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

POSLOVNA EKONOMIJA - BUSINESS ECONOMICS God. X - br. 2/2016

UDK 3:33 + 336

EDUCONS UNIVERZITET

ISSN 1820 - 6859

POSLOVNA EKONOMIJA

God. X - br. 2/2016

Business economics

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

Goran B Anđelić, Vladimir Đ Đaković, Vilmoš I Tot
NOVI PRAVCI RAZVOJA ROBNIH BERZI KROZ „PRIZMU“ SAVREMENIH STANDARDA

Nikola Radivojević, Miodrag Brzaković, Tomislav Despić
PRILAGOĐAVANJE STANDARDNOG MODELA MONTE KARLO SIMULACIJE KARAKTERISTIKAMA TRŽIŠTA U NASTAJANJU

Dejan S. Drljača
RISK ASSESSMENT THROUGH MATRIX MODEL IN INSURANCE COMPANIES

Nenad M. Milojević
CONTEMPORARY CHALLENGES IN THE BANKING RISK MANAGEMENT

Daniela B. Hristić, Slađana R. Čabrilo, Tatjana S. Savić Šikoparija
EXPLORING THE IMPACT OF SOCIOCULTURAL FACTORS ON POSITIONING WOMEN IN MANAGEMENT

Darjan Karabašević, Gordana Petrović, Mlađan Maksimović
THE IMPACT OF THE LEVELS OF EDUCATION ON THE PERCEPTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Milenko Dželetović, Branislav M Mašić, Davor M. Nikolić, Sandra B. Nešić
MENADŽMENT ZNANJA I KONKURENTNOST ORGANIZACIJE

Ivana Katić, Nenad Penezić, Andrea Ivanišević
UPRAVLJANJE TALENTIMA U SAVREMENOJ ORGANIZACIJI

Jelena Erić Nielsen, Vesna Stojanović Aleksić, Aleksandra Bošković
EVALUACIJA EFEKATA KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

Tatjana Vanić, Milena Nedeljković Knežević
KORELACIJE DIMENZIJA ZADOVOLJSTVA POSLOM I RAZMENE LIDERA I SLEDBENIKA (LMX) U TURISTIČKOM I JAVNOM SEKTORU

Zoran S Kalinić, Veljko Marinković
ODREĐIVANJE RELATIVNOG UTICAJA POJEDINIH FAKTORA NA PRIHVATANJE MOBILNE TRGOVINE PRIMENOM NEURONSKIH MREŽA

Biljana Lj. Rajković, Aleksandra Lj. Stojković, Miloš D. Rajković
METODE DUGOROČNOG PLANIRANJA LOKALNOG RAZVOJA

Vladimir Ristanović, Aleksandra Tošović-Stevanović
ZNAČAJ PROGRAMA PODRŠKE EU ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA –PRIMER REPUBLIKE SRBIJE

Mile Račić
BALKAN I EVROPSKE INTEGRACIJE

Milena Podovac, Melita Jovanović Tončev, Snežana Milićević
ISTRAŽIVANJE STAVOVA ISPITANIKA O POTENCIJALIMA VRNJAČKE BANJE ZA NJEN RAZVOJ KAO DESTINACIJE KULTURNOG TURIZMA

Oliver Gradinac, Vaso Jegdić
MEĐUDESTINACIJSKA SARADNJA KAO FAKTOR JAČANJA KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

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 X, broj 2

vol. XIX

Sremska Kamenica, 2016.

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 X, broj 2
vol. XIX
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

Goran B Anđelić, Vladimir Đ Đaković, Vilmoš I Tot
NOVI PRAVCI RAZVOJA ROBNIH BERZI KROZ „PRIZMU“ SAVREMENIH STANDARDA. 1

Nikola Radivojević, Miodrag Brzaković, Tomislav Despić
PRILAGOĐAVANJE STANDARDNOG MODELA MONTE KARLO SIMULACIJE KARAKTERISTIKAMA TRŽIŠTA U NASTAJANJU. 28

Dejan S. Drljača
PROCENA RIZIKA U DRUŠTVIMA ZA OSIGURANJE PRIMENOM MATRIČNOG MODELA. 43

Nenad M. Milojević
SAVREMENI IZAZOVI U UPRAVLJANJU RIZICIMA BANAKA. 66

Daniela B. Hristić, Slađana R. Čabrilo, Tatjana S. Savić Šikoparija
ISTRAŽIVANJE UTICAJA SOCIO-KULTURNIH FAKTORA NA POZICIONIRANJE ŽENA U MENADŽMENTU. 86

Darjan Karabašević, Gordana Petrović, Mlađan Maksimović
UTICAJ NIVOA OBRAZOVANJA NA PERCEPCIJU DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI. 106

Milenko Dželetović, Branislav M Mašić, Davor M. Nikolić, Sandra B. Nešić
MENADŽMENT ZNANJA I KONKURENTNOST ORGANIZACIJE 118

Ivana Katić, Nenad Penezić, Andrea Ivanišević
UPRAVLJANJE TALENTIMA U SAVREMENOJ ORGANIZACIJI. 140

Jelena Erić Nielsen, Vesna Stojanović Aleksić, Aleksandra Bošković
EVALUACIJA EFEKATA KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA. 163

Tatjana Vanić, Milena Nedeljković Knežević
KORELACIJE DIMENZIJA ZADOVOLJSTVA POSLOM I RAZMENE LIDERA I SLEDBENIKA (LMX) U TURISTIČKOM I JAVNOM SEKTORU. . . .. .187

Zoran S Kalinić, Veljko Marinković
ODREĐIVANJE RELATIVNOG UTICAJA POJEDINIH FAKTORA NA PRIHVATANJE MOBILNE TRGOVINE PRIMENOM NEURONSKIH MREŽA 206

- *Biljana Lj. Rajković, Aleksandra Lj. Stojković, Miloš D. Rajković*
METODE DUGOROČNOG PLANIRANJA LOKALNOG RAZVOJA. 224

- *Vladimir Ristanović, Aleksandra Tošović-Stevanović*
ZNAČAJ PROGRAMA PODRŠKE EU ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA – PRIMER REPUBLIKE SRBIJE. 236

- *Mile Račić*
BALKAN I EVROPSKE INTEGRACIJE. 251

- *Milena Podovac, Melita Jovanović Tončev, Snežana Milićević*
ISTRAŽIVANJE STAVOVA ISPITANIKA O POTENCIJALIMA VRNJAČKE BANJE ZA NJEN RAZVOJ KAO DESTINACIJE KULTURNOG TURIZMA. 265

- *Oliver Gradinac, Vaso Jegdić*
MEĐUDESTINACIJSKA SARADNJA KAO FAKTOR JAČANJA KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE. 284

CONTENT

RESEARCHES, ISSUES AND STUDIES

- *Goran B Anđelić, Vladimir Đ Đaković, Vilmoš I Tot*
NEW DEVELOPMENT TRENDS OF COMMODITY EXCHANGES THROUGH "THE PRISM" OF MODERN STANDARDS. 1

- *Nikola Radivojević, Miodrag Brzaković, Tomislav Despić*
ADAPTATION OF THE STANDARD MONTE CARLO SIMULATION MODEL TO THE CHARACTERISTICS OF THE EMERGING MARKETS. 28

- *Dejan S. Drljača*
RISK ASSESSMENT THROUGH MATRIX MODEL IN INSURANCE COMPANIES 43

- *Nenad M. Milojević*
CONTEMPORARY CHALLENGES IN THE BANKING RISK MANAGEMENT 66

- *Daniela B. Hristić, Slađana R. Čabrilo, Tatjana S. Savić Šikoparija*
EXPLORING THE IMPACT OF SOCIOCULTURAL FACTORS ON POSITIONING WOMEN IN MANAGEMENT. 86

- *Darjan Karabašević, Gordana Petrović, Mlađan Maksimović*
THE IMPACT OF THE LEVELS OF EDUCATION ON THE PERCEPTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY. 106

- *Milenko Dželetović, Branislav M Mašić, Davor M. Nikolić, Sandra B. Nešić*
KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS. 118

- *Ivana Katić, Nenad Penezić, Andrea Ivanišević*
THE PHENOMENON OF TALENT MANAGEMENT IN THE MODERN ORGANIZATION. 140

- *Jelena Erić Nielsen, Vesna Stojanović Aleksić, Aleksandra Bošković*
EVALUATION OF THE EFFECTS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP. 163

- *Tatjana Vanić, Milena Nedeljković Knežević*
CORRELATIONS BETWEEN THE DIMENSIONS OF JOB SATISFACTION AND LEADER-MEMBAR EXCHANGE IN THE TOURISM AND PUBLIC SECTOR. 187

- *Zoran S Kalinić, Veljko Marinković*
DETERMINATION OF RELATIVE INFLUENCE OF IMPORTANT FACTORS ON THE ACCEPTANCE OF MOBILE COMMERCE USING NEURAL NETWORK APPROACH. 206

- *Biljana Lj. Rajković, Aleksandra Lj. Stojković, Miloš D. Rajković*
METHODS FOR LONG - TERM LOCAL DEVELOPMENT PLANNING. 224

- *Vladimir Ristanović, Aleksandra Tošović-Stevanović*
THE IMPORTANCE OF EU SUPPORT PROGRAM TO THE WESTERN BALKANS – THE EXAMPLE OF THE REPUBLIC OF SERBIA. 236

- *Mile Račić*
BALKANS AND EUROPEAN INTEGRATIONS. 251

- *Milena Podovac, Melita Jovanović Tončev, Snežana Milićević*
A SURVEY OF ATTITUDES OF RESPONDENTS CONCEIRNING THEIR VIEWS ABOUT POTENTIAL OF VRNJACKA BANJA FOR DEVELOPMENT AS A DESTINATION OF CULTURAL TOURISM. 265

- *Oliver Gradinac, Vaso Jegdić*
INTER-DESTINATION COOPERATION AS A FACTOR OF STRENGHTENING THE COMPETITIVENESS OF A TOURISM DESTINATION. 284

UDK: 336.76

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina X
Broj II
Str 1–27
doi 10.5937/poseko10-13066

dr Goran Anđelić[1], vanredni profesor
Univerzitet Edukons Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije,

dr Vladimir Đaković[2], docent
Univerzitet u Novom Sadu,
Fakultet tehničkih nauka,

dr Vilmoš Tot[3], vanredni profesor
Univerzitet Edukons Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije,

NOVI PRAVCI RAZVOJA ROBNIH BERZI KROZ „PRIZMU" SAVREMENIH STANDARDA*

SAŽETAK: Predmet istraživanja u radu jeste definisanje mesta, uloge i značaja novih koncepata standardizacije u funkciji razvoja robnih berzi, odnosno berzanskog trgovanja robama. Cilj istraživanja jeste dolaženje do niza konkretnih informacija, u praksi testiranih, o mogućnostima unapređenja berzanskog trgovanja robama, odnosno stvaranja uslova za dalju evoluciju robnih berzi, sa posebnim fokusom na stanja i prilike na domaćem tržištu Republike Srbije. Metodologija korišćena u istraživanju obuhvata metode analize, sinteze, eksplorativne i induktivno-deduktivne tehnike. Rezultati istraživanja biće korisni kako akademskoj zajednici za dalja istraživanja u oblasti, tako i kreatorima politika u funkciji kreiranja i implementacije seta mera

[1] goran.andjelic@educons.edu.rs
[2] v_djakovic@uns.ac.rs
[3] vilmos.tot@educons.edu.rs

* Рад је финансијски подржан од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије, у оквиру пројекта бр. III47028.

i instrumenata usmerenih ka razvoju robnih berzi i robnog berzanskog trgovanja.

Ključne reči: robne berze, standardi, efikasnost, tržište.

UVODNA RAZMATRANJA

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.

U tom smislu, predmet istraživanja u radu jeste sagledavanje, analiziranje i definisanje mesta, uloge i značaja savremenih standarda u procesima evolucije robnih berzi. Dinamični uslovi okruženja, recesione okolnosti na globalizovanom tržištu, su samo neki od faktora koji su iz osnova promenili shvatanje tržišnih odnosa, mesta, uloge i značaja tržišnih učesnika u ovim procesima. Kao imperativ savremenog poslovanja postavlja se zahtev za efikasnijim i transparentnijim funkcionisanjem tržišta, a što za svoju posledicu ima čitav niz aktivnosti usmerenih u tome pravcu. Te aktivnosti obuhvataju celokupne tržišne procese i participante, koji u jedinstvu transakcija na tržištu treba da optimizuju svoju tržišnu poziciju na jednoj i efekte od tržišnog nastupa na drugoj strani. Da bi se ovi ciljevi u praksi mogli i realno ostvariti nužno je tržište i tržišne aktivnosti urediti na sistematizovan i konzistentan način čime se obezbeđuje jednak, pravičan i fer tretman svih učesnika na tržištu i efikasno funkcionisanje. Standardizacija tržišnih procesa i aktivnosti na njima predstavlja optimalan instrument razvoja i kvalitativne i kvantitativne evolucije tržišta i tržišnih odnosa, u smislu da se skupom jasno definisanih i optimalno implementiranih standarda ostvaruju prednosti stabilnog i uređenog tržišnog sistema. Shodno gore iznetom, kao osnovni cilj istraživanja postavlja se dolaženje do kvalitetnih informacija, u praksi valorizovanih, o mogućnostima i pravcima evolucije robnog berzanskog trgovanja i robnih berzi u celosti, a u skladu i tempu sa menjajućim tržišnim okolnostima, sa posebnim fokusom na tržište Republike Srbije.

Berze i berzanski način poslovanja, ali posledično i razmišljanja, nužno nameću zahteve za unifikacijom i sistematizacijom tržišnih procesa i aktivnosti na berzama i istovremeno predstavlja inicijatora razvoja i implementacije različitih standarda u ovu svrhu. Robne berze, kao vrlo specifične tržišne institucije, imaju posebne zahteve po pitanju standardizacije procesa i aktivnosti na njima. Specifičnost zahteva leži u karakteristikama roba kojima se trguje na robnim berzama i potrebi poštovanja jasnih i javnih pravila berzanskog trgovanja (način, vreme i mesto trgovanja). Sama priroda trgovanja na robnim berzama (berzama uopšte) kao nužan preduslov uključivanja nekog tržišnog materijala (robe) na listing robne berze definiše mogućnost njegove visoke standardizacije, odnosno uzorkovanja, čime se nameće i potreba za visokom standardizacijom berzanskog trgovanja i aktivnosti na njima.

Standardizacija kao nužan, kontinuiran proces, ima značajno mesto, ulogu i značaj u procesima trgovanja na robnim berzama. U procesima trgovanja na robnim berzama potrebno je jasno i javno uskladiti i urediti aspekte njihovog funkcionisanja, odnosno odvijanja aktivnosti trgovanja na njima i uslove za prijem i uključivanje roba na listing robnih berzi. U tom smislu, procesi standardizacije na robnim berzama treba da imaju širok obuhvat koji započinje sa jasno i javno opisanim procedurama i tehnologijama trgovanja na robnim berzama uz uključivanje standardizovanih kriterijuma o uključivanju konkretnih roba na listing i trgovanje na robnim berzama.

Osnovna hipoteza postavljena istraživanjem jeste da novi pristupi upravljanju kvalitetom na robnim berzama mogu da kreiraju nove i unaprede postojeće mehanizme njihovog funkcionisanja, koji će sledstveno doprineti kreiranju novih pravaca i mogućnosti njihovog razvoja i standardizacije.

Zahtevi za standardizacijom aktivnosti na robnim berzama imaju širok obuhvat koji se prostire od standardizacije konkretnih roba kojima se trguje na robnim berzama, pa do standardizacije tehnologija trgovanja i uopšte aktivnosti na robnim berzama. Standardizacija u savremenim uslovima poslovanja predstavlja neophodnost i faktor konkurentske prednosti, jer se visokom standardizacijom procesa i aktivnosti na robnim berzama postiže značajna fleksibilnost u njihovom funkcionisanju i stvaraju pretpostavke za uključivanje najšireg sloja i broja potencijalnih učesnika u aktivnosti trgovanja na robnim berzama.

Standardizacijom aktivnosti na robnim berzama pokušava se postići njihova unifikacija i jasno definisanje pravila i procedura, čijom implementacijom će se značajno pojednostaviti i učiniti efikasnijim aktivnosti trgovanja na robnim berzama, čime se stvaraju realne pretpostavke za njihov dalji razvoj i porast obima aktivnosti na njima. Shodno ovoj činjenici, cilj istraživanja jeste dolaženje do konkretnih, u praksi validiranih saznanja o mestu, ulozi i značaju standarda i procesa standardizacije u funkciji razvoja

robnih berzi, odnosno njihovog prilagođavanja dinamičnim uslovima tržišnog okruženja.

Kao posledica menjajućih tržišnih okolnosti nastaje nova paradigma: standardizacija – efikasnost. Efikasnost podrazumeva da se stvari čine na pravi način, pa sledstveno tome efikasno trgovanje na robnim berzama implicira tako koncipiran i implementiran sistem trgovanja koji će omogućiti da se transakcije realizuju na najefikasniji način, odnosno uz minimum troškova, a maksimum korisnosti. U dinamičnim, turbulentnim, recesionim tržišnim uslovima to nije lako ostvariti. Procesi trgovanja na robnim berzama moraju uspešno da odgovore na izazove okruženja, prilagode tehnologije trgovanja i odvijanja aktivnosti na robnim berzama, uz istovremeno maksimiziranje korisnosti za učesnike u transakcijama na robnim berzama. Ne treba iz vida ispustiti ni činjenicu da pored prethodno nabrojanih, robne berze imaju i šire društvene funkcije, tržišnog informisanja i edukacije, pa praćenje efikasnosti trgovanja na robnim berzama mora da uključi i ove okolnosti.

Rad je struktuiran na sledeći način: u uvodu rada prezentovan je predmet i ciljevi istraživanja, kao i pregled stanja u oblasti. U narednom, drugom delu rada analizirana je veza između savremenih koncepata standardizacije i efikasnosti trgovanja na robnim berzama, sa posebnim fokusom na specifične – značajne serije standarda. Potom se istraživanje fokusiralo na druge bitne aspekte standardizacije robnih berzi, menadžerske informacione sisteme, da bi se analiza zaokružila aspektima vezanim sa stanja i prilike u regionu Evropske unije. Na kraju su prezentovana zaključna razmatranja i pregled literature.

SAVREMENI PRISTUPI PROCESIMA STANDARDIZACIJE ROBNIH BERZI

Robne berze i procesi trgovanja na njima podrazumevaju tržišno uređen i javan sistem funkcionisanja, kao i mogućnost validiranja i kvantifikacije očekivanja. Procesi standardizacije upravo treba da omoguće praćenje na sistematizovanim osnovama tokova i procesa trgovanja na robnim berzama, uz istovremeno validiranje i kvantifikaciju očekivanja od ovih aktivnosti. Praksa je potvrdila da se sa optimalno definisanim procedurama, tokovima i pravilima aktivnosti na robnim berzama postiže maksimalna efikasnost trgovanja na njima i što je još značajnije – na vreme se uočavaju kritična mesta u ovim procesima i preduzimaju korektivne aktivnosti. Standardizovani, jasno uređeni i definisani procesi trgovanja na robnim berzama omogućavaju konzistentan i efikasan proces trgovanja na njima, uz istovremenu mogućnost validacije efikasnosti ovih procesa na racionalnim osnovama.

Uporednom analizom robnih berzi na razvijenim i tržištima u razvoju uočava se stalna težnja za daljom standardizacijom aktivnosti na njima, a u funkciji porasta efikasnosti trgovanja. Procesi standardizacije i implementacije sistema kvaliteta u trgovanju i radu robnih berzi predstavljaju nužnost njihovog razvoja i daljeg uključivanja u globalizovanu tržišnu utakmicu, kao i značajnu polaznu osnovu za uspešno praćenje i merenje efikasnosti trgovanja na robnim berzama.

Standardi serije ISO 9000 predstavljaju međunarodni konsenzus o dobrim praksama upravljanja kvalitetom. Preduslov optimalno koncipiranog i sistemski usmerenog sistema upravljanja kvalitetom nužno implicira i primenu standarda serije ISO 9000 čijom primenom se obezbeđuje skup standardizovanih zahteva za sistem upravljanja kvalitetom trgovanja na robnim berzama. Serija standarda ISO 9000 propisuje koje zahteve sistema kvaliteta robna berza mora da ispuni, uz puno poštovanje i uvažavanje specifičnosti trgovanja na robnim berzama. Fleksibilnost poslovnog sistema (u ovom slučaju robnih berzi) koju serija standarda ISO 9000 pretpostavlja i uvažava predstavlja vrlo značajnu okolnost, jer se implementacijom standarda ove serije omogućava kreiranje fleksibilnog sistema kvaliteta trgovanja na robnim berzama, a što je od velike važnosti s obzirom da tehnologija trgovanja na robnim berzama nužno implicira visoke zahteve u pogledu fleksibilnosti njihovog poslovanja na jednoj, i efikasnosti trgovanja na drugoj strani.

Implementacijom serije standarda ISO 9000 u procesima trgovanja na robnim berzama postiže se poboljšanje poslovne sposobnosti i efikasnosti poslovanja, jasna usmerenost na maksimizaciju poslovnih ciljeva i očekivanja učesnika u trgovanju na robnim berzama, postizanje i održavanje stabilnog nivoa kvaliteta trgovanja i funkcionisanja robnih berzi, stvaranje pretpostavki za uključivanje novih učesnika i roba u trgovanje na robnim berzama. Sve ove okolnosti za svoju direktnu posledicu imaju dalji razvoj i standardizaciju robnih berzi, a što kao svoj krajnji efekat ima porast efikasnosti poslovanja na robnim berzama.

Standardi serije ISO 9000 počivaju na setu principa koji jasno opredeljuju spremnost organizacije (robnih berzi) ka proaktivnom sistemu kvaliteta čijom implementacijom će se maksimizirati efekti trgovanja na njima i korisnost od učestvovanja u transakcijama na robnim berzama. Naime, robne berze i aktivnosti na njima direktno zavise od spremnosti najšireg kruga potencijalnih učesnika trgovanja na njima da trguju na robnim berzama, u smislu maksimizacije njihove korisnosti. Robne berze zavise od učesnika u trgovanju na njima i shodno tome moraju anticipativno da razumeju i ispunjavaju njihova očekivanja, čak i da teže ka njihovom prevazilaženju. Prednosti koje se očekuju se manifestuju u očekivanom porastu broja transakcija na robnim berzama (kako vrednosno, tako i brojčano), porastu efikasnosti trgovanja i većoj identifikaciji tržišnih participanata sa robnim

berzama. Rukovodeći se principom fokusiranja na tržišne učesnike omogućava se proaktivni pristup tržištu i tržišnim učesnicima, porast fleksibilnosti robnih berzi, anticipacije i prilagođavanje očekivanjima subjekata trgovanja na robnim berzama, obezbeđivanju uravnoteženog pristupa aktivnostima na robnim berzama. Nadalje, postizanje i održavanje sistema autoriteta i odgovornosti na robnim berzama kojim će se kreirati radni ambijent u kome su svi subjekti trgovanja aktivno uključeni u procese upravljanja kvalitetom trgovanja na robnim berzama postiže se kreiranje jasne vizije budućnosti razvoja robnih berzi i robnog berzanskog tržišta uopšte, postavljanje naprednih ciljeva i zadataka u funkcionisanju robnih berzi i odvijanju aktivnosti na njima, ulivanje poverenja tržištu o stabilnosti tržišnog sistema i robnog berzanskog trgovanja, podsticanja tržišne klime i razvoja tržišnih odnosa. Zaposleni imaju vrlo važnu ulogu u optimizaciji svakog poslovnog sistema. Ova okolnost naročito dobija na važnosti u slučaju robnih berzi s obzirom da se radi o tržišnim institucijama vrlo specifičnog sistema poslovanja. Vođenje računa o zaposlenima predstavlja vrlo važnu kariku na putu evolucije robnih berzi i trgovanja na njima. Primena ovog principa u berzansko trgovanje robama pretpostavlja aktivno uključivanje svih subjekata berzanskog trgovanja robama u smislu njihovog proaktivnog odnosa prema ovim aktivnostima, a sa ciljem porasta efikasnosti njihove realizacije. Na ovaj način postiže se porast motivisanosti za obavljanje transakcija na robnim berzama, inovativnost i kreativnost za postizanje tržišnih ciljeva razvoja, shvatanje mesta i uloge tržišnih učesnika u transakcijama na robnim berzama, otvoreno diskutovanje o dilemama i zasedama.

Posmatrajući aktivnosti trgovanja na robnim berzama kao celovite i konzistentne tržišne procese postiže se efikasnija upotreba resursa, smanjenje troškova i maksimizacija koristi. Primenom procesnog pristupa u aktivnostima trgovanja na robnim berzama ostvaruje se sistemsko definisanje aktivnosti potrebnih za ostvarivanje željenih rezultata, uspostavljanje jasnih odgovornosti za realizaciju ključnih aktivnosti na robnim berzama, analiza i merenje ključnih aktivnosti i opredeljenje na ključne faktore berzanskog trgovanja na robnim berzama. Identifikacija i upravljanje povezanim procesima u trgovanju na robnim berzama za svoje efekte ima porast efektivnosti i efikasnosti trgovanja na njima. Sistemski – kontingentno usmeren pristup upravljanju zauzima vrlo važno u evoluciji robnih berzi i trgovanja na njima. Posledice primene ovog principa na robnim berzama ogledaju se u poboljšanju strukture sistema trgovanja na robnim berzama, harmonizaciji ovih procesa, razumevanju međuzavisnosti između pojedinih delova sistema trgovanja na robnim berzama, kontinuiranog unapređenja sistema kvaliteta trgovanja na robnim berzama i proceni i validaciji sistemskih rizika. Stalni cilj robnih berzi treba da bude kontinuirano poboljšanje ukupnih performansi robnih berzi, odnosno usaglašavanje i poboljšanje specifičnosti

na svim nivoima i stalni porast fleksibilnosti trgovanja na robnim berzama. Primenom ovog principa očekuje se stalni rast fleksibilnosti funkcionisanja robnih berzi, stvaranje pretpostavki za uspešno ispunjavanje zacrtanih ciljeva i optimizaciju trgovanja na njima. Fokusom na konkretne činjenice sa jasnim tokovima njihovog pretvaranja u informacije i potom definisanje stavova omogućava se donošenje efikasnih i u praksi primenljivih odluka, čijom implementacijom se postiže maksimizacija korisnosti za učesnike u trgovanju na robnim berzama. Između okruženja i robnih berzi nužno moraju da egzistiraju dinamični, neposredni odnosi sa njihovim okruženjem (internim i eksternim) kako bi se stvorile pretpostavke za proaktivan odnos prema tržišnom okruženju sa ciljem anticipacije tržišnih očekivanja, prilagođavanja procesa trgovanja na robnim berzama u pravcu maksimizacije njegove efikasnosti i što veće valorizacije očekivanja tržišnih participanata od trgovanja na robnim berzama. Principi na kojima počiva standard serije ISO 9000 se međusobno nadovezuju jedan na drugi, obezbeđujući koherentan, sistemski pristup harmonizaciji procesa i aktivnosti u skladu sa serijom ISO 9000.

U tom smislu, standardi serije ISO 9000 predstavljaju nužan faktor u daljem razvoju i standardizaciji robnih berzi, jer se samo celovitim, sistematičnim odnosom prema aktivnostima na robnim berzama može postići maksimizacija efikasnosti procesa trgovanja na robnim berzama, uz istovremenu optimalnu valorizaciju očekivanja najširih tržišnih subjekata, koji se bilo direktno, bilo indirektno, uključuju u aktivnosti trgovanja na robnim berzama. Kao što navode Šuman i dr. (2013), jedan od razloga nedovoljne iskorišćenosti potencijala jeste što se za cilj uspostavljanja sistema kvaliteta po ISO 9001 pre svega postavlja dobijanje certifikata, koji bi trebalo da kompaniji osigura veći broj unosnijih poslova. Upravo u o voj činjenici leže ključni izazovi na putu potpune i efikasne implementacije sistema kvaliteta ISO 9000.

Standardi serije ISO 14000 predstavljaju skupinu standarda kojima se postavljaju zahtevi za sisteme upravljanja kvalitetom životne sredine i davanje opštih smernica za primenu sistema upravljanja životnom sredinom. Serija standarda ISO 14000 definiše zahteve za upravljanje zaštitom životne sredine čijim ispunjavanjem se omogućava identifikacija i kontrola uticaja aktivnosti na životnu sredinu, poboljšava odnos prema životnoj sredini i implementira sistemski pristup za postizanje ciljeva zaštite životne sredine, uz pružanje dokaza da su zacrtani ciljevi i ostvareni.

Uvažavajući karakteristike, prirodu i specifičnosti trgovanja na robnim berzama, primena standarda serija ISO 14000 ima značajno mesto, ulogu i značaj u standardizaciji trgovanja na robnim berzama. Robe koje su predmet trgovanja na robnim berzama, način njihovog proizvođenja – eksploatacije, transporta, skladištenja i distribucije, u velikoj meri utiče na sistem životne

sredine. Propisujući jasne kriterijume prijema na listing skladištenja, transporta i distribucije roba koje su predmet trgovanja na robnim berzama postižu se značajni posredni efekti na celokupan sistem životne sredine. U tom smislu, procesi standardizacije trgovanja na robnim berzama nužno treba da inkorporiraju smernice i postulate definisane standardima serije ISO 14000, jer se na taj način postižu značajni afirmativni efekti po poslovanje i trgovanje na robnim berzama.

Iako se standardi serije ISO 14000, a zbog prirode trgovanja na robnim berzama, ne mogu direktno inkorporirati u sistem kvaliteta na robnim berzama, njihova primena mora biti posredno uključena u definisanje procesa i aktivnosti koji prate tokove roba koje su predmet trgovanja na njima. Uporednom analizom trgovanja na robnim berzama došlo se do zaključka da se na svim robnim berzama standardi serije ISO 14000 inkorporiraju u pravilnike kojima se reguliše tehnologija prijema roba na listing robnih berzi i trgovanja na njima, uvažavajući činjenicu koja je potvrđena u višedecenijskoj praksi rada robnih berzi da se aktivnosti koje se realizuju na njima multiplikovano diverzifikovano šire na celokupnu društveno-ekonomsku zajednicu, pa tako i na životnu sredinu.

Propisujući kriterijume standardizacije trgovanja na robnim berzama prema ISO 14000 seriji standarda postiže se još jedna vrlo značajna okolnost koja se ogleda u stvaranju realnih preduslova za dalju globalizaciju trgovanja na robnim berzama i uključivanja širokog spektra roba u trgovanje na njima. Moderno organizovan i implementiran sistem kvaliteta na robnim berzama ne može se zamisliti bez inkorporiranih standarda serije ISO 14000. Ova okolnost naprosto predstavlja neminovnost tržišne svakodnevice.

Posebna važnost primene serije standarda ISO 14000 u procesima standardizacije trgovanja na robnim berzama leži i u slanju poruke širokom tržišnom okruženju o visokom nivou društvene svesti i odgovornosti robnih berzi i stakeholdera o potrebi zaštite i brige o životnoj sredini.

HACCP standard predstavlja integrisani sistem kontrole bezbednosti hrane u svim fazama njene proizvodnje i distribucije. Primena HACCP standarda predstavlja osnovni uslov za uključivanje prehrambenih proizvoda na međunarodno tržište. Savremeno globalizovano tržište, nove tehnologije komunikacije, za svoju posledicu imaju sve veće zahteve koje se postavljaju pred robne berze u smislu globalizacije njihovog poslovanja, odnosno omogućavanja trgovanja na robnim berzama koje će u potpunosti omogućiti slobodan protok roba na globalnom nivou. Da bi konkretne robe koje su predmet trgovanja na robnim berzama mogle biti predmet globalizovanog tržišta i međunarodne razmene, neophodno je da pre toga ispune jasne kriterijume vezano za njihova svojstva i karakteristike. U slučaju prehrambenih roba tu se pre svega misli na ispunjavanje kriterijuma propisanih HACCP standardom. Shodno tome, neophodno je da se u

pravilnike robnih berzi kojima propisuju uslovi za prijem pojedinih roba na listing robnih berzi, kao i pravilnike kojima se propisuje tehnologija trgovanja na njima, implementirati kriterijume i zahteve koje postavlja HACCP standard.

Razvoj robnih berzi i trgovanja na njima je u direktnoj međuzavisnosti sa dostignutim nivoom sistema kvaliteta na njima, odnosno uspešnošću primene određenih serija standarda kojima se postiže unilateralni pristup pitanjima značajnim za uključivanje i trgovanje konkretnim robama na robnim berzama.

Uvažavanje kriterijuma propisanih HACCP standardom na robnim berzama vezano za prehrambene (poljoprivredne) robe kojima se trguje na njima značajno doprinosi razvoju trgovanja, s obzirom da se znatno pojednostavljuje sistem kontrole i ujednačenosti kvaliteta roba koje su predmet trgovanja na robnim berzama, optimizuje (skraćuje) vreme prijema na listing i tu robu čini znatno atraktivnijom za trgovanje.

Trendovi globalizacije koji su nužno doveli do internacionalizacije trgovanja na robnim berzama, pred kreatore politika stalno postavljaju sve veće zahteve po pitanju ispunjavanja standarda sistema kvaliteta na robnim berzama i bez pune opredeljenosti za integrisan, moderan sistema kvaliteta na robnim berzama koji će u sebe involvirati sve ključne serije standarda ne može se očekivati ni dalji razvoj, a ni opstanak robnih berzi u budućnosti.

(DRUGI) BITNI ASPEKTI STANDARDIZACIJE ROBNIH BERZI

Robne berze, pored toga što su specifične tržišne institucije (kako po tehnologiji trgovanja, tako i po mestu, ulozi i značaju koji imaju u tržišnim procesima), jesu i pravna lica sa svim karakteristikama koje odlikuje organizacija i upravljanje pravnim subjektima. Zbog specifičnosti koje je potrebno uvažiti i implementirati u kontekstu realizacije aktivnosti trgovanja i uopšte funkcionisanja robnih berzi – organizacija, poslovanje, upravljanje i nadzor nad radom robnih berzi je definisano odgovarajućim zakonskim i podzakonskim propisima, uz napomenu da se segmenti njihove organizacije i rada koji su uobičajeni i karakteristični za sva pravna lica – institucionalno uređuju propisima kojima se uređuju preduzeća. Zbog ovih okolnosti, pitanja organizacije i upravljanja robnim berzama moraju uspešno da odgovore i uvaže izazove koje berzansko trgovanje robama podrazumeva, uz istovremeno uvažavanje činjenice da su robne berze posebne tržišne institucije i da upravo ta posebnost čini atraktivnom trgovanje na njima.

Pristupi organizaciji i upravljanju robnim berzama variraju od regiona do regiona, odnosno od zemlje do zemlje, ali su posledice globalizovanih

tendencija i shodno tome uključivanje robnih berzi na globalizovano tržište dovele do toga da se pred sisteme organizovanja i upravljanja robnih berzi postavljaju sve veći zahtevi za njihovom standardizacijom, kako bi se mogla ostvariti internacionalizacija trgovanja na robnim berzama, proširivanje tržišnog prostora i broja tržišnih učesnika u trgovanju na njima. Zahtevi za standardizovanim pristupima organizovanju i upravljanju robnim berzama i trgovanjem na njima predstavljaju nužnost savremenog poslovnog ambijenta, jer ukoliko se želi postići dalji razvoj robnog berzanskog tržišta (kako po širini, tako i po dubini) neophodno je omogućiti unilateralan pristup i način realizovanja trgovinskih transakcija na robnim berzama različitih regiona, odnosno zemalja. Na taj način postiže se još jedna značajna prednost koju globalizovana tržišta pružaju, a to je mogućnost trgovanja na različitim robnim berzama, sa različitim robama, na identičan način i po identičnim pravilima trgovanja. Ove okolnosti značajno doprinose pojednostavljenju transakcija na robnim berzama i uključivanju najšireg sloja potencijalnih tržišnih učesnika u ove aktivnosti.

Standardizacija organizacije i upravljanja na robnim berzama je usmerena u nekoliko pravaca, odnosno sveobuhvatna je i celovita. Ona nužno mora da obuhvati pitanja institucionalnog organizovanja robnih berzi, definisanja njenih organa, subjekata odgovornosti, linija autoriteta i odgovornosti. Takođe standardizacijom moraju da budu obuhvaćena i pitanja prijema na listing i uređenja tehnika trgovanja na robnim berzama. Jednom rečju, procesi standardizacije moraju da uključe sve aspekte funkcionisanja robnih berzi i njihov uticaj na eksterno i interno okruženje. Najefikasniji način kako je ove aktivnosti u praksi moguće realizovati jeste formulisanjem i implementacijom konzistentnog, visoko standardizovanog sistema kvaliteta na robnim berzama kojim bi se u potpunosti regulisala i uredila sva značajna pitanja za funkcionisanje robnih berzi i omogućilo njihovo aktivno uključivanje u globalizovanu tržišnu utakmicu.

Pojam lota trgovanja, kao standardizovanog uzorka robe kojim se trguje na robnoj berzi predstavlja standardizovani izraz jedinice kvaliteta i kvantiteta robe koja je zaprimljena na listing. U slučaju robnih berzi i trgovanja različitim robama standardizacija lota trgovanja ima veliku važnost za efikasno trgovanje na njima.

Razvojem tehnologija proizvodnje, skladištenja, transporta različitih roba, mehanizama napredne kontrole kvaliteta i kvantiteta, omogućeno je kreiranje standardizovanih lotova konkretnih roba koji predstavljaju optimalan uzorak robe kojom se trguje na robnim berzama. Savremene tehnologije su omogućile kako razvoj metoda i tehnika za visoko standardizovanje lotova trgovanja, tako i prilagođavanje tehnologija trgovanja na robnim berzama ovim izmenjenim okolnostima. Posledica toga jeste da je danas moguće govoriti o standardizovanim lotovima roba kojima se trguje na

robnim berzama u globalizovanim okvirima, bez obzira gde se zaista te konkretne robe fizički nalazile.

Od samih početaka berzanskog trgovanja robama pitanje prijema konkretnih roba na listing i potom u trgovanje na robnim berzama je bilo vrlo značajno i često je nemogućnost standardizacije neke robe predstavljala otežavajuću okolnost njenog prijema na listing. Savremene tehnologije su u velikoj meri uspešno prevazišle ove okolnosti, tako da se danas trguje najširim spektrom roba, čak i onim robama za koje je do pre samo nekoliko decenija bilo nezamislivo da mogu biti predmet trgovanja na robnim berzama zbog njihovih karakteristika i nemogućnosti njihovog uzorkovanja-standardizovanja. Standardizacijom lota trgovanja postiže se značajno povećanje broja roba kojima se može trgovati na robnim berzama, trgovanje na njima se pojednostavljuje i čini efikasnijim, uz istovremeno povećanje zaštite svih učesnika u trgovanju. Ove okolnosti predstavljaju veliki napredak u razvoju berzanskog trgovanja i u narednom periodu primenom novih tehnologija i saznanja je realno očekivati dalji porast mogućnosti visoke i specifične standardizacije lotova trgovanja na robnim berzama, kako po pitanju količine, tako i kvaliteta, čime će se značajno proširiti kvantum roba kojima se može trgovati na robnim berzama, a samim tim i robno berzansko tržište.

Jedna od najznačajnijih karakteristika berzanskog trgovanja jeste mesto trgovanja kao prostor na kome se realizuju transakcije na berzama. U slučaju robnih berzi pitanje mesta trgovanja ima posebnu dimenziju, s obzirom da se na njima trguje robama promptno i na termin. Razvojem internet komunikacija i novih tehnologija pitanje mesta trgovanja je relativizovano, ali to ne znači da i dalje mesto trgovanja na predstavlja jednu od ključnih karakteristika berzanske trgovine. Razlika je samo u tome što se danas pod mestom trgovanja smatra virtuelni prostor u okviru koga se susreće ponuda i tražnja za robama koje su predmet trgovanja i da je danas moguće praktično trgovati sa bilo kog mesta na zemljinoj kugli na bilo kojoj robnoj berzi pod pretpostavkom da se poseduje internet konekcija i da su ispunjeni uslovi za uključenje u trgovanje propisani od strane konkretne robne berze. Suštinski danas, u savremenim tržišnim uslovima, može se govoriti o visokostandardizovanom, virtuelnom mestu trgovanja na robnim berzama, uz jasno razdvajanje fizičkog prisustva učesnika u trgovanju na robnim berzama od samih robnih berzi. Danas tehnologija trgovanja na robnim berzama funkcioniše putem elektronskih platformi za trgovanje u okviru kojih i na kojima se kotira ponuda i tražnja za različitim robama kojima se trguje promptno i na termin. Elektronske platforme za trgovanje na robnim berzama danas predstavljaju visokostandardizovano mesto trgovanja u okviru koga se realizuje trgovanje na robnim berzama. Njihovim daljim razvojem i standardizacijom se stvaraju realne pretpostavke za kreiranje jedinstvene globalizovane elektronske

platforme za trgovanje na robnim berzama, koja bi u potpunosti implementirala i uvažila pretpostavke na kojima počiva globalizovano svetsko tržište i istovremeno omogućilo uključivanje u aktivnosti na robnim berzama najširem krugu potencijalnih učesnika. Razvojem elektronskih virtuelnih platformi za trgovanje na robnim berzama ne samo da je postignuta unifikacija mesta trgovanja na robnim berzama uz puno uvažavanje savremenih tehnoloških dostignuća, nego je i načinjen značajan korak u pravcu daljeg razvoja i standardizacije robnih berzi.

S obzirom na to da berzansko trgovanje podrazumeva trgovanje na bazi uzoraka predmeta trgovanja, to bi u slučaju robnih berzi značilo da se na njima trguje na bazi uzoraka roba koje su predmet trgovanja. U tom smislu, standardizacija uzoraka berzanskih roba kojima se trguje na njima i javno saopštavanje karakteristika tih uzoraka od velike je važnosti ne samo za bukvalno uključivanje tih roba na listinge robnih berzi, nego i zbog slanja informacija tržištu o karakteristikama roba kojima se trguje.

Standardizacija uzoraka berzanske robe predstavlja neophodnost za berzansko trgovanje robama i nužan preduslov trgovanja robama na robnim berzama. Razvoj robnih berzi ne može se zamisliti bez porasta broja predmeta trgovanja na njima, kako u vrednosnom, tako i u količinskom smislu. Da bi to bilo moguće potrebno je stalno težiti ka što većem uključivanju roba u trgovanje na robnim berzama, odnosno potrebno je težiti raznovrsnosti tržišnih materijala kojima se trguje na robnim berzama (u slučaju robnih berzi misli se na različite robe kao tržišne materijale). To nije moguće ostvariti bez visoke standardizacije berzanskih roba koje su predmet trgovanja na robnim berzama i stoga se može zaključiti da se bez celovitog i sistemskog pristupa pitanjima standardizacije uzoraka berzanskih roba ne može očekivati razvoj robnih berzi u budućnosti.

Tržišno informisanje i komuniciranje predstavljaju osnov tržišnosti i tržišnih odnosa. Bez optimalnih sistema tržišnog informisanja i komuniciranja ne može se zamisliti stabilno i razvijeno tržište. U slučaju robnih berzi i njihovog funkcionisanja ova pitanja dobijaju posebno na značaju, između ostalog i zbog činjenice da robne berze imaju i funkciju tržišnog informisanja.

Pravila komuniciranja na tržištu podrazumevaju uređeni set pretpostavki, okolnosti i načina razmene informacija od značaja za uspešno realizovanje trgovanja na robnim berzama. U tom smislu, robne berze treba da kreiraju takve tehnologije trgovanja na njima koje će omogućiti razmenu pravovremenih, tačnih, pouzdanih, proverljivih informacija u realnom vremenu. Sistem komuniciranja treba da bude dvosmeran, kreiran na principu povratnih sprega i mora da bude u skladu sa tehnologijom trgovanja na robnoj berzi. Standardizacija pravila komuniciranja u savremenim uslovima pretpostavlja kreiranje odgovarajućih softverskih paketa čijom primenom će se postići efikasna komunikacija između subjekata robnog berzanskog

trgovanja u realnom vremenu i međusobna komunikacija sa drugim tržišnim učesnicima.

XXI vek jeste vek primene novih tehnoloških saznanja, široke implementacije savremenih pristupa komuniciranju i razmeni informacija. Robne berze predstavljaju značajnu kariku u ovim procesima i stoga nužno moraju da kreiraju sisteme komuniciranja kojima će se postići dalja diverzifikacija trgovanja na robnim berzama, kako po pitanju roba kojima se na njima trguje, tako i pitanju učesnika u trgovanja na robnim berzama, uz istovremenu harmonizaciju i usaglašavanje sa globalizovanim aspektima tržišnog komuniciranja. Na taj način, sistemi i pravila komuniciranja će biti u funkciji proaktivnog odnosa robnih berzi prema promenama internog i eksternog okruženja i doprineće njihovom daljem razvoju i uključivanju u globalizovanu tržišnu utakmicu.

Funkcija robnih berzi, kao specifičnih tržišnih institucija, ne odnosi se samo na omogućavanje trgovanja raznim robama u skladu sa postulatima berzanskog trgovanja, nego pored ove funkcije robne berze imaju i druge značajne tržišne, odnosno šire društvene funkcije. Dve najznačajnije, pored prethodno navedene, jesu funkcije tržišnog informisanja-izveštavanja i edukacije. Jedinstvom ove tri funkcije robne berze ispunjavaju svoju širu društvenu funkciju, u smislu ne samo bukvalnog učesnika u tržišnim procesima, nego i tržišne institucije koja treba da utiče na razvoj tržišta i tržišnosti uopšte.

Aspekt berzanskog informisanja/izveštavanja predstavlja vrlo značajan segment berzanskog poslovanja i zadataka, s obzirom na to da je jedna od osnovnih pretpostavki tržišnosti transparentnost i javnost aktivnosti koje se na njima odigravaju. U tom smislu, robne berze imaju zadatak da u realnom vremenu omogućavaju svim zainteresovanim tržišnim učesnicima pristup pravovremenim, ažurnim, proverljivim i tačnim tržišnim informacijama o svim bitnim aspektima berzanskog trgovanja. Da bi uspešno mogle ispuniti ove zadatke, koje u savremenim, dinamičnim i globalizovanim tržišnim okolnostima nije nimalo lako ostvariti, robne berze nužno moraju svoje aktivnosti, tehnologije trgovanja i sistem izveštavanja međusobno u potpunosti da usklade i harmonizuju u jedinstvenu i konzistentnu celinu, na način da se u realnom vremenu obezbeđuje dostupnost tržišnim informacijama. U tu svrhu je svojevremeno, između ostalog, i razvijen sistem berzanskih indeksa, kao ponderisanog proseka ostvarenih tržišnih cena u trgovanju na robnim berzama u toku jednog trgovačkog dana, sa ciljem da se kreiranjem jedinstvenog pondera omogući efikasan uvid u aktuelne tržišne prilike na tržišnom segmentu koji „pokrivaju" aktivnosti na konkretnoj robnoj berzi. Evolucijom trgovanja na robnim berzama, porastom broja tržišnih materijala i učesnika u trgovanju na njima, stalno se iznova povećavaju zahtevi i očekivanja koji se postavljaju pred robne berze u smislu berzanskog

izveštavanja. Robne berze moraju na kontinuiranim osnovama da unapređuju sisteme tržišnog izveštavanja u pravcu njihove dalje analitičnosti i istovremeno sveobuhvatnosti, dostupnosti u realnom vremenu 24/7 najširem krugu tržišnih učesnika na globalnom nivou. Razvoj internet tehnologija i softverskih paketa omogućio je napredne tehnike prikupljanja, analitike i prezentacije informacija o aktivnostima, stanjima i prilikama na robnim berzama. U velikom obimu dostupnih podataka bilo je nužno kreirati i razviti sistem berzanskog izveštavanja kao visokostandardizovani podsistem celovitog sistema kvaliteta na robnim berzama, koji će predstavljati sastavni deo jedinstvenog sistema kvaliteta na njima.

Standardizacija izveštavanja na robnim berzama treba da odgovori na izazove savremenog okruženja. Ovi izazovi proizilaze iz značajnog porasta predmeta trgovanja (roba) kojima se promptno i na termin trguje na robnim berzama, kao i porasta najšireg kruga učesnika u ovim transakcijama. Uspešno obuhvatanje i uključivanje svih aspekata tržišnih okolnosti u sistem izveštavanja na robnim berzama implicira primenu najnovijih trendova komunikacija i tehnologija, uz istovremeno uvažavanje specifičnih okolnosti koje prate robno berzansko trgovanje. Standardizacija izveštavanja na robnim berzama ne podrazumeva samo standardizaciju formiranja i prezentovanja berzanskih indeksa, nego celokupnog seta informacija koje su relevantne za uspešno opisivanje stanja i prilika na konkretnom robnom tržištu.

Uporednom analizom robnih berzi (kako na razvijenim tržištima, tako i na tržištima u razvoju) uočava se jedinstven pristup ovim pitanjima, u smislu kreiranja indeksa robnih berzi, sistema prezentacije tržišnih informacija putem interneta i sistema javnog izveštavanja. U narednom periodu potrebno je posvetiti posebnu pažnju unifikaciji berzanskih indeksa (možda čak i kreiranju robnih berzi regiona, pa samim tim i indeksa robnih berzi regiona), daljoj globalizaciji dostupnosti informacija o robnim tržištima, a sve sa ciljem kreiranja jedinstvenog globalizovanog robnog tržišta. Praktično gledano, nove tehnologije omogućavaju kreiranje takvog tržišta, tržišni učesnici iskazuju spremnost za globalizacijom robnog trgovanja u bukvalnom smislu te reči, jedino se stiče utisak da kreatori politika još uvek nisu spremni na takav korak.

Berzansko izveštavanje na robnim berzama se u praksi manifestuje u vidu nekoliko specifičnih pojavnih oblika, i to:

a) berzanskim indeksima,
b) prezentovanjem tržišnih informacija o aktuelnim aspektima stanja i prilika na robnom tržištu (kako u kontinuitetu, tako i po zahtevu tražilaca),
v) publikovanjem različitih sredstava javnog informisanja (glasila, bilteni i slično),
g) aktivnostima usmerenim u pravcu razvoja i podizanja svesti javnosti o potrebi razvoja tržišta i tržišnih odnosa (aspekt edukacije).

Uspešnim kombinovanjem različitih aspekata izveštavanja i njihovom visokom standardizacijom i izveštavanjem značajno se podiže nivo efikasnosti robnih tržišta, njihova likvidnost, širina i dubina, čime se doprinosi daljem razvoju i standardizaciji robnih berzi i trgovanja na njima.

MENADŽMENT INFORMACIONI SISTEM (MIS) – NUŽAN ASPEKT STANDARDIZACIJE NA ROBNIM BERZAMA

Dinamizam promena, globalizovane tendencije, sve veća očekivanja tržišnih učesnika u smislu maksimizacije efekata od nastupa na tržištu, recesione okolnosti prisutne poslednjih nekoliko godina, za svoju posledicu imaju sve veće zahteve i očekivanja od svih tržišnih participanata, pa tako i od robnih berzi. Poslednjih nekoliko decenija robne berze i berzansko trgovanje robama su u pravom smislu doživele (r)evoluciju. Promena tehnologije trgovanja (prelazak na virtuelno trgovanje), porast broja roba koje su predmet trgovanja na robnim berzama, globalizacija tržišta, menjanje navika i očekivanja, razvoj novih poslova na robnim berzama (tzv. *egzotični* terminski poslovi) i slično, samo su neke od okolnosti koje su postavile i postavljaju pred sve tržišne učesnike stalno nove i veće zahteve za fleksibilnošću, proaktivnim pristupom, reagovanjem u realnom vremenu. Ispuniti ove zahteve uz istovremeno maksimiziranje korisnosti učesnicima u trgovanju na robnim berzama nije nimalo lak zadatak. Pred robne berze kao specifične tržišne institucije su se postavili novi izazovi za adaptabilnošću na izmenjene trendove i okolnosti, ali uz nužnost poštovanja osnovnih berzanskih principa.

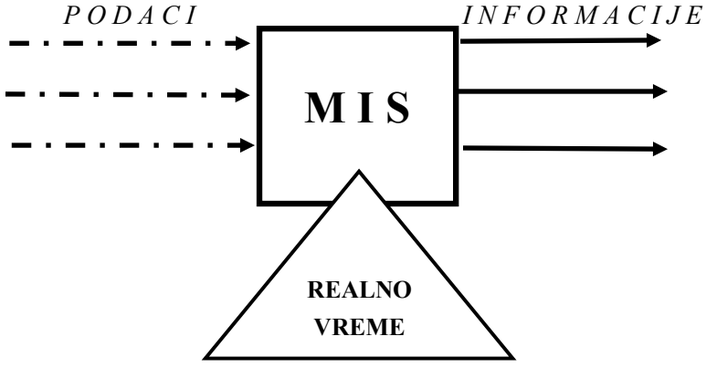
Pomiriti ove zahteve u praksi se pokazalo kao izazovan zadatak koji mnogi kreatori politika nisu na vreme prepoznali, preduzeli aktivnosti i učinili konkretne akcije. Ovo poslednje je naročito karakteristično za robne berze zemalja u razvoju (tranzicione ekonomije) koje nisu na vreme uočile promene trendova i okolnosti na tržištu, promene navika i očekivanja tržišnih učesnika, a to je sve za svoju posledicu imalo značajnu devastaciju njihovih aktivnosti i mesta, uloge i značaja na tim tržištima. Robne berze razvijenih tržišno uređenih ekonomija su u najvećem broju slučajeva na vreme uočile nove trendove i započele su sa aktivnostima menjanja, prilagođavanja novim tržišnim okolnostima i te aktivnosti još uvek traju. Globalna kriza i recesija koja je usledila od pre nekoliko godina je iznova postavila nove izazove pred kreatore politika robnih berzi, tako da procesi njihovog menjanja i prilagođavanja ne samo da još uvek traju, nego doživljavaju i svoj maksimum.

Dinamične tržišne okolnosti i tendencije, kao i razvoj novih tehnologija koje su omogućile primenu računarskih tehnologija u najširem segmentu ljudskih aktivnosti (pa tako i poslovnih) su doprinele menjanju svesti pojedinaca o načinima prikupljanja, selekcije, analize, upotrebe i

prezentovanja informacija koje dolaze iz okruženja. Menadžerski informacioni sistemi su u toku poslednje dve decenije doživeli svoju punu afirmaciju kao „alatke" savremenog čoveka u svakodnevnim poslovnim aktivnostima. Njihova primena omogućila je brže, lakše, efikasnije, pouzdanije, pravovremeno, donošenje i implementiranje poslovnih odluka na bazi skupine kvalitetnih, pravovremenih, proverljivih, u praksi testiranih informacija. Paralelno sa njihovom punom afirmacijom menja se i tehnologija trgovanja na robnim berzama u skladu sa razvojem internet tehnologija (prelazak na virtuelno trgovanje) i posledica toga jeste da su robne berze (i berze uopšte) predstavljale jednu od prvih tržišnih institucija – poslovnih sistema koje su uvidele važnost, perspektive, mogućnosti i prednosti od primene menadžerskih informacionih sistema u svakodnevnom poslovanju. U tu svrhu na robnim berzama razvijenih tržišnih ekonomija su razvijeni menadžerski informacioni sistemi koji uvažavaju specifičnosti konkretnih robnih berzi, roba i tržišta koje one obuhvataju, na način da omoguće svim učesnicima u trgovanju na robnim berzama, kao i menadžmentu robnih berzi da na najoptimalniji način obavljaju aktivnosti na robnim berzama.

Mehanizam funkcionisanja MIS-a u praksi se može predstaviti na sledeći način (slika 1):

Slika 1.– Mehanizam funkcionisanja MIS-a



Izvor: Autori

Danas se može govoriti o standardizovanim MIS paketima koji su prilagođeni specifičnim zahtevima koje berzansko trgovanje robama podrazumeva i koji uspešno odgovaraju na specifičnosti robnog berzanskog poslovanja, uz istovremeni doprinos daljoj standardizaciji poslovanja i trgovanja na robnim berzama u pravcu njihovog optimalnog funkcionisanja.

Menadžerski informacioni sistemi kreirani i implementirani na robnim berzama nužno moraju da usklade specifičnosti trgovanja na robnim berzama sa očekivanjima tržišnih učesnika od trgovanja na njima, uz puno uvažavanje berzanskih uzansi i karakteristika robnih berzi. To je moguće ostvariti jedino kreiranjem standardizovanih MIS paketa koji će na optimalnim osnovama predstavljati sponu svih aktivnosti i učesnika u trgovanju na robnim berzama.

USAGLAŠAVANJE SAVREMENIH KONCEPATA STANDARDIZACIJE ROBNIH BERZI SA KRITERIJUMIMA EVROPSKE UNIJE

O Evropskoj uniji, njenom organizovanju, svrsi, institucionalizaciji, članovima, aktivnostima u okviru nje, odnosima sa drugim unijama, organizacijama i savezima se može baviti iz više uglova, odnosno pravaca. U kontekstu razvoja tržišta i tržišnih odnosa Evropska unija ima veliki značaj jer pretpostavka njenog nastajanja i funkcionisanja jeste ideja o zajedničkom tržištu, bez barijera, potpuno fleksibilnom i „fluidnom", koje će omogućiti slobodan protok ljudi, kapitala i roba. U tom smislu, Evropska unija predstavlja instituciju negovanja tržišta i njegovog povezivanja u jedinstveno tržište evro zone u svim tržišnim oblicima, pa tako i u slučaju robnog tržišta. Sama ideja Evropske unije podrazumeva postojanje harmonizovanog, jedinstvenog tržišta evro zone koje će omogućiti maksimalno efikasan sistem trgovanja, razmene informacija i ideja. Da bi se to zaista moglo u praksi i ostvariti bilo je neophodno definisati sistem standarda u domenu organizovanja, regulisanja, funkcionisanja tržišta evro zone (u svim njegovim pojavnim oblicima) kojima će se stvoriti institucionalne pretpostavke za povezivanje regionalnih tržišta u jedinstveno tržište evro zone. Naravno, polazna pretpostavka bez koje se ne bi moglo ni započeti sa procesima harmonizacije i standardizacije tržišta evro zone jeste bila načelna spremnost svih subjekata-zemalja aktivnih nosilaca ovih aktivnosti o kreiranju jedinstvenog tržišnog prostora evro zone.

Procesi harmonizacije i standardizacije robnih tržišta u okviru evropskog tržišnog prostora su od samog početka stvaranja i funkcionisanja jedinstvenog tržišta evro zone predstavljali jedan od ključnih oslonaca na kojima se u materijalnom i u institucionalnom smislu temeljila pretpostavka o regionalnom povezivanju tržišta evropskog prostora. Da bi ti procesi zaista u praksi mogli doživeti svoju punu valorizaciju bilo je potrebno ispuniti nekoliko pretpostavki koje se ogledaju u ponajpre spremnosti tržišnih učesnika za povezivanje, potom je bilo nužno definisati osnovne principe povezivanja (formalno definisati i institucionalno urediti način organizovanja, funkcionisanja, tehnologije trgovanja i nadzora nad jedinstvenom robnim

tržištem evro zone i učesnika na njemu), a zatim prilagoditi regulative zemalja članica sa standardizovanom regulativom Evropske unije u toj oblasti. Tek nakon ostvarivanja svih ovih pretpostavki moglo se i u funkcionalnom smislu pristupiti kreiranju jedinstvenog robnog tržišta evro zone i povezivanju učesnika u sistemu trgovanja na robnim berzama evro zone. Pa ipak, ovi procesi se nisu odvijali željenom dinamikom, uz, na momente, vrlo jasna odstupanja od planiranih aktivnosti. Naime, sami procesi harmonizacije i usaglašavanja propisa zemalja članica sa standardima Evropske unije u oblasti su tekli i protiču relativno glatko, ali izazovi su nastajali i nastaju u trenucima konkretnih aktivnosti u smeru operativnog, funkcionalnog prilagođavanja regionalnih robnih tržišta jedinstvenom robnom tržištu evro zone. To je, na kraju krajeva, i osnovni razlog zašto i danas još uvek na tržištu Evropske unije postoji više robnih berzi u zemljama članicama, koje i dalje funkcionišu pre svega kao regionalne robne berze, iako je institucionalna regulativa ovih zemalja po pitanju robnih berzi i sistema trgovanja na njima usaglašena sa standardima Evropske unije u oblasti.

U jednom trenutku na putu evolucije regionalnih robnih tržišta ka jedinstvenom evropskom robnom tržištu, kada je postalo očigledno da je to proces koji neće biti ni lak, a ni vremenski kratak, standardi Evropske unije su se pre svega fokusirali na definisanje harmonizovanog sistema robnih berzi i robnih tržišta zemalja članica, uz očekivanje da će tokom vremena tako visoko usaglašeni i harmonizovani sistemi robnih berzi i robnih tržišta zemalja članica sami po sebi prerasti u jedinstveno robno tržište i robnu berzu. Naprosto, došlo se do zaključka da zemlje članice još uvek nisu spremne da se u potpunosti „odreknu" svojih regionalnih-nacionalnih robnih tržišta i robnih berzi, pa je napravljen kompromis. Kompromisom je postignut zaista visok stepen harmonizacije robnih tržišta zemalja članica evro zone, čime je omogućen slobodan protok robe i kapitala između pojedinih regionalnih tržišta, uz istovremenu mogućnost zadržavanja nekih, njima važnih, regionalnih osobenosti. Danas se ne može govoriti o jedinstvenom robnom tržištu Evropske unije, ali se zato može govoriti o uređenim regionalnim robnim tržištima koja su visoko harmonizovana standardima Evropske unije, među kojima se, upravo zahvaljujući ovoj činjenici, u praksi ostvaruje zavidan nivo povezanosti između učesnika u sistemima trgovanja na robnim berzama pojedinih zemalja članica. Da bi se postigla puna efikasnost sistema trgovanja na robnim berzama u okviru Evropske unije potrebno je težiti ka formiranju jedinstvenog robnog tržišta evro zone sa jedinstvenom robnom berzom, na kojoj, i u okviru koje, će se odvijati transakcije trgovanja robama na nivou Evropske unije. To jeste cilj koji zahteva još dosta rada i aktivnosti, pre svega u pravcu dalje harmonizacije i standardizacije robnih tržišta evro zone ka jedinstvenom robnom tržištu, čijim kreiranjem će se postići puna povezanost svih tržišnih učesnika i maksimalna efikasnost u trgovanju.

Procesi i trendovi globalizacije, sve veća očekivanja i zahtevi koji se postavljaju pred tržišne učesnike u smislu maksimizacije efekata od poslovnih aktivnosti, razvoj novih tehnologija, virtuelnog trgovanja, su samo neke od okolnosti koje su dovele do potrebe za visokom standardizacijom, harmonizacijom, tržišta i tržišnih odnosa. Posledice toga jesu aktivnosti usmerene na povezivanje lokalnih i regionalnih tržišta, kako bi se protok kapitala, roba i informacija učinio što efikasnijim. Sve ovo se čini iz razloga maksimiziranja efekata od aktivnosti trgovanja, u smislu pojednostavljenja tržišnih transakcija i samim njim njihove veće efikasnosti.

Ovi procesi nisu zaobišli ni robna tržišta i robne berze kao njihove tipične institucije. Danas se još uvek može govoriti samo o savezima robnih berzi različitih nivoa (lokalni, regionalni i internacionalni) i efikasnom povezivanju u nekim aspektima njihovog delovanja. Najprisutniji vid kreiranja saveza robnih berzi jeste po pitanju razmene i prezentovanja tržišnih informacija. Obično se efektivno postojanje ovog saveza na robnim tržištima očituje kroz razmenu tržišnih informacija u realnom vremenu o bitnim aspektima tržišnih prilika i okolnosti na njima, vrednostima indeksa robnih berzi i slično. Sledeći modalitet kreiranja saveza robnih berzi jeste njihovo funkcionalno povezivanje u pravcu kreiranja jedinstvenog robnog tržišta, a samim tim i jedinstvenog berzanskog indeksa. U dosadašnjoj praksi to se najčešće realizovalo kroz kreiranje jedinstvenih platformi za trgovanje u okviru robnih berzi kojima se zapravo institucionalno kreirao poseban – zajednički segment robnog tržišta. Na žalost, ovaj koncept u praksi do sada nije pružio optimalne rezultate.

Ipak, bez obzira na vrlo često nespremnost robnih berzi da kreiraju saveze na različitim nivoima (lokalni, regionalni, internacionalni), razvoj standardizacije i koncepta *TQM* (*Total Quality Management*) koji objedinjuje koncept totalnog sistema kvaliteta, procesne kontrole, obezbeđenja i unapređenja kvaliteta, dovodi do nužnosti njihovog povezivanja. Stepen i dinamika povezivanja robnih berzi mora da prođe svoj evolutivni put, tako da se već danas govori o funkcionalnom povezivanju robnih berzi prema aspektima razmene tržišnih informacija, harmonizacije i standardizacije tehnologija trgovanja na njima i prijema tržišnih materijala na listing. To je tek početak. Iskustveno posmatrano, od nečega se uvek mora početi, a procesi promena su uvek zahtevni i očekivanja korisnika su velika, pa je sasvim logično da postoji i izvestan nivo otpora promenama koje predstavljaju nužnost. Bitno je akcentirati još jednu vrlo značajnu okolnost, a to je da zahtevi koje procesi standardizacije i TQM-a postavljaju pred robne berze podrazumevaju i zahtevaju značajno angažovanje finansijskih sredstava, pa je i to jedan od razloga koji će direktno doprineti kreiranju saveza između robnih berzi na regionalnom i internacionalnom nivou.

Berzanski način poslovanja u sebe uključuje čitav niz aktivnosti koje su usmerene na maksimizaciju korisnosti učesnicima u trgovanju na njima i potom šire društveno-ekonomske zajednice. Berze, pa samim tim i robne berze, šire posmatrano zapravo predstavljaju specifične uslužne organizacije koje imaju zadatak da obezbede trgovanje na najoptimalnijim i najefikasnijim osnovama. Ispuniti ovaj zadatak nije nimalo lako, pa je to razlog zašto se pred berze stalno iznova postavljaju novi zadaci u pravcu njihovog prilagođavanja izmenjenim tržišnim okolnostima i očekivanjima. Robne berze u svetlu ispunjavanja ovih zadataka imaju dodatne izazove koji svoje poreklo vuku iz činjenice da sa na njima trguje robama koje su vrlo zahtevne kao berzanski tržišni materijal.

Robne berze moraju uspešno da balansiraju između potreba i zahteva tržišta na jednoj i očekivanja tržišnih učesnika na drugoj strani, pritom stalno vodeći računa o poštovanju postulata na kojima počiva berzansko trgovanje. Lanac usluga berzanskog poslovanja predstavlja jedinstveni set aktivnosti, pravila, procedura, tehnika i instrumenata, kojima se jasno i javno opisuje celokupan proces odvijanja aktivnosti na robnim berzama koji nužno mora da usmeren prema tržištu. Robne berze ne postoje zarad sebe samih, nego postoje zbog tržišta, tržišnih učesnika, pa je samim tim njihova funkcija i poslovanje visoko zavisno od stanja, prilika i očekivanja tržišta i samih tržišnih učesnika.

Lanac usluga u berzanskom trgovanju treba da predstavlja materijalnu valorizaciju očekivanja tržišta i tržišnih učesnika o efektima njihovog trgovanja i rada robnih berzi. U praksi to nije lako ostvarivo, naročito zbog činjenice da danas govorimo o globalizovanom, dinamičnom, recesionim tržištu, na kome su očekivanja tržišni učesnika visoko postavljena. Lanac usluga u berzanskom trgovanju mora da bude integrisani deo celovitog sistema kvaliteta na robnim berzama, da u sebi implementira sve aktivnosti robnog berzanskog trgovanja. Prijem roba na listing, kotacija, evidencija, tržišno informisanje, trgovanje i edukacija su najosnovniji elementi lanca usluga u savremenoj berzanskoj trgovini. Specifičnosti pojedinih robnih tržišta i roba kojima se na njima trguje mogu dovesti do proširivanja ovog lanca usluga, ali nikako do njegovog smanjivanja. Njegova standardizacija u smislu jasnog definisanja i usaglašenog pristupa ovim zahtevima, njihovom ispunjavanju, valorizaciji i nadzoru, predstavlja suštinsku osnovu ma kog razvoja i standardizacije robnih berzi. Lanac usluga u berzanskom trgovanju predstavlja jedinstveni set krajnjih parametara čijim sagledavanjem se može uspešno i realno odmeriti nivo korisnosti koji je pružen tržišnim učesnicima u trgovanju na robnim berzama, ali i celokupnoj društveno-ekonomskoj zajednici. Takođe, standardizovani i javno proklamovan lanac usluga u berzanskom trgovanju predstavlja i značajan faktor konkurentske prednosti robnih berzi i privlačenja potencijalnih investitora i povećanju broja tržišnih materijala (roba) kojima se njima trguje.

Globalizacija nužno sa sobom povlači internacionalizaciju. Internacionalizacija podrazumeva, između ostalog, i spremnost tržišta i tržišnih učesnika za visokim nivoom standardizacije i harmonizacije, koje u krajnoj instanci treba da dovedu do kreiranja jedinstvenog globalizovanog tržišta. Sa ciljem uspešnog odgovaranja na ove izazove i stvaranja pretpostavki povezivanja tržišta, razvoj koncepta slobodnog protoka kapitala, roba i ljudi predstavlja jedan od osnovnih zadataka kreatora savremenih tržišnih politika. Omogućavajući promet tržišnih materijala bez tehničkih/jezičkih/geografskih barijera može se očekivati potpuna fluidnost kapitala i roba u pravom smislu te reči, na najefikasnijim osnovama iz maksimiziranje korisnosti za sve učesnike u ovim procesima. Da bi se to zaista u praksi i ostvarilo, neophodno je definisati i potom implementirati standarde kvaliteta koji će omogućiti visok stepen harmonizacije trgovanja na različitim tržištima i prevazilaženje njihovih nacionalnih osobenosti (tehnologije trgovanja, jezik, mesto-prostor trgovanja i slično).

Berzanski način trgovanja predstavlja idealnu osnovu za razvoj takvog koncepta, s obzirom da po svojoj prirodi berze predstavljaju visokostandardizovane institucije, koje već imaju značajno mesto u procesima harmonizacije i standardizacije robnih tržišta u pravcu nastanka globalizovanog robnog tržišta. Takođe, virtuelno trgovanje kakvo je prisutno danas na najvećem broju robnih berzi, omogućava potpunu depersonalizaciju tržišnih aktivnosti i prevazilaženje pitanja mesta, jezika i tehnologije trgovanja. Potrebno je samo jasno definisanje standarda i trgovanja kojima će se postići visok nivo usaglašavanja tehnologija trgovanja i razmena tržišnih informacija. Procesi harmonizacije, internacionalizacije, povezivanja robnih tržišta i robnih berzi podrazumevaju i razvoj koncepta tržišnih materijala bez prethodno navedenih barijera. Nužan preduslov razvoja ovog koncepta predstavlja spremnost tržišta, odnosno tržišnih učesnika, da nadnacionalno stave iznad nacionalnog, globalizovano iznad regionalnog, odnosno lokalnog. U praksi se do sada to potvrdilo kao najveći izazov, na čijem prevazilaženju treba raditi u budućnosti, jer se jedino na taj način može ostvariti dalji razvoj i integracija tržišta.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Specifičnost tržišnog trenutka, redefinisanje sistema društveno-ekonomskog uređenja, od neoliberalnog ka neoetatističkom, recesione tržišne okolnosti, dinamizam promena okruženja, visoka volatilnost tržišta, nizak nivo etičnosti i morala na njima, su samo neki od ključnih činilaca koji su uticali na potrebu rekonceptualizacije pristupa uređenju, funkcionisanju i nadzoru nad radom tržišta i tržišnih učesnika. Integrativni procesi,

akcentiranje nadnacionalnog nad nacionalnim kao osnovnom tekovinom globalizacije, postavili su pred kreatore politika zahteve za testiranjem i kvantifikacijom već postojećih međuzavisnosti na tržištima, u pravcu njihove optimizacije i maksimiziranja rezultanti njihovih dejstava. Uvažavajući važnost i aktuelnost tržišnog trenutka, vrlo specifične tržišne okolnosti, autori su uvideli potrebu za analiziranjem, opisivanjem, kvantifikacijom i kvalifikacijom, smera, prirode i intenziteta međuzavisnosti između procesa sistemskog upravljanja kvalitetom trgovanja na robnim berzama i njihovog razvoja i standardizacije, sa osnovnim ciljem kreiranja odgovarajućih mera i preporuka čijom implementacijom će se omogućiti njihov dalji razvoj i standardizacija u skladu sa aktuelnim tržišnim trendovima i okolnostima. U fokusu autora su bile robne berze razvijenih tržišta i robne berze tržišta zemalja u razvoju (tranziciji) kako bi se mogla napraviti uspešna paralela između bitnih aspekata i aktivnosti odvijanja poslovnih procesa na njima, sagledale i analizirale sličnosti i razlike između njih i iskoristila stečena saznanja u pravcu stvaranja pretpostavki harmonizacije i standardizacije njihovog rada, sa krajnjim ciljem njihove integracije, razvoja i standardizacije. Na taj način, pružen je konkretan odgovor na značajna pitanja izvora, mogućnosti, ciljeva, pravaca politike i strategije razvoja i standardizacije robnih berzi kroz procese upravljanja kvalitetom trgovanja na njima. Testirajući intenzitet korelacije između sistema upravljanja kvalitetom na robnim berzama i njihovog razvoja i standardizacije omogućeno je kreiranje seta instrumenata i mera usmerenih na dalju optimizaciju njihovog poslovanja uz afirmativno uticanje na tržišne tokove i procese.

Pružanjem niza konkretnih, kvantitativnih i kvalitativnih saznanja o prirodi, jačini i smeru veze između procesa upravljanja kvalitetom na robnim berzama i njihovim razvojem i standardizacijom, konačno je u potpunosti demistifikovana priroda te veze i potvrđena teza o značaju sistemskog, konzistentnog pristupa upravljanju kvalitetom na robnim berzama čijom implementacijom se može očekivati njihov dalji razvoj i standardizacija. Poseban doprinos se ogleda u činjenici da je fokus istraživanja bio neuobičajeno širok, obuhvatajući robne berze razvijenih zemalja i zemalja u razvoju, sa posebnim fokusom na Republiku Srbiju, čime je kreiran inovativan pristup analiziranju povezanosti robnih berzi različitih tržišta i sticanju konkretnih saznanja o mogućnostima korišćenja sistema upravljanja kvalitetom na robnim berzama u funkciji njihovog razvoja i standardizacije.

Praktični doprinos istraživanja leži u činjenici da se njime došlo do konkretnih, u praksi i na konkretnim primerima testiranih saznanja o mogućnosti unapređenja sistema kvaliteta na robnim berzama u pravcu njihovog daljeg razvoja i standardizacije usklađenog sa aktuelnim tržišnim trendovima i okolnostima. Time je omogućeno kreiranje i predlaganje čitavog niza različitih instrumenata i mera čijom implementacijom treba da se

omogući dalji razvoj sistema kvaliteta trgovanja na robnim berzama i omogući njihovo intenzivno povezivanje, sa ciljem razvoja robnih berzi i robnog tržišta uopšte. Istraživanje teorije i prakse upravljanja kvalitetom na robnim berzama kako tržišno razvijenih, tako i tržištima zemalja u razvoju, omogućilo je formulisanje platforme za kreiranje zaključaka, preporuka, politika i strategija rasta i razvoja robnih berzi, sa posebnim fokusom na Republiku Srbiju. Time je omogućeno da se upravljanje kvalitetom na robnim berzama u Republici Srbiji približi standardima EU i sveta, a što je i jedan od ciljeva ovog istraživanja.

Sveobuhvatnost i celovitost naučnog pristupa u istraživanju je omogućila da se pitanjima upravljanja i implementacije sistema kvaliteta na robnim berzama priđe na celovit, naučno prihvatljiv i usklađen način, uz punu valorizaciju i uvažavanje aktuelnih tržišnih okolnosti. Posebna pažnja u istraživanju je posvećena upravo novim tehnologijama, njihovom mestu, ulozi i značaju u ovim procesima, kao novim pristupima funkcionisanju robnih berzi i robnih tržišta u celosti. Jasno je identifikovano mesto, uloga i značaj sistema upravljanja kvalitetom na robnim berzama u njihovom razvoju i standardizaciji, sa posebnim fokusom na aspekte standardizacije berzanskih postupaka i procedura.

Istraživanjem je potvrđena hipoteza istraživanja da novi pristupi upravljanju kvalitetom na robnim berzama mogu da kreiraju nove i unaprede postojeće mehanizme njihovog funkcionisanja, koji će sledstveno doprineti kreiranju novih pravaca i mogućnosti njihovog razvoja i standardizacije. Shodno prethodno navedenim okolnostima, u istraživanju su sagledani i analizirani mogući načini i putevi upravljanja kvalitetom na robnim berzama, a koji za svoju posledicu imaju kreiranje niza konkretnih mera, mehanizama, procedura i preporuka u oblasti unapređenja trgovanja na robnim berzama, sve sa ciljem njihovog razvoja i standardizacije. Time su pružene realne, naučno zasnovane osnove za dalji razvoj i standardizaciju robnih berzi, koje pre svega treba tražiti u novim pristupima upravljanju kvalitetom trgovanja na njima, na način usmeren ka kreiranju i implementaciji seta mera, mehanizama, procedura i preporuka čijom primenom će se uspešno odgovoriti na izazove okruženja i stvoriti realne pretpostavke razvoja i standardizacije robnih berzi.

U istraživanju se na celovit, jezgrovit, naučno prihvatljiv način, obrađuju i u praksi testiraju sva pitanja od značaja za uspešnost ovog istraživanja. Pojmovni pristup predmetnim temama kao novom paradigmom upravljanja trgovanjem na robnim berzama, analiziranjem robnih berzi kao specifičnih tržišnih institucija i tržišnih učesnika u svetlu motiva učestvovanja u trgovanju na njima, pa do pitanja standardizacije kao dimenzije razvoja robnih berzi, omogućava se kreiranje niza instrumenata i mera usmerenih u pravcu daljeg razvoja i standardizacije robnih berzi.

Istraživanje je omogućilo da se na sasvim novim osnovama, inovativnim pristupom i načinom analiziranja robnih berzi, dovodeći njihovu evoluciju u direktnu vezu sa procesima standardizacije, prikažu ključni elementi i principi funkcionisanja savremenih tržišnih sistema, posebno pritom stavljajući u fokus robne berze i njihovo mesto, ulogu i značaj u tim procesima. Doprinoseći integrativnim tokovima i procesima, istraživanjem je omogućeno brže uključivanje tržišta Republike Srbije u regionalne i globalne integracije i stvorena je naučna baza za nastanak novog kvantiteta i kvaliteta u oblasti.

Ovakvim pristupom stvorene su realne pretpostavke za nastavak istraživanja u oblasti, pre svega u pravcu dalje implementacije prezentovanih mera i instrumenata, kako bi se u narednom periodu nastavilo sa aktivnostima usmerenim ka stalnoj evoluciji robnih berzi i trgovanja na njima, kao i maksimiziranju vrednosti za tržišne učesnike. U kontekstu Republike Srbije, koja je otpočela pregovore sa Evropskom unijom o pristupanju, u narednom periodu će se posebna pažnja u istraživanju posvetiti daljem formulisanju i optimalnoj implementaciji mera i instrumenata usmerenih na razvoj robnih berzi i robnih tržišta, kao jednog od ključnih nosilaca integrativnih procesa i aktivnosti.

SUMMARY
NEW DEVELOPMENT TRENDS OF COMMODITY EXCHANGES THROUGH "THE PRISM" OF MODERN STANDARDS

The subject of the research is to analyze and to define the place, role and significance of the new concepts of standardisation in function of commodity exchange evolution. The objective of the research is to provide concrete information, tested in practice, about possibilities for improving commodity exchange trading, that is, making conditions for further commodity exchanges evolution, with special focus on conditions and circumstances at the domestic market of the Republic of Serbia. Methodology used in the research comprises methods of analysis, synthesis, explorative and inductive-deductive techniques. The results of the research will be useful both for academic sector for further exploration in the area, and also for policy makers in function of creation and implementation instruments for further commodity exchanges and commodity exchange trading development.

Keywords: commodity exchanges, standards, efficiency, market.

LITERATURA:

1. Amihud, Y., Mendelson, H., „Dealership Market: Market Making With Inventory", *Journal of Financial Economics*, 1980.
2. Anđelić, G., Đaković, V., „Financial Market Co-Movement Between Transition Economies: A Case Study of Serbia, Hungary, Croatia and Slovenia", *Acta Polytechnica Hungarica*, Journal of Applied Sciences, Budapest, Hungary, vol. 9, no. 3, 2012, pp. 115–134.
3. Anđelić, G., Ivanić, V., Đaković, V., „The impact of the EU accession process to the organizational culture of the companies operating in the transition countries", *Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, Journal of Economics and Business*, vol. 30, no. 2, 2012, pp. 295–319.
4. Anđelić, G., „Novi trendovi u berzanskom trgovanju putem interneta", *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, br. 6, 2001. str. 187–192.
5. Anđelić, G., Đaković, V., „South-East European Regional Financial Market as a Core Condition for Regional Development"; *Proceedings of the 5th International Conference for Entrepreneurship, Innovation and Regional Development – ICEIRD 2012*, ICEIRD 2012 Theme: Regional Development for Unleashing Growth Throughout Southeastern Europe, Sofia, 1–2 June 2012, Sofia University, Sofia, Bulgaria, 2012, pp. 60–67.
6. 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.
7. Boys, K. A., Grant, J. H., „ISO 14000 Standards: Voluntary Environmental Governance as a Trade Facilitation Strategy?", *AAEA, CAES & WAEA Joint Annual Meeting Denver*, Colorado, 2010.
8. Britvić, J., „Moderni sustavi upravljanja u organizacijama", *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta,* vol. 2, no. 1, 2011, str. 72–80.
9. Carrier, J. G., „Gifts and Commodities: Exchange and Western Capitalism Since 1700", Routledge, 2013.
10. Chordia, T., Roll, R., Subrahmanyam, A., „Recent trends in trading activity and market quality", *Journal of Financial Economics*, vol. 101, issue 2, 2011, pp. 243–263.
11. Ćuzović, S., „Marketing menadžment kvaliteta u trgovini u funkciji zaštite potrošača", *Ekonomske teme*, br. 1, Niš, 2007, str. 247–257.
12. Ćuzović, S., Sokolov, S., „Total quality management in trade", VI International Scientific and Practical Conference „Transition economies in the process of globalization", University of Russia, Moscow, 2007, str. 168–175.

13. Ćuzović, S., „Donošenje nacionalne strategije kvaliteta-preduslov za otvaranje vrata tržišta EU", *Savez ekonomista Srbije – Kopaonik biznis forum 2006*, 2006, str. 471–484.
14. Ćuzović, S., Sokolov, S., „Quality strategy-as the element of management and marketing joining the European Union", (ISO 9000, ISO 14000, CE-sign, HACCP), *3rd International Conference of Asecu*, D.A. Tsenov Academy of Economies Svishtoy, 11–14. maj 2006.
15. Ćuzović, S., Vuković, F., „Strategija razvoja elektronske trgovine – poslovna izvrsnost menadžmenta u novom milenijumu", *Kvalitet*, 2006, br. 11–12, str. 56–66.
16. Ćuzović, S., „Elektronska trgovina i pristup Evopskoj uniji", *Ekonomska politika*, 2005, br. 2765, str. 28–33.
17. Ćuzović, S., „Harmonizacija nacionalnog sistema kvaliteta sa svetskim i evropskim tržištem", *Ekonomske teme*, 2004, br. 4, str. 67–75.
18. Ćuzović, S., „Strategija unapređenja kvaliteta u trgovini Srbije i proces harmonizacije sa EU", *Kvalitet*, 2004, br. 3–4, str. 98–105.
19. Jaroslav, D., Petrovicova, Janka Taborecka, Cuzovic S., Rajic, T., „An empirical examination of the relationships between service quality, satisfaction and behavioral intentions in higher educations setting", *Serbian Journal of Management*, vol. 7, issue 2, 2012, pp. 203–218.
20. Ćuzović, S., Sokolov, S., „Unapređenje kvaliteta elektronske usluge u funkciji satisfakcije potrošača", *Economic themes*, vol. 47, issue 2, 2009, str. 43–58.
21. Ćuzović, S., Sokolov-Mladenović, S., „Marketinška dimenzija internacionalnih trgovinskih kompanija s posebnim osvrtom na tržište Srbije", *Economic themes*, vol. 50, issue 4, 2012, pp. 571–597.
22. Ćuzović, S., Ćuzović, Đ., „Quality management system in trade – marketing internationalisation of relations with customers", *Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, vol. 6, no. 1, 2012, str. 85–95.
23. Ćuzović, S., Ćuzović, Đ., „Strategija unapređenja kvaliteta u trgovini Srbije i proces harmonizacije sa Evropskom unijom", *Kvalitet*, vol. 14, br. 3–4, 2004, str. 25–28.
24. Ćuzović, S., Sokolov-Mladenović, S., „Socio-economic framework for trade internationalization on the Serbian market", *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 8, no. 4, 2012, pp. 79–94.
25. De George T. Richard, „Business Ethics", Macmillan Publishing Company, New York, 2001.
26. Divecha, A.B., Drach, J., Stefek, D., „Emerging Markets: A Quantitive Perspective", *The Journal of Portfolio Management*, vol. 19, no. 1, 1992.
27. Dwyer, A., Gardner, G., Williams, T., „Global Commodity Markets-Price Volatility and Financialisation", *RBA Bulletin*, 2011.

28. Fotopoulos, C. V., Evangelos L. P., Fotis, K. V., „Investigating total quality management practices inter-relationships in ISO 9001:2000 certified organisations", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 21, issue 5, 2010, pp. 503–515.
29. Karapetrović, S., Casadesus, M., Saizarbitoria, I. H., „What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 21, issue 3, 2010, pp. 245–267.
30. Kim, D-Y, Kumar, V., Kumar, U., „A performance realization framework for implementing ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 28, issue 4, 2011.
31. Laudon, K. C., Laudon, J. P., „Essentials of management information systems", 2011.
32. Mortimore, S., Wallace, C., „HACCP: A practical approach", Springer, 2013.
33. Self, B., Roche, G., „Customer satisfaction measurement for ISO 9000:2000", Routledge, 2012.
34. Sokolov-Mladenović, S., Ćuzović, Đ., Ćuzović, S., „A new approach of the European union internationalization of the quality system", *TTEM-Technics Technologies Education Management*, vol. 6, issue 2, 2001, pp. 415–422.
35. Stair, R., Reynolds, G., „Principles of Information Systems", CENGAGE Learning, 2011.
36. Šuman, S., Kovačević, A., Davidović, V., „Norme kvaliteta – još uvek neiskorišten potencijal", *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, vol. 1, no. 1, 2013, pp. 291–306.
37. Thompson, P. B., „There's an App for That": Technical Standards and Commodification by Technological Means", *Philosophy & Technology*, vol. 25, issue 1, 2012, pp. 87–103.
38. Wilcox, J. W., „Global Investing in Emerging Markets", *Financial Analysts Journal*, 1992.
39. Zeng, S. X., Xie, X. M., Tam, C. M., Shen, L. Y., „An empirical examination of benefits from implementing integrated management systems (IMS)", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 22, issue 2, 2011, pp. 173–186.

Ovaj rad je primljen **31.01.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **09.03.2017.** godine.

UDK: 336.76

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina X
Broj II
Str 28-42
doi 10.5937/poseko10-12715

dr Nikola Radivojević[1]**, profesor strukovnih studija**
Visoka tehnička škola strukovnih studija, Kragujevac

Prof. dr Miodrag Brzaković[2]
Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd

Tomislav Despić[3]**, MA**
Ministarstvo finansija RS, Beograd

PRILAGOĐAVANJE STANDARDNOG MODELA MONTE KARLO SIMULACIJE KARAKTERISTIKAMA TRŽIŠTA U NASTAJANJU

SAŽETAK: Predmet istraživanja u radu jeste aplikativnost novog, u radu označenog kao kalibrirani model Monte Karlo simulacije za procenu tržišnog rizika na tržištima u nastajanju. U osnovi model predstavlja unapređenu verziju standardnog modela Monte Karlo simulacije. Unapređenje je postignuto inkorporiranjem Cornish-Fisher ekstenzije u standardni model, kako bi se standardni model Monte Karlo simulacije prilagodio karakteristikama tržišta u nastajanju. Glavni cilj rada jeste da se utvrdi da li predloženo rešenje doprinosi unapređenju aplikativnosti standardnog modela Monte Karlo simulacije. U tu svrhu u radu je izvršeno testiranje validnosti standardnog modela i kalibriranog modela na tržištima kapitala pet evropskih zemalja: Srbije, Hrvatske, Grčke, Kipra i Rumunije, u kontekstu pravila za validaciju modela vrednosti pri riziku, koja su definisana od strane Bazelskog komiteta za superviziju banaka. Metodologija istraživanja podrazumeva primenu odgovarajuće kvantitativne analize, te primenu odgovarajućeg testa bezuslovnog i uslovnog pokrića i pokazatelja performansi modela. Rezultati istraživanja pokazuju da kalibrirani model Monte Karlo simulacije predstavlja značajno unapređenje standardnog modela Monte Karlo simulacije u pogledu validnosti procene tržišnog rizika na ispitanim tržištima.

Ključne reči: Vrednost pri riziku, Monte Karlo simulacija, tržišni rizik, tržišta u nastajanju.

[1] radivojevic034@gmail.com
[2] miodrag.brzakovic@mef.edu.rs
[3] despic81@yahoo.com

UVOD

Procena tržišnog rizika u bankama, koje su ispunile kriterijume Bazelskog komiteta za primenu pristupa internih modela za upravljanje tržišnim rizicima, svodi se na procenu vrednosti pri riziku (Value at Risk – VaR) primenom internih modela vrednosti pri riziku. Istraživanje Perignon-a i Smith-a (2010) pokazuje da su u proceni tržišnog rizika, u bankama, najzastupljeniji modeli istorijske simulacije sa oko 73%. Oni predstavljaju dobro rešenje kada su na raspolaganju duge serije podataka o kretanju faktora rizika. U suprotnom, njihova implementacija izuzetno je teška, a njihove procene tržišnog rizika prilično precenjene ili potcenjene u odnosu na stvarni nivo rizika u zavisnosti od adekvatnosti izbora istorijskog uzorka podataka. Međutim, nezavisno od ovoga, kada se radi sa dugim vremenskim serijama uvek postoji problem da dođe do kršenja pretpostavke stacionarnosti, na kojoj počivaju svi neparametarski modeli vrednosti pri riziku. Kako bi se izbegli ovi problemi, u bankama se sve više koriste modeli Monte Karlo simulacije. O tome najbolje svedoče rezultati istraživanja Perignon-a i Smith-a (2010). Prema njihovom istraživanju, modeli Monte Karlo simulacije su drugi po zastupljenosti u bankama koje posluju na razvijenim finansijskim tržištima. Udeo ovih modela kreće se oko 23% (Perignon i Smith, 2010).

Uopšteno govoreći, Monte Karlo simulacija obuhvata skup različitih tehnika, metoda i modela za dobijanje matematičkih i statističkih rešenja, generisanjem velikog broja vrednosti slučajne promenljive, u skladu sa teorijom verovatnoće i zakonom velikih brojeva, čija je funkcija distribucije poznata.[4] Dovoljno je definisati samo algoritam (proces) za randomizaciju tj. skup uslova pod kojim neki događaji nastaju, da bi se dobile pouzdane probabilističke procene. U poslovnim finansijama, pojam Monte Karlo simulacija se koristi da se opišu modeli koji se koriste za procenu finansijskog rizika simuliranjem promena u vrednosti portfolija hartija od vrednosti pod

[4] Radivojević, N. (2014), Upravljanje tržišnim rizicima na tržištima u nastajanju primenom modela vrednosti pri riziku, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Kragujevcu, str. 116.

uticajem simuliranih promena u osnovnim faktorima finansijskog rizika.[5] Modeli Monte Karlo simulacije, koji se koriste za procenu tržišnog rizika, zasnivaju se na stavu da su promene u osnovnim faktorima tržišnog rizika rezultat određenog stohastičkog procesa, te da se dovoljnim brojem ponavljanja (simuliranja) tog procesa, za svaki faktor tržišnog rizika posebno, može dobiti simulirana distribucija vrednosti bančinog portfolija hartija od vrednosti, koja će konvergirati ka stvarnoj (mada i dalje nepoznatoj) distribuciji. Otuda se procena tržišnog rizika primenom ovih modela odvija u tri koraka 1) specificiranje relevantnih faktora rizika; 2) definisanje procesa randomizacija – tj. generisanje slučajnih vrednosti i 3) utvrđivanje VaR.[6]

Specificiranje relevantnih faktora rizika podrazumeva određivanje njihove dinamike, odnosno identifikovanje stohastičkog procesa i ocenu parametara, koji najbolje predstavljaju njihovo ponašanje, uz napomenu da je izbor stohastičkog procesa presudno uslovljen prirodom i vrstom portfolija.[7] Generisanje slučajnih vrednosti, tačnije, pseudoslučajnih vrednosti koje simuliraju promene u osnovnim faktorima rizika, predstavlja drugi korak u proceni tržišnog rizika primenom modela Monte Karlo simulacije. Generisanje pseudoslučajnih vrednosti vrši se na osnovu izabrane distribucije (ili empirijske ili neke teorijske za koju se smatra da će na najbolji način reprezentovati buduće promene u osnovnim faktorima tržišnog rizika).[8] Kada faktori rizika nisu međusobno korelisani, randomizacija se izvodi za svaki faktor posebno. U suprotnom, simulira se višedimenzionalna distribucija. Kombinovanjem simuliranih promena u osnovnim faktorima tržišnog rizika sa inicijalnom vrednošću portfolija, generiše se hipotetička distribucija prinosa portfolija na osnovu koje se vrši procena VaR. Uobičajna pretpostavka jeste da promene u osnovnim faktorima rizika slede višedimenzionalnu normalnu raspodelu.[9] U tom slučaju reč je o tzv. standardnom modelu Monte Karlo simulacije. Međutim, prilikom upotrebe ovog modela na tržištima u nastajanju treba biti oprezan, budući da ova pretpostavka ne odgovara realnim tržišnim uslovima, pre svega zbog pojave debelih repova i asimetrije tj. leptokurtične raspodele. Posledica ove nekompatibilnosti ogleda se u tome da model kontinuirano generiše procene VaR koje su manje od stvarnog nivoa tržišnog rizika, kojem su izložene banke

[5] Prve ideje o mogućnosti primene Monte Carlo simulacije u finansijama je izneo Boyle (1977) u svom radu „Options: a Monte Carlo approach", *Journal of Financial Economics*.
[6] Crouhy, M., Galai, D., Mark, R. (2006), *Essentials of Risk Management,* McGraw Hill, New York. pp. 169–179.
[7] Crouhy, M., Galai, D., Mark, R. (2006), op. cit., str. 169–179.
[8] Bohdalová, M., (2007), „A comparison of Value at Risk methods for measurement of the financial risk", *Conference: E-leader*, Prague, p. 4.
[9] Pearson, N. (2002), *Risk budgeting: Portfolio Problem Solving with Value at Risk*, John Wiley and Sons, Chichester, p. 91.

na tržištima u nastajanju, o čemu svedoče brojna empirijska istraživanja. Naravno, adekvatno kooptiranje debelih repova moguće je načiniti jednostavnim inkorporiranjem u model distribucije koja ima deblje repove u odnosu na normalnu distribuciju. Međutim, ovo unapređenje vrši se na uštrb računarske jednostavnosti primene modela. Otuda, cilj ovog rada jeste da ponudi rešenje koje će dovesti do povećanja pouzdanosti primene standardnog modela Monte Karlo simulacije na finansijskim tržištima u nastajanju, bez povećanja računarske kompleksnosti. Osnovna ideja jeste da se u standardni model Monte Karlo simulacije inkorporira Cornish-Fisher ekstenzija. U tom kontekstu u radu će biti sprovedeno istraživanje, na primeru pet finansijskih tržišta u nastajanju. Cilj je da se odgovori na pitanje da li inkorporiranje Cornish-Fisher ekstenzije dovodi do značajnijeg unapređenja aplikativnosti standardnog modela Monte Karlo simulacije na tržištima u nastajanju, u kontekstu zadovoljenja pravila validnosti modela VaR Bazelskog komiteta.

PREGLED LITERATURE

Prema Jorion-u (2001), postojanje klastera opservacija čini modele Monte Karlo simulacije računarski veoma zahtevnim, jer da bi se dobile stabilne procene rizika potrebno je generisati izuzetno veliki broj slučajnih vrednosti. Međutim, postojanje klastera opservacija umanjuje efikasnost opservacije, s aspekta stabilnosti i pouzdanosti procene, budući da skup tesno grupisanih opservacija oko određene tačke unutar intervala prenose malo više informacija nego pojedinačno posmatranje (Radivojević, 2014). Generisanjem svake nove dodatne slučajne vrednosti, njena dodata vrednost opada. Ako se tome doda i činjenica da će nakon određenog (velikog) broja simulacija, zbog postojanja ciklusa generatora, model generisati ponove iste slučajne vrednosti, te da one neće imati uticaja na validnost i procene VaR već samo na troškove implementacije, može se zaključiti da je povećanje računarske kompleksnosti modela limitirano.

U literaturi se mogu naći dve grupe alternativnih modela koji su razvijeni kako bi se ublažio ovaj nedostatak modela Monte Karlo simulacije. Jednu grupu čine tzv. kvazimodeli Monte Karlo simulacije, koji se baziraju na determinističkim nizovima,[10] koji se koriste kako bi se ravnomerno ispunio domen intervala sa što manjim brojem simulacija. Paskov i Traub (1995) su bili pravi autori koji su pokazali da je moguće ravnomerno ispuniti domen intervala generisanjem relativno malog broja tzv. kvazislučajnih vrednosti

[10] Detaljnije o determinističkim nizovima videti u McLeish, D. (2004), „Monte Carlo in Finance", *Working paper*, pp. 307–324.

(low discrepancy sequences).[11] Primenom determinističkih nizova uspeli su da redukuju grešku uzorkovanja bez povećanja računarske kompleksnosti modela Monte Karlo simulacije. Vođeni ovim njihovim rešenjima i idejama, brojni autori među kojima su Moskowitz i Caflish (1995), Owen i Tavella (1997) i McLeish (2004), radili su na unapređenju performansi kvazimodela Monte Karlo simulacije i razvoju procesa kvazirandomizacije (the scrambled nets). Međutim, primena determinističkih nizova, u principu, opravdana je samo kada se radi o malodimenzionisanom problemu jer sa povećanjem broja dimenzija ravnomernost značajno opada.

U drugu grupu spadaju modeli koji se zasnivaju na procedurama aproksimacije. Računarska efikasnost modela Monte Karlo simulacije može se povećati primenom delta-gama-teta aproksimacija. Primena ove aproksimacije omogućava da se kooptira asimetrija u distribuciji prinosa portfolija, bez povećanja računarske kompleksnosti modela. Međutim, ovi se modeli zasnivaju na pretpostavci da se gama portfolija ne menja tokom vremena što u praksi nije realna pretpostavka. Kada ova pretpostavka nije ispunjena, oni ne mogu da se koriste. U tom slučaju brojni autori preporučuju upotrebu tzv. *grid* modela Monte Karlo simulacije. Međutim, osnovni nedostatak ovih modela ogleda se u činjenici da se simulacije temelje na zameni funkcije vrednosti portfolija sa aproksimacijama koje se baziraju na mreži promena u osnovnim faktorima tržišnog rizika, pri čemu se aproksimacije izračunavaju pomoću interpolacije, uz napomenu da se vrednost portfolija izračunava za svaki čvor u mreži.[12] Broj čvorova u mreži eksponencijalno raste sa povećanjem faktora rizika, tako da upotreba modela postaje računarski veoma zahtevna, te nestaju prednosti nad standardnim modelom Monte Karlo simulacije. Polazeći od premise da promene u vrednosti portfolija uzrokuju dve grupe faktora rizika, linearni i nelinearni, Pritsker (1996) je predložio upotrebu modifikovanog *grid* modela Monte Karlo simulacije, koji se temelji na kombinaciji linearne i mrežne aproksimacije. Međutim, empirijska istraživanja ne govore u prilog ovog modela.

Jamshidian i Zhu (1997) predložili su upotrebu analize glavnih komponenti, u cilju povećanja računarske efikasnost modela Monte Karlo simulacije. Međutim, primena ove tehnike utiče da izabrani faktori rizika mogu da objasne promene u krivi prinosa, ali ne i u varijacijama u vrednosti portfolija. Čest slučaj je da su izostavljeni faktori rizika, faktori koji su značajni za opisivanje varijacija u vrednosti portfolija. Implikacije ovoga jesu da su procene VaR značajno niže u odnosu na stvarni nivo rizika.

[11] Paskov, S., Traub, J. (1995), „Faster valuation of financial derivatives", *Journal of Portfolio Management*, No. 22, pp. 113–120.
[12] Radivojević, N., op. cit. str. 122.

Zajednička odlika gore pomenutih modela jeste da, u principu, zadržavaju sve osobine standardnog modela Monte Karlo simulacije, osim što je redukovana njegova računarska zahtevnost, ali na račun valjanosti i pouzdanosti procene VaR.[13]

TEORIJSKO-APLIKATIVNI ASPEKTI STANDARDNOG MODELA MONTE KARLO SIMULACIJE

Standardni model Monte Karlo simulacije jeste najpoznatiji i najzastupljeniji model za procenu tržišnog rizika u bankama iz grupe tzv. full modela Monte Karlo simulacije. Temelji se na premisi da se promene u vrednosti portfolija mogu opisati Winner-ovim procesom, odnosno geometrijskim Brown-ovim kretanjem, što se matematički može iskazati na sledeći način:[14]

$$\frac{S_{t+dt}}{S_t} = \frac{dS_t}{S_t} = \mu dt + \sigma dW_t \qquad (1)$$

pri čemu su:

μ - *srednja vrednost koja se naziva drift*
σ - *volatilnost procesa*
S_t - *cena osnovnog finansijskog instrumenta u trenutku (t)*
W_t - *Winner-ov proces*[15]
dW_t - *normalno distribuirana slučajna promenljiva sa sredinom nula i varijansom (dt), odnosno* $dW_t = \varepsilon_t \sqrt{dt}$ *pri čemu je* (ε_t) *standardizovana slučajna promenljiva*

Preciznije, izgrađen je na stavu da promene u osnovnim faktorima tržišnog rizika slede zajedničku normalnu distribuciju. Otuda se ocene parametara distribucije prinosa portfolija vrše na indentičan način kao i kod varijansa–kovarijansa modela VaR. Međutim, to što se ocena matrice varijansi–kovarijansi vrši isto kao u slučaju varijansa–kovarijansa modela VaR, znači da je na indirektan način prihvaćena pretpostavka da su faktori rizika međusobno perfektno linearno korelisani, što nije realna premisa naročito kada se radi o portfolijima koja sadrže finansijske derivate.

[13] Pearson, N. (2002), op., cit., str. 242.
[14] Radivojevic, N., et. al. (2016), „Testing value-at-risk models in emerging markets during crises: a case study on South Eastern European countries", *Journal of Risk Model Validation Vol.* 10, No. 2, pp. 57–82.
[15] Hunt, J. P., Kennedy, E. J. (2000), *Financial Derivatives In Theory And Practice*, John Wiley and Sons, Chichester, p. 20.

Implikacije nekompatibilnosti ove pretpostavke sa karakteristikama empirijske distribucije prinosa portfolija su potcenjene procene rizika u odnosu na stvarni nivo. Otuda, model treba isključivo koristiti kada se sa sigurnošću zna da osnovni faktori tržišnog rizika slede normalnu distribuciju. U tom slučaju, generisanje simuliranih vrednosti portfolija odvija se u dva koraka. Prvi korak podrazumeva da se generiše vektor pseudoslučajne vrednosti, koji sledi uniformnu raspodelu u intervalu [0,1],[16] koje se zatim transformišu u normalno distribuirane promene u osnovnim faktorima tržišnog rizika, primenom inverzne kumulativne funkcije normalne distribucije.[17]

Pored činjenice da je kao i svaki model, model Monte Karlo simulacije opterećen problemom da su procene vrednosti pri riziku pod uticajem randomizacije, jer svaki put kada se pokrene algoritam (proces generisanja slučajnih vrednosti), one se nasumično grupišu u nekom delu domena intervala, model je opterećen i činjenicom da je izuzetno teško obezbediti da struktura korelacije između osnovnih faktora tržišnog rizika bude ista kod svake simulacije, kao što je između empirijskih podataka.

Imajući u vidu prethodno rečeno, može se izvesti zaključak da se pouzdanost primene standardnog modela Monte Karlo simulacije na tržištima u nastajanju, bez povećanja računarske kompleksnosti, može postići: 1) razvojem takvog algoritma kojim će se rešiti problem varijabiliteta uzorkovanja; 2) unapređenjem postojećeg algoritma (algoritma koji je u osnovi standardnog modela Monte Karlo simulacije) na način da će uzimati u obzir stepen odstupanja empirijske u odnosu na normalnu raspodelu. Upravo na ovo drugo rešenje se fokusira ovaj rad.

U ekonometrijskoj literaturi poznati su pristupi koji se fokusiraju na više momente distribucije prinosa portfolija, kako bi se empirijska distribucija prinosa portfolija uskladila za asimetričnost i druge distorzije empirijskoj distribuciji. Zangari je još (1996), kako bi unapredio aplikativnost parametarskih modela VaR, predložio dva pristupa za usklađivanje empirijske teorijskoj distribuciji: pristup korekcije momenata i pristup uklapanja momenata.[18] Slično Zangarijevom prvom rešenju, u ovom radu se predlaže da se u standardni model Monte Karlo simulacije inkorporiraju Cornish-Fisher ekstenzije, koje omogućavaju usklađivanje nivoa poverenja za asimetriju i druge devijacije empirijske od normalne distribucije. Ovo je moguće jer se Cornish-Fisher ekstenzija bazira na principu da se svaka distribucija može opisati u terminima parametara neke druge, koja se bazira na istom principu.

[16] Condamin, L., Louisot, P., Naıim, P. (2006), *Risk Quantification Management, Diagnosis and Hedging*, John Wiley and Sons, Chichester, pp. 90–101.
[17] McLeish, D. (2004), Monte Carlo in Finance, Working paper, p. 55.
[18] Sličnu ideju iznosi i Alexander (2008).

Cornish-Fisher ekstenzije omogućavaju jednostavno usklađivanje primenom sledeće funkcije:[19]

$$cv = z_\alpha + \frac{1}{6}(z_\alpha^2 - 1)\beta_3 + \frac{1}{24}(z_\alpha^3 - 3z_\alpha)\beta_4 - \frac{1}{36}(2z_\alpha^3 - 5z_\alpha)\beta_3^2 \qquad (2)$$

pri čemu su:

β_3 i β_4 - *koeficijenti spljoštenosti i asimetrije*
cv - *faktor usklađivanja*

Sve što je potrebno da bi se utvrdio faktor usklađivanja, jeste da budu poznati koeficijenti spljoštenosti i asimetrije. Kako se oni jednostavno izračunavaju, prednost ovog rešenja ogleda se u jednostavnosti implementacije. Na taj način se povećava aplikativnost standardnog modela Monte Karlo simulacije, bez povećanja računarske kompleksnosti. Ovo rešenje omogućava da se standardni model prilagodi karakteristikama tržišta na kome se primenjuje. Otuda se ovako dobijen model može označiti kao kalibrirani model Monte Karlo simulacije.

EMPRIJSKO ISTRAŽIVANJE VALIDNOSTI MODELA NA IZABRANIM TRŽIŠTIMA

Kako bi se odgovorilo na pitanje da li predloženo unapređenje dovodi do poboljšanja aplikativnosti standardnog modela Monte Karlo simulacije, u radu je izvršeno testiranje validnosti standardnog modela i predloženog modela koji je označen kao kalibrirani model Monte Karlo simulacije. U testiranju validnosti modela korišćeni su dnevni logaritamski prinosi berzanskih indeksa izabranih zemalja: Belex15, Crobex10, Athex20, CSE i BET. Podaci su prikupljeni sa zvaničnih sajtova izabranih berzi za period od februara 2013. do februara 2015. godine. Procene rizika (VaR) načinjene su za poslednjih 244 dana perioda posmatranja, dok je prvih 250 opservacija, period od februara 2013. do februara 2014. korišćen za procenu startnih procena rizika (VaR) i kalibriranje modela Monte Karlo simulacije. Kalibriranje modela izvršeno je na taj način što je teorijska distribucija o normalnosti prinosa korigovana za koeficijente asimetrije i spljoštenosti,

[19] Zangari, P. (1996), „A VaR methodology for portfolios that include options", *RiskMetrics Monitor*, p. 10.

primenom Cornish-Fisher ekstenzije, uz napomenu da su inicijalne vrednosti ovih koeficijenata dobijene na osnovu uzorka od prvih 250 opservacija, a da su zatim za svaki sledeći dan za koji se vršila procena VaR, dobijale nove procene na taj način što je iz uzorka isključivana najstarija opservacija, a u uzorak uključivana najnovija (po principu pokretnih prozora). Pre početka analize performansi modela izvršena je analiza osnovnih karakteristika izabranih tržišta, kako bi se utvrdio stepen (ne)kompatibilnosti karakteristika realnog okruženja sa teorijskom osnovom, na kome počiva standardni model. Deskriptivna statistika za svako izabrano tržište data je u tabeli 1.

Tabela 1. Osnovne karakteristike distribucije izabranih indeksa za ceo period posmatranja

	Belex15	Crobex10	Athex20	CSE	BET
Sredina	0,0482%	-0,0167%	-0,0709%	0,0431%	0,0520%
Standardna devijacija	0,5410%	0,6246%	2,5492%	0,6184%	0,7398%
Varijansa	0,0029%	0,0039%	0,0650%	0,0038%	0,0055%
Koeficijent spljoštenosti	3,8070	5,2454	7,0838	10,7853	5,2986
Koeficijent asimetrije	0,0740	0,2042	-0,2457	-1,0790	-0,2498
Raspon	0,0362	0,0580	0,2558	0,0645	0,0690
Minimalne vrednosti	-0,0188	-0,0242	-0,1384	-0,0449	-0,0388
Maksimalne vrednosti	0,0173	0,0338	0,1174	0,0197	0,0303
Jerque-Bera test	14,135	109,377	355,295	1370,633	116,199
p – vrednost	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000

Izvor – Autori

Analize osnovnih karakteristika distribucije dnevnih logaritamskih prinosa testiranih indeksa pokazuje da tržišni indeksi imaju niske srednje vrednosti prinosa u posmatranom periodu, pri čemu su na tržištu Hrvatske i Grčke zabeležene negativne vrednosti. Standardne devijacije značajno su iznad proseka u EU, što je indikacija značajnih fluktuacija u dnevnim vrednostima indeksa. Analiza koeficijenata spljoštenosti i asimetrije kreće se u rasponu od 3,807 u slučaju Belex15 do 10,7853 u slučaju indeksa CSE, odnosno, u slučaju koeficijenta asimetrije, od -1,079 u slučaju CSE do 0,2042 u slučaju Crobex15. Ovo ukazuje na značajno odstupanje od pretpostavke normalnosti na kojoj počiva standardni model Monte Karlo simulacije. Iz tog razloga očekuje se da procene VaR, naročito u slučaju indeksa Athex20 i CSE, budu potcenjene. Vrednosti Jerque-Bera testa potvrđuju zaključak da

distribucije dnevnih logaritamskih prinosa indeksa odstupaju od normalne distribucije.

Kao reprezent standardnog modela Monte Karlo simulacije korišćen je nMCS10.000 model. Kao reprezent kalibriranog modela standardnog modela Monte Karlo simulacije korišćen je model kMCS10.000. U oba slučaja, procene VaR dobijene su generisanjem 10.000 simulacija, primenom softverskog paketa MatLab.

Testiranje validnosti modela izvršeno je u skladu sa pravilima Bazelskog komiteta. Preciznije, modeli su testirani na taj način što su njihove dnevne procene rizika (VaR), načinjene za nivo poverenja od 99%, komparirane sa stvarnim kretanjima rizika tokom poslednjih 244 dana. U literaturi, ovaj period se naziva *backtesting* period. Ukupan broj/procenat prekoračenja tokom ovog perioda prikazan je u tabeli 2. Saglasno pravilima Pristupa za primenu internih modela vrednosti pri riziku u pogledu testiranja validnosti internih modela, smatra se da je model validan ukoliko proizvodi broj prekoračenja koji je jednak stopi 1 – nivo poverenja za koji se vrši procena vrednosti pri riziku. U konkretnom slučaju to znači da procenat prekoračenja ne sme da bude veći do 1% od ukupnog broja načinjenih procena tokom perioda testiranja validnosti modela.

Tabela 2. Broj odnosno procenat prekoračenja

	nMCS10.000		**kMCS10.000**	
Indeksi	Br. prekoračenja	%	Br. prekoračenja	%
Belex15	3	1,23	3	1,23
Crobex10	6	2,46	3	1,23
Athex20	6	3,69	5	2,05
CSE	11	4,51	6	2,46
BET	2	0,82	2	0,82

Izvor – Autori

Rezultati prikazani u tabeli 2 pokazuju da je procenat prekoračenja u slučaju nMCS10.000 u većini slučajeva veći od očekivanog, što je i očekivano kada se imaju u vidu karakteristike izabranih tržišta i teorijske osnove na kojima model počiva. Očekivani procenat prekoračenja model je ostvario samo u slučaju BET indeksa. Model kMCS10.000 je na svim tržištima generisao manji broj prekoračenja u odnosu na standardni model. Izuzetak je samo na tržištu kapitala Rumunije i Srbije gde su modeli zabeležili isti broj prekoračenja, uz napomenu da je u slučaju standardnog modela na tržištu kapitala Srbije zabeležen klaster prekoračenja. Imajući u vidu samo ove rezultate, može se zaključiti da inkorporiranje Cornish-Fisher ekstenzije u

standardni model Monte Karlo simulacije, doprinosi unapređenju njegove aplikativnosti na tržištima u nastajanju.

Za formalno testiranje validnosti modela u radu su korišćeni: Kupiec test zasnovan na broju prekoračenja[20] i Christoffersen zajednički test bezuslovnog pokrića i nezavisnosti prekoračenja[21]. Oba testa su sprovedena za nivo poverenja od 95%, budući da brojne studije pokazuju da za ovaj nivo poverenja oba modela proizvode pouzdane procene.[22] Rezultati oba testa prikazani su u tabeli 3.

Tabela 3. Rezultati testova validnosti testiranih modela

	nMCS10.000 99%VaR		**kMCS10.000 99%VaR**		**nMCS10.000 99%VaR**		**kMCS10.000 99%VaR**	
Indeksi	Kupiec test	p-vred.	Kupiec test	p-vred.	Christof. test	p-vred	Christof. test	p-vred
Belex15	0,108	0,743	0,108	0,743	5,517	0,063	0,108	0,948
Crobex10	3,555	0,059	0,108	0,743	3,555	0,169	5,517	0,063
Athex20	3,555	0,059	1,977	0,160	11,707	0,003	5,131	0,077
CSE	15,546	0,000	3,555	0,059	16,040	0,000	5,986	0,050
BET	0,093	0,761	0,093	0,761	0,093	0,955	0,093	0,955

Izvor – Autori

Rezultati Kupiec testa zasnovanog na broju prekoračenja ukazuju na to da je kalibrirani model Monte Karlo simulacije zadovoljio uslov bezuslovnog pokrića na svim tržištima, dok standardni model nije prošao test na tržištu kapitala Kipra. Prema ovim rezultatima može se zaključiti da inkorporiranje Cornish-Fisher ekstenzije u standardni model Monte Karlo simulacije doprinosi unapređenju njegove aplikativnosti na tržištima u nastajanju. Međutim, ne sme se zaboraviti činjenica da ovaj test ima značajan nedostatak, da ne uzima u obzir vreme kada nastaje prekoračenje, već samo broj prekoračenja. S obzirom na to da je za banku veoma važno da se prekoračenja ne dešavaju u klasterima, već da budu koliko je to moguće, ravnomernije raspoređena, pre prihvatanja gore iznetog zaključka treba analizirati i rezultate Christoffersen zajedničkog testa bezuslovnog pokrića i nezavisnosti prekoračenja. Rezultati ovog testa, takođe, prikazani u tabeli 3, pokazuju da standardni model Monte Karlo simulacije nije prošao test čak u slučaju dva tržišna indeksa Athex20 i CSE. Kalibrirani model Monte Karlo simulacije nije zadovoljio test samo na tržištu Kipra. Imajući u vidu broj tržišta na kojima je

[20] Detaljnije o testu videti u Kupiec, P. (1995), „Techniques for verifying the approach of risk measurement models", *Journal of Derivatives*, Vol. 2, No. 4, pp. 73–84.

[21] Detaljnije o testu videti u Christoffersen, P. (1998), „Evaluating Interval Forecasts", *International Economic Review*, Vol. 39, No. 4, pp. 841–862.

[22] Radivojevic, N., et al. (2016), „The new hybrid value at risk approach based on the extreme value theory", *Estudio de Economia*, Vol. 43, No.1, p. 40.

kalibrirani model zadovoljio oba testa u odnosu na standardni model Monte Karlo simulacije, može se izvesti zaključak da inkorporiranje Cornish-Fisher ekstenzije u standardni model Monte Karlo simulacije dovodi do izvesnog unapređenja njegove aplikativnosti na tržištima u nastajanju. Međutim, na osnovu ova dva testa ne može se utvrditi da li je kalibrirani model postigao bolje performanse na tržištima na kojima su oba modela zadovoljila testove. Za tu svrhu u radu su korišćeni sledeći pokazatelji: srednja kvadratna greška (the root mean squared error – RMSE), apsolutna greška – (the mean absolute percentage error – MAPE), pokazatelj kvadratne verovatnoće (quadratic probability score – QPS), Lopezov test i Blanco-Ihle test. Iako ovi pokazatelji veoma često ne daju iste rejtinge za alternativne modele, budući da se fokusiraju na različite aspekte performansi, njihovo sagledavanje je značajno jer omogućava da se kompletira slika o prednostima, odnosno, nedostacima nekog modela – u ovom slučaju, o prednostima, nedostacima i predlogu za unapređenje standardnog modela Monte Karlo simulacije. Vrednosti ovih pokazatelja date su u tabeli 4, uz napomenu da su poređenja izvršena samo za ona tržišta na kojima su modeli prošli oba testa.

Tabela br. 4. Vrednosti pokazatelja performansi modela

nMCS10.000			
	Belex15	Crobex10	BET
RMSE	0,0162	0,0302	0,0275
MAPE	0,0047	0,0147	0,0047
QPS	0,0467	0,0079	0,0312
Lopez test	0,0356	0,0039	0,0158
Blanco-Ihle test	2,7659	0,4165	1,4466
kMCS10.000			
RMSE	0,0280	0,0406	0,0310
MAPE	0,0347	0,0147	0,0147
QPS	0,0079	0,0079	0,0156
Lopez test test	0,0039	0,0039	0,0079
Blanco-Ihle test	0,1055	0,0737	0,9984

Izvor – Autori

Rezultati prikazani u tabeli 4 pokazuju da su procene VaR dobijene primenom standardnog modela, stabilnije (u smislu stepena odstupanja, odnosno variranja oko očekivanih vrednosti, odnosno realizovanih prinosa) jer pokazatelji RMSE i MAPE imaju niže vrednosti na svim tržištima. Izuzetak je slučaj tržišnog indeksa Crobex10 gde su oba modela zabeležila iste vrednosti ovog pokazatelja. Prema QPS, Lopez i Blanco-Ihleo testu, kalibrirani model je postigao bolje performanse od standardnog modela jer su vrednosti ovih

pokazatelja niže na svim tržištima, osim u slučaju tržišnog indeksa Crobex10 gde su zabeležili identične vrednosti (QPS pokazatelj).

ZAKLJUČAK

U radu je predstavljeno rešenje za unapređenje aplikativnosti standardnog modela Monte Karlo simulacije na tržištima u nastajanju. Osnovna ideja je da se u standardni model ugrade Cornish-Fisher ekstenzije. Cilj je da se standardni model Monte Karlo simulacije, koji se zasniva na pretpostavci normalnosti distribucije prinosa portfolija hartija od vrednosti, prilagodi karakteristikama tržišta u nastajanju, koja se karakterišu značajnim odstupanjima koeficijenata asimetrije i spoljoštenosti, od pretpostavke normalnosti. Inkorporiranje Cornish-Fisher ekstenzije u model omogućava usklađivanje nivoa poverenja za asimetriju i druge devijacije empirijske od normalne distribucije. Time se postiže da se adekvatno kooptira asimetrija i spljoštenost u empirijskoj distribuciji prinosa portfolija hartija od vrednosti. Iznošenjem ovih ideja, u principu, u radu je promovisan novi model, koji je ovde označen kao kalibrirani model Monte Karlo simulacije, budući da se zasniva na usklađivanju standardnog modela za karakteristike empirijske distribucije.

Teorijski posmatrano izneto rešenje bi trebalo da doprinese unapređenju aplikativnosti standardnog modela Monte Karlo simulacije.

Rezultati testiranja validnosti standardnog modela i kalibriranog modela, odnosno komparacijom performansi oba modela, može se izvesti zaključak da inkorporiranje Cornish-Fisher ekstenzije dovodi do unapređenja aplikativnosti standardnog modela Monte Karlo simulacije na tržištima u nastajanju. Preciznije, ovakav zaključak potvrđuju rezultati Kupiec testa zasnovanog na broju prekoračenja i Christoffersen zajedničkog testa bezuslovnog pokrića i nezavisnosti prekoračenja, kao i pokazatelj kvadratne verovatnoće (quadratic probability score – QPS), i vrednost Lopezovog testa i Blanco-Ihle testa.

Prilikom prihvatanja ovog zaključka treba biti oprezan, pre svega, zbog ograničenja istraživanja, kao što su mali broj tržišta na kojima su modeli testirani, kao i dužina vremenske serije koja je korišćena za period testiranja validnosti modela, te ograničenja Kupiec testa zasnovanog na broju prekoračenja i Christoffersen zajedničkog testa bezuslovnog pokrića i nezavisnosti prekoračenja. Otuda, budućim istraživačima ostaje zadatak da sprovedu istraživanje na većem broju tržišta i koriste sofisticiranije modela i testove za testiranje validnosti modela vrednosti pri riziku.

SUMMARY
ADAPTATION OF THE STANDARD MONTE CARLO SIMULATION MODEL TO THE CHARACTERISTICS OF THE EMERGING MARKETS

Subject of the paper is to analyze the applicability of a new model to the estimation of market risk at the emerging market. In the paper the model is named as calibrated model of the Monte Carlo simulation. Basically, the model represents an enhanced version of the standard Monte Carlo simulation model. Improvement has been achieved by incorporating Cornish-Fisher extensions to the standard model, in order to adapt the standard model to the characteristics of emerging markets. The main aim of the paper is to obtain the answer to the question whether the proposed solution contributes to improving the applicability of the standard Monte Carlo simulations model. The research was conducted on the financial markets of the five European countries, Serbia, Croatia, Greece, Cyprus and Romania. The research methodology involves use of appropriate quantitative analysis, and application of an appropriate test of unconditional and conditional coverage and performance indicators model. The research results show that the calibrated model Monte Carlo simulation represents a significant improvement of the standard model Monte Carlo simulation.

Keywords: Value at Risk, Monte Carlo simulation, market risk, emerging markets.

LITERATURA

1. Alexander, C. (2008), *Market Risk Analysis: Volume I,* Quantitative Methods in Finance, John Wiley and Sons, Chichester.
2. Bohdalová, M. (2007), A comparison of Value at Risk methods for measurement of the financial risk, *Conference: E-leader*, Prague.
3. Christoffersen, P. (1998), Evaluating Interval Forecasts, *International Economic Review*, Vol. 39, No. 4, pp. 841–862.
4. Condamin, L., et al. (2006), Risk Quantification Management, Diagnosis and Hedging, *John Wiley and Sons, Chichester.*
5. Crouhy, M., Galai, D., Mark, R. (2006), *Essentials of Risk Management,* McGraw Hill, New York.
6. Hunt, J. P., Kennedy, E.J. (2000), Financial Derivatives In Theory And Practice*, John Wiley and Sons, Chichester, p. 20.*

7. Jamshidian, F., Zhu, Y. (1997), Scenario Simulation Model: Theory and Methodology, *Finance and Stochastics*, Vol. 4, No. 1, pp. 43–67.
8. Jorion, P. (2001), *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk*, 2nd edition, McGraw Hill, New York.
9. Kupiec, P. (1995), Techniques for verifying the approach of risk measurement models, *Journal of Derivatives*, Vol. 2, No. 4, pp. 73–84.
10. Levy, G. (2004), Computational Finance: Numerical Methods for Pricing Financial Instruments*, Butterworth-Heinemann Elsevier, Oxford.*
11. McLeish, D. (2004), Monte Carlo in Finance, *Working paper*.
12. Moskowitz, B., Cafisch, E. R. (1995), Smoothness and dimension reduction in quasy Monte Carlo methos, *Working Paper*, UCLA Department of Mathematics.
13. Owen, A. B., Tavella A. D. (1996), *Scrambled nets for value at risk calculations*, Mimeo, Stanford University.
14. Paskov, S., Traub, J. (1995), Faster valuation of financial derivatives, *Journal of Portfolio Management*, No. 22, pp. 113–120.
15. Perignon, C., Smith, D. R. (2010), The level and quality of Value at Risk disclosure by commercial banks, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 34, No. 2, pp. 362–377.
16. Pearson, N. (2002), *Risk budgeting: Portfolio Problem Solving with Value at Risk*, John Wiley and Sons, Chichester.
17. Pritsker, M. (2001), The Hidden Dangers of Historical Simulation, *Board of Governors of the Federal Reserve System,* pp. 60–61.
18. Radivojevic, N., et. al. (2016), „Testing value-at-risk models in emerging markets during crises: a case study on South Eastern European countries", *Journal of Risk Model Validation Vol.* 10, No. 2, pp. 57–82.
19. Radivojevic, N., et al (2016), The new hybrid value at risk approach based on the extreme value theory, *Estudio de Economia*, Vol. 43, No.1, pp. 29–52.
20. Radivojević, N., (2014), Upravljanje tržišnim rizicima na tržištima u nastajanju primenom modela vrednosti pri riziku, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Kragujevcu.
21. Zangari, P. (1996), A VaR methodology for portfolios that include options, *RiskMetrics Monitor*, pp. 7–25.

Ovaj rad je primljen **15.12.2016.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **21.02.2017.** godine.

UDK: 005.334:368

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina X
Broj II
Str 43–65
doi 10.5937/poseko10-12637

PhD Dejan S. Drljača[1], Coordinator for Insurance Risks Management
Dunav Insurance Company a.d.o., Belgrade

RISK ASSESSMENT THROUGH MATRIX MODEL IN INSURANCE COMPANIES

ABSTRACT: Establishment of the Risk Management System and Own Risk and Solvency Assessment in insurance companies, apart from implementation of a set of models, which ensure measurement of potential losses and assessment of the risk size, implies prior definition of risk priorities and limits for risk assumption, as well as periodical review of framework for risk recognition, measurement and assessment. Thus, optimal allocation and use of available financial, technical, information, human and all other available resources is ensured.
When determining the procedures and establishing appropriate risk management organization, the insurers firstly select, at the first hierarchy level, models for quantification of possible losses, test the adequacy of calculated technical reserves by using the Liability Adequacy Test and assess levels of individual risks. At the second hierarchy level, they select models for measurement and assessment of solvency, i.e. assessment of capital adequacy and choice of models for assessment of overall exposure at the level of a company as a whole, among which the central place is taken by the matrix model. A matrix model ensures a documented and systematic approach to risks by providing information comparable in time and partially among the insurance companies themselves.

Keyword: adequacy, risks, assessment, solvency, matrix, risk management, models, measuring, company…

[1] dejan.drljaca@dunav.com

INTRODUCTION

The subject matter of this paper is the development and presentation of a model based on a 10x8 risk matrix which, on the one hand (starting from the risk probability and severity/consequences) provides for the assessment of the size of individual risks and, on the other hand, in an original way (starting from the established quantitative ratios among the risks and using the appropriate weighting system) provides for the assessment of group risks (including the risk subgroups) and of the amount of overall exposure of the insurer, particularly with regard to non-life and life insurance.

The aim of this paper is to present, in theory and practice, both the risk assessment methodology, possibilities and ways of establishing a connection among a large number of risks and the methodology for summarizing various and often unrelated information through a common denominator, in the form and content suitable for the presentation and disclosure of information relevant to their users (the company management, supervisors, owners, insured persons and interested public).

Along with the presentation of theoretical basis of the risk assessment matrix model and the processes of measurement and assessment of the size of a large number of individual risks which differ by nature, character and effect (classified in risk groups), it shall be seen how the overall exposure at the Company's level can be identified and assessed by adequate methodological process of assessing the size of group risks.

The paper is structured so as to consider: application possibilities, characteristics and specific features of the model; theoretical base of the matrix model as presented through the risk matrix (10x8), created as a result of years of experience and work in the insurance industry; and the risk assessment processes.

Although, at the first glance, it can be concluded that the matrix model is a widely applied methodological apparatus in insurance companies, the practice has shown that, so far, it has actually been much more applied in the military industry and occupational health and safety than in insurance companies (noting, however, that this issue remains insufficiently dealt with in the papers of scientific staff and the insurance professionals). As opposed to the US military standards and risk matrices applied in other areas of economic and social system (where 4x4, 4x5 and 4x6 matrices are mainly used to define the ranks of probability and consequences of occurrence of the risk of occupational diseases, injuries, various types of losses, etc.), this paper presents 10x8 matrix which take into account the insurance theory and practice, as much as possible.

APPLICATION OF MATRIX MODEL AND ITS CHARACTERISTICS

In order to essentially fulfill the quantitative and qualitative requirements of risk management, the administrative bodies of the insurance company must have the information on the amount of possible losses, estimated size of individual and group risks, estimated amount of overall exposure of non-life and life insurance and always have at their disposal a set of possible measures and activities which would ensure that certain risks are reduced to a size not exceeding the Insurer's risk carrying capacity. By applying this approach, a direct link is established between solvency and/or compliance with capital requirements and requirements for adequacy of recognized liabilities of the Insurer on the one hand and key requirement of protecting the interests of insured persons, on the other hand. At the basis of the assumption surfacing or specification process is a set of techniques for helping decision-makers to uncover and to analyze the critical key assumptions upon which their policies rest (Mitroff et al., 1979, p. 586).

The insurance companies assess the amount of their overall exposure at the level of the company as a whole, i.e. the size of the identified risks per risk groups, whereby the risk size of a particular risk group is defined by a larger number of individual risks. The amount of overall exposure of non-life and life insurance is determined by the risk size of particular risk groups, noting that each risk group is defined by a larger number of individual risks. Theoretically, there are different approaches and ways of risk allocation. The National Bank of Serbia has classified all risks under the following seven risk groups[2]: (1) Insurance risks (including a larger number of risk sub-groups); (2) Liquidity risks; (3) Counterparty default risks; (4) Market risks; (5) Operating risks; (6) Legal risks; and (7) Other significant risks (reputational and other).

Matrix model is characterized by a special combination of quantitative and qualitative risk approach, meaning that the consequences of individual risks are sometimes measured and evaluated by applying the quantitative methods and sometimes (with particular risks) by applying the qualitative methods based on personal experience, expertise, knowledge and skills of the assessor to turn a large number of diverse qualitative information (on the cause and effect in the form of losses and adverse occurrences) into the information suitable for the qualitative ranking of the risk severity/consequences and for the assessment of probability. In narrower sense, matrix model belongs to the group of qualitative models; however, in a broader sense, i.e. in the context of a preliminary

[2] Decision on the System of Governance in an Insurance/Reinsurance Undertaking, IO NBS No. 48 of 51/2015.

application of quantitative methods, we can say that it is a combination of a quantitative and qualitative model.

Solvency II project introduces a comprehensive approach to the risk management process, which is why, in addition to the quantitative requirements, it has dedicated two pillars to qualitative requirements, the reporting system, the system of internal control and insurance supervision. While focusing on testing of adequacy of recognized technical reserves (calculated by the best estimate method), capital adequacy testing, stress testing, testing the ability of insurers to comply with the qualitative requirements in the risk management process and with the investment rules, we create the information base that is crucial for the implementation of the quality reporting system for management, shareholders and supervisory authority. Already now, we can say that the scope, complexity and demands of Solvency II project will inevitably provoke resistance and occurrences which will cause major complications and slow down the establishment of the systemic risk management process. Conflicts are part of the resistance to changes and their effect and occur even when the effect of changes is carefully planned and realized (Čabrilo et al., 2013, p. 100). Therefore, it is essential to introduce new information technologies and work on education of the insurance industry administration, management and employees in order to be able to apply new risk management techniques and methods. An effective and comprehensive risk management system is based on a precise definition of objectives and, above all, on the organized care of the risks. Such an approach strongly guarantees preserving the solvency of insurers, creates preconditions for successful implementation of the strategies approved by the company's management, ensures minimization of exposure and, ultimately, supports the realization of the insurer's business objectives and plans.

Develop a planned approach for safety task accomplishment, provide qualified people to accomplish the tasks, establish the authority for implementing the safety tasks through all levels of management, and allocate appropriate resources, both manning and funding assure the safety tasks are completed. (USA Department of defence, 1993, p. 101-1).

By conducting the early warning tests and elaborating on scenarios, continuous control is exercised over the adequacy of recognized liabilities and capital of the insurer, which ultimately leads to strengthening of his financial position. For the reliable and efficient risk assessment, it is essential that the information meet particular criteria and preconditions, above all: (1) the availability and timeliness (available and prepared within the required time limits); (2) the relevance and comprehensiveness (that they contain all relevant pieces), (3) the reliability and accuracy (that one can rely on them), (4) the preciseness (focus on the subject-matter) and (5) compliance (comparable, time consistent, interrelated, of adequate structure).

BASES OF MATRIX MODEL

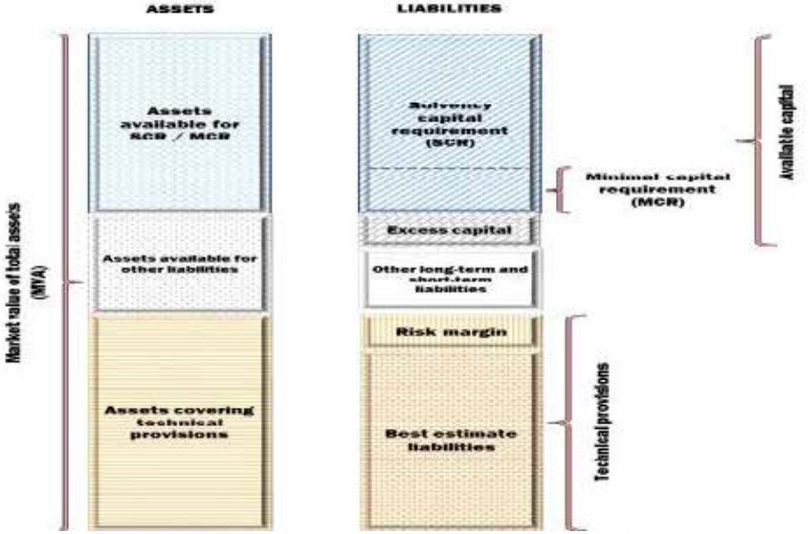
Matrix model is based on determining or assessing the risk severity (consequences) and probability of occurrence of particular risks and establishing a logical connection between risk consequences and probability of occurrence. Generally, the size of risk represents the product of risk severity and probability; however, to assess the exposure of particular risk groups, one must also consider the correlation, i.e. the connection and relations between individual risks.

It is worth noting that sometimes it is very difficult to precisely determine the boundary between the individual risks, which points to the need to always and without exception observe the risks in correlation with one another, especially when it comes to credit and market risks (Drljača, 2011, p. 98). Solvency requirements of the previous regime are not securing the fulfilment of the goals contained in the directives of the European Union, as well as strengthening market discipline and competition between insurers, and the risks of structural imbalance of assets, risks regarding investment of insurance assets, risks of variable interest rates, foreign exchange rates, risks of changes in the capital market and evaluation of market risks, were not adequately covered. Therefore, the current regime of Solvency II was activated that is much better in recognising relationships between insurer's capital, its market position and requirements for protection of insured's interests. Key objective of Solvency II requirements regarding capital requirements, property management quality, capital and liabilities is basically full protection of interests of insured persons. These rules requiring of insurers to identify, measure and estimate broader group of risks; to introduce new models for calculation of capital requirements and future liabilities (best estimate method), early warning tests, scenarios and risk transfer techniques and extremely strict requirements regarding disclosure. Adequacy of calculated technical reserves does not provide a satisfactory level of safety in case of more significant impairments of assets and funds of insurers, as well as in case of significant deviations between amounts of settled claims and actuarially expected amounts of liabilities based on claims. Therefore, losses due to impairment of asset, difficult collection of low liquid securities that are difficult to market and inability to collect receivables from reinsurers must be covered by a solvent capital. It can be said that the objective of the solvency II is to show that the capital adequacy is the key factor for insurers' safety and a guarantee of capability of an insurer to settle any future liabilities.

Solvency II, the actual situation in the capital market, the increasing globalization, the changing situation regarding tax preference and the increasing competition will challenge the industry (Baller, 2012, p. 195). Solvency II project defines categories of Minimum Capital Requirement (MCR) and Solvency Capital Requirement (SCR), where decline of insurer's capital below Minimum Capital Requirement means that the company is facing an

unacceptably high risk and possible loss of work permit. Insurer's capital at the level of Solvency Capital Requirement is reduced to the risk of default in an acceptable level, where SCR corresponds to the value of net assets under risk, at the level of trust of 99.5% in one year. Insurer's assets are valued according to the fair value, i.e. assets should be equal to the amount for which it can be exchanged between known market participants. Level of liabilities recognised in financial statements should correspond to present value of future liabilities. More precisely, liabilities are valued at the level that corresponds to the amount which the insurer should provide in case of transfer of its liabilities to another insurer, which is performed by using the best estimate method, taking into account the expected level of costs, retail prices growth, contracted insured's rights in insurance contract (return of premium, bonuses, profit share and the like) and by using a no-risk interest rate (Drljača, 2011, p. 312).

Figure 1 – Overview of the Economic Balance Sheet



Source – Author, based on: Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II)

In order to ensure that the assessed risk size falls within the predefined range, the product of risk probability and severity is multiplied by the coefficient of risk rank determination. Figure 2. below shows a standard 10x8 risk matrix, where the consequences are expressed in 8 ranks (levels) and probability in 10 ranks, using the 1.25 coefficient (which provides that, when ranking the risk

consequences within the range from 1 to 8, the estimated risk size falls within the range from 0.1 to 10).

Figure 2 - 10x8 risk matrix

Probability \ Consequences		SEVERITY OF CONSEQUENCES							
		Insignificant	Minor (mild)	Moderate	Moderately severe	Significant	Major	Extreme	Catastrophic
		1	2	3	4	5	6	7	8
The coefficient of determination of ranking risk(from 0,1 to 10)		*1,25*							
PROBABILITY	Practically unlikely event	0,1	0,3	0,4	0,5	0,6	0,8	0,9	1,0
	Hardly identifiable probability	0,2	0,5	0,8	1,0	1,3	1,5	1,8	2,0
	Highly unlikely, unusual event	0,3	0,8	1,1	1,5	1,9	2.3	2.6	3.0
	Highly unlikely event	0,4	1,0	1,5	2,0	2.5	3.0	3.5	4.0
	Relatively likely event	0,5	1,3	1,9	2.5	3.1	3.8	*4,4*	*5,0*
	Moderately likely event	0,6	1,5	2.3	3.0	3.8	*4,5*	*5,3*	*6,0*
	Likely event	0,7	1,8	2.6	3.5	*4,4*	*5,3*	*6,1*	7.0
	Highly likely event	0,8	2,0	3.0	4.0	*5,0*	*6,0*	7.0	8.0
	Expected event	0,9	2,3	3.4	*4,5*	*5,6*	*6,8*	7.9	9.0
	Certain event	1	2.5	3.8	*5,0*	*6,3*	7.5	8.8	10.0

Source – Author, 2016.

This paper starts from the most generally accepted classification of risks into five risk categories, namely: (a) Insignificant risk (b) Low risk; (c) Medium risk; (d) High risk and (e) Extreme risk, with the need to define appropriate quantitative ranking for each risk category. Defining the risk size is an extremely sensitive procedure because, in addition to the assessment of probability of occurrence of particular risks, it includes determining the risk consequences. The risk consequences are mainly determined starting from the possible impact of risks on:

- Adequacy of calculated technical reserves;
- Coverage of technical reserves;
- Compliance with capital requirements;

- Financial standing of the Insurer;
- Functioning of business processes;

Figure 3 below shows the classification of risks, qualitative risk descriptions, quantitative risk rankings as well as the measures and activities undertaken at each level of assessing the risk size.

Figure 3 – Classification of risks

RISK LEVEL	Qualitative description of risk level	Quantitative ranking				Measures
INSIGNIFICANT RISK	Risk realisation produces insignificant consequences on: a) insurer's solvency, adequacy of technical provisions and their coverage or b) efficient functioning of business processes.	od	0,10	do	0,59	*No measures or activities for risk minimisation are required.
MINOR RISK	Risk realisation produces minor consequences on: a) solvency, adequacy of technical provisions and their coverage or b) efficient functioning of insurer's business processes.	od	0,60	do	2,29	*No special measures for risk minimisation are required, except for those aimed at retention of the existing risk level.
MODERATE RISK	Risk realisation produces moderate consequences on: a) solvency, adequacy and coverage of technical provisions or b) efficient functioning of business processes.	od	2,30	do	4,39	*Undertaking measures and activities for risk minimisation or retention at the existing level.
MAJOR RISK	Risk realisation has a major impact on: a) solvency, adequacy and coverage of technical provisions or b) seriously interferes with the functioning of business processes.	od	4,40	do	6,99	*Emergency measures for providing adequacy and coverage of technical provisions and risk minimisation which may lead to temporary or permanent insolvency. *Measures for elimination qonsequences which have led to serious interference with business processes.
EXTREMELY HIGH RISK	Risk realisation has an extremely high impact on: a) solvency, adequacy and coverage of technical provisions or b) directly interferes with the functioning of business processes or leads to their failure.	od	7,00	do	10,00	*Urgent measures for servicing future obligations and risk minimisation, activating Business Continuity Plan, initiating activities for capital increase. * Measures for elimination qonsequences and their causes, which have led to disruption of business processes.

Source - Author[3], 2016.

The assessment of the risk size relating to the calculation of claims reserved and total calculated technical reserves and/or the risk assessment is made by type of insurance, by conducting the run-off analyses and LAT test

[3] Classification of risks, ranking of probability and severity of risk, presented in Figures 2., 3. and 4. are especially developed for and adapted to the insurance practice, taking into account the general (conceptual) solutions for military standards and standards in the field of occupational health and safety.

(Liability Adequacy Test). By reconciling the recognized liabilities and the results of applied testing, the risks are minimized and the interests of the insured persons fully protected. An inherent part of the requirement for adequacy of technical reserves is the requirement that technical reserves are covered by equivalent assets of the Insurer, in terms of quality, structure and maturity, with the imperative management of exposure to concentration risk relating to receivables from the core business, investments in shares of other legal entities and subsidiaries, investment property, receivables from investments into debt securities, bank deposits and other forms of long-term and short-term investments. The concentration risk is managed both from the perspective of total investments in particular forms of property and the investments into the assets of a single issuer, holding of funds in a single bank or investments in a single real property.

The incurred losses directly affect the coverage of calculated technical reserves (indirectly the adequacy of technical reserves, as well), the ability to settle the current liabilities and the ability of insurers to permanently fulfill their liabilities to insured persons and/or comply with the capital requirements and the insurers' solvency. It is therefore essential to properly assess the weight and/or consequences of particular risks, especially where losses cannot be quantitatively stated.

In order to assess the impact of individual risks on the overall exposure of particular risk groups, all risks must be allocated the adequate ranking (which technically represents a risk weight and is a direct reflection of the risk severity and correlation among different risks).

The assessed risk size by risk groups has a (significantly) different impact on the amount of overall exposure which is why the impact of each risk group is separately assessed. This means that the assessment of the overall exposure of the company as a whole (non-life and life insurance) implies the need to assess the level of impact of each risk group on the overall exposure of the company as a whole and/or assign each risk group its appropriate ranking. A huge practical mistake in the process of risk management (as well as in other business activities) made not only by the company management, but also by its organizational units directly engaged in the risk management process is that they hold on to the assessment of individual risks, without trying to further define their effects on the overall exposure of the Insurer. In domestic practice, it is most common that the evaluations of the level of business organization are asked for and made for individual and isolated business stages, although the quality conclusions about the creditworthiness of the organizational level can be drawn only from the evaluation of the organizational level of all business activities of a company (Vidaković et al., 2015, p. 67).

Risk groups ranking (i.e. the risk weight of particular risk groups) is, on the one hand, defined by the character and nature of the risks, and, on the other

hand, by the size of the insurance company itself and factors of the financial and market environment. This fact answers the question why the initial assumptions about the impact of certain risk groups (subgroups) must be periodically reviewed.

From the above mentioned, it seems that the objective evaluation of risks is to a large extent conditioned by the quality of the process of identifying mutual links and impact among various risks and the ability to grasp the fact that some risks are, by their nature, opportunities for the insurance company to either benefit from or not, depending on the capacities of its administration and management. Systemic risk management is not possible unless the company risk management is delegated down the company structure to the lowest hierarchical functions/the employee level. Therefore, it is optimal (and even compulsory in big insurance companies) that all the key company functions/departments compose internal risk management reports from the aspect of their activities, which, in addition to the data, results of the performed analyzes, questionnaires for risk assessment and results of testing, should contain adequate conclusions and recommend measures to minimize the identified risks, as well as information on the implementation of measures adopted and ordered by the company management.

Of course, an integral part of the matrix model is a self-assessment procedure. It turned out that the self-assessment and obligation to compose self-assessment questionnaires (otherwise widely applied in the banking sector) allows the process of insurance risk management to include all the risks identified by the key organizational units of the company, on the basis of their competences regulated under the job specification by-law. In the process of self-assessment, the responsibility for assessing the risk exposure pertains to the first echelon, that is, hierarchically the highest level of administration and management bodies of the company; however, the requirement to meet the principle of objectivity points to the need to delegate the risk assessment process to the lowest organizational units of the company. In terms of methodology, the integration of a large number of risk assessments processes based on different risk approaches and risk inherences of particular organizational units of the Insurer, in practice, causes the need to assign the appropriate weight to each organizational unit, so as to evaluate both their estimated level and the competence of each of them.

Matrix model is, always and without exception, based on the assessment of specific individual risks. On the other hand, the estimated risk size of particular risk groups (and the size of risk of the risk subgroups within a group of insurance risks) is a function dependent on the estimated size of individual risks within specific risk groups and correlations, i.e. impacts and interrelations among individual risks within the risk groups, and as such represents a mathematically derived figure.

Similarly, the estimated overall non-life and life exposure on the level of the insurance company as a whole is a function dependent on the assessed risk size per all risk groups and the assessed impact of risks of each individual group on the overall exposure, and as such is also a mathematically derived figure.

PROCEDURE OF RISK ASSESSMENT THROUG MATRIX MODEL

Determining the degree of risk severity (level, ranking) is not possible without appropriate quantitative methods for determining the amount of potential losses for a given level of probability and the amount of undervaluation or overvaluation of recognized assets and liabilities. The severity of risk and/or consequence ranking of each identified risk is determined based on the results of the applied quantitative models, i.e. the identified potential losses arising from market risk occurrences (using the VaR model - Value At Risk Method) at a given level of probability, undervaluation or overvaluation of technical reserves determined by the run-off and LAT test (Liability Adequacy Test) and other quantitatively expressed (possible, potential) losses. With a certain number of risks, the process of measurement and assessment is carried out at the level of lines of insurance and segment of insurance clients. However, with some individual risks, it is not possible to quantify the financial consequences of their occurrences by exact mathematical methods because such consequences are of a reputational or functional character – this is the reason for carrying out the subjective assessment of the risk size and determination of its level (rank), again taking into account the possible and expected risk consequences, interrelation and mutual influence among the risks. At the same time, it is possible to quantitatively determine the consequences of particular occurrences, so that the nominal amount of an actual or potential loss defines the risk effects and/or severity.

Numerical value of each level (rank, degree) of risk consequences is expressed by figures from 2. to 9. In terms of methodology, when determining the risks consequences, we start from the size of potential losses and their impact on the amount of the guarantee reserve and compliance with capital requirements. In other words, the size of potential losses directly defines a quantitative rank of the impact of particular risks occurrences.

Nominally expressed risk levels and/or potential losses are defined based on figures presented in the risk matrix (which can also be otherwise expressed in percentages) and the risk significance threshold, which is particularly defined and adopted by the company management bodies. Risk significance threshold directly depends on the amount of calculated technical reserves, the amount of required regulatory capital, calculated solvency margin and guarantee reserves,

the level of required regulatory capital, the level of calculated solvency margin and guarantee reserves, relative relation between the guarantee reserve and calculated solvency margin, provided always that the results of the LAT test as well as the amount, structure and dispersion of the insurance portfolio are taken into account. It is important to bear in mind that the matrix figures presented in the Figure 2 of this paper are not universal, meaning that every insurance company must define them separately, considering its risk management policies, size, organization and other relevant factors. Irrespective of the risk significance threshold used to assess the risk, insurers should specifically determine their limits of risk exposure, especially the limits in risk-taking and self-retention, in investing and depositing technical and guarantee reserves, in the price, currency and interest rate risk management and others.

In determining the risk significance threshold, it would be wrong to establish it at the level of regulatory capital, guarantee reserves, solvency margin or nominal discrepancy between guaranty reserves and solvency margin. This is because the risk matrix/risk assessment shoult result from the assessment of a number of risks totally different by their nature, character and impact on the business and solvency of the Insurer, whereas the consequences of particular risks are not quantitatively measurable.

In other words, if the matrix values would be applied to the guarantee reserve of domestic insurance companies with good capital ratios (i.e. with the guarantee reserves amounting to tens of millions of EUR, significantly exceeding the calculated solvency margin), a loss of several million euros would lead to the wrong conclusion that the risk exists at a low level, just because such amount of loss does not threaten to materially jeopardize the guarantee reserve and capital adequacy ratios. More specifically, let us assume that this is an insurance company with the guarantee reserve of EUR 40 million, solvency margin of 20 million EUR (i.e. the relative ratio between the guarantee reserves and solvency margin - 2: 1), with properly calculated technical reserves which are fully covered by the regulatory (top quality) assets, which has defined its significance threshold at the level of nominal discrepancy between the guarantee reserve and solvency margin, i.e. to the amount of 20 million EUR (for which the capital of the Insurer would otherwise be - strictly theoretically - allowed to fall for such a company to continue to meet the capital requirements). By applying the matrix values from the Figure 2 to the significance threshold defined in the above manner, the losses amounting to EUR 4 million would be categorized as the upper zone of low risk, given that such amount does not significantly affect the capital adequacy ratios. But, since the insurance companies, in addition to their liabilities for damages, must own funds to cover technical reserves and operating expenses, a loss of EUR 4 million (for example, accrued from uncollectable investments) could have a potentially adverse effect not only on the ability to settle the obligations but also on the financial result of

the Insurer and the regular functioning of his business, especially bearing in mind that, unlike technical reserves, the guarantee reserves are, as a rule, mostly covered by the assets of low liquidity (real property for business purposes, receivables, etc.) which cannot be fast transformed into highly liquid, marketable assets.

From the above mentioned, it appears that the consequences of risks should be ranked based on their impact on capital requirements, settlement of liabilities and functioning of business processes.

Figure 4 – Ranking of risk severity/consequences

SEVERITY OF CONSEQUENCES		Quantitative ranking	Qualitative description of severity of consequences	Possible losses (expressed as a % of the guarantee reserve)			
MINOR	**Insignificant**	**1**	Consequences are insignificant compared to the possibility to settle future obligations and solvency or compared to the functioning of insurer's business processes			to	0,08%
	Minor (mild)	**2**	Minor consequences compared to the possibility to settle future obligations and solvency or compared to the functioning of insurer's business processes	from	0,08%	to	0,40%
MODERATE	**Moderate**	**3**	Moderate consequences compared to the possibility to settle future obligations and solvency or compared to the functioning of insurer's business processes	from	0,40%	to	1,44%
	Moderately severe	**4**	Moderately severe consequences compared to the possibility to settle future obligations and solvency or compared to the functioning of insurer's business processes	from	1,44%	to	2,00%
SIGNIFICANT	**Significant**	**5**	Significant consequences compared to the possibility to settle future obligations and solvency or they significantly interfere with the functioning of insurer's business processes	from	2,00%	to	2,80%
	Major	**6**	Major consequences compared to the possibility to settle future obligations and solvency or they highly significantly interfere with the functioning of insurer's business processes	from	2,80%	to	3,60%
MAJOR	**Extreme**	**7**	Consequences of risk realisation lead to the impossibility to settle future obligations and to materially significant solvency reduction, or directly interfere with the functioning of business processes	from	3,60%	to	4,48%
	Catastrophic	**8**	Consequences of risk realisation may lead to permanent inability to settle future obligations or to the failure of business processes	from			4,48%

Source – Author, 2016.

Based on matrix figures presented in Figure 2., the Figure 5. below shows the nominally expressed risk ranges when the risk significance level amounts to EUR 3.2 million.

Figure 5 – Risk matrix with nominally declared risk rank

Qonsequences / Probability			SEVERITY OF CONSEQUENCES							
			Insignificant	Minor (mild)	Moderate	Moderately severe	Significant	Major	Extreme	Catastrophic
			1	2	3	4	5	6	7	8
PROBABILITY	Practically unlikely event	0,1	32.000	96.000	128.000	160.000	192.000	256.000	288.000	320.000
	Hardly identifiable probability	0,2	96.000	160.000	256.000	320.000	416.000	480.000	576.000	640.000
	Highly unlikely, unusual event	0,3	128.000	256.000	352.000	480.000	608.000	736.000	832.000	960.000
	Highly unlikely event	0,4	160.000	320.000	480.000	640.000	800.000	960.000	1.120.000	1.280.000
	Relatively likely event	0,5	192.000	416.000	608.000	800.000	992.000	1.216.000	1.408.000	1.600.000
	Moderately likely event	0,6	256.000	480.000	736.000	960.000	1.216.000	1.440.000	1.696.000	1.920.000
	Likely event	0,7	288.000	576.000	832.000	1.120.000	1.408.000	1.696.000	1.952.000	2.240.000
	Highly likely event	0,8	320.000	640.000	960.000	1.280.000	1.600.000	1.920.000	2.240.000	2.560.000
	Expected event	0,9	352.000	736.000	1.088.000	1.440.000	1.792.000	2.176.000	2.528.000	2.880.000
	Certain event	1	416.000	800.000	1.216.000	1.600.000	2.016.000	2.400.000	2.816.000	3.200.000

Source – Author, 2016.

For each specific (individual) risk, it is necessary to perform an assessment of probability, whereby each level (degree, rank) of probability is assigned an adequate numeric value.

The numeric value of particular levels of probability is expressed by figures from 0.1 to 1 and their meaning can be seen in Figure 6. below.

Figure 6 - Ranking of probability

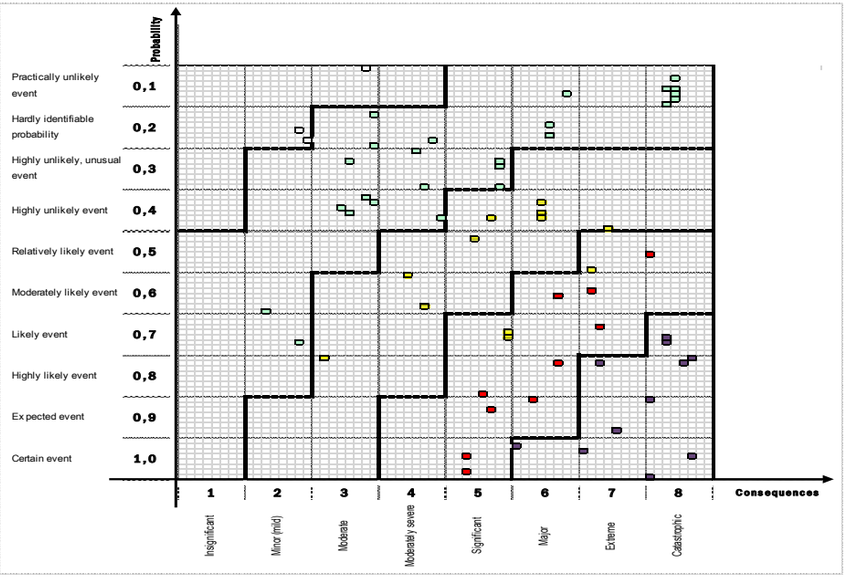
PROBABILITY		Quantitative ranking	Qualitative description of risk realisation likelihood
NEGLIGIBLE PROBABILITY	Practically unlikely event	0,1	Risk the realisation of which is almost an unlikely event
	Hardly identifiable	0,2	Risk realisation is possible only in exceptional circumstances
LOW PROBABILITY	Highly unlikely,	0,3	Risk realisation is possible in small, countable number of cases as a consequence of an unusual sequence of events or coincidence
	Highly unlikely event	0,4	Risk realisation is possible in small i.e. limited number of cases
MEDIUM PROBABILITY	Relatively likely event	0,5	Risk realisation is possible in the circumstances that are identifiable and recognisable
	Moderately likely event	0,6	Risk which may and may not be realised (equal likelihood 50%: 50%)
HIGH PROBABILITY	Likely event	0,7	Risk the realisation of which is possible and likely
	Highly likely event	0,8	Risk the realisation of which is possible and highly likely
EXTREMELY HIGH PROBABILITY	Expected event	0,9	Risk which will almost certainly be realised
	Certain event	1	Risk which will surely, that is, certainly be realised

Source – Author, 2016.

As will be seen from the examples included in this paper, the amount of overall exposure of non-life insurance has been estimated at a high risk level, although at a first glance it could be concluded, from the risk distribution (see chart 1 and risk assessment presented in figures 7., 8. and 9. below), that the

risks are properly allocated. High risk stems from the fact that the liquidity risks are estimated at an extremely high risk level and insurance risks at a high risk level. In other words, the amount of the overall non-life and life exposure is far more affected by the aforementioned two groups of risk than by the operating and legal risks (which are estimated at a low risk level) and/or by the counterparty default risk and other risks (which are estimated at a medium risk level) and, in a certain sense, by the market risk.

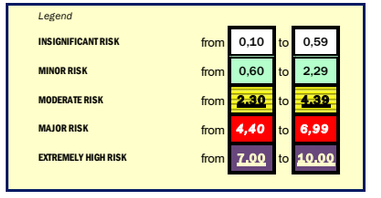
Chart 1 - Distribution of risks based on the results of the non-life risks assessment [4]



Source – Author, 2016.

Insurance risks are especially prominent compared to other risk groups, both for their influence (importance), and in terms of the large number of individual risks that determine the degree of insurance risk.

4



Compared to other risk groups, the insurance risks group is characterized by the fact that, within the group of a large number of individual risks that determine the size of the insurance risk, homogeneous risk subgroups are singled out and classified in adequate risk subgroups, such as: (1) risk of inadequate premium statement; (2) risk of inadequate formation of technical reserves; (3) insurance risk arising from cat events; (4) special insurance risks; (5) risk of inadequate assessment of the assumed risks; (6) risk of inadequately set self-retention and assuming the risks which exceed the self-retention and/or failure to cede the excess risks to coinsurance or reinsurance; and (7) other insurance risks.

For each specific (individual) risk, the first step is to define the rank of its consequences, starting from the numerical values in Figure 4. and the probability, starting from the numerical ranks in Figure 5. After that, the assessed size of each individual risk is defined as the product of risk severity (consequences) and probability.

Further on, the average weighted assessed risk size is calculated per all subgroups within the insurance risks group, as presented in Figure 6 below[5]; such value represents the quotient of the sum of product of the assessed size of each individual risk and its effects expressed by a proper weight, on the one hand, and the sum of assigned weights per individual risks, on the other hand.

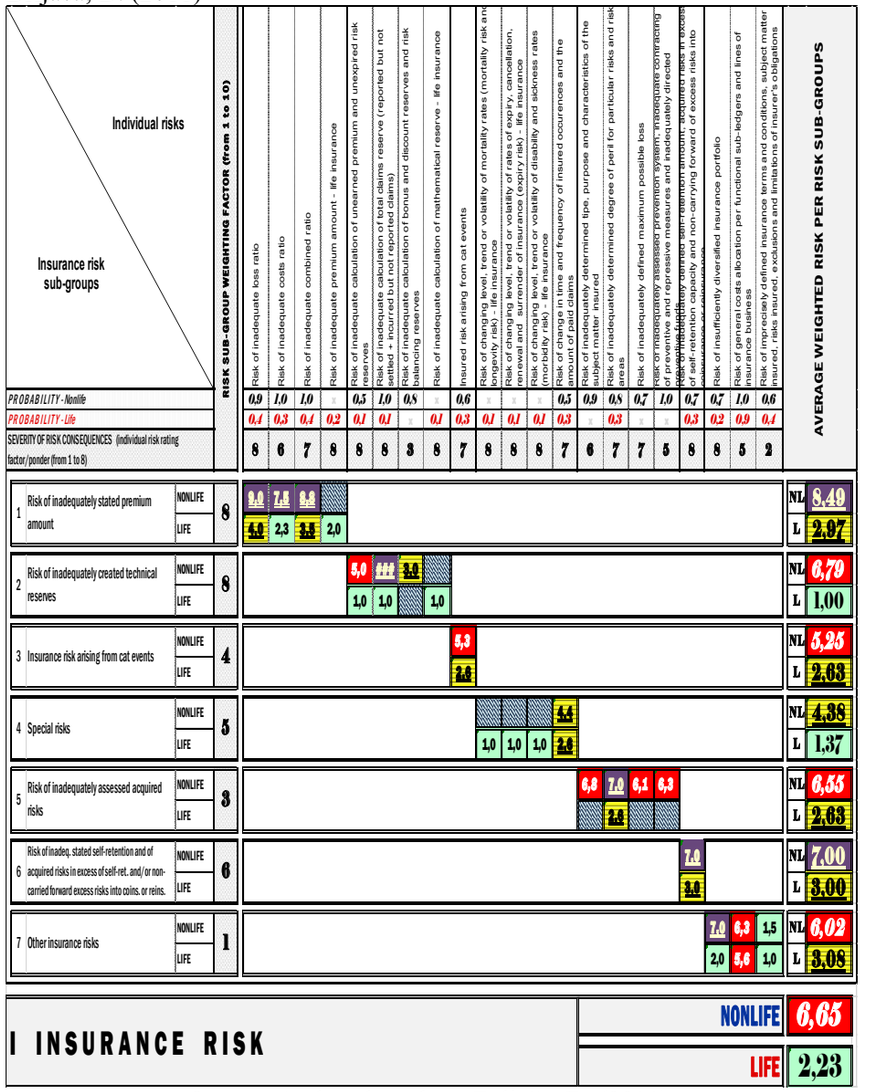
In order to simplify the procedure of assessment and theoretical basis of the model, the weights that express the impact and correlation, i.e. the risk interrelationships are, in the given examples, set identically to the specified range of the risk consequences.

Average weighted insurance risk is calculated as a quotient of the sum of product of the assessed size of risks of each risk subgroup and their weights and the sum of the assigned weights per all risk subgroups within the insurance risk group.

The risk size is separately calculated per all other risk groups, namely the liquidity risks, market risks, counterparty default risks, operating, legal and other significant risks. Average weighted risk is calculated by each of these risk groups also as a quotient of the sum of product of the assessed size of all individual risks within a group of risks and their weights and the sum of assigned weights per all individual risks within a particular risk group (see Figures 7. and 8. below).

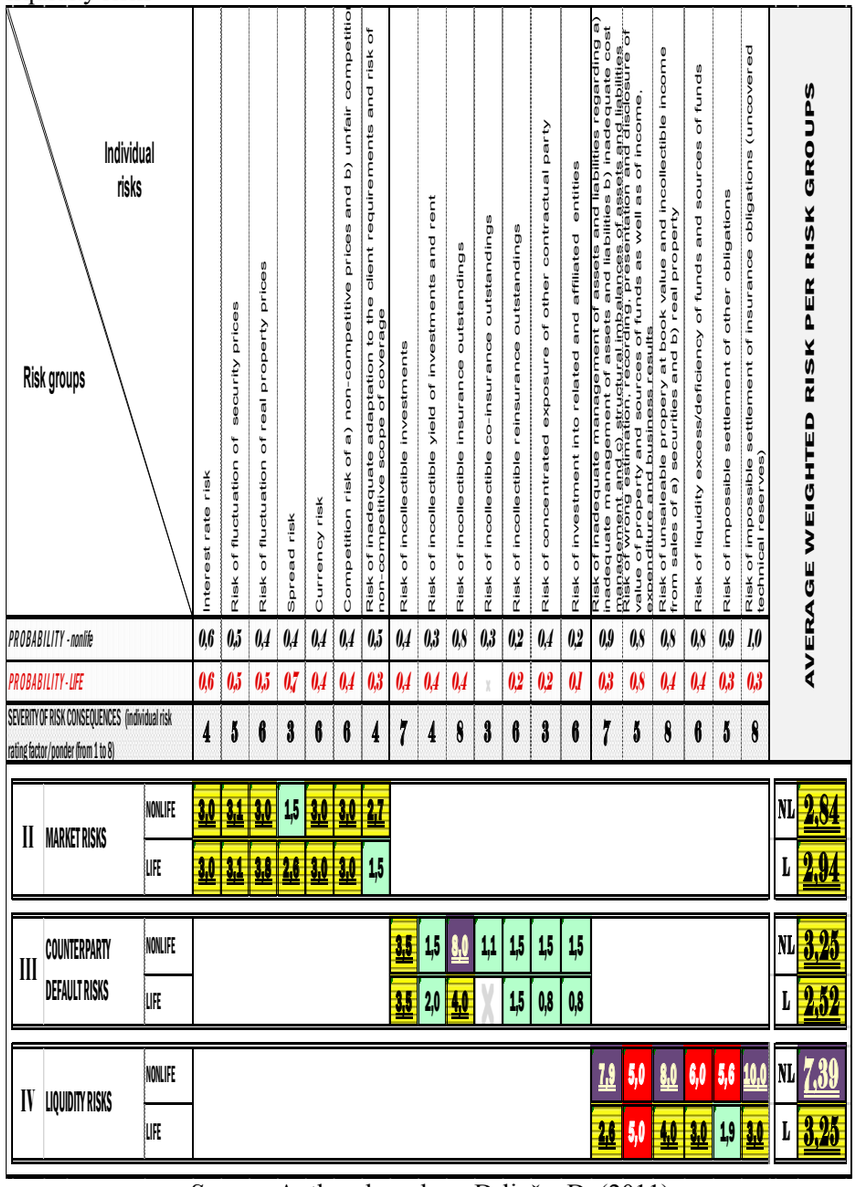
[5] Risk matrices, presented in Figures 6., 7., 8. and 9. are composed in the form of Reporting Matrices, Monograph, Drljača, D. (2011)
Management accounting as a framework and instrument of assets and liabilities risk management in insurance companies, 103-106, in terms of methodology, developed and upgraded by the risk probability and consequences.

Figure 7 – Assessment of the size of insurance risks. Source: Author, based on: Drljača, D. (2011)



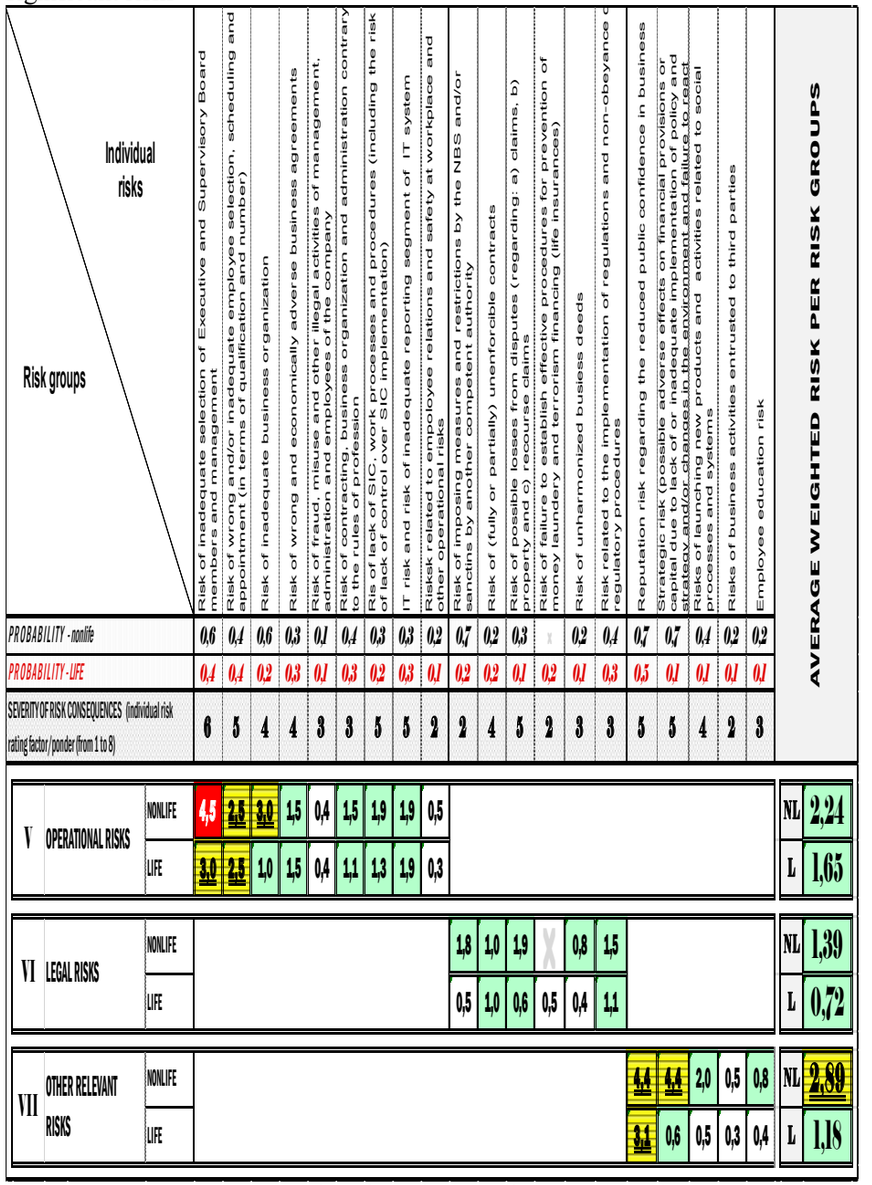
Source: Author, based on: Drljača, D. (2011)

Figure 8 – Assessment of the size of market risks, counterparty default risks and liquidity risks



Source: Author, based on: Drljača, D. (2011)

Figure 9 - Assessment of the size of operating risks, legal risks and other significant risks



Source: Author, based on: Drljača, D. (2011)

Average weighted risk of non-life and life insurance at the level of the company as a whole is calculated as the quotient of the sum of the product of the assessed size per each risk group and their weights and the sum of assigned weights per all risk groups. The weight of risk groups are defined within the range of 1 to 10, and individually assigned to each risk group, as stated above, depending on the amount of impact of group risk on the overall exposure of the insurance company as a whole.

The Figure 9. shows that the risks of non-life insurance have been assessed at the level of a high risk, and life insurance risks at the level of medium risk. High non-life insurance risk stems from the fact that the liquidity risks are assessed at the level of extremely high risk and the insurance risks at the level of high risk, having in mind that the impact of these risk groups on the overall exposure exceeds by far other risk groups.

Therefore, the overall exposure is predominantly defined by the severity of particular risks (and their probabilities) rather than the distribution of individual risks per specific risk zones (levels), as is clear from the information contained in Chart 1 and Figure 10. below.

Figure 10 – Estimated amount of overall non-life and life exposure at the level of the company as a whole

TOTAL COMPANY RISK	NONLIFE		MAJOR RISK	4,58
	LIFE		MODERATE RISK	2,38
1. INSURANCE RISKS	NONLIFE	10	MAJOR RISK	6,65
	LIFE		MINOR RISK	2,23
2. MARKET RISKS	NONLIFE	7	MODERATE RISK	2,84
	LIFE		MODERATE RISK	2,94
3. COUNTERPARTY DEFAULT RISKS	NONLIFE	8	MODERATE RISK	3,25
	LIFE		MODERATE RISK	2,52
4. LIQUIDITY RISKS	NONLIFE	9	EXTR. HIGH RISK	7,39
	LIFE		MODERATE RISK	3,25
5. OPERATIONAL RISKS	NONLIFE	3	MINOR RISK	2,24
	LIFE		MINOR RISK	1,65
6. LEGAL RISKS	NONLIFE	4	MINOR RISK	1,39
	LIFE		MINOR RISK	0,72
7. OTHER RELEVANT RISKS	NONLIFE	2	MODERATE RISK	2,89
	LIFE		MINOR RISK	1,18

Source: Author, based on: Drljača, D. (2011)

CONCLUSION

Matrix model, updated by appropriate methodological tools and instruments presented in this paper, is one of the most practical models for assessing both the individual risks and the overall exposure of non-life and life insurance at the level of the insurance company as a whole. This model is characterized by the relative simplicity and transparency, as well as comparability and traceability of the risk trends over time. Although the estimated risk size is determined as the product of risk severity and probability, which are quantitatively expressed through appropriate levels or ranges, the assessment of the risk size is not possible without previous identifying, defining and quantifying the correlations among the risks (both among individual risks within specific risk groups and among the risk groups themselves).

Assessment of the company's overall exposure is preceded by a process of risk measurement through the application of various quantitative models (especially with the insurance risk, market risks and liquidity risks) without which it would be impossible to determine their consequences (except for those risks where it is not possible to use the mathematical methods to quantify the losses and whose ranks are determined by qualitative methods). Unlike the measurement and evaluation of individual risks, the assessed risk size of particular risk groups and overall exposure of the company represents a mathematically derived size, whose amount is defined by the risk correlation as represented by a system of weights, both within particular risk groups (among individual risks) and among the risk groups themselves.

The described methodology clearly indicates the need for a systemic approach to the risk measurement and assessment activities and the necessity to include i.e. structure the risk information as an integral part of the reporting system in insurance companies, which allows the risk management process to strengthen the security and solvency of an insurance company, be a source of important information for a quality management of the company and insurance supervision and a means of reporting to equity holders, policyholders and the public.

REZIME
PROCENA RIZIKA U DRUŠTVIMA ZA OSIGURANJE PRIMENOM MATRIČNOG MODELA

Utemeljenje sistema upravljanja rizicima i sprovođenje sopstvene procene rizika u društvima za osiguranje (ORSA-Own Risk and Solvency Assessment), pored primene niza modela kojima se obezbeđuje merenje potencijalnih gubitaka i procena visine rizika, pretpostavlja prethodno definisanje prioriteta rizika i

limita za nošenje rizika, kao i periodično preispitivanje okvira za prepoznavanje, kvantifikovanje i procenu rizika. Na taj način obezbeđuje se optimalna alokacija i upotreba raspoloživih finansijskih, tehničkih, informatičkih, ljudskih i svih drugih raspoloživih resursa. U postupku utvrđivanja procedura i uspostavljanja odgovarajuće organizacije upravljanja rizicima, osiguravači na prvom hijerarhijskom nivou najpre vrše izbor modela za kvantifikovanje mogućih gubitaka, testiranje dovoljnosti obračunatih tehničkih rezervi LAT testom (Liability adequacy test) i procenu visine pojedinačnih rizika. Na drugom hijerarhijskom nivou, vrši se izbor modela kojim se vrši merenje i procena solventnosti, odnosno procena dovoljnosti kapitala, kao i modela za procenu ukupnog rizika na nivou društva kao celine, među kojima centralno mesto pripada matričnom modelu. Matrični model obezbeđuje dokumentovan i sistematičan pristup rizicima, obezbeđujući informacije uporedive u vremenu, delimično i između samih osiguravajućih društava.

Ključne reči: adekvatnost, rizici, procena, solventnost, matrice, upravljanje rizicima, modeli, merenje, kompanija…

REFERENCES

1. Baller, M. (2012). The development of the german life insurance market – how do the companies answer the new challenges, Achieved Results and Prospects of Insurance Market Development in Modern World. (pp. 189-197). Serbia: University of Belgrade - Faculty of Economics Publishing Centre.
2. Čabrilo, S., Savić-Šikoparija, T., & Kliček, T. (2013). Istraživanje konflikata u funkciji upravljanja promenama u javnim preduzećima. *Poslovna ekonomija*, 1, 100. Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica.
3. Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II), COD 2007/0143. (2009).
4. Drljača, D. (2011). Strukturno usklađivanje aktive i pasive u svetlu zahteva projekta Solventnost II, Nadzor i kontrola poslovanja osiguravajućih Kompanija (pp. 308-327). Beograd: Univerzitet u Beogradu - Ekonomski Fakultet.
5. Drljača, D. (2011). Upravljačko računovdstvo kao okvir i instrument upravljanja rizicima aktive i pasive u društvima za osiguranje. (pp. 1-448). Beograd: Centar za kulturu Mladenovac.
6. Mitroff, I.I., Emshofff, J.R., & Kilmann, R.H. (1979). A methodology for strategic problem solving, Assumptional analysis. Management Science, 583-593.

7. Nikolić, B., & Gemović, B. (2009). Zaštita i zdravlje na radu i zaštita životne sredine. Primena metode procene rizika na radnom mestu i u radnoj okolini. (pp. 49-56). Banja Luka: Institut zaštite, ekologije i informatike.
8. Ristić, D. (2013). A tool for risk assessment, Safety engineering. (pp. 121-127). Serbia: University of Niš - Faculty of Occupational Safety.
9. Odluka o sistemu upravljanja u društvu za osiguranje/reosiguranje. Službeni glasnik Republike Srbije, (2015). 51.
10. Odluka o adekvatnosti kapitala društva za osguranje/reosiguranje. Službeni glasnik Republike Srbije, (2015). 51.
11. USA Department of defence. (1993). MIL-STD-882C: System safety program requirements. MSC Number F6861.
12. Vidaković, S.B., Ljubojević, M., & Banda, I. (2015). Analiza nivoa organizovanosti poslovanja preduzeća. Poslovna ekonomija, 17(2), 67-68. Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica.
13. Zakon o osiguranju. Službeni glasnik Republike Srbije, (2014). 139.

Ovaj rad je primljen **12.07.2016.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **24.03.2017.** godine.

UDK: 005.334: 336.71

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina X
Broj II
Str 66–85
doi: 10.5937/poseko10-13418

PhD Nenad M. Milojević[1]
Mirabank a.d. Beograd

CONTEMPORARY CHALLENGES IN THE BANKING RISK MANAGEMENT

ABSTRACT: Risk management is one of the crucial parts of today's business banks management. Global economic crisis in the last decade has strongly influence that risk management is having increased importance in the total banking management. Credit risk is still most dominant risk in the banks worldwide. Similar situation is also in the Republic of Serbia. Liquidity, market, operational and other risks are also having increased importance in today's banking. Still, typical dominant risk of average commercial bank is credit risk. High level of non-performing loans is one of the especially important credit risk contemporary challenges. Banks, regulatory bodies and other involved institutions are intensively working on the solutions for this topic. Methods for the risk management are experiencing significant changes and progress in the recent years. Inevitably connected banking topic with previous is capital management progress. In this article current situation in the banking risk management will be analysed. It will be shown in which direction risk management will develop. It will be also analysed actual situation in the banking capital management. Experiences from the Republic of Serbia as well as worldwide banking experiences will be taken into consider. The article will outline recommendations for further risk management progress.

[1] nenad.m.milojevic@gmail.com

Key words: Banking, Risks, Capital Adequacy.

INTRODUCTION

Parallel with the processes of globalization, banking business and managing of the bank has becoming compound. The same is valid for the risk management and banking legislation, related to this topic. Global economic crisis in last decade has strongly influence that risk management is having increased importance in the total banking management. Banking capital management is inseparably connected to the risk management. Credit risk is still most dominant risk in the banks worldwide (the same like in Serbia). Other risks are also having increased importance in today's banking, but the domination of the credit risk in the commercial banking is strong.

Central and business banks, regulatory bodies, Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) and other involved institutions are intensively working on the solutions for this risk and capital management improvement. Methods for the risk management are experiencing significant changes and progress in the recent years. One of the most important related (credit risk) topics is high level of non-performing loans (NPLs). Banks, regulatory bodies and other involved institutions are intensively working on the solutions for this topic.

During recent period, many researchers worldwide were also analysing banking risk management topics. [2]

The article will outline in which direction is expected that risk management will develop, as well as related capital management. Key starting hypothesis in this paper is following: using local and global experiences in the field of banking risk management and on the basis of viable literature and databases, recommendations for further improvement of the banking risk management, could be made. To draw conclusions it was used experiences from the Republic of Serbia, as well as from global banking. The methodology applied in the paper, is primarily characterized by the following. Historical and the latest domestic and foreign experiences, researches and databases (respecting banking sector of Serbia specifics and Serbian economy), were applied for the risk management analysis. For the previous, especially following methods were relevant: descriptive, inductive - deductive, analytic - synthetic and comparative analysis. The most important questions analysed in this paper are following:

[2] One of the interesting recent articles: Stulz, R., Risk-Taking and Risk Management by Banks, Journal of Applied Corporate Finance, Volume 27, Issue 1, Winter 2015, Pages 8–18

1. What are the major contemporary challenges in the banking risk management?
2. Could the recommendations for the further banking risk management development, be defined based on recent period experience?

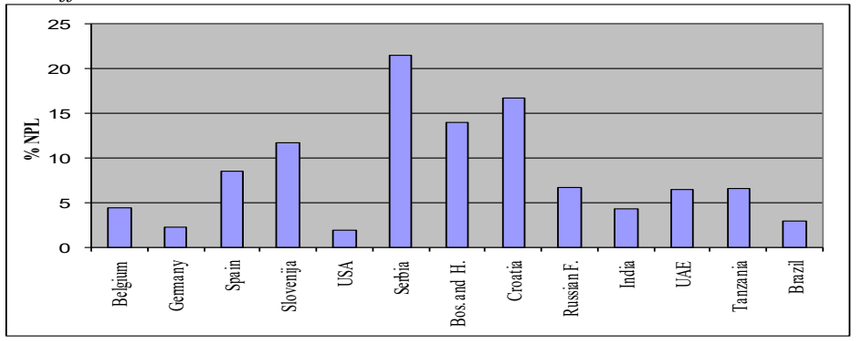
Taking into account conducted analysis the major objectives of the paper are to present comprehensive view on the banking risk management and to provide recommendations for its further development.

CONNECTION BETWEEN CAPITAL AND RISK MANAGEMENT DEVELOPMENT IN THE CONTEMPORERY BANKING

Connection between capital and risk management development is very strong and dynamic. During previous decades, institutions (BCBS, central and business banks, other regulatory bodies, external credit rating agencies, etc.) which were most involved in defining risk and capital management, were trying to establish adequate balance between risk and capital.

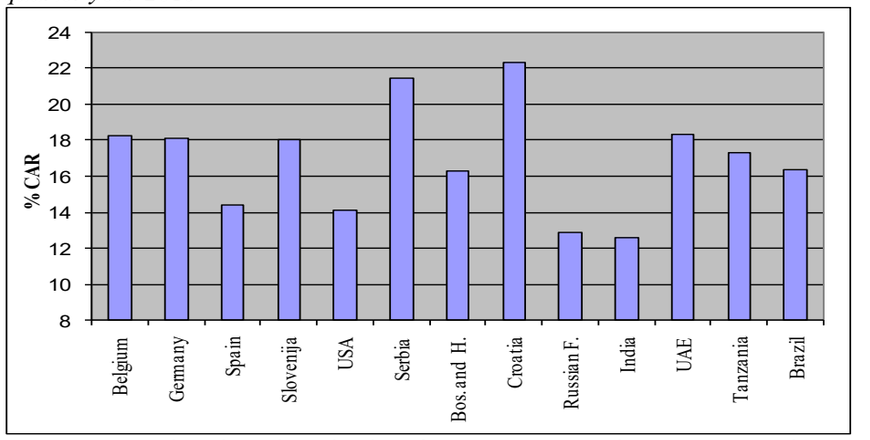
One of the crucial contemporary challenge for the risk and capital management (management of the capital adequacy, etc.), represents the credit risk, for which level, non-performing loans (NPL) have high importance. Situation regarding NPL and CAR worldwide is presented on the Figures 1 and 2.

Figure 1: Ratio of bank non-performing loans (NPL) to total gross loans of the different countries



Source: Author, based on the data from: International Monetary Fund, World Development Indicators: Financial access, stability and efficiency, wdi.worldbank.org/table/5.5# Note: data as of Q4 2014

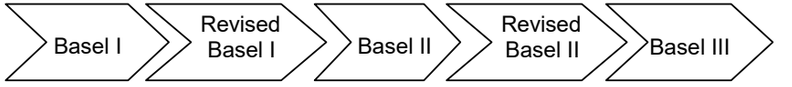
Figure 2: Capital adequacy ratio of the different countries as of second quarter year 2015



Source: Author, based on the data from: International Monetary Fund, Financial Soundness Indicators http://data.imf.org/?sk=9F855EAE-C765-405E-9C9A-A9DC2C1FEE47

BCBS capital standards, in a crucial way are influencing the creation of the banking risk and capital management. During last decades, Basel standards were developing, starting from Basel I, to actual Basel III.

Figure 3: Basel standards development



Source: Author

Basel I standard from 1988 (together with its amendments), encountered a wide applications and has manage to contribute to financial stability increase and strengthening of the risk and capital management worldwide. At the beginning this regulatory framework, was focused on the treatment of credit risk and later it took into account the market risk. Basel I was implemented in more than 100 countries and has set the foundation of modern capital and risk management in the world. However, the simplified Basel I regulatory framework has shown some weaknesses. That is the reason why it had to be

modified and replaced by Basel II, in order to meet the challenges of a new financial era. [3]

With the adoption of Basel II [4] by the BCBS in 2004 (after which followed a number of amendments in the following years), began a new era in the banking risk and capital management. Basel II regulatory framework represents a step forward in managing banks capital and risk management. Many of the shortcomings of Basel I were resolved: standardized approach (SA) for credit risk measurement has been significantly improved, new, advanced models for the credit risk measurement - internal approach has been offered, operational risk has become relevant for the capital requirement, market risk measurement has been improved, pillar 2 which brings a special qualitative improvement in Basel II compared to Basel have been introduced, and similarly applies to the third pillar.

Based on previous Pillar 1 CAR Basel II calculation is following:

$$\frac{\text{Total regulatory capital}}{\text{Credit, market and operational risk}} = \text{Capital adequacy ratio} \geq 8\% \qquad (1)$$

In the Republic of Serbia the CAR regulatory minimum, has long been set at 12%, by the National Bank of Serbia (NBS). Based on this previous formula, in Serbia following CAR calculation is prescribed:

$$\frac{\text{Total regulatory capital}}{\text{Credit, market and operational risk}} = \text{Capital adequacy ratio} \geq 12\% \qquad (2)$$

During last period CAR of the Banking sector of Serbia is having average values around 20% (presented in the table 1), significantly higher than the regulatory minimum of 12%.

[3] For more information: Milojević, N., Basel II and Forecasting Implementation Effects, Industrija (Industry), Vol.36, No. 1/2008, 51-65, Economic Institute, Beograd

[4] Basel Committee on Banking Supervision, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A revised Framework, June 2006

Table 1: Capital adequacy of the Serbian banking sector (in RSD bln)

	31.12.2012.	31.12.2013.	31.12.2014.	30.09.2015.
TOTAL regulatory capital	**350,1**	**347,1**	**339,2**	**357,3**
TOTAL capital requirements	**211,4**	**198,9**	**204,0**	**202,0**
Credit risk, counterparty risk and settlement/delivery risk	184,9	171,7	176,2	174,1
Foreign exchange risk	2,2	2,3	2,1	2,1
Price risk (debt securities)	0,8	1,0	1,0	0,6
Price risk (equity securities)	0,0	0,0	0,0	0,0
Operational risk	23,4	24,1	24,7	25,2
Capital adequacy ratio (%)	**19,9**	**20,9**	**20,0**	**21,2**

Source: Author, based on data from:
National Bank of Serbia - Bank Supervision Department, Banking Sector in Serbia - Third Quarter Report 2015, Beograd, 2015 (statistical annex of the report)

Table 1 is also showing strong domination of credit risk in comparison to all other risks in the Serbian banks. At the end of third quarter of year 2015, 86% of all capital requirement of the banking sector of Serbia (BSS) is related to the credit risk.

With the adoption of Basel II [5] by the BCBS in 2004 (after which followed a number of amendments in the following years), began a new era in the banks capital and risk management. Basel II regulatory framework represents a step forward in banks capital and risk management. Many of the shortcomings of Basel I were resolved. However, beside the positive effects on the micro and macro level, such as general improvement in risk and capital management and financial stability, during the recent years some of drawbacks have been manifested. The above-mentioned shortcomings are identified on both micro and macro level. They may also, under certain circumstances negatively impact on the financial stability and economic growth. These phenomena are particularly observed during the global economic crisis. [6]

[5] Basel Committee on Banking Supervision, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A revised Framework, June 2006

[6] For more information: Milojevic N., Efekti primene Bazelskih standarda u Srbiji, Čugura print i Univerzitet Edukons, Beograd, 2011 and Milojević, N., Perspectives of Banks Capital Requirement Changes Due to the Basel Standards Implementation, Business Economics, Year V, No. 2, Vol. IX, Faculty of Business in Service, Novi Sad, 2011, p. 171-191.

BASEL III STANDARD – CONTEMPORARY RISK AND CAPITAL MANAGEMENT FRAMEWORK

Negative effects of the global financial crisis have highly prompted creation of the stated Basel III measures and its fast and committed implementation. Additionally one of the major aims of Basel III implementation is to reduce the likelihood of the emergence of new financial crisis and to create conditions for the sustainable economic growth. The global financial crisis highlighted many financial system weaknesses. Some of these weaknesses were following:

- High leverage level, with insufficient banks' high-quality capital;
- Excessive credit growth, fuelled in part by weak underwriting standards and an underestimated credit and liquidity risk;
- Significant systemic risk, interconnectedness among financial institutions and common exposures to similar shocks;
- Inadequate banks capital buffers which could be used for the financial markets procyclicality mitigation and for the maintaining lending to the real economy in times of stress; and
- Insufficient liquidity buffers and excessive exposure to liquidity risk. [7]

BCBS presented revision of the provisions of Basel II in 2009 and 2010. Very soon the provision were called **Basel III** standard[8]. In the meantime, Basel III standards are updated and implementation has started in EU and other countries. Modifications are very ambitious and challenging for supervisors and commercial banks. Due to the aforementioned, polemics over the application of the new regulatory framework were very intensive. One of the important issues is providing of a significant amount of additional capital for a large number of banks. This is one of the reasons why gradual implementation (Table 2) of certain segments of the new regulatory framework - Basel III is defined for the period of 2013 – 2019 (for some regulatory segments until 2022).

[7] Basel Committee on Banking Supervision, Finalising post-crisis reforms: an update, November 2015, p. 2.

[8] Basel Committee on Banking Supervision, Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems, June 2011 and Basel Committee on Banking Supervision, Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools, January 2013

Table 2: Basel III capital standards phase-in arrangements

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Leverage Ratio	Parallel run 1 Jan 2013 – 1 Jan 2017 Disclosure starts 1 Jan 2015					Migration to Pillar 1	
Minimum Common Equity Capital Ratio (CET1)	3.5%	4.0%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%
Capital conservation buffer				0.625%	1.25%	1.875	2.5%
Minimum common equity plus capital conservation buffer	3.5%	4.0%	4.5%	5.125	5.75%	6.375	7.0%
Phase-in of deductions from CET1		20%	40%	60%	80%	100%	100%
Minimum Tier 1 Capital	4.5%	5.5%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
Minimum Total Capital	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
Minimum Total Capital plus conservation buffer	8.0%	8.0%	8.0%	8.625	9.25%	9.875	10.5%
Capital instruments that no longer qualify as non-core Tier 1 capital or Tier 2 capital	Phased out over 10 year horizon beginning 2013						

Source: Author, based on data from:
Basel Committee on Banking Supervision, Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems, June 2011, p. 77.

Similar to previous Basel standards, Basel III standard is (or will be) implemented very massively worldwide. In the year 2015, Basel III rules were implemented or are in process of implementation in 122 countries. [9]

Basel III puts emphasis on banking capital strengthening (especially in enhancing the quality of capital), as well as the treatment of the taken risks. Also the liquidity risk and liquidity management is getting considerably more attention. During the period of the 2013 - 2019, according to the actual plan, among others, the following is gradually becoming effective: leverage ratio, capital buffer, higher capital ratios minimum allowable levels and new liquidity ratios.

Leverage ratio is (again) used by the Basel III, as a additional indicator for the capital and risk management. Actually, leverage ratio has been used in the banking long time ago, but during last two decades it was eclipsed by the more sophisticated Basel capital standards. Now, with Basel III, Leverage ratio is again receiving full attention by the capital and risk managers. A non-risk-based leverage ratio that includes off-balance sheet exposures will serve as a backstop to the risk-based capital requirement. Also helps contain system wide build up of leverage.

[9] Basel Committee on Banking Supervision, Implementation of Basel standards - A report to G20 Leaders on implementation of the Basel III regulatory reforms, November 2015, p. 7.

Work on countercyclical measures, macro prudential measures and other measures for strengthening financial stability are very intensive as well as cooperation with other relevant institutions regarding the opportunities for innovation provisioning segment. Basel III macro prudential overlay that includes capital buffers (and many additional indicators, measures, tool, etc.) is one of the important improvements in comparison to the Basel II.

Basel III is also focused on the systemically important financial institutions (SIFIs). In addition to meeting the Basel III requirements, SIFIs must have higher loss absorbency capacity to reflect the greater risks that they pose to the financial system. This legislation is introduced in the Basel III, based on one of the lessons from the global financial crisis, related to the situation with the SIFIs during the crisis and huge amounts of capital injections necessary for their recovery.

Basel III is improving **Liquidity risk** treatment. The two crucial new ratios are: Net stable funding ratio (NSFR) and Liquidity coverage ratio (LCR).

NSFR is a longer-term structural ratio designed to address liquidity mismatches. It covers the entire balance sheet and provides incentives for banks to use stable sources of funding.

$$\frac{\text{Available amount of stable funding}}{\text{Required amount of stable funding}} \rangle 100\% \qquad (3)$$

The second ratio - LCR is requiring from banks to have sufficient high-quality liquid assets to withstand a 30-day stressed funding scenario that is specified by supervisors.

$$\frac{\text{High - quality liquid assets}}{\text{Total net cash outflows over the next 30 calendar days}} \geq 100\% \qquad (4)$$

One of the König[10] recent analysis, is highlighting that implementation of the new liquidity risk management tools should be carefully performed, with the aim to avoid potential negative effects.

Regarding **Pillar 2** requirements, Basel III is introducing improved risk management and supervision, like following:

- Address firm-wide governance and risk management;
- Capturing the risk of off-balance sheet exposures and securitisation activities;

[10] König, P. J., Liquidity Requirements: A Double-Edged Sword, International Journal of Central Banking, Volume 11, Number 4 December 2015, Pages 129-168, Economic Research Department, Federal Reserve Bank of San Francisco

- Managing risk concentrations;
- Providing incentives for banks to better manage risk and returns over the long term;
- Sound compensation practices;
- Valuation practices;
- Stress testing;
- Accounting standards for financial instruments;
- Corporate governance and
- Supervisory colleges.[11]

It should be also mentioned that strengthened disclosures requirements and market discipline are one of the goals of the Basel III revised **Pillar 3**.

Although, the Basel III is giving significant results and improvements, it is necessary to continue with further changes and provisions improvement.

RISK MANAGEMENT PERSPECTIVES – ACTIVITIES OF THE INVOLVED INSTITUTIONS

In the previous parts of the paper, institutions (BCBS, central banks and other regulatory bodies, business banks, external credit rating agencies, etc) which activities are crucial for the banking management (especially risk management) shaping are mentioned. The role of the BCBS, in the risk management development, has been analysed in stated segments. Regarding risk management perspectives, following should be highlighted.

Banking legislation institutions (including Central banks) of the Europe and all other continents are very active in the implementation of Basel III standard and other related standards for the risk and capital management. Similar situation is in Serbia, where **NBS** investing lot of efforts to follow and implement actual European banking regulatory trends. It can be expected that in near future Basel III standard will be fully implemented in Serbia. Actual CAR regulation in the Serbia is mostly based on Basel II legislation, but with some local specifics. Serbian central bank has already implemented some Basel III elements in the local legislation. In the year 2015, NBS and commercial banks have conducted quantitative study regarding Basel III capital and liquidity risk standards implementation. NBS has also achieved lot of results in other actual banking legislation pillars implementation. It should be mentioned, that lot of sophisticated risk management methods are already part of the banking management of the banks in Serbia. Some of these methods are implemented, based on NBS regulation and some of them in cooperation

[11] Basel Committee on Banking Supervision, Basel III overview table: Basel Committee on Banking Supervision reforms - Basel III, https://www.bis.org/bcbs/basel3/b3summarytable.pdf

with mother banks of Serbian bank, or based on the initiative of Serbian banks themselves.

One more institution, which has very important role for risk management perspectives, is the **Financial Stability Board (FSB).** This institution is very active in the field of global financial system strengthening and development of the banking risk management. Total Loss Absorbing Capacity (TLAC) indicator is one of the bank management tools, develop for this purpose. The minimum Pillar 1 TLAC requirement is a requirement for loss absorbing capacity on both a going concern and gone concern basis, incorporating existing Basel III minimum capital requirements and excluding Basel III capital buffers. The stated bank management tool is integrating both risk and capital management. The TLAC requirement should ensure adequate availability of loss-absorbing capacity in resolution. The aim is to establish a framework that is consistent with the Basel capital framework and continues to set appropriate incentives for firms to be well capitalised. The kinds of instruments that count towards satisfying existing minimum regulatory capital requirements would therefore also count towards satisfying the common minimum Pillar 1 TLAC requirement. TLAC is set within the range of 16 – 20% of risk-weighted assets (RWA), and at a minimum twice the Basel III leverage requirement. [12] TLAC development has induce further banking risk management development, worldview.

In the connection with previous, EU regulatory bodies are very active on the closely related topics of the Bank Recovery and Resolution Directive (BRRD). In the Republic of Serbia and other countries, similar activities can be seen. The financial crisis has shown need for the development of the tools to deal effectively with unsound or failing credit institutions and investment firms. Such tools are needed, in particular, to prevent insolvency or, when insolvency occurs, to minimise negative repercussions by preserving the systemically important functions of the institution concerned. During the crisis, those challenges were a major factor that forced EU states to save institutions using taxpayers' money. The objective of a credible recovery and resolution framework is to obviate the need for such action to the greatest extent possible. [13]

Related to stated BRRD activities, EU has developed new banking management indicator, which is taking into consider the calculation of the Minimum Required Eligible Liabilities (MREL). Very soon, this indicator has started to be used (in some form) in other countries (outside the EU). MREL requirement is expressed as percentage of total liabilities (including capital).

[12] Financial Stability Board, Adequacy of loss-absorbing capacity of global systemically important banks in resolution - Consultative Document, November 2014, p. 1-7.

[13] The European Parliament and the Council of the European Union, Directive 2014/59/EU of the European Parliament and of the Council, Official Journal of the European Union, p. 1.

Requirement is set on the case-by-case bases, for each credit institution. During previous period NBS was very active in the involving of the BRRD standards and MREL in the Serbian banking regulation. [14] Especially during year 2015, NBS and business banks in Serbia were very active on this field. In 2016, these activities are continuing and further progress on this important segment of the banking management, should be expected.

Activities of the **External credit rating agencies** had also high importance for the banking management, during previous period. It seems that this will be also situation in the future period, although some activities are (again) going into direction of increasing importance of the internal ratings (conducted within business banks). The credit rating development in recent years is linked to the development of the global risk and capital management system of the banks. Presenting a measure of credit risk, or the assessment of a debtor ability to repay the loan or to pay its other obligations, credit rating, has become an unavoidable element of the credit risk assessment. In recent decades, parallel with the growth of the importance of credit ratings, in the global financial system there is a strengthening of the role of agencies involved in credit rating assessment.

With the advent of the global financial crisis, there is a significant decrease in credit ratings level of many entities: the states, banks, companies, etc. Additionally, it was obvious that the revision of credit ratings and its function in the worldwide financial sector is necessary. Mentioned reform has been conducted during the last few years. Reform is important for both, the credit ratings assigned by external rating agencies, but also for the internal ratings, such as those developed by financial institutions, for the rating of its debtors. The aim of the reform of both rating segments is improvement of ratings as instrument for credit risk level determining. Additionally, reform should enable that reliance of the participants in the financial system on the credit ratings does not lead to fostering / generating economic crisis. Republic Serbia in recent years, aims to rapidly modernize the financial system and to achieve further integration into global financial flows. Inevitably with this process, the importance of credit ratings is increasing, as well as the need for development of internal and external rating processes in the Serbia.

Although Basel III standard is still not fully implemented, analysis about Basel III update or new Basel capital and risk standards (by the experts called **Basel IV**) are very intensive. Among other things, Basel III update or Basel IV

[14] Decision on the Minimum Requirement for Capital and Eligible Liabilities of a Bank, RS Official Gazette, No 30/2015;
Decision on Information and Data to be Submitted to the National Bank of Serbia for the Purpose of Drawing up and Updating the Resolution Plan for Bank and Banking Group, RS Official Gazette, No 78/2015;
Decision on Recovery Plans of Banks and Banking Groups, RS Official Gazette, No 71/2015.

should also bring changed role of the external credit rating in the CAR calculation. The idea is that the credit risk weighted assets (RWA) calculation, will not strongly depend on the external credit ratings.

Regarding CAR calculation, Basel III, was more focused on the capital: components, quality, quantity and requirements. On the other side, Basel IV is mainly **focused on the risks and risk management**, aiming to redefine the RWA calculation. Credit, market and operational risk will be redefined. Risk weights for the credit risk standardised approach will be much wider and risk sensitive. For example risk weights for the corporates of 60-300% is much higher than the current range of 20-150%; risk weights for the exposure to other banks starts at 30%, rather than the current 20%, etc. Expectations from the Basel IV risk management evolution are high and this could mean start of the new chapter in the risk management development.

Banks which are using internal models may be constrained by the proposal for a capital floor used on the new standardised approach. Basel IV implementation will be definitely demanding for the banks (IT systems, risk modules, strategies, policies, business plans, etc.). Planned quantitative studies, should show if Basel IV can produce higher lending costs and in which amount. This could have significant impact not only on the total bank management, but also on the economy, so the implementation should be carefully planned.

In the previous part of article, it has been mentioned that credit risk is still representing crucial risk in the worldwide banking (and the same situation is in Serbia). One of the crucial challenges for the credit risk management represents the NPLs level.

Table 3: Non-performing loans of the Banking sector of Serbia (gross NPL indicator)

	31.12.2011.	31.12.2012.	31.12.2013.	31.12.2014.	30.09.2015.
TOTAL Non-performing loans %	19,0%	18,6%	21,4%	21,5%	22,0%
TOTAL Non-performing loans RSD bln.	342,7	365,8	395,3	421,3	425,0

Source: Author, based on data from:
National Bank of Serbia - Bank Supervision Department, Banking Sector in Serbia - Third Quarter Report 2015, Beograd, 2015 (statistical annex of the report)

High NPL level is present in the BSS. High level of the NPLs is one of the major problems of the BSS. Commercial banks are together with the NBS intensively looking for the solution, to reduce the NPLs, which share in the total loans is more than 20% (previous table). Opinions of the various international institutions have been taken into account, as well as global and Serbian experience regarding this topic. Among other thing action plans for

solving of the NPLs has been defined by the NBS, but also by the Government of the Republic of Serbia. [15] Similar actions have been conducted by the business banks. Currently, this topic, occupies full attention of all involved parties and lot of actions are ongoing (NPL market development, law solutions, extrajudicial solutions, etc.). Definitely, NPL topic will continue to requires full attention of all involved parties, so that the adequate solutions would be performed.

Table 4: Classified assets of the Banking sector of Serbia

	31.12.2012.		31.12.2013.		31.03.2014.		31.12.2014.		30.09.2015.	
Balance sheet assets	RSD bln	%	RSD bln	%	RSD bln	%	RSD bln	%	RSD bln	%
A	1.051,6	49,6	991,1	49,7	1.010,4	51,3	1.148,8	52,7	1.083,9	51,0
B	419,9	19,8	332,9	16,7	306,9	15,6	378,9	17,4	376,5	17,7
C	178,7	8,4	174,3	8,7	148,9	7,6	144,0	6,6	164,3	7,7
D	88,2	4,2	112,6	5,6	101,5	5,2	80,0	3,7	63,3	3,0
E	379,8	17,9	383,4	19,2	402,3	20,4	429,2	19,7	437,8	20,6
Total	**2.118,2**	**100,0**	**1.994,3**	**100,0**	**1.970,0**	**100,0**	**2.180,8**	**100,0**	**2.125,8**	**100,0**
D and E (as % of total assets)		*22,1*		*24,9*		*25,6*		*23,3*		23,6

Source: Author, based on data from:
National Bank of Serbia - Bank Supervision Department, Banking Sector in Serbia - Third Quarter Report 2015, Beograd, 2015 (statistical annex of the report)

On the table 4, it is presented similar information regarding quality of the Serbian banking assets, like it was presented on the NPL table 3. Share of the bad quality assets is still high. Assets of the lowest quality: "D" and "E", has share of 23,6% in the total assets at the end of Q3 2015.

Stress tests are also having increased importance for the banking risk management in the last decades. Expectations from them are also high. Basel II has representing a big step in the banking stress test development. Similar trend has continued with the Basel III. Additionally stress tests related to the **Asset quality review** (AQR) has given new quality to the global and individual banking management. **European Central Bank** (ECB) has put big attention to this issue, while other central banks were following their example (similar was in Serbia). Reclassification of the credit exposures from performing to

[15] For further information: Government of Republic of Serbia, NPL Resolution Strategy, http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/strategija%20krediti/2%20NPL%20Strategija%20%28eng%29.pdf

non-performing, as well as demand for the increased provisioning, was representing very significant challenge for the European banks. Stress tests and asset analysis will continue to have substantial function as a tool of regulators, for the capital and risk strengthening in banks, as well financial stability strengthening instrument. It is expected increased importance of the AQR in developed, as well as in developing countries.

Commercial banks worldwide have demanding task to follow all various instructions regarding risk management improvement. Based on their practical experience with the negative effects of the financial crisis, banks are additionally improving their processes and practise, as well as strategies, planning, policies, procedures, etc. In the same time, among other challenges banks are also trying to cope with: high risks and high capital requirements, solving of the high level of NPLs and keeping sustainable business, which should provide long term stability of the bank. Similar challenges (high NPL level, low profitability, fragile economy, etc) are present in the banking sector of Serbia.

Besides already mentioned methods for the implementation provided by the various supervisory institutions, banks are trying to develop additionally their own improved tools and systems for the risk management, like for example: clients risk assessment tools and various risk assessment and measuring tools. Banks are also trying to find adequate measure for their business, between strategies like: change the risk profile of the bank, reduced the risk and business or increase it, recapitalization, etc.

CONCLUDING REMARKS

The paper has outlined the major characteristics of the banking risk management, which is one of the most crucial parts of today's business banks management. In the article it is presented development, experiences and perspectives, which are relevant for the banking risks.

Credit risk is still most dominant risk in the banks worldwide. Similar situation is also in the Republic of Serbia. Liquidity, market, operational and other risks are also having increasing importance in today's banking. Still, typical dominant risk of average commercial bank is credit risk. At the end of third quarter of year 2015, 86% of all capital requirements of the BSS is related to the credit risk. During previous years, similar domination of credit risk in the Serbia and other countries has been seen.

High level of non-performing loans is one of the especially important credit risk topics. Banks, regulatory institutions worldwide and other involved parties are intensively working on the solutions for this topic. High level of the NPLs is one of the major problems of the BSS. Commercial banks are together

with the NBS intensively looking for the solution, to reduce the NPLs, which share in the total loans is more than 20%. For the solving of this issue, among other things, action plans for solving of the NPLs has been defined by the NBS, but also by the Government of the Republic of Serbia. Similar actions have been conducted by the business banks. Currently, this topic, occupies full attention of all involved parties and lot of actions are ongoing (NPL market development, law solutions, extrajudicial solutions, etc.). Definitely, NPL topic will continue to requires, full attention of all involved parties, so that the adequate solutions would be performed.

Methods for the risk management are experiencing significant changes and progress in the recent years. Inevitably connected banking topic with previous is capital management progress. Banking legislation institutions (including Central banks) of the Europe and all other continents are very active in the implementation of Basel III standard and other related standards for the risk and capital management. Similar situation is in Serbia, where NBS investing lot of efforts to follow and implement actual European banking regulatory trends. Actual CAR regulation in the Serbia is mostly based on Basel II legislation, but with some local specifics. Serbian central bank has already implemented some Basel III elements in the local legislation. During last period CAR of the Banking sector of Serbia is having average values around 20%, significantly higher than the regulatory minimum of 12%.

Although Basel III standard is still not fully implemented, analysis about Basel III update or new Basel capital and risk standards (by the experts called Basel IV) are very intensive. Among other things, Basel III update or Basel IV should also bring changed role of the external credit rating in the CAR calculation. The idea is that the credit RWA calculation will not strongly depend on the external credit ratings. Basel IV is mainly focused on the risks and risk management, aiming to redefine the RWA calculation.

Processes like changed role of the external and internal credit ratings, stress tests and AQRs, Bank Recovery and Resolution activities and other similar process are also having increased importance for the banking management. EU has started first with Bank Recovery and Resolution activities development, followed by the other countries, including Republic of Serbia. Bank Recovery and Resolution activities are bringing many new, important and demanding indicators (TLAC, MREL, etc).

Based on commercial banks practical experience with the negative effects of the financial crisis they are additionally improving their processes and practise, as well as strategies, planning, policies, procedures, etc. In the same time, among other challenges banks are also trying to cope with: high risks, high level of NPLs and keeping sustainable business, which should provide long term stability of the bank. Business banks are trying to develop additionally their own improved tools and systems for the risk management. In

the paper outlined ongoing process of the banking risk management development, is expected to continue. This should be also valid for the banks in Serbia.

REZIME
SAVREMENI IZAZOVI U UPRAVLJANJU RIZICIMA BANAKA

Upravljanje rizicima je jedan od ključnih elemenata bankarskog menadžmenta. Tokom poslednjih decenija, svetska ekonomska kriza je snažno uticala, da upravljanje rizicima, dobije još više na značaju, u okviru ukupnog upravljanja poslovnim bankama. Kreditni rizika je i dalje dominantan rizik u svetskom bankarsku, a slična situacija je i Republici Srbiji. Rizik likvidnosti, tržišni, operativni i drugi rizici, takođe sve više dobijaju na značaju, u svetskom bankarstvu. Ipak, kreditni rizik je dalje najvažniji rizik prosečne poslovne banke. Visok nivo problematičnih kredita je jedan od posebno bitnih savremenih izazova, povezanih sa kreditnim rizikom. U bankarskom sektoru Srbije, nivo problematičnih kredita, već duže vremena prelazi 20% ukupnih kredita. Ovako visok nivo problematičnih kredita, uslovio je intenzivan rad, brojnih institucija u zemlji, kako bi ovaj problem bio rešen u što kraćem roku. Veoma pozitivan element, predstavljam dobra kapitalizovanost bankarskog sektora Srbije. Naime, pokazatelj adekvatnosti kapitala (PAK), bankarskog sektora Srbije (BSS), već duže vremena se kreće oko 20%, što je znatno iznad regulatornog minimuma od 12%. Ovako visok nivo PAK, povećava manevarski prostor u borbi sa izazovima i rizicima. Poslovne banke, regulatorna tela i druge relevantne institucije, intenzivno rade na svim aspektima upravljanja rizicima. Metodi upravljanja rizicima, doživljavaju značajne promene i razvoj poslednjih godina. Razvoj upravljanja kapitalom, predstavlja direktno povezanu temu, sa razvojem upravljanja rizicima. U ovom radu je analizirana trenutna situacija u upravljanju rizicima banaka. Predstavljeno je na koji način se očekuje da će se upravljanje rizicima razvijati u narednom periodu. Aktuelna situacija u oblasti upravljanja kapitalom banaka, je takođe analizirana. Ključna polazna hipoteza u radu je sledeća: koristeći domaća i svetska iskustva u oblasti upravljanja rizicima banaka, a na osnovu raspoložive literature i baza podataka, moguće je dati preporuke za dalje unapređenje upravljanja rizicima banaka. Za izvođenje zaključaka, korišćena su iskustava iz Republike Srbije, kao i svetskog bankarstva. Metodologija koja je u radu primenjena, prvenstveno karakteriše sledeće. Korišćena su istorijska i najsavremenija svetska i domaća iskustva, istraživanja i baze podatka (uz uvažavanje specifičnosti BSS i ekonomije Srbije), za sagledavanje i analizu upravljanja rizicima. Analizirani su i upoređeni brojni načini i segmenti upravljanja rizicima. Za prethodno, posebno su sledeće metode bile relevantne: deskriptivna, induktivno – deduktivna, analitičko - sintetička i komparativna analiza. Uvažavajući sprovedene analize, u radu su date preporuke za dalji razvoj upravljanja rizicima banaka.

Ključne reči: bankarstvo, rizici, adekvatnost kapitala.

REFERENCES

1. Alexander, C. and Sheedy, E., *The Professional Risk Managers' Handbook: A Comprehensive Guide to Current Theory and Best Practices*, PRMIA Publications, Wilmington, 2004
2. Basel Committee on Banking Supervision, Basel III overview table: Basel Committee on Banking Supervision reforms - Basel III, https://www.bis.org/bcbs/basel3/b3summarytable.pdf
3. Basel Committee on Banking Supervision, Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems, June 2011
4. Basel Committee on Banking Supervision, Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools, January 2013
5. Basel Committee on Banking Supervision, Finalising post-crisis reforms: an update, November 2015
6. Basel Committee on Banking Supervision, Implementation of Basel standards - A report to G20 Leaders on implementation of the Basel III regulatory reforms, November 2015
7. Basel Committee on Banking Supervision, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards, July 1988, updated to April 1998
8. Basel Committee on Banking Supervision, International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A revised Framework, June 2006
9. Catarineu-Rabell, E., Jackson, P., Tsomocos, D.P., Procyclicality and the new Basel Accord – Banks' Choice of Loan Rating System, Bank of England, Working Paper no. 181, London, 2003
10. Cecchetti S. G, and Kharroubi, E., Reassessing the Impact of Finance on Growth, Bank for International Settlements, BIS Working Papers No. 381, 2012
11. Decision on Capital Adequacy of Banks, RS Official Gazette, No 46/2011, 6/2013 and 51/2014
12. Decision on Information and Data to be Submitted to the National Bank of Serbia for the Purpose of Drawing up and Updating the Resolution Plan for Bank and Banking Group, RS Official Gazette, No 78/2015

13. Decision on Recovery Plans of Banks and Banking Groups, RS Official Gazette, No 71/2015
14. Decision on the Minimum Requirement for Capital and Eligible Liabilities of a Bank, RS Official Gazette, No 30/2015
15. Financial Stability Board, Adequacy of loss-absorbing capacity of global systemically important banks in resolution - Consultative Document, November 2014
16. Fitch Ratings, http://www.fitchratings.com/
17. Government of Republic of Serbia, NPL Resolution Strategy, http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/strategija%20krediti/2%20NPL%20Strategija%20%28eng%29.pdf
18. International Monetary Fund, Financial Soundness Indicators, http://data.imf.org/?sk=9F855EAE-C765-405E-9C9A-A9DC2C1FEE47
19. International Monetary Fund, World Development Indicators: Financial access, stability and efficiency, wdi.worldbank.org/table/5.5#
20. Kashyap K., and Stein, J., Cyclical implications of the Basel II capital standards, Federal Reserve Bank of Chicago, Economic Perspectives,1Q/2004.
21. König, P. J., Liquidity Requirements: A Double-Edged Sword, *International Journal of Central Banking, Volume 11, Number 4 December 2015,* Pages 129-168, Economic Research Department, Federal Reserve Bank of San Francisco
22. Masschelein, N., Monitoring pro-cyclicality under the capital requirements directive: preliminary concepts for developing a framework, National Bank of Belgium, Working Paper No. 120 - October 2007.
23. Milojevic N., *Efekti primene Bazelskih standarda u Srbiji*, Čugura print i Univerzitet Edukons, Beograd, 2011.
24. Milojević, N., Basel II and Forecasting Implementation Effects, *Industrija (Industry)*, *Vol.36, No. 1/2008,* 51-65, Economic Institute, Beograd
25. Milojević, N., Perspectives of Banks Capital Requirement Changes Due to the Basel Standards Implementation, *Business Economics, Year V, No. 2, Vol. IX*, Faculty of Business in Service, Novi Sad, 2011, p. 171-191
26. Moody's Investors Service, http://www.moodys.com/
27. National Bank of Serbia - Bank Supervision Department, Banking Sector in Serbia - Third Quarter Report 2015, Beograd
28. National Bank of Serbia, http://www.nbs.rs
29. Standard & Poor's Ratings Services, http://www.standardandpoors.com/
30. Stulz, R., Risk-Taking and Risk Management by Banks, *Journal of Applied Corporate Finance, Volume 27, Issue 1, Winter 2015,* Pages 8–18, Wiley-Blackwell

31. The European Parliament and the Council of the European Union, Directive 2014/59/EU of the European Parliament and of the Council, Official Journal of the European Union

Ovaj rad je primljen **26.01.2016.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **15.03.2017.** godine.

UDK: 616-058:005

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina X
Broj II
Str 86–105
doi 10.5937/poseko10-13048

PhD Daniela B. Hristić[1]
University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences,
Department of Industrial Management, Novi Sad

PhD Slađana R. Čabrilo[2]
I-Shou University, International College, Department of International Business Administration, Kaohsiung, Taiwan (R.O.C.),
University Educons, Sremska Kamenica – Novi Sad, Faculty of business economics

MSc Tatjana S. Savić Šikoparija[3]
University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences,
Department of Industrial Management, Novi Sad

EXPLORING THE IMPACT OF SOCIOCULTURAL FACTORS ON POSITIONING WOMEN IN MANAGEMENT

ABSTRACT: Job division according to gender is, in its roots, of social and cultural character. Gender characteristics, cultural heritage and system of values in their living and working environment, have influenced women rather than men, in their professional development and progress within leadership hierarchy in organizations. This study is focused on a problem of women's professional promotion. The basic assumption is that positioning a woman in managerial structure of an organization, is influenced by a group of sociocultural factors such as social background, residential location, level of education and close environment which defines individual's action, recognition, understanding and evaluation of information, motives and achievements. These bundle of sociocultural factors have been referred to as an individual cultural capital. The main aim is to identify and analyze supportive and non-supportive factors, within the set of explored sociocultural factors, a woman faces on her way up the managerial hierarchy as well as to find possibilities to manage relevant factors in order to enable the woman to fully realize her professional potential and reach the highest possible level at managerial hierarchy. The findings prove relevance of explored factors and their influence on woman's professional promotion.

Key words: gender, cultural capital, sociocultural factors, management, promotion, hierarchy

[1] hrida@sbb.rs
[2] sladjanacabrilo@gmail.com
[3] tanja.sikoparija@gmail.com

INTRODUCTION

Emancipation and gender equality have brought new challenges and opportunities to women. At the same time, if a woman decides to follow a new path, she needs to add a role of a businesswoman to the existing role of a mother, which was determined by birth. Gender characteristics, together with system of values of the working and living environment, have influenced the differences in characteristics found in male managers and female managers, as well as evident discrepancy in a number of women and men at managerial positions.

The results of numerous studies have proved that the term leader is compatible with women (Konrad et al, 2000; Hofstede, 2001; Gibson, 2003; Bigoness, 1988; *Autor*, 2003), and that female managers are inclined to democratic style of management. Statistic data show that there have never been more working women than today (Naisbitt and Aburdene, 1990; Statistical Office of the Republic of Serbia, 2010), while our historical and cultural heritage presented us with the predisposition of a complete self realization, which corresponds with modern managerial theory. A question arises: Which preconditions would make it possible for more women to access management structures and to have more opportunities and chances to succeed?

Taking into account all the statistical data on working women, one can not neglect the fact that they still hold low rank positions. An extremely small number of women can be found at the top managerial positions in big companies, where men take 90% and women take 10% of best paid executive positions (Daily et al., 1999; Winn, 2004; Anonymous, 2005).

In order to identify the supportive and obstacle factors every woman faces on her way up the managerial hierarchy, a woman sociocultural context containing various sociocultural factors (social background, residential

location, level of education and close environment characteristics which define individual actions, recognition, understanding and evaluation of information, motives and achievements) has been chosen as an indicator, whose relevance and determining influence are measured and analyzed during the study presented in this paper.

The problems of the study

Job division according to gender, points to social image of a woman and her education, justifying it, by using well- rooted cultural conditions. The identities of a man as a head of family and a provider, and a woman as a wife, a mother and economically weak and marginal worker, have been created throughout the history. Those are social perceptions of gender identities that have a correlation with work, and which are not homogenous or fixed. At the same time, they are constantly being redefined.

There is also a price that a woman pays, when she succeeds in getting rid of subordination to a certain degree (Winn, 2004). When a woman takes a competitive 'male' position at work, her professional affirmation stands out and very often creates social disapproval.

Living in separate worlds, men and women have developed different abilities and different dominant logics, as they have followed different objectives and kept different values. In almost all cultures (even though it is less obvious today than it used to be in the past), women stay at home, they do housework and take care of children, the sick and elderly, while men work outside of home. In addition, activities done by women, are regarded as less prestigious in the society than the ones done by men. As a result, we face over –masculinization of the public life as opposed to feminization of the private life.

THEORETICAL BACKGROUND

In theoretical discussions, there are three basic approaches to analyze insufficient women participation in managerial positions in companies. Gender, position within a company or both of these factors can determine achievements and behavior of an individual in a company. Depending on which of these three are the focus of the study, theories can be divided into: gender-oriented perspective, organization-oriented perspective and gender-organizational perspective.

Gender- oriented perspective

Gender research concentrates on difference between men and women (McGregor and Tweed, 2001). According to gender-oriented perspective, limited representation of women at higher positions in organizations is a result of factors found within woman herself - her unsuitable characteristics, attitudes and behavior. According to this approach, women are conditioned to possess the characteristics incompatible with the ones needed for managerial roles, and completely unethical for their promotion to higher positions in organizations (Fagenson, 1986; Harragan, 1977; O'Leari, 1974; Riger and Galligan, 1980; Terborg, 1977).

Since Schein's article "Think manager - think male" (Schein, 1976) there has been a great discussion on gender difference in managerial style in the academic literature. This discussion whether men and women are different still has power, because management is saturated with idealizations of masculinity (Marshall, 1995) The gender oriented approach is presented in the works of Matina Horner (1972), Margaret Hennig and Ann Jardim (1976). These authors consider that female biological and sociological patterns have caused the expression of characteristics and behavior unsuitable for becoming successful and prospective managers.

The environment sees prospective managers as aggressive, energetic, rational and competitive individuals who are determined, strong, self-confident and independent (Putman and Heinen, 1976). On the other hand, women are usually seen as relatively submissive, passive and irrational when it comes to business communication – they tend to show female characteristics such as being warm, kind and selfless (Feather, 1984; Putnam and Heinen, 1976; Spence and Helmreich, 1978). In other words, theorists of this approach, believe that women are constained by their own characteristics and behavior, and that they possess personal characteristics, which are opposite the ones successful leaders should have (O'Leari, 1974; McCllelland,1965).

Organization-oriented perspective

From organization-oriented perspective, organizational structure is seen as another obstacle for limited female promotion in organizations. The most important proponent of this approach, Rosabeth Moss Kanter (1993), thinks that individuals' positions at hierarchy of power are shaped by their characteristics, behavior and further professional and hierarchical path. Somebody's position, not gender, defines actions and characteristics within an organization. Women are traditionally placed at lower positions, and develop their behavior and characteristics as the answer to their hierarchical position. If women were at higher managerial positions, they would show the behavior and attributes that

men have. Besides this, Rosabeth Moss Kanter also points out that symbolic participation of women in management, have contributed to the creation of stereotypes. There would be less stereotypes if the percentage of female managerial positions increased (Heilman, 1980).

Gender- organizational perspective

The third perspective, i.e. gender-organizational approach or gender context, has conceptually combined several directions, including previously mentioned approaches, into one perspective. Gender context suggests that women's behavior and their limited promotion in organizations, might be due to their gender, organizational context, as well as broader social and institutional system. The approach has encompassed both of the previous theories. However, instead of presumption that woman's behavior in organization is "either – or situation", this approach states that organizational structure and gender can form and define woman's behavior at work (Fagenson and Horovitz, 1985). It also intoduces the third factor- the system of values in the environment and suggests that it influences woman's behavior and accessability of higher managerial levels. Business organizations function in broader contexts such as societies that have special cultural values, historic heritage, social and institutional practice, ideology, expectations, and stereotypes related to male and female roles and behavior. All these factors influence the structures and processes in organizations (Martin et al., 1983).

In order to explore the issue of professional promotion of women, we starts from the assumption that professional orientation of a woman towards positioning in managerial structures is influenced by her 'cultural capital'. An individual cultural capital is the notion derived from heritage, existing conditions and opportunities, obstacles that should be overcome, education and consequent cognitive orientation of an individual. Individual cultural capital is closely related to personal development, circumstances and decisions that greatly influence a career growth. Career development, from the initial position to the top executive position, is influenced by cultural capital of a person which determines recognition, understanding, formation and evaluation of information, motives and achievements.

This research is aimed to analyze the influence of different sociocultural factors on positioning of women in managerial structure and identify supportive and obstacle factors a woman faces on her way up the managerial hierarchy. The main purpose is to disclose factors and situations that positively or negatively influences the positioning of women in organization and eventually to manage these factors in order to enable women to reach higher positions in managerial hierarchy.

INDIVIDUAL CULTURAL CAPITAL – A BUNDLE OF SOCIOCULTURAL FACTORS

In this study, an individual cultural capital is analyzed as a bundle of sociocultural factors (social background and residential location, level of education, characteristics of close environment) that influence individual behavior, professional and business aspirations and ambitions.

Numerous studies on hereditary and acquired differences in the level of abilities, lead us to conclusion that probability of talents and abilities is approximately the same in all groups, regardless of gender, race, nation or any other feature. Stimulus and block have roots in favorable and unfavorable socio-economic factors and their influence on further development of the given genetic potentials (Hrnjica, 2003).

Most primary socialization is facilitated by the family. Family strongly affects personal attitudes to future work, as well as their interpretations of family and professional roles. The research realized by the Institute for Educational Research in Belgrade (Polovina, 2009), on the sample of 2,447 eight–grade students from 36 primary schools in Serbia, observed the connection between the students' attitude to school and educational aspirations and the aspects of their families. The main findings have been the following:

I - compared to their male peers, female eight-grade students had considerably higher educational aspirations, more positive attitude to school, and extra curriculum activities that support school subjects.

II- there was a strong correlation between students' educational aspirations and the level of education their parents of the same sex have.

A similar study in Croatia analyzed students from Zagreb (the capital of Croatia), having in focus their social origins. The results showed that three quarters of the respondents came from urban areas, and almost three fifths came from the families where either both parents or at least one of the parents, had a university degree. These findings have indicated the process of higher class social reproduction (Ilisin, 2008).

Material and cultural factors consequently make differences in the dynamics of family relationships. In families of lower socio-economic status, stimuli that encourage child's curiosity are also lower. If the level of parents' aspiration is low, the gifted children have no chance to show their potential, while the most educated social class is likely to continue the trend of reproducing itself.

There is the assumption that a good start and a supportive figure in the development of genetic potential have higher significance for women that they have for men.

Businesswomen and management

There are a few factors that influence the rising employment of women today:

- education accessibility,
- constant need to increase family budget,
- changes in attitude to female roles,
- new needs that women have.

Recent data have shown that greater percentage of women having no children have been employed (79%) in comparison with men having no children (74%). The studies also show that women start new businesses twice faster than men. In Canada, one-third of small businesses is owned by women, while in France that is one- fifth. In Great Britain, since 1980, the number of self-employed women has been rising three times faster than a number of self-employed men (Naisbitt and Aburdene, 1990). The rise in female entrepreneurship was especially present in 1990s. According to the Center for Women's Business Research (2001) the number of women-owned firms in the US increased by 14 percent nationwide - twice the rate of all firms at the beginning of the 21st century. Most of the newly-founded companies in the Netherlands, Denmark and Germany are owned by women. In Germany, these companies have created a million job positions and made annual turnover of 15 billion dollars. In Japan, women run 23% of small businesses. In France and UK every fourth company is run by a woman.

Reasons can be partly found in the fact that today 44% of working women (25-65 years) have higher level of education, in comparison to 20% in 1965. The trend of rising women's participation in business is present in developing countries as well. In China, for example, 25% of small businesses since the 1970s were started by women. In Africa, Asia and Latin America women are dominant in food production, distribution and sales. In these regions, the presence of women at executive positions in family companies is evident (Naisbitt and Aburdene, 1990).

The marker of the above mentioned statistics is the circulation of a business magazine for women called "Working Women", which sold 450,000 copies in 1981, in comparison to 900 000 copies sold today. It also exceeds the sales of Fortune, Forbes and even Business Week. The only business paper that has larger circulation in US is Wall Street Journal. Businesswoman as a phenomenon, is one of the topics found in the section "Decade of Women in Management", of American bestseller Megatrends 2000 by Naisbitt and Aburdene. In the book, they mark 10 new directions for the coming century and one of them belongs to female managers. Being a leader in business is not an advantage reserved for men only.

Glass ceiling syndrome

The previous thesis on female leadership access is limited to a certain extent. Although women have gained visibility at upper management positions, corporate ladder is still populated by middle-aged men (Winn, 2004). The biggest obstacles to women's advancement in business and politics are deeply rooted social prejudice. Women's commitment to their professional growth and career is still viewed with suspicion (Cordano et al., 2002; Lancaster, 1999). A social phenomenon called "glass ceiling syndrome", that was defined by Wall Street Journal in 1985, implied invisible obstacles that prevent women from reaching hierarchical top in companies. An American theorist, Laurie Morgan (1998) defined *glass ceiling* as the case when women start their career from the same starting position as men, but over time, their progress to the top is either more slowly than men's or at the same rate, until at certain point, they hit the ceiling and their progress stops. Attaining top management positions usually includes ambition, long working hours and a lot of social events, informal gatherings and networking. Without familiar responsibilities, both men and women can compete equally. However, when marital situations change, this competition becomes more difficult for women (Winn, 2004).

According to a world magazine "Economist", there are three major reasons why we have glass ceiling syndrome. The first reason is exclusion of women from informal networks within a company, which are extremely important for promotion opportunities. The second reason is a prevailing prejudice that women are incapable of leadership. For the same reason, men who make the majority in company boards do not appoint women to higher and more responsible positions. The third reason is the lack of role models. The fact is that there are few women at high positions that can serve as role models.

According to UN data, women are discriminated most in top management of major companies. Joan Winn (2004) use the phrase 'a snail's pace to the top' for women's progress to top management. Finally, when they manage to reach executive positions, they earn less than men. In the world of big corporations, they are invisible because they attend less informal gatherings then men. The presence of women at executive positions is evident only in the Netherlands, Canada, Finland and Australia.

Getting a job is only a first step in female professional affirmation, while promotion in company represents more important challenge. By definition of Federal Glass Ceiling Commission, the term is defined as a border line that separates those who have the opportunity to accomplish their goals in accordance with their professional abilities, from those who stay behind. It is an artificial barrier that prevents women from advancing, regardless of their qualifications and effort. Therefore, we can talk about *glass ceiling,* in cases

where women do not get promoted to higher or top managerial positions, despite their demonstrated abilities and devotion.

Glass ceiling is the outcome of economic and social gender inequality.

The existing gap between men and women at managerial positions will not disappear by itself, so the companies, as well as governments, should make certain changes that would make it possible for the women to move up the corporate ladder with the same ease and speed as men. Breaking glass ceiling is a long term goal that should involve the whole society. The fact that we face glass ceiling phenomenon everywhere in the world, tells us that today we can only speak about making a hole in it, rather than completely breaking it.

This process should definitely involve state institutions, and not only in the sense of introducing and applying the laws on equality. The liberation of gender stereotypes in education and the changes in the attitudes of families, teachers and the environment (which cannot be possible without a comprehensive social program) are desirable basic measures for the reducing glass ceiling effects.

The role of education in professional emancipation of women

The role of education in female participation and professional emancipation has emerged as attractive research topic (Euwals et al., 2011). Until the end of The Second World War, family was the primary environment for women, while the content of the subjects taught in single-sex schools was conditioned by gender roles. The short history shows that women have gone long and hard journey in achieving their rights to education. An extremely important support on this journey came from women's closest family, especially fathers and husbands. Today, women's education is their legal right, but they still need this support in professional emancipation.

We have already mentioned that the lack of education is one of the factors that affect women's unemployment and inactivity. Education brings higher awareness and give access to wider work opportunities (Sidani, 2013). However, relationship between education and female labor participation is not coherent across different countries (Psacharopoulos and Tzannatos, 1989).

The environment and the value system

The system of values is a key factor in differences amongst modern developed and undeveloped countries. The difference between developed and undeveloped countries does not lie in years of country's history or its tradition – Egypt is a poor country, even though it has a tradition 2000 years long, while Canada and Australia are rich countries with a two –century history. The difference is not in natural resources either – Japan is among the most

developed economies in the world, yet, it practically has no resources. The difference is not in the academic level of a country's leadership or management – many African and Latin American countries have super/well educated elites and are still poor. The difference is not in ethnic background, race, culture or religion – in the developed countries, there are very successful ethnic groups which have a reputation of being inferior and the cause of their country's failure. The key difference is the system of values which is learned and shared through education, culture and social relations. It is manifested by our attitude to work, responsibility, punctuality, abiding of laws and rules, moral integrity, and the respect of ethical principles and rights of the others (Vujovic, 2004).

The effect of cultural value systems on gender differences and stereotypes has been in focus of many studies (Hofstede, 2001; Costa et al., 2001; Sidani, 2013). Culture modifies individual's intelectual development through encouragement of the values important for a certain culture. In addition, individual's behaviour and activities are influenced by the value system found in their society, favoured by that society and prejudice that the society suffers from. Social roles of gender relate to social expectations of male and female behavior in their environment, thus their socialization and their values are different.

RESEARCH PROBLEM AND HYPOTHESES

The process of business orientation is closely linked to education and it ends with professional maturity and integrity, which correspond to the wishes and needs of an individual in their professional and social system. There is always a question whether a woman's choice of professional future is her own decision, or it is predetermined by the conditions she has adopted while creating her self-image. Furthermore, the question is what determines the quality of her decisions? Professional orientation is a process which favors acceptance of responsibility in professional choices, on the basis of motivation and personal motives, bearing in mind persons' relations to social and economic context they come from, that they are in or the context they aspire to.

To adapt the process of female orientation to higher managerial positions, means to accept the concept of female subjectivity as an integral part of their identity and gender. In the center of this process of professional affirmation, there is an individual whose personality bears the burden of cultural conditions, uniqueness of personal identification, different beliefs and values closely connected to gender identity.

The following hypotheses were defined in accordance to the problem and objectives of the study:

H1 -cultural capital is a relevant indicator of positioning women in managerial hierarchy.

H2 -there are differences in sub-samples (M-F manager) in comparison to their cultural capital.

RESEARCH METHOD

The key objective is to analyze the relevance of cultural capital as a set of sociocultural factors on female positioning in management. According to the goals, these were particular tasks to be realized:

- presentation of basic parameters of the subject,
- establishing the difference between the groups of the respondents,
- defining each group's characteristics,
- establishing each group's homogeneity,
- establishing features' contribution to each group's characteristics.

For the needs of the empirical study, the hypotheses were tested as described below:

- if $p>0.100$ – there is no reason to accept the single hypothesis.

In order for hypothesis to be accepted, two thresholds of significance will be used:

- if $0.10>p>0.05$ single hypothesis is accepted with an increased risk of deduction
- when $p<0.05$ single hypothesis is accepted and it is regarded that there are significant differences between respondents' groups, in comparison to the subject of the study.

Questionnaire

A specifically designed questionnaire containing 25 closed –ended questions, where respondents' answers are limited to a fixed set of responses, was made. Questions were divided in separate sections. Basically, questionnaire was designed as respondents' profile containing details about who they were, where they came from, what their social background was, their residential location; education, environment, professional ambitions and aspirations as well as the information on their companies. The questionnaire was adopted and modified by an expert-method technique.

The sample

To ensure the representativeness of the sample respondents were high and top level managers from diverse companies with regard to ownership

structure, industry and geographic location. The sample was adapted, and contained 130 respondents, split into two sub-samples. The first sub-sample included 64 male managers (M), while the other sub-sample included 64 female managers (F).

Data analysis

The applied statistical methods and the order of their application were of extreme importance, not only for deduction of the facts, but also for elimination and inclusion of certain features adding more quality to the study. The analysis was done in two steps – the testing of the hypothesis on similarities or differences and determining the extent of the differences alongside defining the characteristics of the sub-samples.

The features of the wholes had non- parametric characteristics, so they were analyzed in non- parametric way according to the frequency of modality. In order to avoid losing the data, we scaled the data on contingency tables, which enabled usage of Multivariate analysis of variance (MANOVA) and discriminative analysis. From the univariate procedures, we applied Roy Test, Pearson's Contingency Coefficient and multiple correlation coefficient. Calculating the coefficient of discrimination gives us the specific features of the sub-samples and the characteristics, based on which the reduction of the observed study field is done. The evaluation of homogeneity of the sub-samples and the distance between them is also shown.

THE RESULTS

The analysis of the differences between sub-samples in relation to cultural capital

In this section we will prove or disprove hypothesis H2 that there is a significant difference between the sub-samples: male (M) and female (F) managers, according to cultural capital.

Table 1 – The Significance of the Difference of the Sub-samples (M-F manager) in Relation to Cultural Capital

Analysis	n	F	p
MANOVA	17	9.916	.000
discriminative	17	98907.300	.000

Based on the values p=.000 (MANOVA analysis) and p=.000 (discriminative analysis), a hypothesis H2 was accepted, which means that there was a clearly defined line between the sub-samples (Table 1).

Table 2 – The Significance in the Difference (M-F manager) in Relation to Cultural Capital

	χ	R	F	p	c.dsc
What type of local community did you grow up in?	.259	.268	9.420	.003	.000
Residential status:	.169	.172	3.707	.056	.021
Residential situation of your family :	.108	.108	1.450	.231	.044
Your mother's level of education	.243	.251	8.202	.005	.009
Circle the mother's job position:	.295	.308	12.812	.000	.054
Your father's level of education:	.241	.248	8.003	.005	.134
Circle the father's job position:	.340	.362	18.346	.000	.305
Your spouse/partner's level of education:	.235	.242	7.563	.007	.001
Circle the partner's job position	.407	.446	30.273	.000	.079
Your level of education	.395	.430	27.709	.000	.258
During your education you achieved:	.121	.122	1.838	.178	.135
When did you have the highest amibitious?	.221	.227	6.621	.011	.192
After employment, you continued with personal and professional education	.418	.460	32.813	.000	.188
What motivates you to continue education?	.486	.556	54.718	.000	.186
What demotivates you from your further education while working?	.373	.402	23.513	.000	.064
Is your current professional status reflection of the past ambitions?	.156	.158	3.121	.080	.048
Please state the reasons if you haven't achieved expected success	.122	.123	1.862	.175	.026

Legend: c.dsc is a coefficient of discrimination

With markers with the result p<.1, a single hypothesis H2 was accepted, which means that there are significant differences between the sub-samples. The coefficient of discrimination led to the conclusion that the biggest discrimination according to cultural capital was in these markers: Father's job position (.305), Your level of education (.258), When did you have the highest professional ambitions? (.192), After employment, you continued with personal and professional education (.186), During your education you achieved (.135), Your father's level of education: (.134), Your spouse/partner's level of education: (.079), What demotivates you from further education while working? (.064), Your mother's job position (.054), Is your current professional status reflection of the past ambitions? (.048), Residential situation of your family (.044), Please state the reason if you haven't achieved expected success (.009), Your spouse/partner's level of education (.001), What type of local community did you grow up in? (.000) (Table 2).

Characteristics and homogeneity of the sub-samples in relation to cultural capital

Based on the observations, and in accordance to the applied methodology, a logical order of the study is - first defining specific

characteristics and homogeneity of the each sub-sample (M-F manager) and then defining the distance between them.

The fact that p=.000 is of discriminative analysis, leads to the conclusion that there is a clear border line between the sub-samples (M-F manager), i.e. that it is possible to define the characteristics of each group (M-F manager) in relation to cultural capital.

Table 3 – Characteristics and Homogeneity of the Sub-samples (M-F manager) in Relation to Cultural Capital

	men-managers	*women -managers*	dpr %
Father's job position:	Farmer.*, State company.*	Executive position*	17.489
Your level of education:	High school degree*	MA/ PhD*	14.794
When did you have the highest ambitious?	-	Before starting family*	11.009
Did you continue your education after your employment?	No*	Yes, higher education*, Yes, specialization*	10.780
Your motives for further education	Promotion within company*	Academic career*	10.665
During your education you achieved	-	-	7.741
Your father's level education:	-	MA/PhD*	7.683
Your spouse/ partner's job position:	Civil administration, civil service*, unemployed*	Executive position*, private business*	4.530
What demotivates you from your further education while working?	I want to spend more time with my friends, not with a book*	The society doesn't value education*, family commitments*	3.670
Your mother's job position:	House wife*	Civil service.*	3.096
Is your current professional status reflection of past ambitions	-	-	2.752
Residential situation of your family	-	-	2.523
Please state the reason if you haven't achieved expected success	-	-	1.491
Residential status:	-	City centre*	1.204
Your mother's level of education:	Primary education*	University degree*	.516
Your spouse/partner's level of education	High school degree*	University degree *	.057
What type of local community did you grow up in?	Medium sized town*	City centre*	.000
n/m	53/64	61/66	
%	82.81	92.42	

dpr % - relative weight of each feature

Homogeneity: men managers 82,81% (high); women managers 92,42 % (extremely high).

Based on the specific single characteristics of the respondents' cultural capital, the men sub-sample shows the specific features presented in Table 4.

Table 4 – The Specific Single Characteristics of the Respondents' Cultural Capital, the Men Sub-sample

	men-managers
Father's job position:	Farmer.*, State company.*
Level of education:	High school degree*
Continued professional education:	No*
Motive for further education	Promotion within company*
During your education you achieved	-
Your spouse/ partner's job position:	Civil administration, civil service*, unemployed*
What demotivates you from your further education while working?	I want to spend more time with my friends, not with a book*
Your mother's job position:	House wife*
Your mother's level of education:	Primary education*
Your spouse/partner's level of education	High school degree*
What type of local community did you grow up in?	Medium sized town*

The specific features related to the single characteristics of the respondents' cultural capital of the women sub-sample are presented in Table 5.

Table 5 – The Specific Single Characteristics of the Respondents' Cultural Capital, the Women Sub-sample

	women -managers
Father's job position:	Executive position*
Level of education:	MA/ PhD*
Continued professional education:	Before starting family*
Motive for further education	Academic career*
Your spouse/ partner's job position:	Executive position*, private business*
What demotivates you from your further education while working?	The society doesn't value education*, family commitments*
When did you have the highest professional ambitions?	*Before starting family**
Your mother's job position:	Civil service.*
Your mother's level of education:	*University degree**
Your spouse/partner's level of education	*University degree**
What type of local community did you grow up in?	*City centre**

By calculating of Mahalanobis generalized distance between sub-samples (M-F manager) we got another marker of similarities or differences, because we could compare the distance of different areas. The Table 4 shows that the distance between the sub-samples is (M-F manager) is considerable.

Table 6 – Distance (Mahalanobis) between Sub-samples in Relation to Cultural Capital

	men-managers	women-managers
Men	.00	2.43
Women - managers	2.43	.00

CONCLUSION

The biggest differences in partial measurements between male and female managers were related to their social background: educational and professional status of the respondents' families (especially their fathers and spouses). This proves our hypothesis that support that a woman receives from her closest family, used to be and still is, the most important supportive factor on her journey to professional affirmation. Today, women's education is their legal right, but they still need this support from their environment in their professional emancipation. Therefore, a significant discrimination, stated in educational level of the respondents (male and female managers) who take the same positions in the companies, might be considered as the consequence of the above mentioned differences.

Furthermore, the differences in further education and career development are proportional to the differences in educational level of the respondents' social background. A woman's social background, her household and her family, greatly influence her professional development. This is in line with the previously mentioned studies (Polovina, 2007; Ilisin, 2008), whose results stated that students' educational aspirations highly correlated with their parents' educational level.

The differences were also found in further education. Based on the survey, there is a conclusion that female managers are more likely to continue their education (in the pursuit of academic career) in comparison with male managers with family commitments as obstacles. Family commitments are "*the stumbling block*" to further education for female managers, while male managers would like to spend their time with friends rather than with a book.

It is important to emphasize the marker which is significant as a factor of discrimination of the sub-samples, even though its nature is not the cultural capital's focus of interest. It is the question related to the time when their professional ambitions were at the highest level. For female managers, that was the time before starting their families. Therefore, unless women experience drastic changes in their lives, their family and children are their priority and preference. The society still assess men's success by their profession, while the image of a successful woman is usually subjected to prejudice. Female managers are seen as women who lack femininity and whose ambitions do harm to their

husbands and children. Working outside household is sanctioned, if it is the result of a woman's need for self–realization and autonomy, and it is accepted if it is the result of economic needs of her family.

The results of the study prove the hypothesis that cultural capital of the respondents shows a great discrimination between the groups. Thus, even though the statistics on educational and professional status of the respondents' families are in favor of female managers, as they come from urban areas with the families of higher educational level and whose members are professionally realized, these factors do not give them an advantage when it comes to managerial hierarchy. The criteria that are considered significant within an organization lose the importance in case of men. Men need less support from their educational, social or residential background than women.

REZIME
ISTRAŽIVANJE UTICAJA SOCIO-KULTURNIH FAKTORA NA POZICIONIRANJE ŽENA U MENADŽMENTU

Podela poslova po polovima ima u osnovi društveni i kulturološki karakter. Rodne karakteristike, kulturno nasleđe i sistem vrednosti okruženja u kome žive i rade, uticali su da nivo kulturnog kapitala ima različit determinišući uticaj na žene, u odnosu na muškarace, na prostoru njihovog profesionalnog ostvarivanja i dostizanja rukovodećih pozicija u okviru organizacije. Ovaj rad razmatra probleme profesionalne promocije žena. Osnovna pretpostavka u radu je da se pozicioniranje žene u upravljačkim strukturama organizacija, realizuje pod uticajem grupe socio-kulturnih faktora, kao što su socijalno i rezidencijalno poreklo, obrazovni status žena i njihovog neposrednog okruženja koji određuje delovanja pojedinca, prepoznavanje, razumevanje i vrednovanje informacija, motiva i postignuća. Grupa navedenih socio-kulturnih faktora u ovom radu oznacena je kao *individualni kulturni kapital.* Osnovni cilj istraživanja je identifikovanje i analiza faktora koji podržavaju ili stvaraju prepreke ženama u profesionalnom napredovanju, i formiranje klase relevantnih faktora, radi mogućnosti da se na neke od njih utiče u cilju kvalitetnijeg profesionalnog ostvarivanja i boljeg pozicioniranja žena u menadžment hijerarhiji. Rezultati istraživanja dokazuju relevantnost individualnog kulturnog kapitala i njegov determinišući uticaj na profesionalnu promociju žene.

Ključne reči: rodnost, kulturni kapital, socio-kulturni faktori, menadžment, promocija, hijerahija.

REFERENCES

1. Anonymous (2005). Latest count of top women in Canadian business shows little progress since last catalyst census, Women in Management Review20.7/8: 538-539.
2. Bigoness,W.J. (1988). Sex differences in job attribute preferences, *Journal of Organizational Behavior,* 9, 139-147.
3. *Center for Women's Business Research* (2001), available at: www.nfwbo.org (accessed 7 October 2002).
4. Cordano, M., Scherer, R.F. and Owen, C.L. (2002), "Attitudes toward women as managers: sex versus culture", *Women in Management Review*, Vol. 17 No. 2, pp. 51 -60.
5. Costa, P.T. Jr, Terracciano, A. and McCrae, R.R. (2001), "Gender differences in personality traits across cultures: robust and surprising findings", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 81 No. 2, pp. 322-331.
6. Daily, C.M., Certo, S.T. and Dalton, D.R. (1999). A decade of corporate women: some progress in the boardroom, none in the executive suite, *Strategic Management Journal*, Vol. 20 No. 1, pp. 93-9.
7. Euwals, R., Knoef, M. and van Vuuren, D. (2011). The trend in female labour force participation: what can be expected for the future?, *Empirical Economics*, Vol. 40 No. 3, pp. 729-753.
8. Fagenson, E. (1986). Women's Work Orientations: Something Old, Something New, *Group and Organization Studies* ll, pp. 75-100.
9. Feather, N. (1984). Masculinity, Femininity, Psychological Androgyny and the Structure of Values, *Journal of Personal and Social Psychology* 47, pp. 604-2 I.
10. Gibson, C.B. (2003). An Investigation of Gender Differences in Leadership cross Four Countries, *Journal of International Business Studies,* Vol. 26 No. 2, pp. 255 – 279.
11. Gregory, A. (1990). Are Women Different and Why are Women Thought to Be Different Theoretical and Methodological Perspectives, *Journal of Business Ethics* 9: 257-266, Kluwer Academic Publishers.
12. Harragan, B. (1977). *Games Mother Never Taught You*, Warner, New York.
13. Hennig, M. and Jardim, A. (1976). *The Managerial Woman*, Anchoress/Doubleday, Garden City, NY.
14. Homer, M. (1972). Toward an Understanding of Achievement Related Conflicts in Women, *Journal of Social Issues* 28, pp. 157-76.
15. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations,* Second Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications

16. Hristić, D. (2003). *The characteristics of female managers and a new managerial style, Faculty of Technical Sciences,* Novi Sad.
17. Hrnjica, S. (2005). *Psychology and personality psychology*, NAUČNA KMD, ISBN: 86-83645-12-6.
18. Ilisin, V. (2008). A Sketch for the Sociological Portrait of Students in Zagreb, Sociology *and space journal*, num 3-4, pp. 221-40.
19. Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*, N.Y. Basic Books.
20. Konrad, A. M., Ritchie, J. E., Jr., Lieb, P., & Corrigall, E. (2000). Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 126, 593-641.
21. Lancaster, H. (1999). To get shipped abroad, women must overcome prejudice at home, *The Wall Street Journal*, Vol. B1 June 29, p. 4.
22. Martin, P., Harrison, D. and Dinitto, D. (1983) Advancement for Women in Hierarchical Organizations: A, Multilevel Analysis of Problems and Prospects, *Journal of Applied Behavioral Science* 19, pp. 19-33.
23. Marshall, J. (1995), Gender and Management: A Critical Review of Research, *British Journal of Management,* Vol. 6, Special Issue, pp.53-62.
24. McCllelland, D. (1965). Toward a Theory of Motive Acquisition, *American Psychologist* 20, pp. 321-33.
25. McGregor, J. and Tweed, D. (2001) Gender and managerial competence: support for theories of androgyny?. Women in Management, Vo l 16 (nos 5/6), pp. 279-286. - See more at: http://www.aut.ac.nz/profiles/judy-mcgregor#sthash.ws1MHwTR.dpufMorgan, L.A. (1998). Glass Ceiling Effect or Cohort Effect?, *American Sociological Review,* Vol 63.
26. Naisbitt J. and Aburdene P. (1990). *Megatrends 2000 - Ten New Directions For the 1990*, Avon Books, NY.
27. O'Leary, V. (1974). Some Attitudinal Barriers to Occupational Aspirations in Women, *Psychological Bulletin* 81, pp. 809-26.
28. Polovina, N. (2009). *General beliefs of teachers and students about working and living environment: Implications for mutual cooperation*, Education Research Institute, num.1, pp. 76-99.
29. Psacharopoulos, G. and Tzannatos, Z. (1989), Female labor force participation: an international perspective, *The World Bank Research Observer*, Vol. 4 No. 2, pp. 187-201.
30. Putnam, L. and Heinen, S. (1976). Women in Management: The Fallacy of the Trait Approach, *MSU Business Topics*, pp. 47-53.
31. Statistical Office of the Republic of Serbia, (2010). *The Bulletin on Basic Sets of the population of Serbia*, Announcemnt, number 368, LX, 29.12.2010., ISSN 0353-9555
32. Riger, S. and Galligan, P. (1980). Women in Management: An Exploration of Competing Paradigms", *American Psychologist* 35, pp. 902-10.

33. Schein, V.E. (1976), Think manager-think male, *The Atlanta Economic Review*, March-April, pp. 21-4.
34. Sidani, Y. M. (2013). *Gaps in female labor participation and pay equity: the impact of cultural variables, Gender in Management* 28.7: 424-440.
35. Spence, J. and Helmreich, R. (1978). *Masculinity and Femininity: Their Psychological Dimensions, Correlates and Antecedents*, University of Texas Press, Austin.
36. Terborg, J. (1977). Women in Management, A Research, *Journal of Applied Psychology* 62, pp. 647—64.
37. Winn, J. (2004). Entrepreneurship: not an easy path to top management for women, *Women in Management, Review* 19.3: 143-153.

Ovaj rad je primljen **29.01.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **03.03.2017.** godine.

UDK: 339:004.738.5

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina X
Broj II
Str 106–117
doi 10.5937/poseko10-12322

PhD Darjan Karabašević, , Assistant Professor[1]
University Business Academy in Novi Sad,
Faculty of Applied Management, Finance and Economics

PhD Gordana Petrović,[2]
Elementary school "Živadinka Divac" Kragujevac

PhD Mlađan Maksimović, , Research Assistant[3]
John Naisbitt University Belgrade,
Faculty of Management Zaječar

THE IMPACT OF THE LEVELS OF EDUCATION ON THE PERCEPTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

ABSTRACT: The concept of corporate social responsibility in the broadest sense means the ways in which companies communicate with their stakeholders. The aim is to establish a balance between the economic, social and environmental aspects of the environment. In recent years, corporate social responsibility in Serbia is becoming more and more interesting. Serbia is, as a country, still in the process of transition with economic and social problems that further have an impact on the lack of responsible behavior by companies. As companies have an impact on social development in the communities in which they operate, they therefore also have responsibility that extends beyond the boundaries of making a profit. An important feature of our society is the responsibility of ranking on a scale of values of successful and modern companies. The aim of the study was to examine the effect of educational level on the perception of the concept of corporate social responsibility. The research was carried out on the territory of Šumadija district. Respondents' answers were analyzed by applying the method analysis of variance (ANOVA).

Key words: Corporate social responsibility; CSR dimensions; society; education.

[1] darjankarabasevic@gmail.com
[2] milicakg98@yahoo.com
[3] mladjan.maksimovic@fmz.edu.rs

INTRODUCTION

Corporate social responsibility (CSR) is a contemporary concept of running the company through which the company finds a balance between generating profits and ways to repay to the community in which it operates works and creates profit. Therefore, the aim of the corporate responsibility is to contribute to the long-term stability of the business, whilst simultaneously improve its relations with all stakeholders.

Karabasevic et al. (2016) state that in today's business environment, the competitiveness of companies is not only reflected for their business results and the position that some company occupy on the market, but is also reflected by company's characteristics in terms of wellbeing and responsibility towards community, support for the employees and business partners, care for the environment and sustainable development.

As far back as 1960, Davis (1960) has proposed definition for the term "socially responsible", i.e. that the "social responsibility refers to a businesses and represent decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest". Commission of the European Communities (2002) defines CSR as a "concept in which companies integrates concern for society and the environment in its business activities and interaction with their stakeholders on a voluntary basis". Smith (2002) defines CSR as "an integration of business operations and values whereby the interests of all stakeholders, including customers, employees, investors, and the environment are reflected in the organization's policies and actions". According to Kotler and Lee (2004), CSR represents "commitment to improve community's wellbeing through discretionary business practices and contributions of corporate resources". Holme and Watts (2010) have defined that CSR is the "continuing commitment to business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large". Corporate Social Responsibility (CSR) is a concept in which companies integrate into their business interactions with all stakeholders and social

challenges related to the environment, on a voluntary basis (Atanacković, 2011).

It is notable that there are many other definitions besides the mentioned, however, what is common for all is that all take into account social and environmental impact of corporate activity.

In further analysis of the definitions of CSR, we can see that CSR as a concept is based on three key pillars, i.e. dimensions. The social dimension of CSR, which provides support to society and the local community, the economic dimension of CSR, which implies that the companies through CSR projects improve the positive image which ultimately affects the profitability and CSR dimensions of the natural environment which implies that the company's operations are carried out in a sustainable way respecting the environment (Dahlsrud, 2006; Waldman et al., 2006; Uddin et al., 2008; RobecoSAM AG, 2014; Åkerman, 2016). Graves et al. (2002), CSR dimensions indicated as "3Ps", i.e. P for Profit (economic dimension), People (social dimension) and P for Planet (environmental dimension).

Lately, more and more is being discussed about the impact of the application of the concept of CSR on the company's economic performance. Godfrey (2004), Margolis et al. (2009) and Crifo et al. (2016) in their research, emphasize that companies by applying the concept of CSR achieve better economic performance, in a way that they will achieve a competitive advantage in attracting resources and the quality personnel.

Karabasevic et al. (2016) state that the CSR has become a very important parameter in the evaluation of companies. Low score in the area of CSR can negatively affect the image of the company, which ultimately reflects to business results. For this reason, companies tend to apply the concept of CSR to nurture a positive image, which make it clear that the company takes care of all aspects of CSR, which is reflected in the care of employees, partners, the community and the natural environment. It follows that CSR becomes an important element in the sustainable operations of the company.

Kotler and Lee (2008) point out that CSR contributes to the increase of the competitiveness of enterprises because it leads to an increase in sales and market share, strengthens the position of brands, strengthens corporate image and the influence and strengthens the company's ability to attract and retain the most talented workforce. Rahim et al. (2011) state that companies believe, to a certain level, that their involvement in projects of corporate social responsibility has an impact on consumers' preferences. Their research confirmed that CSR components have significant connection with consumers' buying behavior. Undoubtedly, companies are aware of the fact that CSR, to a large extent, affects their business operations. So, corporations also now believe that, to a certain extent, the degree of their involvement in corporate

social responsibility (CSR) does have certain effect on consumers' buying behavior.

In recent years, CSR in Serbia is becoming a subject of interest of various organizations, associations, and companies. The transition process and all the stronger presence of foreign companies on the Serbian market are stimulating factors in this process.

CSR in Serbia certainly is not at the level of developed economies, and the main reason is delayed transition. Serbian first activities in terms of CSR are starting with the operations of multinational companies. Multinational companies adjust their business with all markets in which they operate, and which must be socially operated in accordance with the actions of its parent company and its management guidelines for sustainable development of corporate social responsibility (Karabasevic, 2014).

Given the importance of CSR for the organization, CSR is becoming an important element of the business environment and it has acquired status within management education and research (Pfeffer and Fong, 2004). Although there are no many studies on the impact of education level on the perception of concept of CSR, special efforts have been made by Sobczak et al. (2006) in their research of the impact of higher education on students' and young managers' perception of companies and CSR. The main result of their study is that there is the impact of the different types of academic institutions on the respondents' perception of companies and their attitude towards CSR concept. Taking into considereation current gap in the literature regarding the levels of education on the perception of CSR, the main aim of this manuscript is to examine relation of level of education to the perception of the CSR concept in Šumadija district.

Therefore, this manuscript is organized in this way: In Section 1, Introduction is presented, Section 2 presents Materials and methods of the research, and Section 3 presents Results of conducted research and discussion. Finally, Conclusion are given in Section 4.

MATERIALS AND METHODS

The aim of this study was to examine the attitudes of the population of Šumadija district (Arandjelovac, Batočina, Knić, Kragujevac, Lapovo, Rača and Topola) on issues of knowledge of the concept of corporate social responsibility. Therefore, the paper analyzes the impact of demographic factor (level of education) to the perception of the concept of corporate social responsibility. The survey was anonymous and was carried out on the territory of Šumadija district in the period from February to April 2016. As an instrument for research a questionnaire was applied, which was distributed to a

total of 146 participants, and the response was received from 110 respondents, which represents 75.34%.This level of response was expected which is confirmed by the results in the literature (Das et al., 2000; Molina, 2007). For gradation four step Likert scale is applied, while the qualitative data processing was performed by using statistical package SPSS 23.0. For significant questions the arithmetic mean, median, standard deviation and standard error are shown.

Table 1 shows the demographic data of respondents.

Table 1. - Demographic data of respondents

Characteristic		%
Gender	Male	48%
	Female	52%
Age	18-25	14%
	26-35	25%
	36-50	26%
	51-60	24%
	>60	11%
Level of education	Primary school	24%
	High School	54%
	College	8%
	Faculty	14%
Sample according to municipalities	Arandjelovac	16%
	Batočina	5%
	Knić	5%
	Kragujevac	58%
	Lapovo	3%
	Rača	5%
	Topola	8%

Source - the authors' calculations

From the statistical tests, ANOVA was applied. ANOVA (analysis of variance) is a statistical model that describes a group of statistical procedures. This model was developed by the British statistician Ronald Fisher. Analysis of variance is a statistical method used to examine the effect of one or more independent variables on a dependent variable. The independent variables are the influencing factors that contain more levels (groups) and their effect reflects on the levels of the dependent variable.

RESULTS

When asking questions on CSR, the aim was to show how the educational profile of the population is informed and familiar with the aforementioned concept. This concept today has an important place in the consideration of long-term prospects of survival and progress of the company.

Of the total number of respondents 65% is familiar with the term of corporate social responsibility, 30% are partially familiar while the term is not known to the 5% of respondents. The importance of understanding the concept of corporate social responsibility is reflected in the need that the stakeholders of society must be more organized and more intensely involved in the implementation of the principle of CSR in companies.

Table 2. - Descriptive processing of self-evaluation and analysis of variance ANOVA by level of education of respondents

Level of education		Do you know what it means corporate social responsibility?
Primary school	The number of respondents	26
	The arithmetic mean	2.34
	Median	2.00
	Standard deviation	0.95
	Standard error	0.12
High School	The number of respondents	60
	The arithmetic mean	1.93
	Median	1.00
	Standard deviation	0.95
	Standard error	0.12
College	The number of respondents	9
	The arithmetic mean	1.46
	Median	1.00
	Standard deviation	0.76
	Standard error	0.15
Faculty	The number of respondents	15
	The arithmetic mean	1.73
	Median	1.00
	Standard deviation	0.96
	Standard error	0.25
ANOVA	F	0.94
	Significance	0.43

Source - the authors' calculations

Table 2 shows the level of the degree of knowledge of the concept of corporate social responsibility which clearly shows that the level of education increases the level of knowledge of these concepts (lower average value = higher level of knowledge). Assuming that strategic development and competitiveness of the Šumadija district and the quality of services are most dependent on human resources, it is necessary to consider the importance of the educational structure and the necessary investment in improving the quality

of education. This is achieved through the prism of its shape and structural elements. In doing so, informal educational concept should not be ignored.

If the examination includes more than two groups, whose arithmetic mean is necessary to compare, it is necessary to apply the analysis of variance - ANOVA. In this study was tested the relationship between intergroup variability of variance and the variance of intra-variability. ANOVA is used in order to determine whether there were differences between several arithmetic means and whether these differences are statistically significant or accidental. Therefore, Table 3 shows the results of ANOVA test, i.e. attitudes of the local population with different educational levels according to the concept of corporate social responsibility.

Table 3. - ANOVA – The attitudes of the local population with different educational qualifications according to the statements below

Question	Education	N	AM	Median	Std. Deviation	Std. Error	Min	Max	ANOVA	
									F	Significance
According to you, the company is socially responsible if it creates positive financial results and new value.	Primary school	26	1.77	2.00	0.710	0.139	1	4	3.276	0.043
	High School	60	2.07	2.00	0.880	0.114				
	College	9	2.11	2.00	0.928	0.309				
	Faculty	15	2.47	2.00	0.743	0.192				
	Total	110	2.05	2.00	0.844	0.080				
The company is socially responsible if it takes into account the impact of their decisions on society and the environment.	Primary school	26	1.54	1.00	0.647	0.127	1	3	3.092	0.045
	High School	60	1.42	1.00	0.619	0.080				
	College	9	1.78	1.00	0.972	0.324				
	Faculty	15	1.33	1.00	0.617	0.159				
	Total	110	1.46	1.00	0.659	0.063				
Companies on the territory of Šumadija district during the process of creating products and its release on the market, take into account environmental protection.	Primary school	26	2.96	3.00	0.662	0.130	1	4	0.034	0.991
	High School	60	2.93	3.00	0.660	0.085				
	College	9	3.00	3.00	0.000	0.000				
	Faculty	15	2.93	3.00	0.799	0.206				
	Total	110	2.95	3.00	0.647	0.062				
Companies on the territory of Šumadija district regularly support local activities and projects (eg. donations, sponsorships).	Primary school	26	2.92	3.00	0.744	0.146	1	4	0.191	0.901
	High School	60	2.85	3.00	0.755	0.097				
	College	9	2.89	3.00	0.782	0.261				
	Faculty	15	3.46	3.00	0.535	0.138				
	Total	110	3.03	3.00	0.721	0.069				

The company where I work is corporate socially responsible.	Primary school	26	1.54	1.00	0.811	0.159	1	4	0.875	0.456
	High School	60	1.85	2.00	0.899	0.116				
	College	9	1.89	2.00	0.928	0.309				
	Faculty	15	1.67	1.00	0.900	0.232				
	Total	110	1.75	2.00	0.880	0.084				
Obstacles in previous activities related to corporate social responsibility are tough financial situations in companies	Primary school	26	2.04	2.00	0.824	0.162	1	4	0.921	0.433
	High School	60	2.33	2.00	0.837	0.108				
	College	9	2.33	2.00	0.707	0.236				
	Faculty	15	2.13	2.00	0.743	0.192				
	Total	110	2.24	2.00	0.812	0.077				
The bad economic situation adversely affects the development of Šumadija District.	Primary school	26	1.81	2.00	0.694	0.136	1	3	0.975	0.407
	High School	60	1.73	2.00	0.686	0.089				
	College	9	1.44	1.00	0.726	0.242				
	Faculty	15	1.53	1.00	0.640	0.165				
	Total	110	1.70	2.00	0.685	0.065				

Source - the authors' calculations

DISCUSSION

As indicated, the study aims to investigate the current gap in the literature regarding the level of education and knowledge of the concept of corporate social responsibility. Analyzing the obtained results, general conclusion can be drawn that there is a quite a high level of impact of levels of education on the knowledge of concept of CSR.

The analysis of data on means of values of respondents' answers in relation to the level of education leads to the conclusion that the local population generally agrees with the above statements. The highest levels of agreement have expressed respondents to the statement: „ The company is socially responsible if takes into account the impact of their decisions on society and the environment. " The mean value of responses to this statement is most evident among the respondents with higher education, and amounts 1.33. Other groups of respondents have rated this statement with slightly higher grade (lower level of agreement).

These results were confirmed by one factor analysis of variance and post-hoc and Scheffe's test on the level of significance of the $p<0.05$ ($F=3.092$, $p=0.045$). In this way, it is concluded that there are significant differences between respondents with different educational qualifications.

The highest mean of value and a minimum agreeing with the statement have responses to the statement: „Companies on the territory of Šumadija district regularly support local activities and projects (eg. Donations, sponsorships). "For this statement the highest mean value of the responses is 3.46 and that among the respondents with higher education. Analysis of variance showed that the differences between respondents of different educational qualifications at the level of significance $p<0.05$ are not statistically significant ($p=0.901$).

CONCLUSIONS

The concept of social responsibility appeared during the 60s of the last century. The concept of socially responsible business performance poses a challenge for a modern economy. The concept of CSR over the years has changed and evolved, but today in the business and academic community of defining concepts differ. CSR usually involves the willingness of companies to conduct business not only for their own good, but for the good of the whole society. The crisis of the global economy showed that the current concept of operations is unsustainable and that it is necessary to change the mode of operation and use of natural resources. Social community is becoming more interested in what kind of influence on society as a whole have a company in carrying out its activities. Socially responsible companies with own examples show that they take care about the employees, local community and environment. Social responsibility is an important element in the evaluation of companies on the capital markets. Socially responsible companies are usually considered to be those that provide a contribution to the whole community. Through a process of education to a higher level improves the knowledge of man and perfects its ability to contribute to the formation of human personality. The level of education has an important role in the creation and further transfer of knowledge on CSR. The aim of this study was to examine the attitudes of the population with different levels of education on the territory of Šumadija region on issues of knowledge of the concept of corporate social responsibility. Therefore, considering existing gap in the current literature, the purpose of this paper was to investigate the impact of levels of education on the perception of CSR concept. Further, analyzing the obtained results, it can be concluded that there is a quite a high level of impact of levels of education on the knowledge of concept of CSR. Also, results lead us to conclude that the higher level of education increases the level of awareness and understanding of the concepts of corporate social responsibility and its application on the territory of our country.

It is expected that residents who have a higher level of education with the acquired knowledge and skills significantly affect the movement and development of society in socio-responsible community, so they have a very great responsibility in raising awareness and providing knowledge to build a sustainable present and future.

REZIME
UTICAJ NIVOA OBRAZOVANJA NA PERCEPCIJU DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

Koncept društveno odgovornog poslovanja u najširem smislu označava načine na koje kompanije komuniciraju sa svojim stejkholderima. Cilj je da se uspostavi balans između ekonomskih, socijalnih kao i svih drugih aspekata koji okružuju kompanije. U poslednjih nekoliko godina, korporativna društvena odgovornost u Srbiji se nalazi sve više u fokusu. Srbija je, kao zemlja, još uvek u procesu tranzicije sa ekonomskim i socijalnim problemima koji dodatno utiču na nedostatak odgovornog ponašanja kompanija. Kako kompanije imaju uticaj na društveni razvoj u zajednicama u kojima posluju, one stoga imaju odgovornost koja se proteže izvan granica ostvarivanja profita. Važna karakteristika našeg društva postaje rangiranje društvene odgovornosti uspešnih i modernih kompanija. Cilj studije je bio da se ispita uticaj nivoa obrazovanja na percepciju koncepta korporativne društvene odgovornosti. Istraživanje je sprovedeno na teritoriji Šumadijskog okruga. odgovori ispitanika su analizirani primenom metoda analize varijanse (ANOVA).

Ključne reči: Korporativna društvena odgovornost, CSR dimenzije, društvo, obrazovanje.

REFERENCES

1. Åkerman, O., Oreski, M., & Magnusson, G., (2016) Does CSR matter?: *A Quantitative Dissertation on CSR Dimensions Impact on Brand Associations*, Linaeus University, Sweden.
2. Atanacković, U., (2011) Društveno odgovorno poslovanje kao savremeni koncept biznisa, *Škola biznisa*, Vol. 1, pp. 143-148.
3. Commission of the European Communities, (2002) *Corporate Social Responsibility*, Main Issue, Brussels.
4. Crifo, P., Diaye, M. A., & Pekovic, S., (2016) CSR related management practices and firm performance: An empirical analysis of the quantity–quality trade-off on French data, I*nternational Journal of Production Economics*, Vol. 171, pp. 405-416.

5. Dahlsrud, A., (2006) How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-13.
6. Das, A., Handfield, R., B., Calantone, R. J. & Ghoch, S., (2000) A contingent view of quality management – the impact of international competition on quality, *Decision Sciences*, Vol. 31, pp. 649 – 690.
7. Davis, K., (1960) Can business afford to ignore social responsibilities? *California management review*, Vol. 2, No. 3, pp. 70-76.
8. Godfrey, P. C., (2004) The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective, *Academy of Management Review,* Vol. 30, pp. 777–798.
9. Graves, S. B., Waddock, S.A., & Kelly, J., (2002) 100 Best Corporate Citizens*, Business Ethics*, Vol. 11, No. 2, pp. 8-13.
10. Holme, L., & Watts, R., (2000) *Corporate Social responsibility: Making Good Business Sense*, The World Business Council for Sustainable Development, January 2010.
11. Karabašević, D., (2014) Sustainability model of corporate governance and corporate social responsibility in Serbia, *4th International Symposium on Natural Resources Management*, Zaječar, Serbia, Book of proceedings, pp. 69-74.
12. Karabasevic, D., Paunkovic, J., & Stanujkic, D., (2016) Ranking of companies according to the indicators of corporate social responsibility based on SWARA and ARAS methods, *Serbian Journal of Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 43-53.
13. Kotler, P. & Lee, N., (2007) *Korporativna društvena odgovornost, Učiniti najviše za svoju kompaniju i izabrati društveni cilj, Najbolje prakse vodećih kompanija*, Čigoja, Beograd.
14. Kotler, P., & Lee, N., (2004) *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
15. Margolis, J., Elfenbein, H., & Walsh, J., (2009) *Does it pay to be good? A meta-analysis and direction of research on the relationship between corporate social and financial performance*, Harvard University Working Paper.
16. Molina, L. M., (2007) Relationship between quality management practices and knowledge transfer, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, pp. 682-701.
17. Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2004) The business school 'business': Some lessons from the US experience. *Journal of management studies*, Vol. 41, No. 8, pp. 1501-1520.

18. Rahim, R. A., Jalaludin, F. W., & Tajuddin, K., (2011) The importance of corporate social responsibility on consumer behaviour in Malaysia, *Asian academy of management journal*, Vol. 16, No. 1, pp. 119-139.
19. RobecoSAM AG, (2014) *The sustainability Yearbook 2014*. URL: http://www.p-plus.nl/resources/articlefiles/SustainabilityYearbook2014.pdf (25.07.2016)
20. Smith, K., (2002) ISO considers corporate social responsibility standards, *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 25, No. 3, p.42.
21. Sobczak, A., Debucquet, G., & Havard, C. (2006). The impact of higher education on students' and young managers' perception of companies and CSR: an exploratory analysis. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 6, No. 4, pp. 463-474.
22. Uddin, M.B., Hassan, R.M. & Tarique, K.M., (2008) Three Dimensional Aspects of Corporate Social Responsibility, *Daffodil International University Journal of Business and Economics*, Vol. 3, No. 1, pp. 199-212.
23. Waldman, D.A., Siegel, D.S., & Javidan, M., (2006) Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 8, pp. 1703-1725.

APPENDIX 1. QUESTIONNAIRE ON KNOWLEDGE OF CSR CONCEPT

Demographic group of questions:
Q1. Gender of respondents;
Q2. Place of residence;
Q3. Level of education;
Q4. Age structure;
Q5. Working status;
CSR group of questions:
Q1. According to you, the company is socially responsible if it creates positive financial results and new value?
Q2. The company is socially responsible if it takes into account the impact of their decisions on society and the environment?
Q3. Companies on the territory of Šumadija district during the process of creating products and its release on the market, take into account environmental protection?
Q4. Companies on the territory of Šumadija district regularly support local activities and projects (eg. donations, sponsorships)?
Q5. The company where I work is corporate socially responsible?
Q6. Obstacles in previous activities related to corporate social responsibility are tough financial situations in companies?
Q7. The bad economic situation adversely affects the development of Šumadija District?

Ovaj rad je primljen **11.06.2016.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **31.03.2017.** godine.

UDK: 005.94

Pregledni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina X
Broj II
Str 118–139
doi:10.5937/poseko12-12266

dr Milenko Dželetović,[1] vanredni profesor
Univerzitet Edukons Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije

Prof. dr Branislav M Mašić[2]
Univerzitet Istočno Sarajevo, Pale
Ekonomski fakultet, Bosna i Hercegovina

mr Davor M. Nikolić[3]
Univerzitet Union – Nikola Tesla, Beograd
Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment "Konstantin Veliki" – Niš

dr Sandra B. Nešić,[4] docent
Univerzitet Singidunum, Beograd
Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju – FEFA

MENADŽMENT ZNANJA I KONKURENTNOST ORGANIZACIJE*

SAŽETAK: Draker je pre više od 20 godina znanje nazvao „osnovnim ekonomskim resursom"; zagovarao je da je ono (znanje) postalo jedini resurs konkurentske prednosti organizacija. Moglo bi se reći da je sposobnost organizacije da inicira i sprovodi aktivnosti i procese „eksploatacije" postojećeg i kreiranja novih znanja među ključnim faktorima u kreiranju konkurentske prednosti organizacija. Težnja ka stvaranju i *stvaranje jedinstvenog znanja* bi svakako kompaniju diferenciralo u odnosu na druge, ali su prepoznavanje i tacitnog i eksplicitnog znanja, i uspostavljanje odgovarajuće organizacione infrastrukture jednako važni aspekti. Koncept menadžmenta znanja, prepoznat kao jedan od najvažnijih menadžment alata, u velikoj meri je rasprostranjen, iako nove tehnologije i promenljivo poslovno okruženje zahtevaju stalna prilagođavanja. U svakom slučaju, znanje se može smatrati vrednim i čak ključnim faktorom uspešnosti kompanija. Svrha ovog rada je da ispita vrednost menadžmenta znanja za kompanije i uticaj prakse menadžmenta znanja na konkurentnost kompanije.

Ključne reči: Znanje, menadžment znanja, konkurentnost, strategija

UVODNA RAZMATRANJA

Kreiranje i održavanje konkurentske prednosti organizacije tesno je povezano sa diferenciranjem organizacije i kroz aspekt *jedinstvenog znanja koje ta organizacija poseduje.*

Kada je oko 1995. godine menadžment znanja postao jedan od popularnih menadžment koncepata, jedno istraživanje je pokazalo da je preko 70% ispitanih smatralo da je znanje među ključnim faktorima za rast prihoda kompanije (Skyrme, 2011). I prakse menadžmenta znanja postale su popularnije osamdesetih i devedesetih godina 20. veka, a konsultantske kuće su bile među prvima kompanijama koje su ulagale u menadžment znanja, i to posebno u informacione tehnologije – u cilju osvajanja i širenja znanja kroz kompaniju. Povećana dostupnost tehnologija dizajniranih za upravljanje informacijama podstakla je promovisanje menadžmenta znanja, ali je ubrzo postalo jasno da sistemi informacionih tehnologija izostavljaju aspekte vezane za ljude, pa su u menadžment znanja inkorporirani i društveni elementi (Roberts, 2015, str. 30). Menadžment znanja podrazumeva usvajanje kolektivnog znanja u cilju postizanja poslovnih ciljeva kompanije; najkraće rečeno, menadžment znanja ima ulogu da *osigura da ljudi imaju znanje koje im je potrebno, tamo gde im je potrebno i u trenutku kada im je potrebno, tj. pravo znanje, na pravom mestu i u pravo vreme.* Najširi pristup ovom konceptu je razmišljanje o menadžmentu znanja kao procesu koji predstavlja jedinstvo tri komponente: *ljudi, procesa i tehnologija* (Macintosh, 1995, str. 139; u: Mašić & Đorđević Boljanović, 2008, str. 36).

[1] milenkodz@telekom.rs
[2] masicbranislav@gmail.com
[3] davor.nikolic@gmail.com
[4] snesic@fefa.edu.rs

* Ovaj rad je deo naučnog projekta „Unapređivanje konkurentnosti Srbije u procesu pristupanja EU", No. 47028, u toku perioda 2011–2015., finansiranog od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja.

Imajući u vidu da znanje danas predstavlja jedan od ključnih faktora/resursa organizacije za sticanje konkurentske prednosti, menadžment znanja (upravljanje znanjem; engl. *knowledge management*, KM) bi za svaku organizaciju trebalo da predstavlja jedan od ključnih menadžment alata. Rasprostranjeno je mišljenje da je za uspeh kompanije neophodno (postojećim) znanjem uspešno upravljati i primenjivati ga u kreiranju novih znanja i jedinstvene i privlačne ponude za kupca, odnosno klijenta. Cilj ovog rada je da ispita kako menadžment znanja utiče na performanse i uspešnost kompanija, održavanje konkurentske prednosti i na koji način se može iskazati vrednost menadžmenta znanja za kompanije. Za ove potrebe analizirani su različiti izvori domaće i strane literature (knjige, naučne i stručne publikacije, objavljena istraživanja), uz internet pretraživanje publikacija, časopisa, primera iz prakse itd. (tzv. *desk research*).

U radu su najpre objašnjeni pojmovi znanje i menadžment znanja, ukazano je na važnost stvaranja znanja u organizaciji a zatim i na sponu između menadžmenta znanja i konkurentske prednosti organizacije u savremenim uslovima poslovanja. Takođe, dat je osvrt na zastupljenost menadžmenta znanja u organizacijama i izazove sa kojima se susreće.

ZNANJE I MENADŽMENT ZNANJA

Znanje je u prvom planu kao faktor za određivanje vrednosti organizacija. Draker (još 1969. godine) upotrebljava termine *društvo znanja* i *ekonomija znanja* (Drucker, 1969, str. 261–263), Nonaka i Tekeuči (1995) govore o *kompaniji koja stvara znanje* i upravo tako nazivaju svoju knjigu, a Davenport i Prusak (1998, str. 1) zagovaraju važnost razumevanja razlika između podatka, informacije i znanja za efektivan menadžment znanja.

Upravljanje znanjem ili menadžment znanja (što je već ustaljeni termin kod nas) predstavlja *interdisciplinarni poslovni koncept koji u svom fokusu ima organizaciono učenje.* Kao termin se ustalio kasnih osamdesetih godina, a Vig (Wiig) je 1993. godine napisao prvu knjigu o osnovama menadžmenta znanja (Mašić, Džunić & Nešić, 2014, str. 143). Iako se Draker vezuje za kovanice *ekonomija znanja* (*knowledge economy*) i *radnik znanja* (*knowledge worker*) usled objavljivanja knjige *Doba diskontinuiteta* 1969. godine, smatra se da je koristio termin *radnik znanja* još 1962. godine, sedam godina ranije (Wallace, 2007, str. 101).

U ovom radu opredelili smo se za definiciju znanja organizacije APQC (Američki centar za produktivnost i kvalitet, Hjuston; American Productivity and Quality Center), koja je sa organizacijom „Artur Andersen" davne 1995. godine organizovala simpozijum o menadžmentu znanja na kojem je prisustvovalo više od 300 učesnika (*Knowledge Imperatives Symposium*):

znanje je „informacija koja je u funkciji, u upotrebi... u poslovnom kontekstu, znanje predstavlja ono što zaposleni, vezano za posao, znaju o disciplinama, proizvodima, procesima, kupcima/klijentima, jedni o drugima, o greškama, i uspesima" (APQC, 2014, str. 6).

Istaknuti profesor i konsultant Tomas Davenport, koautor jedne od najprodavanijih knjiga iz oblasti menadžmenta znanja (*Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know)* i među najčešće citiranim autorima iz ove oblasti, 1994. godine je menadžment znanja sažeto definisao kao „proces osvajanja, distribucije i efektivnog korišćenja znanja" (Davenport, 1994, str. 95). Prema Drakeru (1999, str. 157), menadžment znanja je „koordiniranje i eksploatacija resursa organizacionog znanja, u cilju kreiranja koristi i konkurentske prednosti". Duhon (*Gartner group*) smatra da je menadžment znanja „disciplina koja podupire integrisani pristup identifikovanju (prepoznavanju), osvajanju, evaluaciji, pronalaženju i ponovnom korišćenju i deljenju kompletne *informacione imovine* kompanije" (*informational assets*)... koja „može da obuhvata baze podataka, dokumenta, pravilnike, politike i procedure, kao i prethodno 'neosvojene' ekspertize i iskustva koja poseduju pojedinci – zaposleni". (Duhon, 1998, str. 9). Korisno je navesti da *informaciona imovina*, relativno ustaljen termin, npr. prema zvaničnom veb-sajtu vlade Kvinslenda, predstavlja „skup podataka koji se može ustanoviti i identifikovati, sačuvan na bilo koji način, sa prepoznatom određenom vrednošću koju ima i daje u omogućavanju agenciji da sprovodi svoje poslovne funkcije, pa time zadovoljava i određene, već prepoznate zahteve agencije" (organizacije/kompanije, prim. aut.) (QGCIO, 2016, str. 5). Menadžment znanja je „primenjivanje i sprovođenje strukturisanog procesa koje potpomaže informacijama i znanju da dospeju do pravih ljudi u pravo vreme, kako bi postupali efikasnije i efektivnije u pronalaženju, razumevanju, deljenju i korišćenju znanja u cilju *kreiranja vrednosti*". (APQC, 2015).

Vig je pri definisanju koncepta menadžmenta znanja izričito napravio razliku između onoga što menadžment znanja jeste, odnosno nije. Prema Vigu, *menadžment znanja jeste/jesu*: filozofija menadžmenta (upravljanja) koja koristi eksplicitne prednosti znanja kako bi organizacija poslovala i nastupala inteligentnije; upravljanje koje znanje vidi i razume onako kako se koristi u operativnim situacijama i za dugoročna strateška poboljšanja; načini za pronalaženje, analiziranje, i usredsređenost na oblasti ključnog znanja i (sa tim) vezane mogućnosti menadžmenta, kako bi se obezbedilo da je odgovarajuće relevantno znanje raspoloživo kada god je potrebno; metodi koji omogućuju menadžerima da identifikuju i označe sadržaje, potrebe i mogućnosti znanja u skladu sa specifičnim operativnim radnjama. Dalje, prema Vigovim razmišljanjima, *menadžment znanja nije/nisu*: skup izolovanih tehnika koje nemaju zajednički, objedinjeni okvir; drugi naziv za menadžment ljudskih resursa i obuku; standardizovana metodologija sa

praktičnim uputstvima za menadžment znanja (*how-to* KM); drugi naziv za „ekspertske sisteme" (engl. *expert systems*; računarski programi, sistemi sposobni da u određenoj stručnoj oblasti donose zaključke, jer sadrže ekspertsko znanje, prim. aut.); skup kompjuterskih aplikativnih programa; sistem za kontrolu distribucije i sigurnosti znanja (Wiig, 1993, str. 20).

Imajući u vidu poslovanje u savremenim uslovima, grupa autora definisanje menadžmenta znanja zasniva na *informacionim tehnologijama,* inspirisani stavovima koje je Bil Gejts izneo još 1999. godine: „...upravljanje znanjem nije ništa drugo do *upravljanje tokom informacija,* pribavljanje *prave informacije onima kojima je potrebna kako bi mogli na nju brzo da reaguju...*". Pri tome Gejts ističe da se menadžment znanja u stvari i ne odnosi na tehnologiju: „*menadžment znanja počinje poslovnim ciljevima i procesima, kao i saznanjem o potrebi deljenja informacija...* menadžment znanja je sredstvo za postizanje cilja, a to je povećanje inteligencije ustanove, odnosno koeficijenta inteligencije (IQ) kompanije, koji uključuje *deljenje i ranijih i sadašnjih znanja...*" (Mašić & Lončarević, 2004, str. 228–229).

U zavisnosti od pristupa definisanju koncepta menadžmenta znanja, nailazimo na mišljenja da je upravljane znanjem: upravljanje tokom informacija koje sadrže znanje, proces vršenja aktivnosti upravljanja znanjem i složen multidimenzionalni proces; stoga, menadžment znanja možemo da posmatramo i kao sistem/skup znanja, resursa, strategija, politika, praksi, odluka, procesa, akcija/aktivnosti sa svih nivoa organizacije, kroz koji organizacija prati sve svoje procese, i deli, skuplja i primenjuje, obnavlja i stvara znanja u cilju opstanka i prilagođavanja u odnosu na svoje okruženje (Mašić & Lončarević, 2004, str. 228).

Menadžment znanja (kao alat) razvija sisteme i procese za sticanje i deljenje intelektualne imovine; pojačava generisanje korisnih, smislenih informacija na osnovu kojih se mogu preduzimati dalje aktivnosti, i teži jačanju individualnog i timskog učenja. Menadžment znanja polazi od toga da uspešnost kompanija ne čini skup proizvoda već baze distinktivnog znanja, pa ovaj intelektualni kapital, koji se prikuplja primenom menadžmenta znanja, može da obezbedi konkurentsku prednost (Bain & Company, 2010).

ZNAČAJ STVARANJA ZNANJA U ORGANIZACIJI

Kao što je napomenuto, *cilj savremene organizacije je da se svi poslovni procesi posmatraju kao procesi znanja*. Ovakvo polazište uključuje stvaranje znanja (engl. *creation*), osvajanje znanja (*capture*), čuvanje znanja (*storing*), podelu znanja sa drugima (*sharing*) i primenu znanja (*application*) na način koji će doprineti stvaranju *dodatne vrednosti za organizaciju* (Mašić & Đorđević Boljanović, 2008, str. 35–36).

Nonaka (u koautorstvu sa Takeučijem) (1995), kao i mnogi autori koji su sledili njihov primer, govore o dva najvažnija tipa ljudskog znanja – *eksplicitnom* i *tacitnom* (Polanji je uveo ideju tacitnog znanja). Eksplicitno znanje se lako može artikulisati, preneti drugima, podeliti, dok je tacitno znanje lično, prećutno znanje, kojem je pristup otežan, nalazi se u umovima pojedinaca. Stvaranje znanja u organizaciji je, prema ovim autorima, spiralni proces različitih interakcija između tacitnog i eksplicitnog znanja (socijalizacije, eksternalizacije, kombinacije i internalizacije) (Nonaka & Takeuchi, 1995, str. 61–64). Nonaka i Takeuči su mišljenja da su japanska preduzeća ostvarila uspeh usled stručnosti i ekspresnosti u „organizacionom kreiranju znanja" – sposobnosti preduzeća da novo znanje kreira i širi ga u organizaciji, što se ogleda kroz proizvode, usluge i sisteme. Traže se i znanja koja se stvaraju van preduzeća, a to znanje se mora koristiti u bazama preduzeća i *brzo širiti kako bi postalo osnova za stvaranje novih proizvoda i tehnologija*, pa se tako odvija svojevrsna *konverzija spolja prema unutra i opet spolja* u formi novih usluga, proizvoda i sistema. Logičan redosled je dakle: *kreiranje znanja – kontinuelno inoviranje – konkurentska prednost.* (Milisavljević, 2003, str. 29–30).

Značajni cilj menadžmenta znanja je da kreira tehnologije koje korisnicima omogućavaju da iz izvora eksplicitnih znanja dođu do novih, prećutnih znanja. Novo prećutno znanje će za rezultat imati *obnavljanje znanja organizacije* (Laverde Ortiz, Baragano, & Sarriegui Dominguez, 2003). I Milisavljević ističe da je u ekonomiji znanja „ključni izvor konkurentske prednosti i superiorne rentabilnosti u određenoj grani način na koji preduzeće *kreira i deli svoje znanje...* Stvaranje znanja je ojačavanje potencijala kreiranja inovacija". (2003, str. 28). Autor smatra da preduzeće može da „koordinira i kombinuje svoje tradicionalne izvore i sposobnosti na nov, distinktivan način" i tako pruži potrošačima veću vrednost u odnosu na konkurente. Potrebno je da *identifikuje područja gde znanje vodi ka konkurentskoj prednosti, pa ukoliko je u pitanju jedinstveno znanje može predstavljati izvor održive konkurentske prednosti* (Milisavljević, 2012).

Pojačano interesovanje za menadžment znanja, kao koncept, beleži se tokom kasnih osamdesetim i devedesetih godina 20. veka. Organizacija APQC, koja je 1995. godine u Hjustonu po prvi put organizovala konferenciju koja se bavi menadžmentom znanja, uspešno od tada održava godišnje konferencije na ovu temu, i u aprilu 2017. godine će organizovati 22. konferenciju. Izazovi novog doba nameću proučavanje menadžmenta znanja iz novih uglova. Izdvajamo rezime jednog od uvodnih predavača sa konferencije održane 2015. godine. U pitanju je dr D. Iglman, profesor sa Univerziteta *Bejlor* (David Eagleman; Baylor University), koji je u uvodnom izlaganju objasnio zašto je nedostatak upravljanja znanjem vodio čak do urušavanja civilizacija kroz istoriju. To je iskoristio kako bi izneo najvažnije

naučene lekcije kroz istoriju o važnosti menadžmenta znanja u današnjim organizacijama: (1) ne gubite stvari (znanje, prim. aut.); (2) brže jedni drugima saopštavajte (informacije, novine, znanja, prim. autora) i (3) širite znanje i negujte ljudski kapital. Objasnio je dve naučene lekcije iz svog rada (njegova oblast je neuronauka). *Prvo*: *„mi ne znamo uvek šta zapravo znamo*" – osoba može savršeno da obavlja zadatak ali da nije u stanju da objasni *kako ga obavlja*. *Drugo*, sa stanovišta funkcionisanja mozga, *znanje nikada nije u jednini*; mozak uspeva da „barata" i upravlja višestrukim „znanjima" kad god je suočen sa nekim problemom ili odlukom. Ovakav uvid u *prirodu ljudskog znanja*, navodi Iglman kao primer, može se primeniti i na organizaciono znanje, odnosno znanje neke organizacije ili kompanije: *pojedini zaposleni poseduju ključna znanja u organizaciji, ali da toga možda nisu ni svesni, odnosno oni ne znaju šta sve znaju, i organizaciono znanje se retko javlja u jednini*. Zbog toga je veoma važno za organizacije da podstaknu i ohrabre sve veze i razgovore, odnosno komunikaciju tokom koje i zahvaljujući kojoj se znanje deli (APQC, 2015).

U cilju kreiranja organizacione kulture koja će pružiti podršku i omogućiti razvoj menadžmenta znanja kao koncepta, okruženje bi trebalo da ima kulturu koja ohrabruje i vrednuje: (1) povezivanje ljudi i širenje kontakata eksterno i interno, (2) poštovanje prema pojedincima; (3) kreativnost i inovativnost; (4) poverenje; (5) deljenje ideja i informacija; (6) dobar (potpun, smislen) sistem i procedure koje se tiču podređenih i (7) stalno učenje i razvoj (Harman & Brelade, 2002, str. 13). Može se zaključiti da proces stvaranja znanja u organizaciji, između ostalog, jača kapacitete organizacije za kreiranje inovacija, a inovativnost je prepoznata kao neophodan faktor konkurentnosti organizacije. I Svetski ekonomski forum prepoznaje inovacije, odnosno inovativnost kao značajan faktor konkurentnosti, i svrstava je među 12 stubova konkurentnosti Globalnog indeksa konkurentnosti. Prema poslednjem izveštaju, ulaganje u inovacije podjednako je važno kao i infrastruktura, veštine i efikasnost tržišta (World Economic Forum, 2017).

SAVREMENI USLOVI POSLOVANJA: KOMPETENCIJE, MENADŽMENT ZNANJA I KONKURENTNOST ORGANIZACIJE

Promene u poslovnom okruženju su sve *brže, radikalnije i snažnije*. Neizvesnost je „zapovest kako današnjeg, tako i svakog sledećeg dana" (Tisen i dr., 2006, str. 9). Donošenje odluka je sve složenije, a pritisak više ne dolazi samo od rastuće konkurencije, već i od zahtevnih potrošača i javnog mnenja koje očekuje da kompanije imaju pozitivan uticaj na društvo (Tisen i dr., 2006, str. 10). Dok su u ne tako davnoj prošlosti organizacije mogle da očekuju

atmosferu poznatog i stabilnog okruženja i predvidljivu budućnost, u današnjem okruženju, punom previranja i nesigurnosti, to nije slučaj. Ekonomija znanja nameće radikalno novi pristup i istraživanju vrednosti pojedinih kompanija, jer se kompanije prodaju po ceni znatno višoj od knjigovodstvene vrednosti, što ukazuje na značaj nematerijalne imovine. Da bi organizacija napredovala, potrebno je da svoje zaposlene posmatra kao bogatstvo, a njihovo *znanje kao ključ za konkurentsku prednost*; takva organizacija mora da stvori atmosferu i organizacionu kulturu u kojoj će se slobodno iskazivati znanje, nove ideje i kreativnost, postojeće znanje na pravi način primeniti, a novo kreirati.

Do nas svakodnevno stižu ogromne količine podataka. To važi i za rukovodioce i zaposlene koji su uključeni u aktivnosti menadžmenta znanja. U jednoj studiji (dr Hilbert, Univerzitet u Južnoj Karolini) napravljen je proračun da se tokom godine pojedincu pošalje zaista velika količina podataka, kao kada bi svako od nas morao svakog dana da pročita 174 dnevnih novina (Derbyshire, 2011. u: Quast, 2012). I upravo ovo preopterećenje podacima daje značaj menadžmentu znanja, koji je za uspeh kompanije važan jer: omogućava osposobljavanje u donošenju odluka, stvara učeću organizaciju kroz stvaranje rutine u učenju i stimuliše inovaciju i promenu u kulturi organizacije (Quast, 2012).

Organizacije koriste programe menadžmenta znanja kako bi, između ostalog, unapredile kvalitet postojećih proizvoda i usluga, smanjile troškove, jačale kompetencije kroz upravljanje intelektualnom imovinom, ubrzale i poboljšale proces širenja znanja u organizaciji, pospešile inovacije i razvoj novih proizvoda (Bain & Company, 2010). Menadžmentu znanja pridaje se sve veći značaj usled izmenjenog poslovnog okruženja. Ono je nekada bilo predvidivo, ali sada ga karakteriše i vodi diskontinuirana promena. Prepoznata je suštinska važnost menadžmenta znanja za organizacije imajući u vidu da je *stvaranje znanja ključna kompetentnost bilo koje organizacije* (Gogula 2002. u: Chaudhary 2005, str. 66). M. Porter ističe da strategija predstavlja *kreiranje jedinstvene i vredne pozicije koja obuhvata skup različitih aktivnosti*; ona se odnosi na obavljanje aktivnosti koje su drugačije od aktivnosti konkurenata, ili na obavljanje sličnih aktivnosti na drugačiji način. Naglašava da kompanija može da nadmaši konkurente jedino ukoliko je u stanju da *uspostavi različitost koju može da sačuva* (Porter, 1996). Naime, *posebna kompetentnost koja omogućava superiornost* u odnosu na ostale organizacije u poslovnom području je *logična preokupacija svih konkurentno orijentisanih organizacija* (Milisavljević, 2012, str. 147). Suština kompetentnosti je *kombinacija komplementarne stručnosti i znanja* koje poseduju pojedinci i grupe u organizaciji, što im omogućava da poslovnu aktivnost obavljaju na takav način koji omogućava ranu jaku usklađenost sa sredinom.

Konkurencija je danas snažna, sve su veća očekivanja potrošača, a vremena je manje za razvijanje i plasman novih proizvoda i usluga, koje zastarevaju u kratkom periodu. Kako bi uspele u turbulentnom okruženju, organizacijama su, na svim nivoima, potrebni zaposleni koji su usmereni ka učenju i stalnom razvoju (Yukl, 2013, str. 94). Efektivnost organizacije zavisi i od adekvatnog reagovanja na eksterno okruženje. Adaptacija, odnosno prilagođavanje organizacije novim uslovima sredine, može se, između ostalog, poboljšati tačnim tumačenjem informacija o spoljašnjem okruženju, kolektivnim učenjem, fleksibilnošću poslovnih procesa, inovacijama u proizvodima, uslugama ili procesima, ali i efektivnim menadžmentom znanja (Yukl, 2013, str. 277).

Za Džounsa (Gareth Jones, Texas A&M University), autora mnogobrojnih istraživanja iz oblasti strateškog menadžmenta i organizacione teorije, *konkurentska prednost* je „mogućnost kompanije da prevaziđe drugu u performansama jer su njeni menadžeri sposobni da kreiraju više vrednosti iz resursa koji su im na raspolaganju... Ona potiče od ključnih kompetencija, veština i sposobnosti menadžera u aktivnostima kreiranja vrednosti, kao što su proizvodnja, istraživanje i razvoj, upravljanje novim tehnologijama ili organizaciona promena i dizajn. *Ključne kompetencije omogućuju kompaniji da razvije strategiju kako bi nadmašila konkurente* i proizvela bolje proizvode, ili proizvela iste proizvode po nižoj ceni. *Strategija je poseban obrazac, odnosno šablon odluka i aktivnosti koje preduzimaju menadžeri kako bi iskoristili ključne kompetencije u cilju postizanja konkurentske prednosti i nadmašili konkurente*" (Jones, 2004, str. 13).

Većina direktora smatra da konkurentsku prednost organizacije u kojoj rade čine „njihovi ljudi", odnosno da su ljudski kapital i intelektualna imovina glavni pokretači inovacije i konkurentnosti. Imajući to u vidu, sposobnost efektivnog korišćenja znanja na internom i eksternom nivou trebalo bi da predstavlja ključnu kompetentnost organizacije, što ukazuje na povezanost upravljanja znanjem i konkurentske prednosti (Liebowitz, 2011, str. 1–9).

Menadžment znanja, između ostalog, zahteva od menadžera u kompanijama da odrede koje će kompetencije biti ključne za budući uspeh kompanije, i koja baza znanja je potrebna kako bi se izgradila održiva liderska pozicija (Bain & Company, 2010). Džouns naglašava da organizacije koje imaju razvijene informacione sisteme „mogu brže da odgovore na promenljive uslove okruženja, među kojima je povećana globalna konkurentnost" (Jones, 2004, str. 328). Dakle, postojeća znanja u organizaciji bi trebalo negovati, unapređivati, koristiti, njima efikasno upravljati, što bi menadžment znanja kao koncept omogućio; naposletku, procesi bi trebalo da za ishod imaju stvaranje novih znanja, po mogućstvu posebnih, koja mogu pružiti temelj za izgradnju konkurentske prednosti.

Ipak, za održavanje konkurentske prednosti organizacije nije dovoljno usredsrediti se samo na ljude, tehnologije ili tehnike u cilju upravljanja znanjem; upravo interakcija između tehnologija, tehnika i ljudi obezbeđuje efektivno upravljanje znanjem u organizaciji, a okruženje u kojem se uči kroz rad omogućava održavanje konkurentske prednosti (Bhatt, 2001, str. 68).

ISPLATIVOST MENADŽMENTA ZNANJA

Danas hiljade kompanija širom sveta upravljaju znanjem na sistematičniji način nego ranije, ali samo retke to rade na visokom nivou – tako da ostvare maksimalne koristi (Skyrme, 2011). Kompanije ulažu mnogo u razvoj znanja, ali se ne posvećuje dovoljno pažnje za utvrđivanje doprinosa koje to znanje daje u smislu buduće konkurentske prednosti (Ihrig & MacMillan 2015, str. 87), a vrednost kompanije može se uvećati uz pomoć upravljanja tokovima znanja, i to tako što će kompanija svoje znanje učiniti efikasnijim, bolje povezanim i nadasve inovativnim (Tisen i dr., 2006, str. 46).

Prema Porteru (1998), redukcija troškova i diferenciranje dva su bazična tipa konkurentske prednosti kompanije, iz čega proističu tri potencijalno uspešne generičke strategije za konkurentsko nadigravanje u grani (redukcija troškova, diferenciranje i fokusiranje). Pri tome troškovno vođstvo podrazumeva ostvarenje nižih troškova u odnosu na konkurente ali pod uslovom da to ne utiče na smanjenje kvaliteta proizvoda i usluga. Ono se ne mora ostvarivati ni na uštrb diferenciranja; štaviše, može podići nivo diferenciranja kompanije samo zahvaljujući korišćenju novih pristupa i praksi ili implementiranjem nove tehnologije (Porter 1998, str. 11–18).

Imajući u vidu da je redukcija troškova jedan od dva bazična tipa konkurentske prednosti kompanije, u nastavku je dat pregled primera iz prakse, kao mogući odgovor na pitanje o dodatnoj vrednosti koje su kompanije ostvarile kroz implementaciju menadžmenta znanja kao alata.

Mnoge kompanije su uložile napore kako bi „izmerile" vrednost primenjenog programa menadžmenta znanja, i to korišćenjem različitih pristupa, uključujući BSC (Balanced ScoreCard), računovodstvene i modele iz domena upravljanja ljudskim resursima; nekoliko metodologija bavi se načinima za merenje povraćaja na znanje, kao što je KVA (Knowledge Value-added) metodologija, koja se može primeniti na vreme učenja i na procese (Housel & Bell, 2001, u: Liebowitz, 2011). Istraživanje o dodatnoj vrednosti menadžmenta znanja (Liebowitz, 2007) pokazalo je da su glavni razlozi što kompanije koriste ovaj alat: prilagodljivost/pokretljivost, kreativnost, izgradnja institucionalne memorije, interna organizaciona efektivnost i eksterna organizaciona efektivnost (Liebowitz, 2011, str. 1–9).

Potrebno je imati u vidu da je istraživanje koje je 2014. god. sprovela kompanija *Knoco ltd*., a u kojem je učestvovalo oko 400 zaposlenih koji su uključeni u aktivnosti ili timove menadžmenta znanja u različitim organizacijama, pokazalo da je potrebno najmanje dve godine da bi značajna vrednost koju menadžment znanja daje organizaciji bila vidljiva i merljiva. Ovo istraživanje je pokazalo i da se stvara znatno veća dodatna vrednost u slučaju da organizacije uvrste „zajednice praksi" (CoP, *Communities of Practice*) u menadžment znanja (Knoco, 2014).

Kompanije se zapravo već nekoliko decenija „bore" sa merenjem znanja u kompaniji i efekata menadžmenta znanja kao alata. U pitanju je svakako složen i sveobuhvatan proces. Ali, i onda kada je uspešan, usredsređen je na samo neke poslove. Tako su naftne kompanije zahvaljujući ovom alatu, odnosno zahvaljujući deljenju tehničkog znanja među timovima koji rade na bušotinama s*manjile broj problema u radu i ubrzale proces rada, što je dovelo do uštede desetina miliona dolara na godišnjem nivou u troškovima* za razvoj novih bušotina. Sa druge strane, u konsultantskim kompanijama ili onima koje se bave istraživanjem, merenje povraćaja nije tako lako niti precizno. Moglo bi se, na primer, izmeriti vreme koje je ušteđeno zahvaljujući menadžmentu znanja, ali nema garancije da će ono, sa druge strane, biti iskorišćeno na produktivan način (Cohen, 2006).

Kada je u pitanju isplativost menadžmenta znanja i iznalaženje veze između uspešnog programa menadžmenta znanja i uspešnosti organizacije, Vestal navodi da je izuzetno teško izvršiti merenje vrednosti za organizacije koju daje deljenje znanja tako da dobijeni rezultat prikazuje jasnu, „jedan-na-jedan" korelaciju između deljenja znanja i poslovnog uspeha. Takođe, da bi uspeh menadžmenta znanja mogao biti prikazan, neophodno je ispravno postaviti početne parametre poslovnih procesa. Kreiranje i prepričavanje priča o uspesima među timovima doprinosi potvrđivanju isplativog ulaganja u menadžment znanja, ali je rukovodiocima neretko potreban i dokaz. U prilog navedenom najbolje služi primer kompanije *British Petroleum*, čiji je izvršni direktor objasnio kako se menadžment znanja koristi i meri u toj kompaniji – u ovoj kompaniji se trude da se procesi koji se ponavljaju svaki sledeći put odvijaju na poboljšan način. Tako je, kada je u pitanju brzina bušenja, ovoj kompaniji 1995. godine bilo potrebno 100 dana za bušotine u dobokim vodama, da bi se taj broj smanjio na samo 42 dana. Što se tiče povraćaja na uloženo u menadžment znanja, on se kreće između 2,5:1 do čak 10:1. Istraživanje kompanije APQC, kako dalje navodi Vestal, pokazalo je da su kompanije uglavnom tvrdile da su od menadžmenta znanja dobile više nego što su uložile. Neke su beležile ogromne uštede od dve milijarde dolara na godišnjem nivou u operativnim troškovima (1991. god. i 1998. god. u kompaniji *ChevronTexaco*), neke su beležile povećani obim prodaje i veće zadovoljstvo kupaca (*Dow Chemical*), uštedu u troškovima od 200 mil. dolara

(*Shell*) odnosno 260 mil. dolara godišnje (*British Petroleum*), znatno povećani prihod od usluga (npr. IBM *Global Services*, uvećanje za 400%). Svaka od ovih organizacija postavila je ciljeve pre implementacije programa i odlučila se za adekvatne pristupe i alate. Stalno praćenje i merenje trebalo bi da posluži i unapređenju i modifikovanju procesa dok je u toku, za postizanje što boljih rezultata (Vestal, 2002).

Istraživanja pokazuju da rastući broj organizacija vidi u menadžmentu znanja, kao alatu, ključnu mogućnost za poboljšanje strateške pozicije i redukciju vremena potrebnog za sprovođenje određenih poslovnih aktivnosti i procesa, ali i redukciju troškova i rizika u radu na kapitalnim projektima. Novo vreme i gotovo neprestana upotreba tehnologija na poslu i u slobodno vreme nameće organizacijama promenu u pristupu menadžmentu znanja, gde su informacija i znanje značajna imovina, kako bi ovaj koncept bio u ulozi glavnog pokretača kreiranja vrednosti kroz održavanje i poboljšanje konkurentske prednosti, jačanje timske i organizacione produktivnosti i dr. Tako su, zahvaljujući izmenjenom pristupu menadžmentu znanja, mnoge kompanije poput *British Petroleum*, *Shell, Chevron, Rio Tinto, Schlumberger* i *ConocoPhillips* povećale konkurentnost, postigle značajne uštede u troškovima, povećale efektivnost i uključenost zaposlenih, identifikovale znanje koje nedostaje. Ove kompanije iznalaze načine za primenu organizacionog učenja u cilju povećanja efikasnosti i smanjenja rizika u radu na projektima vrednim više miliona dolara (O'Neill & Evans, 2014, str. 2–9).

Organizacije imaju različite pristupe menadžmentu znanja – mogu koristiti tehnologije ili mu pristupati na neformalan način. Međutim, kako bi organizacije održale konkurentsku prednost, potrebno je da naprave balans između svojih tehnoloških i društvenih sistema – dok se zahvaljujući tehnologijama može povećati efikasnost ljudi i pojačati protok informacija u okviru organizacije, upravo društveni sistemi, kao što su *zajednice praksi*, unapređuju i poboljšavaju interpretaciju, jer okupljaju različita i višestruka stanovišta o određenoj informaciji (Bhatt, 2001, str. 74). Da bi u kompaniji nastalo znanje sa strateškom prednošću, svako novo znanje koje kompanija kreira mora da uvećava njenu vrednost, a da bi kreiranje znanja bilo uspešno usmereno, onda to moraju biti i ljudi koji ga kreiraju (Tisen i dr., 2006, str. 30).

Čini se da je menadžment znanja, u smislu menadžment filozofije, organizacionih aktivnosti i tehnoloških metoda, široko rasprostranjen u poslovnom svetu, što je uzrokovano pretpostavkom da menadžment znanja na neki način utiče na krajnji rezultat kompanije; ipak, uočava se manjak empirijskih studija koje bi ukazale na jasnu vezu između menadžmenta znanja i organizacionih performansi (Andreeva & Kianto, 2012, str. 617). Ovo je delom usled toga što su studije uglavnom usredsređene na procese znanja – znatno više nego na prakse menadžmenta znanja (Andreeva & Kianto, 2012,

str. 618). Andreeva i Kianto su sprovele istraživanje koje je obuhvatilo preko 230 učesnika iz različitih kompanija (preko 20 privrednih grana) u Finskoj, Rusiji i Kini tokom 2010. godine, sa ciljem ispitivanja uticaja dva tipa praksi menadžmenta znanja – na polju menadžmenta ljudskih resursa i informaciono-komunikacionih tehnologija – na performanse kompanije. Preko polovine ispitanih pripadalo je u trenutku istraživanja srednjem ili top menadžmentu, a većina kompanija zapošljavala između 50 i 500 zaposlenih. S obzirom na to da se u literaturi menadžment znanja često predstavlja kao kombinacija tehničkih i ljudskih aspekata, u fokusu istraživanja su bile dve grupe menadžment praksi, koje su usklađene sa menadžerskim odlukama i koje mogu uticati na efektivnost menadžmenta znanja – u pitanju su menadžment ljudskih resursa i informacione i komunikacione tehnologije (IKT) (Andreeva & Kianto, 2012, str. 625–626). Ustanovljeno je da menadžment znanja ima uticaja na konačni rezultat kompanije i da upravljanje znanjem zaista omogućuje visoke performanse; rezultati sprovedenog istraživanja ukazuju na postojanje korelacije između praksi menadžmenta ljudskih resursa i informaciono-komunikacionih tehnologija u upravljanju znanjem, i njihov značajan uticaj na finansijske performanse i konkurentnost kompanije (Andreeva & Kianto, 2012). Međutim, u praksi, IKT poboljšava finansijske performanse kompanije jedino u sprezi sa menadžmentom ljudskih resursa. Dakle, sâmo implementiranje sistema informaciono-komunikacionih tehnologija ne znači da će ga zaposleni i koristiti, ili, čak i ukoliko ga koriste, da će to biti za dobrobit kompanije, pa je potreban podsticaj od strane menadžmenta ljudskih resursa (na primer kroz sistem nagrađivanja), kako bi se IKT zaista koristile za deljenje i stvaranje znanja (Andreeva & Kianto, 2012, str. 631).

Džouns menadžment znanja smatra važnim alatom koji, između ostalog, omogućava veću integraciju unutar organizacije, među ljudima, funkcijama i čak među različitim sektorima; njegovo uvođenje je u mnogim kompanijama bilo uspešno. Međutim, skreće pažnju na činjenicu da je menadžment znanja veoma skup: „potrebno je imati zaposlene koji su zaduženi da pomognu u kodifikovanju znanja i raspoređivanju znanja u okviru organizacije". Danas je menadžerima na raspolaganju toliko mnogo informacija da se može desiti da su njima „preplavljeni", a da proces otkrivanja najboljih rešenja i praksi zahteva mnogo vremena. Mnoge kompanije su uštedele milione dolara implementiranjem sistema menadžmenta znanja, ali, sa druge strane, kompanije ujedno troše milione dolara za održavanje ovih sistema. Stoga je veoma važno uvek napraviti *analizu troškova i koristi prilikom implementacije informacionih tehnologija i menadžmenta znanja u omogućavanju učenja, i vremenom ih modifikovati kako bi odgovarale promenljivim uslovima* (Jones, 2004, str. 383).

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Iako je menadžment znanja postao popularan kasnih osamdesetih godina 20. veka, upravljanje znanjem postojalo je i znatno ranije, kada su se u zajednicama iznalazili različiti načini za čuvanje znanja kroz generacije (Dalkir, 2005, str. 12). Važno je napomenuti da je nezaustavljiv i skoro nezamisliv razvoj tehnologija umnogome pomogao da se proces upravljanja znanjem olakša, ubrza i poboljša, te da se kroz primenu „pametnih tehnologija" iskoriste strateške mogućnosti i šanse za donošenje pravilnih odluka. Menadžment znanja *neophodan je kompanijama* iz sledećih razloga (Colombi, 2016): (1) ubrzava pristup informacijama i znanjima, pa tako utiče na povećanje efikasnosti i produktivnosti; (2) poboljšava procese donošenja odluka, doprinoseći kvalitetnijem i bržem odlučivanju, naročito zahvaljujući softverskim kolaborativnim alatima; (3) promoviše inovaciju i promenu u organizacionoj kulturi; (4) povećava efikasnost poslovnih procesa i radnih jedinica organizacije i (5) povećava zadovoljstvo potrošača, jer deljenje znanja i kolaboracija između različitih timova/nivoa u organizaciji doprinosi povećanju vrednosti za potrošače, pošto se proizvod ili usluga može unaprediti u kraćem roku.

U radu je predstavljena veza između kompetencija kompanije, konkurentnosti i menadžmenta znanja. Konkurentska prednost, bilo koji da je njen izvor, svakako se može pripisati vlasništvu vrednih izvora, što omogućava organizaciji da obavlja poslovnu aktivnost *bolje* ili *sa nižim troškovima* od konkurenata. (Milisavljević, 2012, str. 143–144). *Prednosti korišćenja sistema menadžmenta znanja* u organizaciji ogledaju u „razvoju sinergija između ljudi i grupa *koje bi mogle rezultirati konkurentskom prednošću u smislu diferenciranja proizvoda ili usluge*" (Jones, 2004, str. 328). Redukcija troškova i diferenciranje su prema Porteru (1998) dva bazična tipa konkurentske prednosti kompanije. Kroz analizu istraživanja i primera iz prakse, u radu je uspostavljena korelacija između menadžmenta znanja i performansi kompanije, odnosno konkurentnosti. Sagledana je neophodnost vrednovanja menadžmenta znanja i kompleksnost ovog procesa. Menadžment znanja može uticati na smanjenje troškova u kompaniji, unaprediti određene poslovne procese kako bi se obavljali brže, ojačati kapacitete organizacije za kreiranje inovacija. Koncept je, onda kada je uspešno implementiran, omogućio uštede i smanjio, u zavisnosti od kompanije i projekata, vreme za obavljanje određenih procesa, troškove i rizike, i na taj način jačao konkurentnost kompanija. Sa druge strane, neuspeli programi menadžmenta znanja dovodili su do gubitaka. Kada je u pitanju pristup menadžmentu znanja u organizacijama, važno je naglasiti da na uspešnu primenu ovog alata u kompanijama utiče i menadžment ljudskih resursa i informaciono-

komunikacione tehnologije (uz dizajniranje ostalih bitnih područja organizacije).

Kompanije sa liste „Forčun 500" (*Fortune 500*) su imale gubitke preko 30 mlrd. dolara godišnje usled neuspešnog deljenja znanja (Quast, 2012, prema Babcock, 2004). Aktivno upravljanje znanjem kompanijama može pomoći u postizanju uspeha kroz olakšavanje procesa donošenja odluka, izgradnju „učećeg" okruženja kroz uvođenje učenja kao redovne, skoro svakodnevne aktivnosti, i podsticanje inovacije i promene u kulturi (Quast, 2012).

Iako se poslednjih desetak godina (povremeno) postavlja pitanje o tome da li je menadžment znanja kao alat „u punoj snazi" ili pak „jedva diše" (npr. Davenport 2015. godine, a Tombs 2004. god.), mišljenja su ipak različita. Nove tehnologije jesu umnogome promenile i ubrzale pojedine procese, i izvrsna su podrška menadžmentu znanja, ali, po mnogim autorima, ljudi su ipak *ključni faktor*, kao i organizaciona kultura koja omogućava nesmetanu realizaciju svih procesa menadžmenta znanja.

Stoga bi trebalo promišljati i o zastupljenosti menadžmenta znanja u kompanijama, kao alata, u poslednjih nekoliko godina. Menadžment znanja se ubrajao među najzastupljenije menadžment alate u kompanijama prema istraživanjima čuvene konsultantske kuće *Bain & Company*, (tako se npr. 2010. godine nalazio među 25, a 2006. godine među 10 najviše korišćenih alata), ali u izveštaju iz 2013. godine se nije nalazio među 25 menadžment alata koji se najviše koriste u kompanijama (Rigby & Bilodeau, 2015, 2013, 2011, 2009). Ukoliko se osvrnemo na broj istraživanja priznatih autora i uopšte istraživanja na ovu temu, čini se da broj opada. Pitanje je u kojoj meri i *na koji način* se danas u praksi koristi ovaj alat, i kako se menja broj kompanija koje ga koriste, naročito imajući u vidu drastično napredovanje tehnologija i obilje različitih informacija koje su u kratkom roku dostupne svima. Na pomenutoj listi najzastupljenijih alata su pojedini novi alati, koji su u uzlaznom trendu (*Big Data Analytics, Digital Transformation, Disruptive Innovation Labs*). Pregled zastupljenosti nekih menadžment alata (prema odabiru autora) u kompanijama na globalnom nivou dat je u tabeli 1.

Kao koncept, menadžment znanja razvija se u skladu sa savremenim uslovima poslovanja, a naročito uz razvoj novih informaciono-komunikacionih tehnologija. U okviru diskusija o menadžmentu znanja često se razmatraju i obrada obimnih podataka i analitika. U promenljivom poslovnom okruženju, veliki broj (globalno) uspešnih organizacija, uključujući „jednoroge", svoje poslovne modele zasnivaju na podacima i analitici (*Data and Analytics*), i diferenciraju se na tržištima upravo zahvaljujući sadržajima, procesima i strategijama vezanim za podatke i analitiku podataka (Henke i dr., 2016, str. 5–6). Iako je mnogim akterima dostupna velika količina podataka, najviše će se vrednovati oni koji imaju

retke podatke (odnosno podatke koji nisu lako dostupni drugima, ili su čak jedinstveni), zatim oni koji podatke prikupljaju na jedinstven način, ili pak mogu da ponude dragocenu analitiku podataka (Henke i dr., 2016, In Brief).

Tabela 1 – Zastupljenost odabranih menadžment alata na listi od 25 najviše korišćenih alata u kompanijama u periodu 1995–2014 (globalno)

	Alat			
Godina	**Knowledge Management**	**Big Data Analytics**	**Digital Transformation**	**Disruptive Innovation Labs**
	Mesto na listi 25 menadžment alata			
2014	-	11	19	25
2012	-	14	-	-
2010	12	-	-	-
2008	14	-	-	-
2006	8	-	-	-
2004	15	-	-	-
2002	15	-	-	-
2000	19	-	-	-
1999	18	-	-	-
1998	23	-	-	-
1997	21	-	-	-
1996	21	-	-	-
1995	-	-	-	-

Izvor: (Kalkulacija autora na bazi Rigby & Bilodeau, 2015, 2013, 2011, 2009)

Iako je zastupljenost menadžmenta znanja kao alata u opadanju, razmena informacija i svrsishodnog znanja u organizacijama je stabilna. Dakle, menadžment znanja je ipak „dobro", ali jednostavno „prolazi kroz određene faze" (Garfield, 2015): neke kompanije su zbog neophodnosti smanjenja troškova odustale od programa menadžmenta znanja, da bi se kasnije ispostavilo da im je ipak potrebno sve ono što menadžment znanja uključuje – deljenje, inoviranje, ponovno korišćenje, kolaboracija i učenje; bez obzira kojim imenom ih nazivali, ovi su procesi bili potrebni kompanijama i samim tim ponovo uvedeni. Garfild zaključuje da je oblast menadžmenta znanja stoga *relativno stabilna*, usled stalne potrebe da se u organizacijama odvijaju procesi i aktivnosti koje ona obuhvata. Jer, „jedino što organizaciji obezbeđuje konkurentsku prednost – jedino što može biti održivo – je ono što organizacija zna, način na koji koristi ono što zna, i brzina kojom nešto novo može znati" (Prusak, 1996, str. 6).

Neki od većih izazova menadžmenta znanja u uslovima savremenog poslovanja su uloga tehnologije u menadžmentu znanja, posledice kulturalnih

razlika, pitanja iz oblasti etike ali i samo podsticanje stvaranja i deljenja znanja. U ovoj oblasti, prema jednoj grupi autora, postoji previše teorija, dok druga grupa smatra da upravo nedostaje jedna, unificirana teorija, a upravo to može predstavljati najveći izazov za sve koje se bave teorijom i praksom menadžmenta znanja (Crane, 2015, str. 2).

Promišljanja istaknutih autora o neizvesnoj sudbini menadžmenta znanja kao alata ni u kom slučaju *ne umanjuju značaj znanja* (što autori i naglašavaju) – *ono je zasigurno među najvećim vrednostima organizacija (i pojedinaca)*, zahvaljujući kojem se organizacije mogu diferencirati u odnosu na druge, i kreirati održivu konkurentsku prednost.

SUMMARY
KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS

More that 20 years ago, Drucker promoted knowledge as the „basic economic resource"; he furthermore argued that it (knowledge) has become the only resource for competitive advantage. It could be said that organization's capability to initiate and implement actions and processes of exploiting existing and creating new knowledge is among key-factors in creating competitive advantage. Aiming to unique knowledge creation would certainly differentiate a company from others, but recognizing both tacit and explicit knowledge, and establishing proper organizational infrastructure are as important aspects. Concept of Knowledge Management, recognized as one of the most important management tools, is widely used, although new technologies and changing business environment require continual adjustments. Neverthless, knowledge is considered valuable and even critical success factor of companies. The purpose of this paper is to examine the value of knowledge management for companies and the influence of KM practice on company competitiveness.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Competitiveness

LITERATURA

1. Andreeva, T., & Kianto, A., Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, *16*(4), 2012, str. 617–636.
2. Bain & Company, Bain & Company Guide: Knowledge Management, December 13, 2010, Preuzeto sa http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-2011-knowledge-management.aspx
3. Bhatt G. D., Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 2001, str. 68–75.
4. Chaudhary, H. C., *Knowledge Management for Competitive Advantage: Changing the world through Knowledge*, Excel Books, India, 2005.
5. Cohen, D., What's Your Return on Knowledge? *Harvard Business Review*, 84(12), 2006, str. 28–31.
6. Colombi, M., *Top 5 Reasons Why Knowledge Management is Necessary*, BroadVision Inc,. June 10, 2016. Preuzeto sa http://www.broadvision.com/en/blog/top-5-reasons-knowledge-management-necessary
7. Crane L., *Knowledge and Discourse Matters: Relocating Knowledge Management's Sphere of Interest Onto Language*, John Wiley & Sons, New York, 2015.
8. Dalkir, K., *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Amsterdam, 2005.
9. Davenport, T. H., & Prusak, L., *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
10. Davenport, T. H., Coming Soon: The CKO. *InformationWeek*, September 5. 1994.
11. Derbyshire D., *Each person is inundated with 174 newspapers' worth of information EVERY DAY via television, emails and post*, Feb. 11, 2011. u: Quast, L., *Why Knowledge Management Is Important To The Success Of Your Company*, August 20, 2012. Preuzeto 28. 07. 2016. sa http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/08/20/why-knowledge-management-is-important-to-the-success-of-your-company/#1ccb32525e1d
12. Drucker, P. F., *Management Challenges for the 21st Century*. 1st ed., HarperCollins, New York, 1999.
13. Drucker, P. F., *Post – capitalist Society*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford, 1993.

14. Drucker, P. F., *The age of Discontinuity: Guidelines to our changing Society*, Harper and Row, New York, 1969.
15. Duhon, B., It's all in our heads. *Inform*, September, 12.(8), 1998, str. 8–13.
16. Garfield, S., Transcript and video of interview with Stan Garfield at the KMWorld 2015 Conference KMworld, (video). December 22, 2015. Preuzeto sa http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/ViewPoints/Is-KM-dead-108268.aspx
17. Harman, C. & Brelade, S., *Knowledge Management and the Role of HR*, Financial Times Prentice Hall, London, 2000.
18. Henke N., Bughin J., Chui M., Manyika J., Saleh T., Wiseman B. & Sethupathy G., *The Age of Analytics: Competing in a Data-driven World*. MGI. McKinsey & Co., 2016, Preuzeto sa http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-analytics/our-insights/the-age-of-analytics-competing-in-a-data-driven-world
19. Housel T. and Bell A., *Measuring and Managing Knowledge*, McGraw Hill, New York, 2001, u: Liebowitz J., *Beyond Knowledge Management: What Every Leader Should Know*, Auerbach Publications, 2011.
20. Ihrig M., & MacMillan I., (2015). Managing your mission-critical knowledge. *Harvard business review*, 93(1–2), 2015, str. 81–87.
21. Jones. G. R., *Organizational Theory, Design, and Change, Text and Cases*, 4th Ed, Pearson Education International, New Jersey, 2004.
22. Knoco ltd., Knowledge Management Survey, Global survey of Knowledge Management, 2014. Preuzeto sa http://www.knoco.com/knowledge-management-survey.htm
23. Laverde Ortiz, A. M., Baragano A. F., & Sarriegui Dominguez M. J., Knowledge Processes: On Overview of the Principal Models. In *Proceedings of the 3rd European Knowledge Management Summer School*. San Sebastian. Spain. September 7–12. 2003. Preuzeto 21. 07. 2016. sa: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Knowledge_Processes-An_Overview%20_of_Principal_Models.pdf
24. Liebowitz J., *Beyond Knowledge Management: What Every Leader Should Know*, Auerbach Publications, 2011.
25. Ma, H., Of Competitive Advantage: Kinetic and Positional. *Business Horizons*, 43(1). 2000, str. 53–64. u: Milisavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*. Megatrend Univerzitet, Beograd, 2012.
26. Macintosh, A., *Position Paper on Knowledge Management*. Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh, Edinburgh, 1995.

27. Nonaka, I., & Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.
28. O'Neill C., Evans J., *White Paper – Next generation knowledge management for capital projects in the resources industry: unlocking tacit knowledge and the keys to successful benefit realisation*, Velrada, 2014. Preuzeto sa http://www.velrada.com/WhitePapers/
29. Porter, M. E., The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York, 1998.
30. Porter, M. E., What is a strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 1996, str. 61–78.
31. Prusak, L., The knowledge advantage. *Strategy & Leadership*. 24(2), 1996, str. 6–8.
32. Quast, L., *Why Knowledge Management Is Important To The Success Of Your Company*, August 20, 2012. Preuzeto sa: http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/08/20/why-knowledge-management-is-important-to-the-success-of-your-company/#1ccb32525e1d
33. Queensland Government Chief Information Officer (QGCIO), *Identification and classification of information assets*, 2016. Preuzeto sa https://www.qgcio.qld.gov.au/products/qgea-documents/570-workflow/3741-identification-and-classification-of-information-assets
34. Rigby D, & Bilodeau, B., *Management Tools and Trends 2015*. Bain & Company, 2015. Preuzeto sa: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf
35. Rigby, D., & Bilodeau, B., *Management Tools and Trends 2009*, Bain & Company, 2009. Preuzeto sa: http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf
36. Rigby, D., & Bilodeau, B., *Management Tools and Trends 2011*, Bain & Company, 2011. Preuzeto sa: Bain & Company partner Unstoppable website http://www.unstoppablegrowth.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2011_Final_Results.pdf
37. Rigby, D., & Bilodeau, B., *Management Tools and Trends 2013*, Bain & Company, 2013. Preuzeto sa: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf
38. Rigby, D., *Management Tools 2011: An Executive's Guide*, Bain & Company, 2011. Preuzeto sa http://www.bain.com/Images/Bain_Management_Tools_2011.pdf

39. Roberts, J., *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Knowledge Management*, SAGE Publications, London, 2015.
40. Sanchez, R., & Heene, A., *Competence-Based Strategic Management Concepts and Issues for Theory, Research and Practice*. In: Sanchez, R., & Heene, A. (editors) Competence-Based Strategic Management. Willey. New York, 1997., u: Milisavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*. Megatrend Univerzitet, Beograd, 2012.
41. Skyrme, D., Why Manage Knowledge? KM Basics, David Skyrme Associates, 2011. Preuzeto sa http://www.skyrme.com/kmbasics/whykm.htm
42. The American Productivity & Quality Center (APQC), *APQC's 2015 Knowledge Management Conference. The Recap*, 2015. Preuzeto sa https://www.apqc.org/apqcs-2015-knowledge-management-conference
43. The American Productivity & Quality Center (APQC), *Knowledge Management Glossary*, 2014. Preuzeto sa: https://www.apqc.org/knowledge-base/download/320028/K05406_KM_kmglossary.pdf
44. Vestal W., *Measuring Knowledge Management*, American productivity and Quality Center, APQC, August 2002. Preuzeto sa: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/measuring_km.pdf
45. Wallace, D. P., *Knowledge Management: Historical and Cross-Disciplinary Themes*, 2nd edition, Libraries Unlimited. Westport, Connecticut, 2007.
46. Wiig, K. M., *Knowledge Management Foundations – Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent, and Use Knowledge*. Schema Press, Arlington-Texas, 1993.
47. World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2016–2017*, 2017, Preuzeto sa https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2016-2017-1
48. Yukl, G., *Leadership in Organizations*, 8th Edition, Pearson Education Inc., Prentice Hall, New Jersey, 2013.
49. Mašić, B., & Đorđević Boljanović, J., Liderstvo i menadžment znanja u funkciji kreiranja konkurentske prednosti. *Lider–Direktor*, 7. god. II. septembar/oktobar, 2008, str. 35–44.
50. Mašić, B., & Lončarević, R., *Menadžment – škole i novi pristupi*. II prošireno izdanje, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2004.
51. Mašić, B., Džunić M., & Nešić, S., *Savremena teorija menadžmenta: škole i novi pristupi*, Data status, Beograd, 2014.
52. Milisavljević, M., Znanje i inovativnost preduzeća, u: Mašić, B. (red.) *Zbornik radova/naučni skup Knowledge Management* (str. 22–31), Univerzitet „Braća Karić", Beograd, 2003.

53. Milisavljević, M., *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2012.
54. Mincberg, H., Olstrand B., & Lampel, Dž., *Strateški safari: kompletan vodič kroz divljine menadžmenta*. (L. Nedeljković prev.), Prometej, Novi Sad, 2004.
55. Tisen, R., Andriesen D., & Depre F.L., *Dividenda znanja: stvaranje kompanija sa visokim učinkom kroz upravljanje znanjem kao vrednošću*. (D. Vojvodić Prelić i A. Đorđević, prev.). Adižes, Novi Sad, 2006.

Ovaj rad je primljen **02.11.2016.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **13.02.2017.** godine.

UDK: 005.36

Pregledni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina X
Broj II
Str 140–162
doi 10.5937/poseko10-13385

Doc. dr Ivana Katić[1]
Univerzitet u Novom Sadu,
Fakultet tehničkih nauka

Prof. dr Nenad Penezić[2]
Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije

Doc. dr Andrea Ivanišević[3]
Univerzitet u Novom Sadu,
Fakultet tehničkih nauka

UPRAVLJANJE TALENTIMA U SAVREMENOJ ORGANIZACIJI

SAŽETAK: Upravljanje talentima u savremenom poslovanju predstavlja korišćenje integrisanog skupa aktivnosti kako bi se obezbedilo da organizacija privuče, zadrži, motiviše i razvija talentovane pojedince. Savremene organizacije sve više uviđaju da njihova poslovna efikasnost i efektivnost umnogome zavisi od prepoznavanja, ali i angažovanja i razvijanja potencijala kod zaposlenih. Talentovani pojednici postaju strategijski resurs čije angažovanje dovodi do izvrsnosti organizacionih performansi. Upravljanje talentima je od vitalnog značaja i za pojedince i za organizaciju. Pojedinci, kojima je omogućeno da iskažu svoj potencijal, generišu inovacije i doprinose pozitivnim promenama u organizaciji, a istovremeno su zadovoljniji jer uspevaju da se samoaktualizuju i da napreduju. Menadžeri koji rukovode talentima doprinose povećavanju produktivnosti, a time i jačanju konkurentske pozicije organizacije u tržišnim uslovima poslovanja. Cilj rada je da potencira značaj upravljanja talentima u kontekstu modeliranja strateških planova savremene organizacije.

Ključne reči: upravljanje talentima, model talent menadžmenta, zaposleni, organizacija, poslovna izvrsnost;

[1] e-mail: ivana.katic@gmail.com
[2] e-mail: nenad.penezic@educons.edu.rs
[3] e-mail: andreai@uns.ac.rs

UVOD

Upravljanje talentima definiše se kao proces kojim poslodavci predviđaju i ispunjavaju svoje potrebe za ljudskim resursima. Osnovna težnja i izazov svake savremene organizacije je da prave ljude sa pravim veštinama postavi na pravo mesto, što ujedno predstavlja i opštu definiciju menadžmenta talentima. Tokom poslednjih godina stručnjaci iz raznih oblasti uvideli su da je kvalitetno upravljanje talentima izuzetno važno za produktivnost i motivaciju zaposlenih. Međutim, ono čemu se nije pridavala velika važnost jeste razvijanje strategije upravljanja talentima kao i usaglašavanje strategije razvoja talent menadžmenta sa organizacionim ciljevima (Collings et. al, 2009). Istraživanje koje je među zaposlenima u Evropi (Brush and Ruse, 2005), pokazuje da način upravljanja talentima ima uticaja na razvoj organizacije i samih zaposlenih. Iako znatan broj organizacija ima razvijen sistem upravljanja talentima, samo četvrtina zaposlenih smatra da njihova preduzeća uspešno definišu ciljeve, komuniciraju sa zaposlenima i pružaju dovoljno mogućnosti za razvoj karijere. Istraživanje je pokazalo da su zaposleni angažovaniji, a samim tim i zadovoljniji poslom i organizacijom ukoliko ona na ispravan način upravlja talentima. Osim toga, briga o talentima, kao sastavni deo poslovne strategije, pozitivno utiče i na preporuke među zaposlenima i zadovoljstvo radom u tom preduzeću, a zaposleni veruju u stabilnost zaposlenja pa su optimistični prema budućem poslovanju (Bartel and Dutton, 2001). Potrebno je istaći da takvi zaposleni imaju više poverenja u menadžment, jer smatraju da on bolje upravlja poslovnim procesima i jasnije pokazuje koliko su ljudi važni za uspeh organizacije.

Stručnjaci ističu da ljudi po prirodi žele da dobiju povratnu informaciju o svom radu i žele da znaju šta ih očekuje u budućnosti, a organizacije koja su toga svesna i vode brigu o tome, nalaze se u prednosti pred svojim konkurentima. Takve organizacije će bolje poslovati, zaposleni će biti više odani, a troškovi zapošljavanja i obučavanja niži. Otkrivanje, razvoj i zadržavanje talenata biće presudno za uspeh poslovanja u svim delatnostima (McDonnell et. al, 2010).

Organizacije koje planiraju svoj razvoj i okrenute su ka budućim trendovima poslovanja shvataju upravljanje talentima kao osnov daljeg razvoja.

NOVI KONCEPT MENADžMENTA LJUDSKIH RESURSA

Menadžment talenata je oblast koja je sve više u epicentru istraživanja i interesovanja ne samo teoretičara, već i praktičara menadžmenta ljudskih resursa. Nužnost menadžmenta talenata je fokusiranje na strategijski najvažnije zaposlene: inovativne i kreativne radnike znanja (Caligiuri and DiSanto, 2001). Otuda se menadžment talenata najčešće dovodi u vezu sa politikama menadžmenta ljudskih resursa usmerenih na maksimiziranje svih zaposlenih, tj. sa politikama povezanih sa regrutovanjem, selekcijom, zadržavanjem i razvojem onih zaposlenih koji su identifikovani kao ključni za uspeh poslovanja organizacije.

Kako bi izgledala organizacija koju pojedini autori nazivaju organizacijom koju pokreću talenti (talent-powered organizations) – organizacija koja investira i ulaže u svoje jedinstvene i specifične sposobnosti upravljanja talentima, kako bi proizvela izvanredne rezultate za organizaciju? Ovakve organizacije vešte su u definisanju potreba za talentima, otkrivanju raznolikih izvora talenata, razvoju individualnih i timskih talenata unutar organizacije. Značajna uloga ljudskih resursa jeste da identifikuje talente kako bi maksimizirali strateške mogućnosti u budućnosti. Otuda proističe značajno pitanje: da li se kompanija može osloniti na sektor za ljudske resurse kroz pomaganje razvoju talenata u cilju unapređenja poslovne strategije i izgrađivanja novih industrija (Farndale et. al, 2010)?

Ono što je važno naglasiti jeste neophodnost da se navedene sposobnosti organizacije integrišu sa organizacionom poslovnom strategijom i zajedno ugrade u poslovne procese. Imperativi talent menadžmenta (Day and Lance, 2004):

1. Talenat kao suštinsko pitanje svake poslovne strategije: podrazumeva potrebu shvatanja vrednosti talenata, prepoznavanje ključnih komponenti poslovnih strategija koje se odnose na talente, kao i njihove implikacije na organizacione performanse.
2. Različitost kao najveća vrednost organizacije: ključna konkurentska prednost organizacije zasniva se na sposobnosti organizacije da privuče, a njenih zaposlenih da rade sa različitim i raznovrsnim talentima.

3. Učenje i razvoj veština kao najvažnije sposobnosti: usredsređivanje na jasno razumevanje specifičnih i jedinstvenih veština i kompetencija vodi ka uspehu.
4. Pravilno angažovanje kao transformacija poslovnih rezultata: privlačenjem i motivisanjem zaposlenih omogućiće se uvećavanje talenata u organizaciji i poboljšanje njenih poslovnih rezultata.
5. Obuka i razvoj talenata kao briga organizacije: menadžment ljudskih resursa ima ključnu ulogu po ovom pitanju, ali najbolja praksa i kultura okrenuta ka talentima treba da budu ugrađene u celokupno poslovanje organizacije.

Zaključuje se da neophodnost odgovora na promenljivo okruženje ekonomije znanja, globalizaciju znanje i radnike znanja kao osnove postizanja i održavanja konkurentske prednosti, nameće potrebu izmene funkcije menadžmenta ljudskih resursa u pravcu formulisanja poslovne strategije koja će u centar interesovanja staviti talentovane, inovativne i kreativne zaposlene. U tom smislu, za savremenu organizaciju predstavlja nužnost ono što je, zapravo, suština menadžmenta talentima – selekcija i razvoja talentovanih pojedinaca je veoma ozbiljan zadatak koji se nalazi pred savremenim menadžmentom ljudskih resursa.

POTREBE I TRENDOVI TALENT MENADŽMENTA

Novi trendovi razvoja u svim područjima privrede i društva, doneli su novu „eru talenata", čiji se uticaj ogleda u zahtevima da se organizacije koje prate trendove i teže ka napredovanju i razvoju, aktivno bave talentima. Takođe, može se reći da je to jedan kompleksan sistem za upravljanje talentima koji je još uvek u fazi razvoja i širenja (Heifetz, Grashow, Linsky, 2009). Poslednjih godina programi *talent management* postaju sve zastupljeniji i broj talentovanih pojedinaca se kreće uzlaznom putanjom, što dovodi do dileme da li je isplativije ulagati u razvoj već postojećih internih talenata i unaprediti ih, ili ulagati u eksterne talente. Programi talent menadžmenta mogu pomoći organizacijama da privuku, izaberu, zadrže i razvijaju talente. Međutim, rezultati istraživanja ukazuju na to da konkurentska prednost ne dolazi od najbolje izabranih programa nego od usklađivanja različitih elemenata sistema upravljanja talentima u organizaciji, kao i njihova ukorenjenost u sistem vrednosti organizacije (Stahl et. al, 2012).

Cilj je kreiranje takve klime unutar organizacije koja će omogućiti u oba slučaja napredak i socijalizaciju talenata. Ukoliko se interno razvijaju talenti ili budućim zaposlenima (ukoliko je reč o eksternom razvoju) potrebno je istaći one vrednosti organizacije što će uticati na unapređenje rada celokupne

organizacije. Zatim, na taj način se može ostvariti prisniji odnos sa zaposlenima, dok je on na samom početku razvoja ili usavršavanja svojih talenata (Kilburg, 2002). Takav odnos tj. profesionalan odnos uticaće na spremnije i otvorenije prihvatanje ideja od strane zaposlenih, a koje koje menadžer ima za zaposlenog talenta. Time će zaposleni imati slobodu da upravlja razvojem svojih sposobnosti i veština što će uticati na povećanje individualnih, a ne samo grupnih poslovnih uspeha.

U slučaju razvoja talenta u okviru organizacije, na taj način organizacija angažuje talente na najadekvatniji način i pruža im efikasne razvojne edukacije, treninge, seminare, što bi se odrazilo na povećanje šanse da talenti neće napustiti datu kompaniju čak i u slučaju ako dobiju bolju ponudu da budu angažovani u drugoj organizaciji. Osim toga, razvijeni talenti osećaće se povezanim i umreženim u kolektiv organizacije, poznavaće radnu klimu i moći će slobodnije i sigurnije da deluju.

U većini organizacija postoje zaduženja koja nisu dovoljno zahtevna i ne pružaju prostora za izazov talentovanim zaposlenima, tako da oni poslove te vrste ne žele da rade odnosno izbegavaju (Leana and Feldman, 1992). Opis posla za talentovane pojedince poželjno je da bude zasnovan na savremenim kompetencijama i dovoljno fleksibilan, izazovan i kreativan kako bi se smanjio rizik potencijalne fluktuacije (Katić, 2012). Tim prividnim oblikom problema se bave menadžeri koji moraju obratiti pažnju da i ti drugi zaposleni budu angažovani na adekvatan način, da budu plaćeni kako treba i da se njihovi manji uspesi i doprinosi takođe primećuju. Pored toga što menadžeri ulažu mnogo napora i sredstava u razvoj talenata, oni mogu biti nezadovoljni tim ulaganjima i zato je veoma važno da menadžeri budu stalno u kontaktu sa željama i potrebama svojih razvijanih talenata. (Carpenter, Sanders, Gregersen, 2009).

Postoji više faktora koji utiču na organizaciono upravljanje talentima. Bersin (2013) je u svojoj studiji identifikovao sledećih šest pokretača koji utiču na upravljanje talentima:

- Brze promene biznisa koje zahtevaju fleksibilnost u poslovanju;
- Okretanje ka rastućim tržištima – rast novih ekonomija kao što su Kina, Indija, Brazil i Istočna Evropa;
- Radna mesta bez granica – stvaranje virtuelnih radnih mesta bez granica, nestajanje korporativne hijerarhije, različiti timovi sa nižom organizacionom strukturom;
- Specijalizacija radnih mesta i nov model karijere – više specijalizovani zavisni poslovi zahtevaju specijalizovane i fleksibilne modele karijera, programe socijalnih nagrada i olakšano kretanje talenta;
- Novi stilovi rukovođenja i opunomoćavanje zaposlenih;

- Intenzivno nadmetanje i potražnja za talentima – današnje tržište talenata je vrlo konkurentno.

MODEL INTEGRISANOG TALENT MENADŽMENTA

Potreba za proaktivnim stvaranjem strateških mogućnosti je dovela do toga da talent menadžment postane jedna od funkcija organizacija za ljudske resurse. Analizirajući postojeću literaturu i koristeći iskustva stručnjaka na različitim poslovima, definisano je šest generičkih elemenata koji su tipični za svaki integrisani model talent menadžmenta (Cheese, Thomas, Craig, 2008). Počevši od strategije, osnovni procesi talent menadžmenta su identifikacija, procenjivanje, razvoj i zadržavanje, pri čemu se svi procesi temelje na kulturi upravljanja talentima. Sve ove komponente imaju svoje mesto i podržavaju jedna drugu u procesu talent menadžmenta sa ciljem porasta vrednosti poslovanja.

Slika 1. Model upravljanja talentima

Izvor: (Berger, L & Berger, D., 2011)

Prikazan je opšti model (Slika 1) koji se može modifikovati za specifične potrebe organizacije. Iako su opšte komponente uvek prisutne, implementacija

modela se može u velikoj meri razlikovati od organizacije do organizacije, u zavisnosti od toga koja komponenta je važnija. Opisane su sve komponente modela:

Poslovna strategija

Povezivanje talent menadžmenta sa poslovnim planovima organizacije omogućava da strategija za talente ostane usklađena, redovno praćena i ocenjivana tokom čitavog godišnjeg ciklusa planiranja. Poslovne strategije se često odlikuju željama, ali ne i realnošću u kojoj treba da budu implementirane, a koja zavisi od sposobnosti i kapaciteta ljudi u organizaciji. Lideri obično razmišalju o tome da li imaju finansijska sredstva za izvršenje strategije, a pritom često zaboravljaju da procene mogućnosti svog rukovodstva. Prilikom razmatranja dugoročne strategije, provera organizacionih mogućnosti i mogućnosti koje pružaju talenti, predstavlja priliku za izvršenje procene izvodljivosti implementiranja strategije. Organizacije, na primer, traže od svojih rukovodilaca da opišu tri strateški najvažnija prioriteta, koristeći posebne organizacione sposobnosti neophodne za uspešnu implementaciju svakog od ta tri prioriteta. Zatim, određuju aktuelne propuste i akcije kojima će ih ispraviti. Ove akcije su poslovne inicijative koje se prate i ocenjuju tokom cele godine. Prednost ovakvog načina rada je u tome što rukovodioci razvijaju sposobnosti koje će im omogućiti ostvarivanje njihovih poslovnih aspiracija.

Prepoznavanje talenata

Nakon što se utvrde potrebe za talentima koji su od strateškog značaja za organizaciju, potrebno je utvrditi da li postoji mogućnost zadovoljenja kratkoročnih i dugoročnih potreba talenata. Ono što je neizbežno je da se u skladu sa strategijom obezbedi neophodno angažovanje ljudi spolja i unapređenje već postojećih zaposlenih (Chambers, Foulon, Handfield, Hankin, Michaels, 1998). U organizacijama koje se vode filozofijom unapređivanja svojih ljudi postoji određeni procenat talenata koje treba angažovati spolja, kako bi se strateški ciljevi mogli ostvariti. Ovo se može odnositi na rukovodstvo, ili pak na neku relativno neprimetnu tehničku veštinu što je od ključnog značaja za prodaju proizvoda.

Brzo pronalaženje i angažovanje talenata

Talenti, ljudi visokog potencijala i radnog učinka, koji su ujedno i personifikacija jedne organizacije, veoma se teško identifikuju na tržištu, angažuju i zadržavaju. Uspešno ili neuspešno poslovanje jedne organizacije se može direktno povezati sa kvalitetom i brojem ovakvih pojedinaca.

Verovatnoća uspešnog razvoja ovakvih pojedinaca unutar jedne organizacije, zajedno sa troškovima ovakvih aktivnosti, veliki je izazov (Czarniawska and Mazza, 2003). Organizacije koje su prepoznale talente unapredile su razvijanje svojih strategija i inicijativa da zadrže ovakve pojedince. Troškovi zamene ovakvih pojedinaca, samo sa aspekta vremena i finansija, mogu biti zastrašujuće veliki, a njihov odlazak može poremetiti kulturu i tok rada organizacije. Pametne organizacije primenjuju vrlo stroge mere zadržavanja, dok su regrutanti pod stalnim izazovom nalaženja najboljeg načina za prevazilaženje barijera. Zadatak koji je pred regrutantima jeste uveriti kandidata u poverljivost i jasno mu staviti do znanja da njegovo razmatranje drugih opcija nosi sa sobom minimalni rizik. Metod intervjuisanja je od ključnog značaja za kompaniju, a dobri konsultanti su potrebni radi olakšavanja samog procesa.

Kako prepoznati talente

Prvi važan korak u prepoznavanju talenata je otkrivanje profila koji će se najbolje uklopiti u zahteve koje postavlja određena funkcija i kultura organizacije. Svaka organizacija ima sopstvenu kulturu kao što i svaka funkcija ima specifične zahteve. Detaljna i sažeta procena ključnih elemenata kulture jedne organizacije i strukture radnog mesta je vrlo važna. Definisanjem ovih elemenata moguće je pronaći kandidate koji imaju odgovarajuće radno iskustvo i lične kvalitete. Kontekst kulture poželjno je jasno predstaviti, prema sledećim koracima (Ibarra, 2003):

1) definisati kulturu (vrednosti, sposobnosti, veštine) i prilagoditi je kvalifikacijama kandidata.
2) pronaći kompanije sa sličnim kulturama i metodologijama.
3) identifikovati pojedinca u ciljanim kompanijama i putem povezivanja odrediti da li ti pojedinci imaju tehničke, rukovodilačke, menadžerske i inovativne veštine kao i odgovarajući stil koji će se uklopiti u organizaciju. Identifikacija talenata bi trebalo da se vrši neprestano. Pored spoljnih regrutanata trebalo bi definisati i postupak izdvajanja spoljnih talenata kroz interna upućivanja.

U periodima ekonomskog pada talenti su otvoreniji za nove mogućnosti. Oni su pronicljivi, inteligentni ljudi koji vladaju svojim okruženjem, ponose se time što su uvek spremni i traže načine da poboljšaju svoje mogućnosti. Ostvarivanje kontakta sa pojedincima koji su podesni za organizaciju predstavlja siguran i brz način za pronalaženje talenata. U zavisnosti od poslovne strategije i potrebnih kompetencija, organizacija mora odrediti odnos ljudi koji su angažovani interno i eksterno.

Angažovanje ljudi iz organizacije

Unapređenje već postojećih zaposlenih zahteva ozbiljno planiranje njihove karijere i procese kretanja talenata. Prevazilaženje prepreka prilikom premeštanja talenata u okviru organizacionih granica, kao što su sektori ili funkcije, može biti teško ali donosi rezultate s pravom posvećenošću rukovodstva. To može značiti i stvaranje kulture u kojoj se nova radna mesta oglašavaju a pojedinci podstiču na prijavljivanje za poslove u drugim organizacijama, i kulture u kojoj se na prelazak u drugi sektor kompanije gleda kao na nešto pozitivno a ne kao na nedostatak lojalnosti osnovnoj grupi. Ovaj proces može zahtevati aktivno upravljanje na određenim nivoima, koristeći plan razvoja za stvaranje kvalifikovanih kandidata širom kompanije. Na ovim nivoima pojedinci se pozivaju na razgovor za novu poziciju, pod uslovom da ih u tome njihov menadžer podržava. Podudaranje individualnih potreba za razvojem sa planovima za karijeru takođe može poslužiti kao inicijator kretanja talenata pri čemu se vreme provedeno na određenoj funkciji prati a talenat se definiše kao onaj koji je na raspolaganju za premeštanje s jednog posla ili funkcije na drugi (Kets de Vries, 2008). Na ovaj način je moguće stvoriti mogućnosti razvojnog karaktera za pojedinca. To zahteva kulturu kretanja talenata, kulturu u kojoj su menadžeri voljni da „ponude" talenat, jer će se na taj način obezbediti jačanje cele kompanije koje će dalje privlačiti nove talente. Danas mnoge organizacije trude se oko talenata i zapošljavaju ih samo zato što to žele, a ne zato što moraju. Ipak, u realnosti ovo može biti dobro ukoliko sve komponente sistema talent menadžmenta zajedno stvaraju niz talenata koji su dostupni za ključne pozicije.

Angažovanje ljudi van organizacije

Angažovanje ljudi spolja i strategija zapošljavanja se moraju prilagoditi pronalaženju talenata koji ranije možda nisu bili potrebni. Ovo može biti prilika za integraciju različitosti i uklapanje u program talent menadžmenta koji nalaže da kompanija sebi ne može da priušti da propusti bilo koji talenat prisutan na današnjem tržištu. Za jednu multinacionalnu organizaciju ili organizaciju koja planira da se proširi u druge zemlje, najvažnija je kombinacija lokalnih zaposlenih i zaposlenih iz drugih zemalja. Odluke treba donositi na osnovu aspekata talent menadžmenta koji su globalni, regionalni i specifični za određeno lokalno tržište i posebne potrebe posla. Mnoge industrijske organizacije u kojima su troškovi strogo praćeni, prihvatile su da 10% ljudi sa najniže lestvice budu van organizacije, dok se upražnjena radna mesta koriste za strateške talente (Smart, 2005). Izdvajanje sredstava iz budžeta radi investiranja u nekoliko strateških pozicija će stvoriti rezervnu bazu talenata i učiniti organizaciju fleksibilnijom (Foster, 2007).

Organizacije tradicionalno koriste programe rotiranja poslova kako bi stvorile rukovodioce s namerom da većina angažovanih ljudi nastavi svoju karijeru u toj organizaciji. Iako je u današnje vreme malo verovatno zaposlenje u jednoj istoj kompaniji tokom čitave karijere, program rotiranja poslova na početku karijere može predstavljati izvanredan izvor talenata. Ovo se može primenjivati na razne akcije, a posebno može biti od koristi za strateške lokacije kao način privlačenja i razvijanja lokalnih talenata u prelaznom periodu. Ono što je posebno važno je da zadržavanje ovako angažovanih talenata, koji su na početku svoje karijere, može biti dovoljno dugo da obezbedi povrat investicije.

U cilju privlačenja talenata potrebno je da talenti budu ubeđeni u to da je cilj organizacije uspešnost talenata. Ovo se posebno odnosi na okolnosti pod kojima je danas vrlo teško zadržati talente i gde se odanost firmi više ne vrednuje kao nekad, a duže zadržavanje na nekom poslu se smatra negativnim po nečiju karijeru. Iz tog razloga organizacije moraju stalno pratiti stepen zadovoljstva talenata kada su u pitanju učenje, obuka i programi koji mu se nude radi napredovanja u karijeri.

Procena talenata

Ključna komponenta talent menadžment sistema je implementacija sistema selekcije koji se zasnivaju na strateškim kompetencijama organizacije i koriste se za eksternu i internu selekciju. Obučavanje menadžera za vođenje intervjua koji se baziraju na ponašanju je veoma važan korak u razumevanju talent menadžmenta. Ako menadžeri mogu da savladaju tehniku procene talenata u toku selekcije, oni će takođe koristiti ove veštine prilikom ocenjivanja razvoja i potencijala njihovih zaposlenih. Postavljanjem pojedinaca na prava mesta i dalje ostaje potreba za formalnim procesom ocenjivanja koji će pokazati njihove trenutne i buduće sposobnosti za obavljanje poslova, njihove strateške kompetencije i potencijal za razvoj karijere. Dobar sistem menadžmenta radnih performansi, onaj koji ne ocenjuje samo šta pojedinci rade već i kako rade, kao i razvoj njihovih strateških kompetencija je vrlo važna osnova. Ipak, sistem menadžmenta radnih performansi postaje efikasan tek onda kada su menadžeri zaista objektivni ali i stručni u ocenjivanju rezultata, ponašanja i kompetencija (Adler, Bartholomew, 1992).

Često ne postoji ujednačenost unutar jedne organizacije, pa je veoma teško videti njene stvarne mogućnosti. Inkorporacija validnih načina ocenjivanja određene grupe poslova pruža objektivnu ocenu pojedinaca u njihovom daljem razvoju, selekciji za bazu talenata sa visokim potencijalom ili postavke na nove pozicije. Upravljanje ovim informacijama je od velike važnosti pa organizacije moraju da utvrde koje podatke organizacija treba da

„poseduje" i koristi, a koje informacije su u „vlasništvu" pojedinca radi njegovog daljeg usavršavanja i koje menadžment ne treba da koristi u procesima donošenja odluka. Neke kompanije su uvele politiku „zaštite" između ocena koje se koriste u procesima obučavanja i ocena koje se koriste za određivanje potencijala ili internu selekciju. Ovo pruža sigurnost pojedincima koji na taj način mogu da se uključe u edukativne programe, a da pritom ne brinu da će podaci koji se na njih odnose biti iskorišteni u procesu selekcije. Konačno, organizacije teže kreiranju okruženja koje je otvoreno, gde se sposobnosti i potrebe za usavršavanjem ispoljavaju bez zadrške, ali ovo je i ujedno veoma teško postići.

Formalno ocenjivanje koje je osmišljeno i obavljaju ga stručni pojedinci, bilo da su unutar ili van organizacije, od neprocenjive je važnosti kada se ocenjuju sposobnosti strateških talenata. Ocenjivanje je dugotrajno i obično podrazumeva detaljnu analizu podataka i istorijat karijere, kognitivne testove i testove ličnosti, kao i intervjue sa menadžerima ali i kolegama. Oni mogu biti posebno korisni prilikom ocenjivanja radnika koji imaju dobre rezultate i njihovog potencijala da budu uspešni na sledećoj lestvici unutar organizacije. Ovakvo ocenjivanje je trostruko – razgovori se obavljaju sa pojedincem, njegovim menadžerom i osobom koja vrši ocenjivanje kako bi se potvrdili rezultati i odredili prioriteti u razvojnom planu. Ocenjivanje se takođe može koristiti u sklopu selekcije radi daljeg napredovanja i u tom slučaju podaci postaju vlasništvo organizacije. Ključna komponenta ovakvog pristupa je utvrđivanje „podobnosti" pojedinca da preuzme funkciju koja se za njega planira.

Razvoj talenata

Planiranje razvoja zbog postojećih ali i budućih funkcija je jedna od najvažnijih aktivnosti menadžera koja može doprineti bržem razvoju organizacije. Efektan razvojni plan – onaj koji pruža izazove ali i daje dovoljno vremena za ostvarivanje plana – pruža menadžerima mogućnost poboljšanja rada njihovih zaposlenih. Potrebno je da rukovodioci uključe svoje zaposlene u sve nivoe razvoja, ali da posebnu pažnju obrate na ciljni razvoj strateških talenata. Da bi razvoj imao efekta potrebno je trosmerno partnerstvo koje je usmereno na uspostavljanje razvojnih aktivnosti, koje bi bile povezane sa poslovnim potrebama i neophodnim kompetencijama (Baird, Briscoe, Tuden, Rosansky, 1991). Na slici 2. može se videti da pojedinac, menadžer i organizacija imaju posebne odgovornosti koje doprinose uspešnom razvoju. Prvo, organizacija obezbeđuje procese, instrumente i investicije i razvija kulturu kontinuiranog razvoja. Drugo, menadžeri treba da budu stručni u identifikovanju oblasti koje treba razviti kako bi se odredili pravi resursi i stvorile mogućnosti za obuku i postizanje rezultata (Collins, 2001).

Treće, pojedinci moraju preuzeti odgovornost za sopstveno usavršavanje tako što će prihvatiti sugestije i posvetiti se usavršavanju ličnih veština i razvijanju novih. Na kraju, aktivnosti i planovi moraju biti usklađeni sa potrebama organizacije i mogućnostima poslovnog plana. Planovi razvoja moraju sadržati adekvatnu kombinaciju aktivnosti i izazova za pojedinca. Kets de Vries, Korotov and Florent Treacy (2007) su postavili sledeće pitanje rukovodiocima: „Šta je najviše uticalo na razvoj vaše karijere?" Rezultati su pokazali da je za njih 70% to bilo iskustvo, za 20% ispitanika to su bili odnosi sa drugim ljudima i za 10% to je bila obuka. Mnogi stručnjaci su ovo istraživanje iskoristili i predložili da razvojni planovi sadrže aktivnosti iz sve tri oblasti gde će 70% plana biti usmereno ka iskustvu (projekti i zadaci), 20% plana ka odnosima (obuka od menadžera i kolega) i 10% plana ka programima obuke. Takođe, predlaže se da menadžeri definišu stepen izazova prilikom određivanja aktivnosti vezanih za razvoj. Menadžeri su često mišljenja da formalne obuke nude najadekvatnija rešenja za razvoj, ali oni moraju da budu svesni i načina na koji pojedinci proširuju svoje znanje, kao što su aktivnosti na poslu koje proširuju iskustvo, što može imati još značajniji razvojni efekat.

Slika 2. Razvoj u vidu trostrukog partnerstva

Izvor: (Silzer, R. F. & Dowell, B. E. 2009)

U idealnoj situaciji razvojni plan će obuhvatati sva tri tipa aktivnosti za ostvarivanje jednog cilja: na primer, obuka iz oblasti formiranja konkurentskih cena koju izvodi stručnjak za tu oblast i mogućnost pravljenja ponude cene za neki proizvod ili uslugu, koji se dalje predlaže marketinškom timu. Drugi problem sa kojim se često susrećemo je utvrđivanje akcija daljeg razvoja koje

sa sobom nose ili premalo ili previše rizika i izazova. Ono što je potrebno je proceniti koliko je zadatak ili posao važan za organizaciju kao i stepen „korisnosti" prethodnog iskustva potrebnog za postizanje uspeha.

Organizacije nisu uvek spremne da rizikuju sa davanjem poslova pojedincu koji je početnik i često se oslanjaju na one koji su se već dokazali na tom polju. Ovakve odluke ne podstiču razvoj ni kod osobe koja se već susretala sa određenom vrstom zadatka, ni kod osobe kojoj se nije pružila prilika da obavi određeni zadatak. Ono što je od ključnog značaja je pronalaženje prilike koja sa sobom ne nosi najveći stepen odgovornosti, kako bi se početnicima pružila prilika da razvijaju svoje veštine ili da im neka stručnija osoba sa više iskustva pruži podršku. S druge strane, osoba koja je na visokoj funkciji opterećena „početnicima", a pritom dobija malo podrške, može kao posledicu da ima sniženu produktivnost. Primer za to je unapređivanje nekoga i preseljenje u drugu državu što nosi manji stepen verovatnoće za uspehom, nego što bi to bio slučaj sa unapređivanjem osobe koja je stručna u svom poslu i koja ne mora da menja mesto boravka. Koristan način jeste pronalaženja optimalnog stepena izazova zadataka ili odluka koji su razvojnog karaktera.

Učenje i poboljšanje performansi zaposlenih su oduvek bili integralni deo talent menadžmenta. Skorašnje istraživanje CIPD-a (2007) pokazuje najpopularnije metode korišćene za razvijanje talenata.

Tabela 1. Metode za za razvijanje talenata i njihova efikasnost **(CIPD**, 2007)

Aktivnost	„Često korišćena" (%)	„Veoma efektivna" (%)
In-house programi (u okviru kompanije)	63	95
Koučing	43	87
Plan nasleđivanja	34	62
Mentorstvo	32	80
Projektna zaduženja	26	81
Razvojne šeme za kadrove visokog potencijala	26	78
Razvojni programi za mlade diplomce	25	80
Eksterni treninzi	25	87
Centri za procenjivanje (*assesment centres*)	20	81
360 stepeni *feedback*	20	81
Rotacija	18	82
Razvojni centri	15	76
MBA studije	12	83

Različite metode odgovaraju različitim uslovima koji utiču na izbor metode za razvoj zaposlenog, ali najčešće izbor metode zavisi od veličine i prirode talentovanog osoblja, organizacionog fokusa na talent menadžment. Na primer, saznanja ovog istraživanja pokazuju da male organizacije (manje od 250 zaposlenih) najčešće koriste metodu mentorstva – koučinga, dok veće organizacije najčešće razvijaju svoje zaposlene namenskim programima u okviru organizacije. Istraživanje takođe pokazuje, da se u većini organizacija u UK, aktivnosti talent menadžmenta primarno razvijaju za zaposlene sa visokim potencijalom (67%) i buduće menadžere (62%).

Zadržavanje talenata

U proteklih nekoliko decenija koncept zadržavanja talenata u organizacijama se razvio od sagledavanja samo ukupne fluktuacije radne snage do analiziranja fluktuacije koja je dobrovoljna i prisilna, kako bi se bolje razumeli razlozi ostvarivanja gubitaka. Organizacije su ovaj koncept razradile još detaljnije, određujući fluktuacije talenata sa visokim potencijalom i radnim učinkom, kako bi rešili probleme vezane za ovu grupu zaposlenih. Smatramo da bi organizacije trebalo da pređu preko makro mera fluktuacije i koncentrišu se na fluktuacije strateških talenata. Takvi talenti su od najvećeg značaja za budućnost organizacije pa je i njihovo zadržavanje najvažnije. Collins (2000) predlaže „strategiju zadržavanja koja prati tržište i koja se zasniva na pretpostavci da dugoročna lojalnost svih zaposlenih nije moguća niti je poželjna".

Fokus se preusmerava sa opštih programa zadržavanja na ciljane aktivnosti usmerene ka pojedincima ili određenim grupama pojedinaca. „Efikasni napori podrazumevaju ispitivanje svih baza strateških talenata kako bi se utvrdilo ko predstavlja rizik i zašto, a da bi se na osnovu toga kreirali individualni planovi. Ponekad to podrazumeva i ubrzavanje donošenja nekih poslovnih odluka ili isticanje nekog pojedinca pred rukovodiocima drugih poslovnih sektora. Postupak zadržavanja talenata može uključivati i proširenje aktuelnih odgovornosti ili poziv na učešće u nekom važnom programu obuke. Strategija zadržavanja će uvek predstavljati nešto više od obične naknade i biće osmišljena na osnovu onoga što će najverovatnije biti pokretač za pojedinca ili grupu ključnih talenata. Strategije koje koriste nadoknade i beneficije se moraju pratiti zbog konkurencije i interne jednakosti, ali samo nadoknade i beneficije ne rešavaju pitanje zadržavanja talenata. Ciljani „bonusi za ostanak u organizaciji" mogu biti efikasni, ali su nedovoljni za dugoročno zadržavanje. Berger (2004) smatra da je pored nadoknada potrebno razmotriti kako posao, društvene veze, lokacija i zapošljavanje mogu biti iskorišćeni u svrhu kreiranja efektne strategije za zadržavanje talenata ali i pružanje iskustva koje pozitivno utiče na usavršavanje.

U sklopu plana za zadržavanje ili uključivanje u posao, često se koriste zadaci razvojnog tipa ili posebni projekti koji se obično dodeljuju onima sa najboljim radnim učinkom ili talentima sa visokim potencijalom. Iako ovo generalno predstavlja dobru praksu, to ipak znači da menadžer mora zaista dobro poznavati potrebe pojedinih zaposlenih i formirati svoj pristup u skladu sa tim. Na ovakve zadatke se može gledati kao na nešto od neprocenjive vrednosti za ispunjavanje poslovnih ciljeva zaposlenih, ali i kao na dodatno opterećenje. U slučaju da je uključeno i putovanje, zaposleni to može smatrati ili zanimljivim iskustvom ili ličnim žrtvovanjem. Za menadžere je podjednako važno da prepoznaju kada dodatni posebni projekti ili razvojni zadaci mogu biti kontraproduktivni. Često se dešava da su pojedinci koje želimo da zadržimo pod najvećim pritiskom, sa najvećim brojem dodeljenih izazovnih zadataka i od njih se očekuje da budu uključeni u aktivnosti koje daleko prevazilaze obim njihovog posla. Ovo dovodi do stresa i zasićenosti, što pojedinca ujedno čini sklonim da odgovori na pozive drugih koji nude posao (Bernardin, (2007). Za jednog menadžera je veoma važno da prati celokupno opterećenje poslom i da se pobrine da pojedinac ima podršku, ali i da je sposoban da održi kvalitet rada u dužem vremenskom periodu. Za ljude se veruje da pristupaju kompanijama a da napuštaju menadžere, zbog čega je veoma važno imati efikasan menadžment za razvoj i zadržavanje strateških talenata. Dobar odnos podrazumeva da rukovodilac zna šta motiviše njegove zaposlene i da je sposoban da proceni stepen rizika zadržavanja ključnog talenta kao i da osmisli plan zadržavanja istog. S jedne strane, formalne analize postupka zadržavanja su veoma važne, ali podjednako je važno i ono neformalno ponašanje rukovodilaca. Zaposleni u kompaniji procenjuju na osnovu ponašanja rukovodilaca da li se njihov doprinos vrednuje ili ne, kao i u kolikoj meri se kompanija brine o njihovoj budućnosti. Kad menadžer razume ciljeve i aspiracije svojih zaposlenih, kao i okolnosti u kojima se i izgrađuje odnos pun podrške putem dvosmernog dijaloga, onda i planovi za zadržavanje talenata donose bolje rezultate. Čak i ako se ispostavi da je strategija za zadržavanje talenta bila neuspešna, dobri rukovodioci će ostati u kontaktu sa talentom čak i kada on napusti organizaciju. To može predstavljati upravo najbolji korak u razvoju pojedinca. Postoje mnoge prednosti čuvanja odnosa sa saradnicima koji kasnije mogu postati deo mreže koja pruža podršku organizaciji.

Upravljanje talentima

Prvih pet elemenata – strategija, određivanje, procena, razvoj i zadržavanje – pomažu organizaciji pri određivanju adekvatnih programa i procesa i služe za sigurnu integraciju u celom preduzeću. Međutim, centar takvog modela je način razmišljanja, ,,upravljanje talentima" ili kultura u kojoj

svaki menadžer u ime organizacije oseća odgovornost prema talentima. To znači da menadžer preuzima odgovornost za upravljanje sadašnjim talentima ali i za jači tim ili organizaciju u budućnosti. Kada se upravljanje talentima stopi sa disciplinama menadžmenta koje jedna organizacija primenjuje, onda to upravljanje transformiše strategiju talent menadžmenta iz funkcionalne inicijative u prednost nad konkurencijom (Black and Gregersen, 200l). Neke organizacije decenijama ulažu značajna sredstva u usavršavanje rukovodstva i izgrađuju sisteme podrške, procese i programe koji postaju sastavni deo kompanije. Organizacijama koje su na početku ovog puta biće potrebno vreme, ali napredovanje se može i ubrzati ako se očekivanja talent menadžmenta jasno predstave linijskim menadžerima, kojima je potrebno pružiti podršku, mogućnost napredovanja, nagrade i ocenjivanje postignutih rezultata. U organizacijama koje su najbolje u svojoj klasi, svaki menadžer mora upravljati svojim talentima. Konstantno traganje za talentima, kako u kompaniji tako i van nje, pružanje instrukcija i nadgledanje drugih, povratne informacije o radnom učinku, razvijanje i podučavanje, deo su svakodnevnih odgovornosti današnjih najboljih menadžera. Menadžeri koji vode talente posvećeni su razvoju drugih i njihovom podržavanju u napredovanju. Usklađivanje sa strategijom i integracija kulture su stalno prisutni procesi i ne treba ih posebno naglašavati. Prava snaga talent menadžmenta dolazi do izražaja kada su ova dva elementa usklađena.

Izazovi realizacije upravljanja talentima

Oko 50% HR stručnjaka vidi razvoj i usavršavanje identifikovanih talenata kao svoj najveći izazov. Razvojni proces je sam po sebi često dugotrajan i zahteva dodatnu energiju koju je često, pogotovo u vremenima intenzivne ,,borbe" na tržištu u vreme ekonomske krize, teško sačuvati i za lični razvoj. Činjenica da nešto manje od 30% HR stručnjaka svojim najvećim izazovom smatra identifikovanje potencijala kao i zadržavanje zaposlenih visokog potencijala, govori o tome da je u nekim organizacijama strategija upravljanja talentima još uvek u fazi ispitivanja ili nije dovoljno podržana od strane najvišeg menadžmenta.

Problemi poslodavaca u vezi sa talent menadžmentom se prepliću sa zaposlenima i sa društvom u celini. Zaposleni žele da se razvijaju i napreduju u karijeri, poslodavci žele veštine koje su im potrebne kako bi se prilagodili tržištu, a društvo u celini traži viši nivo kompetencija samih organizacija (Cappelli, 2008).

Rezultati istraživanja koje se odnosi se na ispitivanje stavova, mišljenja, očekivanja i uverenja o aspektima zapošljavanja, profesionalnog usavršavanja i razvoju karijere kod 530 najboljih, talentovanih studenata Univerziteta u Novom Sadu pokazuju da oko 40% studenata kao glavni cilj u karijeri bira

napredovanje i visoko pozicioniranje. Takođe, talentovani studenti očekuju da od organizacije dobiju podršku za dalje usavršavanje i razvoj sopstvenog potencijala u smislu kreativnosti i inovativnosti.

Talentovani studenti autentično imaju potrebu za usavršavanjem i sticanjem visokih pozicija, što bi budući poslodavci trebalo da prepoznaju prilikom sprovođenja procesa talent menadžmenta. Takođe, pohvalno je što veliki broj studenata vrednuje značaj neformalnog obrazovanja, dok s druge strane i poslodavci prepoznaju sve više značaj integracije akademskog i praktičnog znanja, što ukazuje na to da se obe strane nisu tako jasno polarizovale i da se postepeno dopunjuju u pogledu ostvarivanja poslovnih ciljeva. Stoga i rezultati istraživanja mogu poslužiti za kreiranje programa u kome će se naći najbolji mogući način za usklađivanje očekivanja i potreba poslodavaca i studenata, što može doprineti poboljšanju zapošljivosti, kao i odabiru pojedinaca koji će zaista odgovarati zahtevima radnih pozicija. Među studentima generalno postoji slaganje u vezi s tim šta se očekuje od budućeg poslodavca i organizacije za razvoj karijere u željenom pravcu (Katić et. al, 2015).

U cilju razvoja i implementiranja prakse, programa i kulture upravljanja talentima, potrebno je da jedna organizacija odredi ljude koji će biti odgovorni za talent menadžment: predsednik odbora direktora, viši rukovodilac sektora za ljudske resurse, stručnjaci za talente, linijski menadžeri, zaposleni pojedinci. Američki centar za produktivnost i kvalitet izradio je benčmarking studiju za talent menadžment (2004) i utvrdio da 16 kompanija smatra da predsednik odbora i odbor direktora imaju najveću odgovornost za talent menadžment u firmi. Budući da strateški značaj talent menadžmenta postaje sve veći, povećava se i angažovanje odbora oko upravljanja organizacijskih talenata (Michaels et. al, 2001; Lawler, 2008). U obzir se mogu uzeti četiri kategorije strateških talenata: *talenti za rukovođenje*, *talenti za strateške funkcije*, *talenti za strateške tehnologije*, kao i *talenti za strateške lokacije.*

Usredsređenost na privlačenje i zadržavanje talenata navela je brojne organizacije da ulažu veću energiju i sredstva na inicijative povezane sa talentima poslednjih godina. Značajan napredak učinjen je na planu upravljanja talentima i kreiranju programa za razvoj talenata. Međutim, veći deo napretka je učinjen u izvršnim redovima, a manje pažnje je posvećeno srednjem menadžmentu (Hassi, 2012).

Meyers et. al, (2013) ukazuju na problem da rukovodstvo često ima jedan pristup upravljanju koji ne nudi dodatu vrednost jer mu nedostaje fokus u upravljanju talentima. Potrebno je dosta vremena za dizajniranje i sprovođenje talent menadžment sistema, ali kada se definišu specijalizovani programi koji podržavaju različite komponente talent menadžment sistema (u odnosu na identifikaciju, procenu, razvoj i zadržavanje talenata), bolje se mogu uspostaviti prioriteti unutar organizacija. Prava snaga upravljanja talentima je

vidljiva kada se uskladi strategija organizacije sa njenom kulturom (Iles et. al, 2010).

Izazov savremenih organizacija se ogleda u razvoju fleksibilnosti koja bi im pomogla u određivanju iskustava potrebnih za razvoj najvažnije baze talenata u organizaciji, kao i definisanje dovoljno izazovnog posla za talentovane pojedince (Thunnissen et. al, 2013).

ZAKLJUČAK

Menadžment u organizaciji ima sposobnost da pokrene praksu i formira strukturu koja će da ohrabri, podrži i razvije kulturu učenja u organizaciji. Kako bi organizacija bila produktivna znanjem, zahteva se određeni način razmišljanja što spada u odgovornost pojedinca. Stoga, prvi korak u stvaranju organizacije produktivne znanjem je da se kod zaposlenih razvije osećaj samosvesti. Naravno, veliki je i značaj koji organizacija ima u kreiranju korporativne kulture koja podržava navedeni model razmišljanja, učenja i rada (Adair, 2006). Ključne dimenzije koje se odnose na iskustvo, kompetencije, odnose i sposobnost učenja potrebno je integrisati radi stvaranja sveobuhvatnije slike onoga što je budućim liderima potrebno, kao i naglašavanje dinamične prirode razvoja talenata (Thunnissen et. al, 2013).

Potreba stalne obuke i usavršavanja radnika u ekonomiji znanja ne proizilazi samo iz njihovih sopstvenih karakteristika, već i iz potrebe same ekonomije znanja da angažuje visoko obučene zaposlene koji će biti u stanju da efikasno stvaraju, čuvaju, dele i primenjuju znanje u svojim organizacijama.

Stoga, organizacije moraju uspostaviti programe stalnog usavršavanja i obuke svojih zaposlenih kako bi uspele da održe svoju konkurentsku prednost zasnovanu na znanju. Na samom kraju prošlog veka iz McKinsey studije je proizašla fraza *War for Talent* (rat za talente), koja je sve upozorila na značaj bavljenja ključnim ljudima i na potencijal koji oni nose sa sobom.

Od ključnog je značaja da talenat predstavlja potencijal koji traži angažman da bi se manifestovao i pretvorio u kapacitet, jer nije dovoljno samo prepoznati talenat, neophodno je i razvijati ga i angažovati. Postoje najmanje tri tržišta od vitalnog značaja za uspeh organizacije: finansijsko tržište, tržište proizvoda i usluga i tržište talenata. Efikasno upravljanje talentima nije samo privlačenje, razvoj i zadržavanje najboljih talenta već organizovanje i upravljanje ljudima na takav način koji ih dovodi do odličnih organizacionih performansi. Za razliku od strateškog menadžmenta ljudskih resursa, koji prepoznaje doprinose različitih grupa koje postoje u organizaciji i uglavnom se fokusira na sve zaposlene, strateški menadžment talenata se bazira na one zaposlene koji zauzimaju ili se spremaju da zauzmu ključne pozicije.

Schuler i saradnici (2013) ističu da se preporuke za unapređenje procesa i strategije upravljanja talentima odnose na stvaranje dovoljnih rezervi talenta na svakom nivou, stvaranje takve kulture zbog koja će zaposleni želeti da ostanu u organizaciji, identifikovanje razlika između postojećih sposobnosti kandidata za posao i potreba radnog mesta, kao i razvoj karijere talenata koji bi trebalo da bude povezan sa organizacionim ciljevima.

Potreba za većim učešćem lidera u upravljanju talentima vodi se kritičnošću razvijanja, izražavanja i izvršavanja strategije za upravljanje talentima. Poslovni lideri imaju sve aktivniju ulogu u upravljanju talentima jer shvataju da njihove prakse moraju biti usklađene sa strategijama upravljanja talentima kako bi se postigao direktan uticaj na angažman i učinak radne snage. Strane organizacije sve više započinju svoje poslovanje na srpskom tržištu i one se međusobno takmiče u pridobijanju talenata. Specifičnost takvog tržišta koje ima manjak obrazovane radne snage ili se postojeća radna snaga razvijala po različitim političkim i ekonomskim modelima jeste u identifikovanju talentovanih pojedinaca. Potrebno je da srpski lideri prepoznaju značaj talent menadžmenta, prilagode svoje procedure poslovanja stranim procedurama i unapred odrede profile za zapošljavanje i razvojne planove kako bi se obezbedile prave veštine neophodne za razvijanje posla (Poór et al, 2012).

Veliki je izazov na tržištu rada Srbije pronaći kompetentne i iskustveno osposobljene kadrove za menadžerske pozicije te su usmerene na prepoznavanje potencijala već prilikom selekcije kandidata, koje potom razvijaju kroz posebne programe obrazovanja i treninga. U prilog tendenciji zadržavanja talentovanih saradnika, ide i činjenica da se među ključnim kadrovima nalaze saradnici koji su u proseku zaposleni u kompanijama oko pet godina, i čiji karijerni put je napredovao po stepenicama unapred definisanog programa razvoja i pripremanja za preuzimanje menadžerske pozicije. Često korišćene metode za razvoj talenata na poslu su: iskustvo, rotacija posla, treninzi, savetovanje, tehnika kritičnih događaja, postavljanje ciljeva. Organizacioni oblici i metodi razvoja menadžera van posla su: konferencije, studije slučaja, rol-plej, interaktivne radionice, T-grupe (laboratorijske grupe), učenja na daljinu (*e-learning*).

Brojne kompanije imaju svoje akademije i škole za buduće rukovodioce, a neke koriste i koučing programe u cilju razvijanja i zadržavanja najboljih zaposlenih. (Katić et. al, 2013).

Upravljanje talentima nije stvar dobre prakse već usaglašavanje talentovanih pojedinaca na najbolji način sa organizacionom strategijom, organizacionim kompetencijama i politikom same organizacije. Brojni pristupi upravljanja talentima imaju svoje prednosti i nedostatke, ali je potrebno pronaći ključni, odgovarajući pristup upravljanja talentima u određenoj organizaciji (Dries, 2013).

SUMMARY
THE PHENOMENON OF TALENT MANAGEMENT IN THE MODERN ORGANIZATION

Talent management in modern business means the use of an integrated set of activities to ensure that the organization attract, retain, motivate and develop talented individuals. Modern organizations are increasingly recognizing that their business efficiency and effectiveness largely depends on the recognition, but also engaging and developing the potential of employees. Talented individuals are becoming a strategic resource whose engagement leads to organizational excellence. Talent management is of vital importance both for the individual and for the organization. Individuals who were able to express their potential, generate innovation and contribute to positive changes in the organization, but at the same time are more satisfied having an opportunity for self-actualization and progress. Talent management contributes to productivity growth, strengthening the competitive position of organization in market conditions. Thus, the basic aim of this paper is to emphasize the importance of talent management in the context of modeling strategic plans of a modern organization.

Key words: talent management, talent management model, employees, modern organization, organizational excellence

LITERATURA:

1. Adler, N. J., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, *6* (3), 52–65.
2. Axelrod, E. L., Handfi eld - Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). The war on talent, part two. *McKinsey Quarterly*. Retrieved August 10, 2007, from http://www.mckinseyquarterly.com/The_war_for_talent_part_two_10352.
3. Adair, J. (2006). *Effective Leadership Development.* London: Kogan Page.
4. Baird, L., Briscoe, J., Tuden, L., & Rosansky, L. M. H. (1991). World class executive development. *Human Resource Planning*, *17* (1), 1–13.
5. In M. Foster (Ed.), *Global talent: An anthology of human capital strategies for today's borderless enterprise* (Vol. 1, pp. 35–73). Washington, DC: Human Capital Institute.
6. Pepper: What it takes to be a global leader. *Human Resource Management*, 2007, *39* (2, 3) 287–292.

7. Black, J. S., & Gregersen H. B. (200l). High impact training: Forging leaders for the global frontier. *Human Resource Management*, *39* (2, 3), 173–184.
8. Bersin, J. (2013). Predictions for 2014. *Bersin by Deloitte*.
9. Berger, L.,Berger, D, The talent management handbook, McGraw Hill, US, 2011.
10. Brush, M. C., & Ruse, D. H. (2005). Driving strategic success through human capital planning. *Human Resource Planning*, *28* (1), 49–60.
11. Bartel, C. and Dutton, J. (2001). Ambiguous Organizational Memberships: Constructing Organizational Identities in Interactions with Others, in M. A. Hogg and D. J. Terry (eds), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia, PA: Psychology Press: 115–30.
12. Berger, A. L. & Berger, R. D. (2004). *The Talent Management Handbook*, McGraw-Hill, New York
13. Bernardin, A.J. (2007) *Human Resources Management,* McGraw-Hill, New York
14. Caligiuri, P., & DiSanto, V. (2001). Global competence: What it is and can it be developed through global assignments? *Human Resource Planning*, *24* (3), 27–35.
15. Carpenter, M. A., Sanders, W. G., & Gregersen, H. B. (2000). International assignment experience at the top can make a bottom line difference. *Human Resource Management*, *39* (2, 3), 277–285.
16. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, *86*(3), 74.
17. Chambers, E. G., Foulon, M., Handfi eld – Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). War on talent. *The McKinsey Quarterly.*
18. Cheese, P., Thomas, R. J. and Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization.* London: Kogan Page.
19. CIPD (2007). *Talent: Strategy, Management, Measurement.* London: CIPD.
20. Collins, J. (2001). *Good to Great*. London: Random House Business Books.
21. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *19*(4), 304–313.
22. Czarniawska, B. and Mazza, C. (2003). Consulting as a Liminal Space, *Human Relations*, 56(3): 267–290.
23. Day, D. and Lance, C. (2004). Understanding the Development of Leadership Complexity, in D. Day, S. Zaccaro and S. Halpin, (eds), *Leader Development for Transforming Organizations*. Mahwa, N. J: Lawrence Erlbaum: 41–69.

24. Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *23*(4), 272–285.
25. Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, *45*(2), 161–168.
26. Hassi, A. (2012). The impact of culture on corporate training design: a review of the current state of knowledge. *International Journal of Human Resources Development & Management, 12*(1/2), 119–139.
27. Heifetz, R., Grashow, A. and Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Boston, MA: Harvard Business Press.
28. Ibarra, H. (2003). *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Boston, MA: Harvard Business School.
29. Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, *45*(2), 179–189.
30. Kets de Vries, M. (2008). Leadership Coaching and Organizational Transformation: Effectiveness in a World of Paradoxes, INSEAD Working Paper 2008/71/EFE.
31. Kets de Vries, M., Korotov, K. and Florent Treacy, E. (eds) (2007). *Coach and Couch: The Psychology of Making Better Leaders*. Basingstoke and New York: Palgrave.
32. Kilburg, R. R. (2002). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. Washington, DC: American Psychological Association.
33. Катић, И. (2012). Развој каријере запослених у функцији успешног пословања организације; докторска дисертација. Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука.
34. Katić, I., Dinić, B., Šovljanski, S. (2015). Istraživanje o zaposlenju i daljem usavršavanju najboljih studenata Univerziteta u Novom Sadu. Naziv zbornika: R. Pejanović i B. Cerović (Ur.), Kako povećati zaposlenost u Srbiji. ISBN 978-86-499-0197-1, str. 43–56
35. Katić, I., Knežević, T., Požarev, V. (2013). Talent menadžment i organizacioni uspeh. Međunarodna naučno stručna konferencija *Na putu ka dobu znanja* (1; Sremski Karlovci; 2013), Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, ISBN: 978-86-85067-43-3.
36. Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, *23*(4), 305–321.
37. McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders – Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, *45*(2), 150–160.

38. Leana, C. and Feldman, D. (1992) *Coping with Job Loss: How Individuals, Organizations and Communities Respond to Layoffs*. New York: Lexington Books.
39. Poór, J., Nikolić, M., Slavić, A., & Štangl–Šušnjar, G. (2012). HRM under changes at foreign subsidiaries in Serbia in line with a Central and Eastern European survey. *Strategic Management*, *17*(1), 42–52.
40. Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, *53*(2), 25–42.
41. Silzer, R. F. & Dowell, B. E. (Eds.), Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative, San Francisco: Jossey Bass, 2009.
42. Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, *46*(4), 506–516.
43. Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, *45*(2), 122–133.
44. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, *23*(4), 326–336.

Ovaj rad je primljen **28.05.2016.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **03.07.2017.** godine.

UDK: 334.72

Pregledni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina X
Broj II
Str 163–186
doi 10.5937/poseko10-12498

dr Jelena Erić Nielsen[1], docent
Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet

dr Vesna Stojanović Aleksić[2], vanredni profesor
Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet

Aleksandra Bošković[3], asistent
Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet

EVALUACIJA EFEKATA KORPORATIVNOG PREDUZETNIŠTVA

SAŽETAK: Kako bi se korporativno preduzetništvo podsticalo i razvijalo, neophodno je da se aktivnosti u ovoj oblasti kontinualno prate i mere. Posebno je značajno merenje inovativnosti, promena u konkurentskoj poziciji, interna efikasnost i uticaji na performanse. Imajući to u vidu, ovaj naučni rad ima za cilj sticanje znanja o najznačajnijim instrumentima za evaluaciju preduzetničkih aktivnosti na nivou preduzeća, ali i individualnih zaposlenih, kao i za evaluaciju njihovog doprinosa ostvarenju organizacionih performansi. Identifikovani su osnovni instrumenti za merenje, koji se koriste na nivou organizacije, i to: merenje preduzetničke intenzivnosti, dijagnoza pogodnosti internog okruženja za korporativno preduzetništvo, test preduzetničkih kapaciteta, Zahrina 14-stepena skala i preduzetnički menadžment. Takođe, analizirani su i načini za evaluaciju preduzetničkih aktivnosti na nivou individualnih preduzetničkih projekata. Doprinos rada se ogleda u osvetljavanju značaja merenja efekata preduzetničkog ponašanja, uzimajući u obzir ne samo

[1] jelena_eric@kg.ac.rs
[2] vesnasa@kg.ac.rs
[3] aboskovic@kg.ac.rs

organizacione, već i individualne performanse, kao i u pružanju uvida u najznačajnije instrumente, koji su teorijski relevantni, ali mogu biti izuzetno korisni i u praksi.

Ključne reči: korporativno preduzetništvo, preduzetničko ponašanje, evaluacija, efekti, performanse, inovativnost

UVOD

Korporativno preduzetništvo obuhvata nastanak novih poslova u okviru postojećeg i transformaciju (ili revitalizaciju) organizacije kroz redefinisanje ključnih vrednosti (Guth i Ginsberg, 1990). Neka preduzeća korporativno preduzetništvo tretiraju kao sporadični napor ili eksperimentisanje, što za posledicu ima skromne rezultate. Menadžment često biva nezadovoljan jer poboljšanja nisu adekvatna i lako se preorijentiše na druge aktivnosti. Sa druge strane, preduzeća koja korporativno preduzetništvo tretiraju kao sistematski proces koji prožima celu organizaciju često postepeno ostvaruju značajna poboljšanja. Preduzetničke aktivnosti moraju da se prate, a posebnu pažnju zaslužuju njihovi ishodi vezano za stepen inovativnosti, promene u konkurentskoj poziciji, bolju internu efikasnost i uticaj na performanse. Da bi preduzeće postalo suštinski preduzetničko potrebno je vreme, stalna evaluacija i podizanje nivoa inovativnih napora.

Tradicionalni i preduzetnički menadžment se suštinski razlikuju, i to u pogledu strateške orijentacije, posvećenosti prilici, angažovanja i kontrole resursa, strukture menadžmenta, filozofije nagrađivanja, orijentacije prema rastu i organizacione kulture. (Stevenson & Gumpert, 1985). Tradicionalni menadžment je fokusiran na prevenciju gubitaka i koordinaciju u sadašnjosti, dok se preduzetnički usmerava na kreiranje vrednosti, prepoznavanje šansi i identifikovanje perspektivnih delatnosti u budućnosti. Preduzetnički proces je opterećen neizvesnošću, dvosmislenošću i rizikom. Često se započinju projekti koji se nikada ne završe ili iniciraju projekti koji nisu direktno povezani sa strategijskim prioritetima organizacije. Umesto fokusiranja na pojedinačne inovativne projekte, preduzetnički menadžment treba da podrži kreiranje internog tržišta svežih ideja. Većina novih ideja bude odbačena u fazi preliminarne selekcije, dok se na razvoju malobrojnih, radi manje ili više uspešno. Podrška menadžmenta je presudna i podrazumeva, između ostalog, povezivanje sistema motivisanja i kompenzacija sa performansama preduzetničkog poduhvata, jer to deluje podsticajno i šalje odgovarajuću poruku svim zaposlenima. (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2008, str. 75–76). Moraju se odrediti prioriteti i kad god je moguće treba ohrabriti preciznost i kvantificiranje kriterijuma za selekciju. Portfolio inovativnih poduhvata mora

da bude pažljivo izbalansiran i uklopljen u organizacionu strategiju (Goffin & Mitchell, 2010, str. 188–190, str. 27).

Preduzetnička inicijativa može poteći *individualno*, od bilo kog zaposlenog sa bilo kog organizacionog nivoa. Zaposleni koji prepoznaju prilike, razvijaju inovativne koncepte i pokušavaju da ubede više nivoe menadžmenta da ih implementiraju su pobuđivači, odnosno *inicijatori inovacija*. Oni tragaju za mentorima u organizaciji, za resursima, oslanjaju se na socijalne kontakte, protivusluge, često dugo rade na razvoju ideje, pre nego što zatraže formalno odobrenje i podršku za implementaciju. Isto tako, značajni pokretači korporativnog preduzetništva mogu biti uslovi u okruženju, promene u tehnologiji, preferencije kupaca, agresivni konkurentski potezi, promene na tržištu, regulatorne pretnje, ekonomske promene, i drugi eksterno uslovljeni faktori. Inicijatori preduzetničkog ponašanja takođe mogu biti razvoj novih procesa, promena menadžment strukture, merdžeri ili akvizicije, razvoj kadrova, itd. (Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993; Greenberg & Sexton, 1988).

Postoji više *načina* za *podsticanje preduzetničke inicijative* na nivou ogranizacije, koji se uglavnom odnose na kreiranje nekog oblika organizacione jedinice, zadužene za iniciranje ili razvoj inovacija, kao što su: *departman zadužen za istraživačko-razvojne aktivnosti, ad hoc preduzetnički timovi ili divizioni za nove poduhvate.* Pored toga, podrška menadžmenta zaposlenima, kao i suptilni signali koje menadžment šalje, često usmeravaju ponašanje zaposlenih čak i u većoj meri nego formalna pravila i procedure. Kao posebno značajna karakteristika menadžera koji su preduzetnički orijentisani, ističe se samopouzdanje, jer menadžer koji ispoljava samopouzdanje nagoveštava zaposlenima da su svi zajedno sposobni da kontrolišu ishode i ostvare uspeh. Zapravo, preduzetnički lider ima odgovornost da uveri sledbenike da su preduzetničke aktivnosti sastavni deo vladajućeg sistema vrednosti i odgovornost svih zaposlenih u organizaciji. On pomaže u motivisanju potencijalnih preduzetnika, pruži podršku u prilagođavanju preduzetničkih ideja i obezbeđivanju neophodnih resursa (Hornsby i dr., 1993).

Kada top menadžment jasno promoviše preduzetničku strategijsku viziju, zaposleni će imati više smelosti, orijentir i moralno opravdanje da se preduzetnički ponašaju (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009). Mora se izgraditi konsenzus oko dominantne logike, koja podrazumeva saglasnost u pogledu očekivanja, signaliziranjem koje šanse su važne, koja ponašanja adekvatna i koji rezultati vrednovani (Dess i dr., 1999; Ireland i dr., 2003). Razmena resursa je mehanizam koji liderima omogućava da usmeravaju i kontrolišu ponašanje zaposlenih. Ključni resursi koji se razmenjuju su novac, materijalna dobra, usluge, status, informacije i naklonost (Foa, & Foa, 1974). Razumevanjem preferencija zaposlenih u pogledu resursa do kojih im je stalo

lider može jačati preduzetničke inicijative demonstiranjem odgovarajućeg liderskog stila i korišćenjem adekvatnih motivatora, pre svih sistema kompenzacija.

Čak i kada se željeni nivo preduzetničkih aktivnosti dostigne, veliki je izazov održati ga dugoročno. Menadžeri moraju stalno da motre i procenjuju efekte preduzetničkih aktivnosti u organizaciji. Ostvarenje zacrtanih rezultata mora biti adekvatno nagrađeno kroz sistem kompenzacija i podsticaja, jer će samo tako u preduzeću biti zadržani najbolji zaposleni. Važno je identifikovati šta je to što pokreće na akciju i ponuditi nagrade u skladu sa željama zaposlenih. Mogućnosti za nagrađivanje zaposlenih su raznovrsne. Nagrade su opipljivi podsticaji koji obuhvataju povišice, unapređenja, odmore, fleksibilno radno vreme, službena vozila, obuke, bolovanja, obrazovanje, tehničku opremu, osiguranje, brigu o deci, više samostalnosti u razvijanju novih projekata, itd. Priznanja su neopipljiva i odnose se na pohvale, plakete, publicitet, javne promocije itd. (Goffin & Mitchell, 2010, c. 303). Jednokratna novčana nagrada za ostvarene rezultate koje zaposleni ostvaruje je bonus. Visina bonusa je uglavnom određena individualnim performansama, te ukoliko preduzetnik ostvari zacrtane ciljeve bonus se isplaćuje. Ovaj metod se često koristi kada aktivnosti zaposlenog imaju direktan uticaj na profitabilnost preduzeća, kao što je npr. slučaj sa prodajnim osobljem (Allen, 2009, str. 291–292). Jasno je da korporativni preduzetnici bonuse mogu očekivati tek kada njihovi napori rezultiraju nedvosmislenim poboljšanjem performansi, dakle ne u kratkom roku. Moguće je preduzetniku pokloniti i akcije, čime on postaje jedan od suvlasnika preduzeća ili opcije na akcije, koje zaposlenom daju prioritet u kupovini akcija po veoma povoljnoj unapred poznatoj ceni. Unapređenje korporativnih preduzetnika je često vrlo poželjan način nagrađivanja, jer je direktno povezan sa povišicom plate. Postoji generalna saglasnost između preduzeća i zaposlenog o tome koji tip aktivnosti će imati za rezultat unapređenje. Napredovanje se obično nudi zaposlenima koji su na nižim organizacionim nivoima imali izuzetne rezultate, ili poseduju veštine i sposobnosti koje su poželjne na višim organizacionim nivoima. Naravno, preduslov za kreiranje adekvatnog sistema stimulisanja ili nagrađivanja zaposlenih, odnosno internih preduzetnika, jeste merenje performansi, tj. efekata preduzetničkih aktivnosti.

Imajući u vidu heterogenu prirodu preduzetništva u pogledu raznovrsnih motivacionih faktora, tipova preduzetnika, ali i preduzeća, merenje preduzetničkih performansi je veoma zahtevan zadatak (Davidsson, Delmar, & Wikilund, 2006). Merenje efekata preduzetničkih aktivnosti moguće je sprovoditi na nivou cele organizacije, ali i na nivou pojedinačnih inovativnih projekata. Dosadašnje empirijske studije su bile fokusirane na merenje „objektivnih" finansijskih i nefinansijskih pokazatelja organizacionog rasta i ostvarenih performansi. Pažnja je prevashodno

usmeravana na uspešnost posla, a ne na preduzetnika koji ga je pokrenuo, što je dovelo do zanemarivanja indikatora individualnih performansi. Preduzetničke performanse su subjektivni koncept, koji je, između ostalog, uslovljen ličnim očekivanjima, ambicijama i stremljenjima. Performanse preduzetnika se mogu procenjivati na osnovu niza indikatora koji se odnose na njegovu želju da: poduhvat raste, poveća broj zaposlenih, ostvari odgovarajući prihod i profit, popravi životni standard, oseti zadovoljstvo samoostvarenja i potrebu za novim poslovnim poduhvatima u budućnosti (Kolvereid & Isaksen, 2006). U mnogim istraživanjima se nedovoljno razmatraju ostvarene performanse u kontekstu raznovrsnosti i kompatibilnosti pojedinih tipova preduzetnika i odgovarajućih tipova organizacija, što otvara novo područje istraživanja. Da bi se bolje razumeo i kvantifikovao doprinos i perfomanse individualnog preduzetnika ili tima preduzetnika, neophodna su nova kvalitativna istraživanja koja će pružiti adekvatno teorijsko utemeljenje (Westhead i dr., 2011, str. 257–258).

Davidsson i Wikilund (2001) ističu da je lične performanse preduzetnika moguće identifikovati samo ako se njegove aktivnosti proučavaju u više različitih preduzeća u kojima je radio. Rosa (1998) je naglasio da je dodatni uslov da bi se mogle meriti performanse preduzetnika na bazi njegovih aktivnosti u više preduzeća da on bude njihov vlasnik. Neki autori su istakli da je ovakav uslov prezahtevan i zastupaju tezu da je dovoljno da preduzetnik u njima poseduje vlasničko učešće (Carter, Tagg, & Dimitratos, 2004).

Polazeći od opredeljenog problemskog područja, *predmet istraživanja u radu* jeste razmatranje različitih pristupa evaluaciji efekata korporativnog preduzetništva. Cilj je da se dođe do relevantnih naučnih saznanja o metodima za evaluaciju preduzetničkih aktivnosti prevashodno na nivou preduzeća, ali i individualnih zaposlenih, inovativnih projekata, kao i za evaluaciju njihovog doprinosa ostvarenju organizacionih performansi.

Pored uvodnih i zaključnih razmatranja, rad je strukturiran u dva dela. U prvom delu je sveobuhvatno istražen analitički instrumentarijum za evaluaciju efekata preduzetničkog ponašanja na nivou organizacije, pri čemu su posebno, u okviru pet podcelina istraženi različiti instrumenti za merenje, koji se koriste na nivou organizacije, i to merenje preduzetničke intenzivnosti, dijagnoza pogodnosti internog okruženja za korporativno preduzetništvo, test preduzetničkih kapaciteta, Zahrina 14-stepena skala i preduzetnički menadžment. Drugi deo predstavlja detaljnu analizu načina za evaluaciju preduzetničkih aktivnosti na nivou individualnih preduzetničkih projekata.

ANALITIČKI INSTRUMENTARIJUM ZA EVALUACIJU EFEKATA PREDUZETNIČKOG PONAŠANJA NA NIVOU ORGANIZACIJE

Ocena preduzetničkih aktivnosti odnosi se na merenje i analizu aktivnosti i njihovih ishoda. Dakle, ona podrazumeva fokusiranje ne samo na krajnje rezultate, već i procese koji su do njih doveli. Konstantna evaluacija ima pozitivni ishod kada se obezbedi širi set preduslova i aktivnosti koji promovišu promene. U mnogim aspektima, sistematsko podsticanje korporativnih preduzetničkih aktivnosti je blisko japanskoj filozofiji *kaizen* zasnovanoj na neprekidnim poboljšanjima sa pogledom u više vekova daleku budućnost. Iako je ovako postavljen cilj nemoguć, moguće je i potrebno postaviti organizacione ciljeve koji su zasnovani na težnji napretku i usavršavanju u perspektivi od narednih nekoliko godina.

Poboljšanja u poslovanju i njihova ocena se često doživljavaju kao neizbežne aktivnosti koje se sprovode samo pod pritiskom i u hitnim situacijama. U uspešnim kompanijama, program kontinualne evaluacije je inkorporiran u organizacionu kulturu. On je poznat, usvojen, a na njegovom unapređenju se stalno radi kroz proces organizacionog učenja. Organizacije koje uče su one u kojima zaposleni stalno podižu kapacitet kreiranja željenih ishoda, u kojima se neguju novi i originalni pristupi rešavanju problema, lične aspiracije se podstiču, a ljudi neprekidno uče zajedno (Senge, 1990, str. 3).

Preduzetništvo je način razmišljanja i delovanja, što ima implikacije na način dizaniranja i primene instrumenata za merenje performansi. Uočeno je da postoje značajne teškoće u merenju nivoa preduzetničkog intenziteta i efektima preduzetničkih aktivnosti u kompanijama kojima se upravlja na bazi tradicionalnih pristupa menadžmentu. Problem je kako meriti zajedničke vrednosti, odnosno kognitivne predispozicije zaposlenih. Drugim rečima, potrebno je da postoji tzv. *sistemska fleksibilnost* (Jelinek & Litterer, 1995). Svrha merenja se značajno razlikuje u preduzetničkim organizacijama u odnosu na ostale. Uloga menadžmenta je ključna za prepoznavanje i donošenje odluka o eksploataciji prilika. U preduzetničkim organizacijama menadžment je prilagodljiv visokim nivoima neodređenosti i neizvesnosti, što doprinosi jačanju organizacione fleksibilnosti. Fleksibilni menadžment mora da bude sposoban da identifikuje nove šanse još u fazi nastajanja, u toku rada na razvoju postojećih proizvoda i tržišta.

Centralni problem korporativnog preduzetništva je uspostavljanje uzročno-posledične veze na relaciji preduzetničke aktivnosti – organizacione performanse (Morris i dr., 2008, str. 323–326). Izučavanju ove međuzavisnosti se istorijski različito pristupalo. Osamdesetih se pojavio stav da je nemoguće ponašati se preduzetnički u birokratizovanim organizacionim strukturama. Devedesetih, zahvaljujući informatičkoj revoluciji, mnoga preduzeća su

redefinisala svoje poslovanje i ulogu ljudskog faktora u ostvarivanju konkurentske prednosti, jer su morala da postanu više preduzetnička. Godine reorganizovanja, otpuštanja i restrukturiranja su primorale preduzeća da pristupe menjanju organizacione kulture i prihvate duh preduzetništva. Vremenom su promena, preduzetnički duh i inovativnost postale vrednosti koje uspešne kompanije moraju prihvatiti. Početak dvadeset prvog veka je period u kome je prepoznat značaj preduzetničke inicijative za dostizanje konkurentske prednosti u preduzećima. Iako postoji neizvesnost oko pitanja u kom stepenu će preduzetničke aktivnosti dati novi impuls razvoju preduzeća, njihov izostanak sigurno vodi ka neuspehu.

Nije moguće ocenjivati u kom stepenu su ostvareni standardi performansi bez izvođenja neke vrste merenja. Da bi menadžment znao kojim putem da krene, pre nego što se definiše strategija korporativnog preduzetništva ili organizaciona kultura u tom smislu počne da se redefiniše, potrebno je proučiti trenutni nivo i efekte preduzetničkih napora u preduzeću. Ključno je identifikovati parametre na osnovu kojih je moguće meriti preduzetnički kapacitet organizacije. Na nivou organizacije, pomaže u praćenju preduzetničkih performansi, postavljanju normi i poređenju sa industrijskim standardima, definisanju preduzetničkih ciljeva i strategija, kao i uspostavljanju uzročno-posledične veze tokom vremena između preduzetničkih aktivnosti i performansi organizacije. Na nivou zaposlenih pojedinačno, merenje pomaže menadžmentu da preispita i prilagodi liderski stil, kao i da prati ponašanje tokom vremena.

MERENJE PREDUZETNIČKE INTENZIVNOSTI

Korporativno preduzetništvo je relativno nov koncept, tako da je ograničen broj istraživanja sproveden, posebno u domenu merenja i evaluacije efekata na performanse organizacije. Većina istraživanja je usmerena na preduzetništvo u kontekstu razvoja malih i srednjih preduzeća. Ključni izazov je kako meriti nivo preduzetničkih aktivnosti u organizaciji. Khandwalla (1977) je među prvima razvio upitnik za merenje dimenzija korporativnog preduzetništva i nazvao ga ***ENTRESCALE***. Ovaj instrument su kasnije usavršili Miller i Friesen (1982), a zatim Covin i Slevin (1989). Skala je obuhvatila dve dimenzije, *orijentaciju prema inovativnosti* i *proaktivnost*. Ona uključuje korporativnu preduzetničku orijentaciju u istraživačko-razvojnim aktivnostima, liderstvo i proaktivnost, ali i ispituje pokazatelje kao što je npr. broj novih proizvoda/usluga. ENTRESCALE ne samo da ocenjuje sklonost menadžmenta korporativnom preduzetništvu, već i njegov način ponašanja, posebno u pogledu eksternog okruženja i konkurencije. Ipak, skala ne ispituje

na pravi način internu orijentaciju ka korporativnom preduzetništvu (Antoncic & Hisrich, 2001).

Iako je relativno mali broj istraživanja sproveden u oblasti korporativnog preduzetništva, postoji sve šire teorijsko utemeljenje za proučavanje koncepta ***preduzetničke intenzivnosti*** *(engl. Entrepreneurial Intensity)*. Na bazi istraživanja koje su sproveli Miller i Friesen (1983) o preduzetničkim naporima u inovativnim i konzervativnim organizacijama, uspostavljena je veza preduzetničke orijentacije preduzeća sa različitim strategijskim varijablama i performansama. Organizacije moraju da pronađu način da evaluiraju i nagrade preduzetničke napore, imajući u vidu *nivo* i *frekvenciju preduzetničkih napora*. Potrebno je meriti učestalost, kao i prirodu inovacija procesa ili proizvoda (Covin & Slevin, 1991). Ovo je moguće postići samo ako se razviju merila pomoću kojih se prate ishodi preduzetničkih aktivnosti. Važno je ova merenja sprovesti kako na nivou cele organizacije, tako i pojedinačnih zaposlenih.

Da bi se ocenio *nivo preduzetništva*, potrebno je izmeriti stepen inovativnosti, sklonost riziku i proaktivnost. Inovativnost se odnosi na težnju ka kreativnim, neobičnim i originalnim rešenjima. Ona može biti manifestovana kroz nove tehnologije i procese, kao i nove proizvode i usluge. Sklonost riziku podrazumeva spremnost da se angažuju značajni resursi u iskorišćenje uočene šanse, uz prihvatanje kalkulisanog rizika neuspeha. Proaktivnost se odnosi na preduzimanje svih neophodnih mera da bi se uočila i iskoristila preduzetnička prilika. Ovakav pristup uglavnom podrazumeva istrajnost, prilagodljivost i toleranciju neuspeha. *Frekvencija*, tj. učestalost preduzetničkih aktivnosti odnosi se na broj novih proizvoda, usluga i procesnih inovacija predstavljenih u određenom vremenskom periodu.

U Tabeli 1 prikazan je instrument za merenje preduzetničke intenzivnosti u organizaciji (Miller & Friesen, 1982; Morris & Sexton, 1996). Nivo preduzetništva je povezan sa prvih dvanaest pitanja, dok se ostala odnose na frekvenciju. Ponderi 0,7 i 0,3 su dodeljeni prema procenjenom značaju parametara.

Tabela 1. – Merenje preduzetničke intenzivnosti organizacije

ORIJENTACIJA PREDUZEĆA *Odgovore dati u rasponu: uopšte se ne slažem (1) – potpuno se slažem (5)*	
1.	Preduzeće ima visoku stopu novih ili inoviranih proizvoda, u poređenju sa konkurentima.
2.	Naglasak je na stalnom unapređenju proizvodnih procesa i usluga.
3.	Top menadžment je spreman da rizikuje i iskoristi perspektivne prilike za rast.
4.	Odnos sa konkurentima je zasnovan na filozofiji *„živi i pusti druge da žive”*.
5.	Viši menadžeri tragaju za novim neobičnim rešenjima putem brainstorming-a i sl.
6.	Logika top menadžmenta je da se treba držati dokazanih proizvoda i izbegavati visoke troškove razvoja novih proizvoda.
	U našoj organizaciji, odlučivanje top menadžmenta karakteriše:
7.	–oprezno, pragmatično, postepeno rešavanje problema.
8.	–aktivno traganje za novim prilikama.
9.	–rapidni rast kao ključni cilj.
10.	–hrabre, odvažne odluke, uprkos neizvesnim ishodima.
11.	–pravljenje kompromisa između konfliktnih zahteva stejkholdera.
12.	–postepen rast i stabilnost kao ključni cilj.
LANSIRANJE NOVOG PROIZVODA *Odgovore dati u rasponu: značajno manje (1) – isto (3) – značajno više (5)*	
13.	Koliko novih proizvoda je preduzeće lansiralo u prethodne dve godine?
14.	Koliko proizvodnih inovacija i unapređenja je lansirano u prethodne dve godine?
15.	Da li je broj novih proizvoda manji ili veći nego kod konkurenata?
16.	U kom stepenu su ti proizvodi radikalno novi, do tada nepoznati tržištu?
LANSIRANJE NOVE USLUGE (za uslužna preduzeća) *Odgovore dati u rasponu: značajno manje (1) – isto (3) – značajno više (5)*	
17.	Koliko novih usluga je preduzeće ponudilo u prethodne dve godine?
18.	Koliko su postojeće usluge unapređene u prethodne dve godine?
19.	Da li je broj novih usluga manji ili veći nego kod konkurenata?
20.	U kom stepenu su te usluge radikalno nove, do tada nepoznate tržištu?
KREIRANJE NOVOG PROIZVODNOG PROCESA	
21.	Molim vas procenite broj novih metoda ili operativnih procesa u u prethodne dve godine. *(Primeri bi bili nov način upravljanja zalihama, prikupljanja faktura, inovirano upravljanje distribucijom...)*

Izvor: Upitnik adaptiran iz Miller, D., 1983, str. 770–791. i Morris & Kuratko, 2002.

Kombinovanjem faktora: nivo i frekvencija preduzetničkih aktivnosti moguće je identifikovati pet kategorija preduzetničke intenzivnosti (Morris & Sexton, 1996):

- *Periodično / inkrementalno* (nizak nivo preduzetništva / niska frekvencija);
- *Kontinualno / inkrementalno* (nizak nivo preduzetništva / visoka frekvencija);
- *Periodično / diskontinualno* (visok nivo preduzetništva / niska frekvencija);
- *Revolucionarno* (visok nivo preduzetništva / visoka frekvencija);
- *Dinamično* (osrednji nivo preduzetništva / osrednja frekvencija).

Ove kategorije preduzetničke intenzivnosti su arbitrarno definisane, sa ciljem da pokažu da njen nivo može da se menja, u zavisnosti od toga kako se menjaju faktori na bazi kojih se meri. Dinamički posmatrano, organizacija može u jednom trenutku imati izraženu npr. periodično/diskontinualnu intenzivnost, a u drugom npr. periodično/inkrementalnu. Ključna pitanja su *koliko* i *koliko često*, tako da su moguće varijacije tokom vremena.

Da bi se dobio ukupan skor cele organizacije, instrument se primenjuje na veliki broj menadžera različitih nivoa. Godišnja merenja omogućavaju praćenje progresa tokom vremena, kako na nivou celog preduzeća, tako i pojedinačnih organizacionih delova. Prilikom interpretiranja preduzetničke intenzivnosti treba imati na umu da se njene norme razlikuju u zavisnosti od vrste delatnosti. Ona ima više vrednosti i povezan je sa boljim performansama u veoma turbulentnim delatnostima. Ipak, to ne znači da su što više vrednosti uvek poželjne, već to prevashodno zavisi od industrijskih standarda. Miller (1983) je definisao i ***indeks korporativnog preduzetništva,*** sumiranjem rezultata sledećih ispitivanih tvrdnji (Tabela 2) i deljenjem sa 7 (a = 0.71):

Tabela 2. – Merenje indeksa korporativnog preduzetništva

1.	Naše preduzeće je lansiralo mnogo novih proizvoda / usluga u poslednje tri godine.
2.	Naše preduzeće je napravilo mnogo dramatičnih promena u miksu proizvoda / usluga u poslednje tri godine.
3.	U našem preduzeću je posebno istican značaj inovacija proizvoda / usluga u poslednje tri godine.
4.	U poslednje tri godine, u preduzeću je postojala izražena sklonost ka veoma rizičnim projektima, koji donose potencijalno visoke prinose.
5.	Preduzeće je preduzimalo rizične, dalekosežne aktivnosti u ciljem da pozicionira svoje proizvode / usluge u poslednje tri godine.
6.	U preduzeću postoji dokazana posvećenost istraživačko-razvojnim aktivnostima, tehnološkom liderstvu i inovacijama.
7.	Preduzeće je sledilo strategije koje omogućavaju eksploataciju prilika iz eksternog okruženja.

Isvor: Miller, D., 1983, str. 770–791.

Kao rezultat istraživanja sprovedenih u Kejptaunu u Južnoafričkoj Republici, Michael Morris je 1997. godine razvio *Indeks preduzetničkih performansi* (*engl.* ***The Entrepreneurial Performance Index – EPI***). Ovo istraživanje je proučavalo tri aspekta preduzetništva, inovativnost, sklonosti riziku i proaktivnost, kao merila *preduzetničke intenzivnosti*, definisane kao linearna kombinacija navedena tri faktora i frekvencije preduzetničkih inicijativa (Morris, 2001). Kao prvi pokušaj ove vrste u svetu, kreirana je baza podataka o 30 južnoafričkih kompanija iz sektora izdavaštva, finansija, proizvodnje, visokih tehnologija, energetike i maloprodaje. Analizirana je povezanost između preduzetničke orijentacije organizacije, sa jedne, i njene strategije, strukture, sistema nagrađivanja, performansi, sistema kontrole,

politike ljudskih resursa i uticaja menadžmenta, sa druge strane. Frekvencija preduzetništva je merena brojem novih proizvoda/usluga/procesa koji su u preduzećima implementirani u poslednje dve godine. Ovo je do danas najsveobuhvatnija studija koja meri preduzetničku intenzivnost. Njen značaj se ogleda prevashodno u merenju različitih varijabli koje utiču na preduzetničke aktivnosti u organizaciji. Ipak, ona ne ispituje specifične dinamičke elemente organizacije, i kao takva nema sposobnost da ukaže na područja sa posebno visokim ili niskim performansama. Oslanjajući se na ovo istraživanje Hill (2003) je razvila instrument pod nazivom *Indeks intrapreduzetničke intenzivnosti* (*engl. The Intrapreneurial Intensity Index*), sa ciljem da ispita intenzitet korporativnog preduzetništva u kompanijama u Južnoj Africi. Instrument omogućava sveobuhvatni pregled preduzetničkih potencijala organizacije, ali i ukazuje na specifična područja poslovanja koja zahtevaju modifikacije kako bi organizacija postala više preduzetnička.

DIJAGNOZA POGODNOSTI INTERNOG OKRUŽENJA ZA KORPORATIVNO PREDUZETNIŠTVO – *CORPORATE ENTREPRENEURSHIP CLIMATE INSTRUMENT (CECI)*

Kuratko, Montagno i Hornsby (1990), su originalno razvili *Intrapreneurial Assessment Instrument (IAI),* sa ciljem da determinišu efektivnost korporativnog preduzetničkog okruženja. Oni su pokušali da ocene kakvo interno okruženje je najpogodnije za razvoj korporativnog preduzetništva, odnosno intrapreduzetništva. Njihov zaključak je bio da postoje tri ključna faktora koja utiču na razvoj korporativnog preduzetništva: podrška menadžmenta, organizaciona struktura i raspoloživost resursa. Odgovori ispitanika u okviru istraživanja su statistički analizirani i identifikovano je pet faktora u organizaciji nad kojima menadžment ima kontrolu. Da bi se zaposleni u preduzeću odlučili da postanu korporativni preduzetnici, oni moraju percipirati prisustvo nekoliko tzv. preduslova, odnosno seta organizacionih faktora koji doprinose promovisanju preduzetničkih aktivnosti u organizaciji (Hornsby i dr., 1993). Tako je *IAI* unapređen i kreiran novi dijagnostički instrument za ocenu i vrednovanje internog preduzetničkog okruženja, ***Corporate Entrepreneurship Climate Instrument (CECI)*** (Hornsby i dr., 1999). CECI je baziran na analizi tih preduslova, odnosno pet ključnih faktora:

(a) *Podrška menadžmenta* – spremnost top menadžmenta da podrži i promoviše preduzetničko ponašanje zaposlenih, uključujući iniciranje novih ideja i obezbeđenje neophodnih resursa za njihovu implementaciju;

(b) *Radna autonomija* – spremnost top menadžmenta da toleriše neuspeh, pokaže fleksibilnost i oslobodi preterane kontrole, kao i da delegira autoritet i odgovornost nižim menadžerima;
(v) *Sistem kompenzacija* – razvoj i korišćenje mehanizama koji podstiču preduzetničko ponašanje, ističu značajna postignuća i ohrabruju traganje za izazovima;
(g) *Vremenska raspoloživost* – dizajniranje posla tako da se osigura da zaposleni imaju vremena da inoviraju i doprinose ostvarivanju kako kratkoročnih, tako i dugoročnih ciljeva;
(d) *Organizacione granice* – precizno definisani rezultati poslovanja koji se očekuju i razvoj mehanizama za evaluaciju, selekciju i primenu inovacija.

Kompletan CECI upitnik obuhvata 78 pitanja na koja se odgovara korišćenjem petostepene Likertove skale. Ovaj alat je psihometrijski verifikovan kao pouzdan za procenu područja koja je neophodno unaprediti, u kojima je potreban dodatni trening i razvojne aktivnosti, da bi se podigli kapaciteti organizacije za implementaciju korporativnog preduzetništva. Za menadžere je upitnik koristan jer pokazuje ne samo potrebe za dodatnom obukom zaposlenih, već i verovatnoću uspešne implementacije strategije. Tako i sami menadžeri postaju svesni potrebe da razvijaju sopstvene veštine i senzitivnost u davanju prioriteta i podrške internim preduzetnicima. Svest menadžmenta na svim nivoima je kritična u podsticanju kreativnosti zaposlenih. Ukoliko su navedeni preduslovi korporativnog preduzetništva u organizaciji ispunjeni, veća je verovatnoća da će zaposleni proceniti organizacioni ambijent kao povoljan za preduzetničke inicijative. Što je, iz perspektive zaposlenih, dejstvo ovih faktora izraženije, veća je verovatnoća da će oni pokazati preduzetničku inicijativu (Hornsby i dr., 2002).

Pinchot i Pellman (1999) su razvili upitnik za merenje inovatnosti organizacione kulture (*engl. The Innovative Climate Questionnaire*), koji obuhvata 19 faktora uspeha koji zajedno kreiraju uslove za inoviranje. Oni su analizirali ove faktore u velikom broju organizacija i otkrili njihovu ulogu u determinisanju preduzetničkih kapaciteta organizacije. Ovaj instrument može biti korišćen samo za merenje inovativnog kapaciteta organizacije, ali ne pruža informacije o tome da li je preduzeće preduzetničko ili nije.

TEST PREDUZETNIČKIH KAPACITETA – *ENTREPRENEURIAL HEALTH AUDIT*

Jedan od instrumenata je sveobuhvatni sistematski pristup (Ireland i dr., 2006), poznat kao *Test preduzetničkih kapaciteta* (*engl. Entrepreneurial Health Audit*), koji podrazumeva kombinovanu primenu poznatih instrumenata za merenje koprorativnog preduzetništva i obuhvata tri koraka:

I *Evaluacija preduzetničkog intenziteta organizacije* – kao što je prethodno objašnjeno, preduzetničke aktivnosti u preduzeću se mogu meriti pomoću pokazatelja preduzetničke intenzivnosti, koji meri nivo preduzetništva i frekvenciju ponavljanja. Procena relativnog značaja preduzetničkih intenziteta i frekvencije preduzetničkih aktivnosti može zavisiti od faktora kao što su brzina tehnoloških promena, heterogenost tražnje i sl. Korisno je analizirati potencijalne kratkoročne koristi, iako se puni efekti korporativnog preduzetništva mogu očekivati tek u dužem roku. Zato je važnije za preduzeće da diversifikuje rizik kroz sistematsko angažovanje u sprovođenju većeg broja manjih projekata koji donose kratkoročne i srednjoročne koristi, nego u nekolicini onih od kojih se očekuju koristi u perspektivi i koji su mnogo rizičniji. U oba slučaja, preduzetnička intenzivnost je koristan alat za merenje preduzetničkih napora u organizaciji.
II *Dijagnoza pogodnosti internog ambijenta za korporativno preduzetništvo* – preduzetnički intenzitet daje odgovor na pitanje kolika je sklonost organizacije inovativnim aktivnostima, ali ne objašnjava zašto. Menadžment je taj koji mora da oceni preduzetničke potencijale organizacije. Za te potrebe koristi se *Corporate Entrepreneurship Climate Instrument* (CECI) dijagnostički instrument za ocenu, vrednovanje i upravljanje internim okruženjem na način koji podstiče preduzetničko ponašanje. Analizom trenutne situacije menadžeri mogu da identifikuju organizacione strukture i sisteme koji su nekonzistentni i predstavljaju prepreku za viši nivo preduzetničke intenzivnosti.
III *Kreiranje svesti u organizaciji o neophodnosti korporativnog preduzetništva* – odnosi se na stepen u kome je strategija korporativnog preduzetništva i uopšte preduzetničko ponašanje shvaćeno i prihvaćeno u organizaciji. Korporativno preduzetništvo može doneti prave efekte samo u internom okruženju koje mu pruža podršku. Menadžment ima obavezu da objasni svoju poziciju i namere, čime potencijalnim preduzetnicima šalje značajnu poruku. Potrebno je realno proceniti preduzetničke kapacitete individualnih zaposlenih i spremnost pojedinaca da predvode inovativne projekte. Od velike pomoći u izgradnji inovativne organizacione kulture može biti program obučavanja i razvoja zaposlenih o značaju korporativnog preduzetništva. Taj program treba da bude osmišljen tako da zaposlenima pruži osnovna znanja iz preduzetništva, istakne

primere uspešnih preduzetničkih poduhvata, prezentira načine podsticanja kreativnog mišljenja i razvoja inovativnih ideja, i ukaže na načine prevazilaženja barijera. Ako se obučavanje zaposlenih sprovodi kao sporadična aktivnost, ona ne može dati željene efekte. Neophodno je uporno i sistematski širiti svest o značaju stalnog učenja i obučavanja, jer je samo tako na duže staze moguće kreirati preduzetničku organizacionu kulturu.

ZAHRINA 14-STEPENA SKALA

Još jedan značajan instrument, razvijen sa ciljem da izmeri nivo preduzetničkih aktivnosti u organizaciji je *14-stepena skala* koju je definisao Zahra (1996). Zahra je sproveo istraživanje u okviru koga je kroz 14 pitanja, (Tabela 3), ispitivao tri varijable: inovativnost, spremnost pokretanja novih poduhvata i strategijsku obnovu. Ispitanici su rangirali nivo postojećih, a ne željenih preduzetničkih aktivnosti u organizaciji.

Tabela 3. – Merenje nivoa korporativnog preduzetništva

U poslednje tri godine...	
	...u preduzeću se značajno, iznadprosečno u odnosu na konkurente, ulaže u razvojno-istraživačke aktivnosti.
	...u preduzeću su razvijeni prvoklasni istraživačko-razvojni kapaciteti.
	...preduzeće je lansiralo veliki broj novih proizvoda na tržište.
	...u preduzeću je razvijeno mnogo više patenata nego kod konkurenata.
	...u preduzeću je pokrenut razvoj radikalnih inovacija, do tada potpuno nepoznatih tržištu.
U poslednje tri godine...	
	...preduzeće je ušlo u mnoge nove poslove.
	...značajno su proširene internacionalne operacije.
	...sprovedene su akvizicije nad više preduzeća iz različitih delatnosti.
	...inicirani su ili podržani različiti novi poduhvati.
	...akcenat poslovanja je bio više na unapređenje postojećih poslovnih aktivnosti, nego na ulazak u nove poslove.
U poslednje tri godine...	
	...je dezinvestirano nekoliko neprofitnih poslovnih jedinica.
	...promenjen je konkurentski pristup, tj. strategija, za svaku poslovnu jedinicu.
	...pokrenuto je nekoliko programa unapređenja produktivnosti poslovnih jedinica.
	...poslovne aktivnosti su reorganizovane da bi se omogućila bolja koordinacija i komunikacija među poslovnim jedinicama.

Izvor: Zahra, S. A., 1996, str. 1713–1735.

Prva analizirana varijabla je *inovativnost*, merena kroz kreiranje i lansiranje novih proizvoda, akcenat na istraživačko-razvojnim aktivnostima i posvećenost patentiranju. Druga se odnosi na *nove poduhvate* i meri

spremnost organizacije da pokrene nove ili sponzoriše postojeće poduhvate. Treća, *strategijska obnova*, se analizira kroz revitalizaciju preduzeća i sposobnost nadmetanja kroz redefinisanje poslovnog domena, eliminaciju neprofitnih operacija i unapređenje interne efikasnosti. Validnost Zahrine skale je dokazana poređenjem drugim značajnim instrumentom, *indeksom korporativnog preduzetništva* koji je definisao Miller (1983).

PREDUZETNIČKI MENADŽMENT

Bihevioristički pristup preduzetništvu je relativno skoro dobio na značaju. Howard H. Stevenson je objavio prvi članak 1983. godine i smatra se rodonačelnikom ove perspektive. On zastupa tezu da praksa preduzetničkog menadžmenta ima presudni značaj o održanju vitalnosti organizacije, te zato preduzetništvo opisuje kao *pristup menadžmentu* koga odlikuje *traganje za šansama, bez obzira na raspoložive resurse* (Stevenson, 1983, str. 23). Stivenson zagovara stav da preduzetnički proces kreiranja vrednosti može da se odvija u svakoj organizaciji, a preduzetništvo konceptualizuje kao ponašanje menadžmenta bazirano na traganju za šansama. Po njegovom mišljenju, preduzetničko i administrativno ponašanje su dva ekstrema u spektrumu koji opisuju niz mogućih ponašanja, pri čemu se *pokretači* nalaze na preduzetničkom polu, a *poverenici* na administrativnom. Dok pokretači teže eksploataciji prilika bez obzira na resurse, poverenici teže da raspoložive resurse iskoriste na najefikasniji način.

Stivenson je definisao sledećih osam konceptualnih dimenzija korporativnog preduzetništva:

- *Strategijska orijentacija* – opisuje koji faktori utiču na formulisanje strategije. Kod pokretača je strategija uslovljena percipiranjem prilika, a obezbeđenje neophodnih resursa je sekundarni korak. Poverenici su svesni značaja novih prilika, ali pažnju pridaju samo onim prilikama koje se mogu iskoristiti raspoloživim resursima.
- *Posvećenost prilikama* – pokretači su stalno u pripravnosti i sposobni da radikalno odreaguju u kratkom roku, dok su poverenici statični, usporeni i evolutivno reaguju, jer su ograničeni lancem komandovanja, postojećim strategijama i rezistentnošću na rizik.
- *Posvećenost resursima* – pokretač pokušava da maksimizira novu vrednost uz što manju izloženost, odnosno raspolaže resursima koji su neophodni samo u trenutnoj fazi procesa, što omogućava fleksibilnost i promenu pravca delovanja po potrebi. Ovako se minimizira gubljenje resursa u slučaju neuspeha. Poverenici dugo

analiziraju, angažuju opsežne resurse, i kada donesu konačnu odluku da iskoriste priliku i investiraju, teško je menjati pravac.

- *Kontrola resursa* – pokretači ne teže posedovanju, već pravu da po potrebi raspolažu resursima, odnosno da ih kontrolišu. Ovo je prednost u početku zbog izražene fleksibilnosti, ali nije pristup koji se može primenjivati dugoročno. Poverenici, naprotiv, teže da poseduju sve potrebne resurse.
- *Menadžment struktura* – organizacija koju vode menadžeri skloni pokretačkom preduzetničkom ponašanju teži da bude organska, ravna, sa neformalnim mrežama i modernom praksom menadžmenta. Menadžeri zastupnici preferiraju tradicionalne organizacione strukture i praksu menadžmenta, zasnovanu na hijerarhiji i formalizaciji.
- *Filozofija nagrađivanja* – pokretači nagrađivanje zasnivaju na doprinosu zaposlenih u identifikaciji i eksploataciji prilika. Podstiču ih da eksperimentišu i nagrađuju prema sposobnosti da kreiraju vrednost. Poverenici nagrađuju u skladu sa odgovornošću i hijerarhijom, kao i doprinosom ostvarenju kratkoročnih ciljeva, posebno ako kreiranje vrednosti nije istaknuto kao dominanan cilj.
- *Orijentacija ka rastu* – pokretači imaju izraženu ambiciju ka rapidnom rastu, što opravdava preuzimanje povišenog rizika, dok poverenici teže sporom i postepenom rastu koji ne izaziva turbulencije.
- *Preduzetnička kultura* – preduzetnički vođeno preduzeće podstiče zaposlene da budu inovativni i opsežno tragaju za prilikama. Nasuprot tome, poverenici brinu prevashodno o očuvanju resura i podstiču samo ideje koje korespondiraju sa ovako zacrtanim ciljem, a osim toga, neuspeh se kažnjava.

Brown, Davidsson i Wiklund (2001) su prihvatili izazov da kreiraju mernu skalu za navedenih osam konceptualnih dimenzija, kao i da ih iskombinuju tako da se omogući identifikovanje pozicije na kojoj se menadžment nalazi između dva ekstrema, preduzetničkog i administrativnog ponašanja. Pitanja su definisana kao dvostrana Likertova skala sa iskazima koji su dijametralno suprotni, i distribuirana na adrese 2455 švedskih kompanija u sektoru proizvodnje, usluga, veleprodaje i maloprodaje. Istraživanje je pokazalo da iako teoriski značajna, empirijski nije dokazana nedvosmislena distinkcija između svih osam dimenzija, usled identifikovanih preklapanja. Tako se posvećenost prilikama konceptualno preklopila sa strategijskom orijentacijom i posvećenošću resursima. Takođe, posvećenost resursima se preklopila sa kontrolom resursa, tako da su one spojene u jedan faktor nazvan *orijentacija ka resursima*. Brown i dr. (2001) su od originalnih

osam konceptualnih izolovali šest empirijski verifikovanih dimenzija: *strategijsku orijentaciju, orijentaciju ka resursima, menadžment strukturu, filozofiju nagrađivanja, orijentaciju ka rastu i preduzetničku kulturu*. Da bi testirali validnost skale uporedili su je sa tri dimenzije (inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku) koje su identifikovali Covin i Slevin (1991), tako da su dokazali da su sve identifikovane dimenzije pouzdane i empirijski uočljive.

EVALUACIJA PREDUZETNIČKIH AKTIVNOSTI NA NIVOU INDIVIDUALNIH PREDUZETNIČKIH PROJEKATA

Preduzetničke organizacije u svakom trenutku imaju nekoliko inovativnih projekata u toku, koji povremeno moraju biti podvrgnuti evaluaciji. To znači da se nivo preduzetničkih potencijala ne procenjuje samo na nivou cele organizacije ili organizacionih delova, već i na nivou pojedinačnih projekata. Započinje se kvalitetnom analizom i preispitivanjem izvodljivosti, a zatim se periodično sprovodi evaluacija progresa, kako projekat prolazi kroz zacrtane međufaze.

Proces razvoja nove ideje obično nije strukturiran, ni sistematičan, naprotiv, prisutna je doza haotičnosti, čak i kod najboljih projekata. Ipak, postoji nekoliko osnovnih faza kroz koje većina mora da prođe do tržišne komercijalizacije. Ideje za inoviranje potiču iz različitih *izvora*, i za njima se može tragati aktivno ili pasivno. Najveći broj ideja se otpiše tokom preliminarnog *razmatranja*. Organizacije obično definišu set kriterijuma, prema kojima zatim rangiraju ideje. Ključno pitanje je da li je ideja kompatibilna sa organizacijom (strukturom, strategijom, kompetencijama, itd.) i sa tržištem (uočenim potrebama, konkurentskim aktivnostima, potencijalom rasta). Ideje se zatim podvrgavaju *testiranju koncepta*, u kome se opisuju potencijalnim kupcima i traži povratna reakcija. Često se koriste fokus grupe, intervjui, istraživanja, priprema analize slučaja i sl. Koncept, čije su suštinske prednosti definisane, se zatim prevodi u fizički proizvod i podvrgava testiranju performansi. Tehnička izvodljivost podrazumeva testiranje tehničkih zahteva za dizajniranje i proizvodnju, u razumnom vremenskom roku i prihvatljivim troškovima. Dizajn može biti razvijan iz više iteracija, zbog tehničkih performansi koje uslovljavaju pojedina rešenja. Pravi se *prototip* proizvoda/usluge i procenjuju troškovi po jedinici. Prototip se testira sa aspekta tolerancija i performansi, pod različitim uslovima korišćenja. Sprovode se *beta testovi*, kojima se proizvod koristi onako kako bi ga potencijalni kupci koristili.

Zatim se radi *analiza profitabilnosti* da bi se utvrdilo gde je prelomna tačka i kolika se stopa povraćaja može očekivati na bazi projektovanih tokova

novca. Ispituje se reprezentativni *uzorak ciljnog tržišta*, da bi se donela konačna odluka o ceni, pakovanju, promociji i distribuciji. Ovo istraživanje je veoma važno i nekada se sprovodi i do godinu dana pre nego što se proizvod lansira. Organizacija pokušava da pristupi segmentima kupaca spremnim da rano isprobaju nove proizvode, pre nego se penetrira šire tržište.

Iako opisani proces zvuči logično, u realnosti se on retko odvija tako linearno i glatko. On podrazumeva velike teškoće, zastoje, prepreke i sprovođenje nekih aktivnosti iz više pokušaja. Napredak u jednom aspektu inovacije, može podrazumevati prilagođavanja drugih aspekata, koji su prethodno odlično napredovali, ali pod novim okolnostima u pogrešnom pravcu. Informacije se moraju neprekidno deliti i razmenjivati među svim članovima preduzetničkog tima. U mnogim organizacijama je uočeno da je mnogo efikasnije i jeftinije da se neke od navedenih aktivnosti sprovode paralelno, jer se tako i problemi koji nastaju simultano mogu rešavati, što rezultira manjim prepravljanjem i vraćanjem na prethodne faze. Zato se vremenski često preklapaju npr. generiranje ideje i testiranje koncepta. Zatim se sprovodi evaluacija, pa se prelazi na simultano izvođenje tehničkih aktivnosti, pravljenje prototipa i finansijsku analizu, pa ponovo sledi procena. Dakle, umesto procesa koji podrazumeva sekvencionalne faze koje se izvode po principu *stani-kreni*, pravi se sistem tzv. *kapija*, sa multipliciranim paralelnim aktivnostima koje se odvijaju, a ocenjuju kroz 4 do 6 međufaznih evaluacija u kojima se odlučuje o daljoj sudbini projekta.

Za menadžment je skoro nemoguće proceniti koliko je preduzeće uspešno, ako nema definisane standarde za poređenje, tj. unapred zadate ciljeve dizajnirane da podsticajno deluju i motivišu zaposlene. Ciljevi mogu biti uspostavljeni u više područja, zavisno od broja projekata u organizaciji i faze njihove implementacije, ali i objedinjeni prema srodnosti aktivnosti koje se sprovode. Setovi ciljeva se definišu za period od par godina i mogu odnositi na: *nove proizvode* (npr. lansirati jedan proizvod koji je potpuno nov na tržištu, jedan koji je nov za preduzeće i dva kao produžetak postojećih proizvodnih linija); *inovacije postojećih proizvoda* (npr. unapređene performanse dva proizvoda, lansiranje jednog proizvoda na novim tržištima/tržišnim segmentima, repozicioniranje jednog proizvoda); *proizvodnu logistiku* (nov pristup prodaji, distribuciji, marketingu, promenjene dve administrativne procedure); *prosečno vreme razvoja proizvoda* (npr. razvoj novog proizvoda za 12 meseci, a inoviranje postojećeg za 4 meseca); *udeo inovacija u prihodima od prodaje, ukupnim troškovima i sl.* (npr. u naredne dve godine 30% prihoda treba da bude od proizvoda koji trenutno ne postoje u proizvodnom programu), itd.

Kada je ciljeve moguće kvantitativno iskazati, oni su efikasno sredstvo kontrole. Prethodno navedeni primeri ciljeva su jasno definisani i njihovu implementaciju je relativno lako pratiti. Cilj koji zadobija posebnu pažnju je

procenat prihoda koji se može u budućnosti očekivati od inoviranih proizvoda. Smatra se da je od 35–40% u roku od pet godina neka vrsta proseka koji ostvaruju inovativne kompanije. Objavljujući ovaj cilj, menadžment obznanjuje svima da je inoviranje normalna i očekivana aktivnost. To znači da su organizacioni delovi, timovi i zaposleni pojedinačno odgovorni za ostvarenje ovih ciljeva, ali i da je potrebno identifikovati načine pomoću kojih će se meriti napredak tokom vremena. Većina preduzeća ne meri inovativne napore i performanse na sistematičan način, zato što sistem kontrole uglavnom nije osposobljen za to. Performanse se mogu meriti preko finansijskih i nefinansijskih pokazatelja, ali još uvek nema saglasnosti o metodologiji koju je najbolje primeniti. Problem je u tome što nedostaju finansijska merila, posebno u kratkom roku, koja bi verodostojno merila inovativnost.

Jedan od instrumenata za ocenjivanje inovativnih projekata je *Pristup žutih signalnih varijabli* (engl. *Yellow Light Variables Approach*) je razvio Balachandra (1984). Fokus je na identifikovanju jednostavnih, ali efikasnih signala, pomoću kojih menadžeri u svakoj fazi projekta mogu da odluče da li da ga nastave ili obustave. U istraživanju koje je obuhvatilo preko sto novih poduhvata identifikovano je 14 ključnih varijabli: *broj projekata u organizacionom portfoliju; profitabilnost organizacije; predviđeno vreme završetka projekta; ispunjenost tehnoloških zahteva; pritisak na lidera projekta; verovatnoća komercijalnog uspeha; procenjeni broj krajnjih korisnika; podrška top menadžmenta; posvećenost zaposlenih na projektu; verovatnoća ostvarivanja povoljnih okolnosti sa pozitivnim ishodom; proizvod u početnoj fazi životnog ciklusa; prisutna interna konkurencija; nastanak izuzetno inovativnog proizvoda; menadžer sklon istraživanjima radikalnih inovacija.*

Kvalitet ovog instrumenta ogleda se u razvoju *žutih* i *crvenih signala* koji blagovremeno ukazuju na potrebu da se projekat pažljivo prati ili prekine. Varijable koje signaliziraju crveno se odnose na verovatnoću uspeha tehnologije, raspoloživost resursa, održivost tržišta i pravnu regulativu. Ako neka od njih pokaže izuzetno negativnu vrednost, to znači da treba okončati projekat. Žuti signali su dvosmisleniji, upozoravaju i nalažu pripravnost, a obuhvataju verovatnoću komercijalnog uspeha, podršku i posvećenost zaposlenih, kompatibilnost tehnologije, broj potencijalnih kupaca, postojanje radikalnih inovacija, broj projekata u portfoliju, anticipiranu konkurenciju i profitabilnost preduzeća. Signali pojedinačno verovatno ne predstavljaju signal za uzbunu, ali u kombinaciji mogu dovesti do značajnih problema. Sve navedene varijable se ispituju u formi pitanja na koja se daju jednoznačni odgovori *da* ili *ne*. Po pravilu, projekti koji dobiju manje od 11 odgovora *da* su kandidati za ozbiljnu reviziju, koja treba da otkrije da li treba da budu zaustavljeni, a resursi preusmereni, ili naprotiv, dodatni resursi treba da budu angažovani da bi se prevazišao problem i projekat nastavio. Svrha ovog

instrumenta je da pokaže da iza projekata čija implementacija nailazi na probleme stoje različiti i nekada povezani uzroci, koji se mogu blagovremeno identifikovati i doneti odgovarajuća odluka.

ZAKLJUČAK

Usvajanje preduzetničke orijentacije od ključne je važnosti za efikasno ostvarivanje konkurentske pozicije i uspeha u preduzećima svih veličina i starosti. Ipak, korporativno preduzetništvo nije univerzalni recept za uspeh i često ima rezultate tek u sagledivoj budućnosti. Postoje brojni faktori, kako na individualnom i organizacioom nivou, tako i u okruženju, koji mogu delovati podsticajno, ali i ograničavajuće na proces preduzetničkih aktivnosti u organizacijama. Osim toga, korporativno preduzetništvo zahteva sistematsku podršku, ulaganje resursa i stalno podsticanje. Organizacije po prirodi pokazuju otpor i stvaraju barijere korporativnom preduzetništvu. Da bi se održao, preduzetnički duh mora postati sastavni deo vizije, misije, ciljeva, strategija, strukture, procesa i organizacione kulture. Kreiranje novih poduhvata u organizaciji postaje centralni izazov za menadžment i zahteva jako, aktivno i posvećeno liderstvo. Top menadžeri sa bogatim iskustvom i portfolijom uspešnih poslovnih poduhvata imaju sposobnost da poslovanje sagledavaju na drugačiji način, prihvatajući specifične izazove koje korporativno preduzetništvo nosi. Inovacije, liderstvo, fleksibilnost, inicijativa i sklonost riziku su uporišne tačke korporativnog preduzetništva.

Na bazi iznetih teorijskih razmatranja, može se zaključiti da je evaluacija efekata preduzetničkog ponašanja izuzetno značajna, jer omogućava praćenje ostvarenih rezultata, individualnih i grupnih doprinosa, i podstiče dalja unapređenja u ovoj oblasti. Ocenu preduzetničkih performansi moguće je sprovoditi na nivou cele organizacije, ali i na nivou pojedinačnih projekata. Korporativno preduzetništvo je relativno nov koncept, tako da je ograničen broj istraživanja sproveden, posebno u domenu merenja i evaluacije efekata preduzetničkih aktivnosti na performanse organizacije. Ključno je identifikovati parametre na osnovu kojih je moguće meriti preduzetnički kapacitet organizacije. Sveobuhvatna analiza treba da obuhvati kako finansijske, tako i nefinansijske pokazatelje performansi. U radu su predstavljeni različiti metodi, od kojih se neki fokusiraju na merenje sklonosti preduzeća ka pokretanju novih poduhvata, kroz ispitivanje inovativnosti, proaktivnosti i sklonosti riziku, dok drugi uzimaju u obzir i posredne faktore iz internog okruženja, poput organizacione strukture, raspoloživosti resursa itd. Imajući u vidu prednosti i nedostatke različitih metoda merenja performansi, ne treba ih posmatrati kao međusobno isključive, već kao

komplementarne načine evaluacije efekata korporativnog preduzetništva, čija kombinovana primena može dovesti do objektivnih saznanja.

Ipak, ključni problem korporativnog preduzetništva ostaje kako uspostaviti uzročno-posledičnu vezu između internih preduzetničkih aktivnosti i nivoa organizacionih performansi. Značajan napredak je do sada učinjen, ali polje ostaje i dalje otvoreno za nova istraživanja.

SUMMARY
EVALUATION OF THE EFFECTS OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

In order for corporate entrepreneurship to be encouraged and developed, it is necessary to continuously monitor and evaluate activities in this area. It is particularly important to measure the level of innovation, changes in the competitive position, internal efficiency and impacts on performance. Starting from this point of view, this paper aims to acquire knowledge about the most important instruments for the evaluation of entrepreneurial activities at the enterprise level, individual level, as well as evaluation of individual contributions to achieving organizational performance. We identified the main instruments for measurement, which are used at the organizational level, including: *Entrepreneurial Intensity*, *Corporate Entrepreneurship Climate Instrument*, *Entrepreneurial Health Audit*, *Zahra's 14-point scale* and *Entrepreneurial Management*. Also, we analyzed the ways to evaluate the entrepreneurial activities at the level of individual entrepreneurial projects. The contribution of the paper is reflected in highlighting the importance of evaluation of the effects of corporate entrepreneurship, taking into account not only the organizational, but also individual performance, as well as providing insight into the most important instruments that are theoretically relevant and extremely useful in practice.

Key words: corporate entrepreneurship, entrepreneurial behaviour, evaluation, effects, performance, innovativeness

LITERATURA

1. Allen, K. A. (2009). *Launching new ventures*, 5th ed., Boston: Houghton Mifflin Company.
2. Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Constructive refinment and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 No. 5, pg. 495–527.

3. Balachandra, R. (1984). Critical signals for making go/no go decisions in new product development, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 2, pg. 92–100.
4. Brazael, D. V., Herbert, T. T. (1999). The genesis of entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23 No. 3, pg. 29–45.
5. Brown, T. E., Davidsson, P., Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal,* Vol. 22 No. 10, pg. 953–968.
6. Carter, S., Tagg, S., Dimitratos, P. (2004). Beyond portfolio entrepreneurship, multiple income sources in small firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 16, pg. 481–499.
7. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pg. 75–87.
8. Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurhip Theory and Practice*, Vol. 16 No. 1, pp. 7–24.
9. Davidson, P., Wikilund, J. (2001). Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25 No. 4, pg. 81–99.
10. Davidsson, P., Delmar, F., Wikilund, J. (2006). *Entrepreneurship and the growth of firms*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
11. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & McGee, J. E. (1999). Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure and process: Suggested research directions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 23 No. 3, pg. 85–102.
12. Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind,* Springfield: IllThomas.
13. Goffin, K., Mitchell, R. (2010). *Innovation management*, 2nd ed., UK: Palgrave Macmillan.
14. Greenberg, D. B., Sexton, D. L. (1988). An interactive model of new venture initiation. *Journal of Small Business Management*, Vol. 26 No. 3, pg. 107–108.
15. Guth, W. D. & Ginsberg, A. (1990). Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Special issue 11, pg. 297–308.
16. Hill, M. (2003). *The development of an instrument to measure intrapreneurship: Entrepreneurship within the corporate setting,* Grahamstown, Department of Psychology, Rhodes University.
17. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2008). *Entrepreneurship*, 7th ed., New York, NY: McGraw-Hill.

18. Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U. S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24 No. 2, pg. 9–24.
19. Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing ameasurement scale. *Journal of Business Venturing*, Vol. 17 No. 3, pg. 253–273.
20. Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17 No. 2, pg. 29–37.
21. Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 33 No. 1, pg. 19–46.
22. Ireland, R. D., Kuratko, D. F., Morris, M. H. (2006). The Entrepreneurial Health Audit: Is your firm ready for corporate entrepreneurship. *Journal of Business Strategy*, Vol. 27 No. 1, pg. 10–17.
23. Jelinek, M., Litterer, J.A. (1995). Toward entrepreneurial organizations: Meeting ambiguity with engagement. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19 No. 3, pg. 137–168.
24. Khandwalla, P. N. (1977). The techno-economic ecology of corporate strategy. *Journal of Management Studies*, Vol. 13 No. 1, pg. 62–75.
25. Kolvereid, L., Isaksen, E. (2006). New business start-up and subsequent entry into self-employment. *Journal of Business Venturing*, Vol. 21 No. 6, pg. 866–885.
26. Kuratko, D. F., Montagno, R. V., Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal,* Vol. 11, pg. 49–58.
27. Miller, D. & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, Vol. 3 No.1, pg. 1–25.
28. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms, Management Science, Vol. 29 No. 7, pg. 770–791.
29. Miller, D., Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, Vol. 4, pg. 221–235.
30. Morris, M. H., & Kuratko, D. F. (2002). Corporate entrepreneurship, Dallas, TX: Hartcourt Press.
31. Morris, M. H. (2001). *Entrepreneurial intensity: sustainable advantages for individuals, organisations and societies*, New York, NY: Quroum Books.

32. Morris, M. H., Kuratko, D. F., Covin, J. G. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*, 2nd ed., Mason, Thomson South-Western.
33. Morris, M. H., Sexton, D. L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity. *Journal of Business Research*, Vol. 36 No. 1, pg. 5–14.
34. Pinchot G., Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*, Berrett-Koehler Publishers.
35. Rosa, P. (1998). Entrepreneurial processes of business cluster formation and growth by „habitual" entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 22 No. 4, pg. 43–61.
36. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of learning organization*, New York, NY: Doubleday.
37. Stevenson, H. H. (1983). *A perspective on entrepreneurship,* Harvard Business School Working paper, No. 9, pg. 384–131.
38. Stevenson, H. H., Gumpert, D. E. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, Vol. 63 No. 2, pg. 85–94.
39. Westhead, P., Wright, M., & McElwee, G. (2011). *Entrepreneurship: Perspectives and cases,* Essex, UK: Pearson Education Limited.
40. Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal,* Vol. 39 No. 6, pg. 1713–1735.

Ovaj rad je primljen **22.04.2016.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **12.03.2017.** godine.

UDK: 005.96:338.48

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina X
Broj II
Str 187–205
doi 10.5937/poseko10-12257

Tatjana Vanić[1]
Grad Novi Sad, Gradska uprava za privredu

Prof. dr Milena Nedeljković Knežević[2]**, vanredni profesor**
Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet – Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo

KORELACIJE DIMENZIJA ZADOVOLJSTVA POSLOM I RAZMENE LIDERA I SLEDBENIKA (LMX) U TURISTIČKOM I JAVNOM SEKTORU

SAŽETAK: Danas, u organizacijama, jedna od najvažnijih odrednica je da se postigne upravljačka efikasnost i sposobnost da se utiče na zaposlene da sprovedu zahteve i odluke i da pri tome ispune i sopstvene ciljeve. Jedan od preduslova za postizanje napred navedenih organizacionih i individualnih ciljeva je kvalitetan odnos između lidera i sledbenika, kako bi organizacija bila funkcionalna i uspešna, a zaposleni zadovoljan na poslu. Dobar primer je sektor usluga, odnosno u ovom slučaju, turistički i javni sektor koji se razlikuju po pristupu definisanju organizacionih performansi. U turističkom sektoru najčešći oblik organizacije je timski rad sa liderom tima, uz visoki stepen fleksibilnosti pri donošenju odluka. U javnom sektoru je znatno smanjen prostor za fleksibilan pristup procesu donošenja odluka, jer država u skladu sa svojim aktima u znatnoj meri utiče na ovaj proces. Kako zadovoljstvo poslom ima niz značajnih organizacionih implikacija (na primer, kvalitet radnih performansi) ispitani su povezanost između raznih aspekata zadovoljstva poslom i kvaliteta razmene između lidera i sledbenika.

[1] ttjn_vnc@yahoo.co.uk
[2] milena.nedeljkovic3@gmail.com

Ključne reči: *LMX*, zadovoljstvo poslom, turistički sektor, javni sektor.

UVOD

Teorija liderstva je predmet izučavanja brojnih naučnika koji se bave menadžmentom, organizacionim ponašanjem i organizacionom psihologijom. Posebnu pažnju naučnika privukle su dve teorije liderstva: tranformaciono liderstvo i *LMX* teorija (Graen, Ulh-Bien, 1995). Obe pomenute teorije karakteriše nastojanje lidera da motiviše zaposlene da maksimalno razviju svoje potencijale, imajući u vidu i njihove preferencijale i sposobnosti. Od 1975. godine kada je uvedena *LMX* teorija, više puta je revidirana, ali i dalje ostaje predmet interesovanja među istraživačima koji izučavaju veze – razmene između zaposlenih i nadređenih. *LMX* teorija pretpostavlja da lider nema isti odnos prema svim zaposlenim. Zbog različitih pojedinačnih osobina i karakteristika zaposlenih i lidera, razvijaju se različiti odnosi i razmene sa zaposlenima.

U industrijskoj i organizacionoj psihologiji najšire se istražuje uloga zadovoljstva poslom (Judge, Church, 2000), jer se ljudi identifikuju sa poslom koji obavljaju, a u organizacionom kontekstu jedan je od glavnih faktora kada je u pitanju efektivnosti i efikasnost organizacije. Sve društvene i ekonomske promene dovode do promena zaposlenih u stavovima, željama, potrebama, što je veoma dobar pokazatelj za važnost zadovoljstva poslom u organizacijama. Zadovoljstvo poslom je mera – procena afektivnog osećanja u vezi posla ili kognitivne procene posla.

RAZMENA LIDERA I SLEDBENIKA (*LMX*)

Kvalitet razmene između lidera i sledbenika istražuje teorija razmene lidera i sledbenika (Leader member exchange theory – *LMX*) (Graen i dr., 1982; Graen, Scandura, 1987; Graen, Uhl-Bien, 1995), odnosno istražuje odnose u organizaciji i njihove ishode. Nomenklatura koju su predstavili Graen i Uhl-Bien (1995) obuhvata tri domena liderstva: lider, sledbenik i odnos (veza) između lidera i sledbenika. U daljoj analizi oni su identifikovali, kombinovanjem pomenutih domena, šta utiče na poboljšanje efikasnosti liderstva u određenim situacijama, tj. koje se osobine mogu razviti za unapređenje željenih rezulata. Sa ovom nomenklaturom razvijen je model koji ne koristi tradicionalni pristup liderstvu (osobine, ponašanje,

kontingent/situacije), nego se orijentiše na tri domena (lider, sledbenik, odnos) i njihove međusobne odnose.

LMX teorija se zasniva na konceptu različitih razmena lidera i sledbenika, odnosno na pristupu da lideri u okviru organizacije formiraju dve grupe sledbenika u zavisnosti kako ih tretiraju (Dansereau i dr., 1975; Grean i Scandura, 1987). Ovu diferencijaciju unutar organizacije pojačava često veoma visoko vremensko ograničenje za realizaciju radnih zadataka, a sa kojom se svi lideri suočavaju na poslu (Graen, 1976). Zbog ograničenja, lider razvijaju bliske odnose sa samo nekoliko podređenih, dok sa ostatkom grupe ima odnos zasnovan na formalnom autoritetu. Članove takozvane *in-grupe* karakteriše visoko kvalitetna razmena sa liderom, visok stepen zajedničkog poverenja, poštovanja i obaveza. Članove takozvane *aut-grupe* imaju nizak nivo razmene sa svojim liderom, gde se radne performanse svode na osnovne aktivnosti date opisom posla kojeg obavljaju (Graen, Uhl-Bien, 1995). Lider je taj koji odlučuje koje sledbenike smešta u koju grupu na osnovu vrednosti, ponašanja, starosne i polne strukture, nivoa obrazovanja i stručnosti, psiholoških dimenzija ličnosti i drugih karakterista sledbenika.

Prema Graen-u i Uhl-Bien-u (1995) visoki nivo razmene podrazumeva visok stepen obostranog poverenja. Visok kvalitet razmene zahteva da obe strane prihvate svoje međusobne interese i da imaju saglasnost da sprovode zajedničke ciljeve. Nasuprot ovome, nizak kvalitet razmene odnosa karakteriše osobina da sledbenik ima ograničen nivo komunikacije sa svojim liderom kao i limitiran obim odgovornosti.

Razlike u kvalitetu odnosa lidera i sledbenika ima niz konsenkvenci, jedno od izraženijih je da sledbenici iz opsega visokog kvaliteta imaju tendenciju da neće biti zadovoljni samo u svojim radnim ulogama, nego će preferirati više nivoe pozicija sa svojim formalnim zahtevima kako bi opravdali i vratili uložen napor (Liden, Graen, 1980; Wayne, Green, 1993). Kvalitet odnosa predviđa različite pozitivne rezultate rada kao što je zadovoljstva poslom (Graen i dr., 1982).

Istraživanja pokazuju da razmena između lider i sledbenika proizvodi niz konsekvenci, prvenstveno u stavovima i percepciji. Značajna podrška je pronađena za relaciju između *LMX* i poslovnih stavova. *LMX* je pozitivno koreliran sa percepcijama zaposlenih u smislu traženja pomoći od nadređenog (Anderson, Williams, 1996). Takođe, opšte zadovoljstvo poslom je u pozitivnom odnosu sa *LMX*, kao i zadovoljstvo liderom (Dansereau i dr., 1975; Seers, Grean, 1984).

ZADOVOLJSTVO POSLOM

Zadovoljstvo poslom zauzima centralnu ulogu u mnogim teorijama i modelima organizacionog ponašanja, a istraživanja zadovoljstva poslom ima praktičnu primenu za unapređenje kvaliteta života zaposlenih i organizacionu efektivnosti (Judge, Klinger, 2008). Iako organizacija ne može direktno da utiče na ličnost zaposlenih, ali ako zaposleni odaberu poslove koji im najviše odgovaraju, poboljšaće se njihovo zadovoljstvo poslom (Saari, Judge, 2004). Uobičajena teorija u okviru istraživanja je ta da, emocionalno stanje pojedinaca zavisi od interakcije sa svojim radnim okruženjem. Istraživači nemaju jedinstven stav oko definisanja pojma zadovoljstvo poslom. Najčešće navođene definicije su one koju su dali Hoppock (1935), Vroom (1964) i Locke (1969). Zadovoljstvo poslom je mera – procena afektivnog osećanja u vezi posla ali i kognitivna procena posla. Afektivno zadovoljstvo poslom je subjektivni konstrukt i predstavlja emocionalni osećaj koji pojedinci imaju o svom poslu (Swarnalatha, Tephillah, 2014). Zbog brojnosti faktora koji utiču na zadovoljstvo poslom nije moguće precizno utvrditi koje dimenzije posla treba uzeti u razmatranje (Hadžić i dr., 2009). Najčešće ispitivani su aspekti zadovoljstva poslom koju su prezentovali Smith, Kendall i Hulin (1969), sam posao, plata, promocija, odnos sa nadređenim i odnos sa saradnicima.

Faktori koji utiču na zadovoljstvo mogu se podeliti u dve grupe, organizacione i lične, a to su, sam posao, sistem nagrađivanja (količina uloženog truda jednaka je nagradama), očekivanja od pojedinih aspekata posla (uslovi rada, odnos sa kolegama i rukovodstvom, mogućnost odlučivanja, odnos između ličnih interesovanja i posla, dužina radnog staža i status na poslu) i ukupno zadovoljstvo životom.

Glavni cilj istraživanja zadovoljstva poslom je da se bolje razume kompleksnost navedenih faktora, ali i njihov uticaj na zadovoljstvo poslom koji će omogućiti liderima da razumeju kako zaposleni formiraju stavove koji utiču na njihovo zadovoljstvo poslom. Brojne studije pokazale su različite rezultate povezanosti aspekata zadovoljstva poslom i nivoa razmene između lidera i sledbenika. U većini studija pozitivnu povezanost sa nivom *LMX* pokazala je dimenzija zadovoljstva poslom – odnos sa nadređenim (Dansereau i dr., 1975; Dunchon i dr., 1986; Green sa saradnicima, 1996; Seers, 1989; Seers, Grean, 1984; Vecchio i dr., 1986). Dok su za ostale dimenzije zadovoljstva poslom – sam posao, plata i promocija, rezultati istraživanja različiti. Vecchio sa saradnicima (1986) i Seers (1989) došli su do pozitivnih odnosa između dimenzije sam posao i nivoa *LMX*. Isti ishod dobijen je i između zadovoljstva platom i promocijom i nivoa razmene između lidera i sledbenika (Vecchio i dr., 1986; Seers, 1989; Sperrow, 1994). Linden i Grean (1980), kao i Seers i Grean (1984) nisu pronašli povezanost između dimenzija zadovoljstva poslom – sam posao, plata i promocija i nivoa *LMX*. Znatno

manji broj studija odnosio se na povezanost aspekta zadovoljstva poslom – odnos sa saradnicima i kvaliteta razmene nadređenog i zaposlenog. I u ovom slučaju rezultati su pokazali pozitivnu korelaciju (Green i dr., 1996; Seers, 1989; Vecchio i dr., 1986).

PODACI I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Uzorak na kome je rađena analiza obuhvatila je 200 ispitanika iz turističkog (turističke agencije, hoteli, restorani, kafe-barovi i vinarije) i javnog sektora (gradske i opštinske uprave, turističke organizacije, javna preduzeća, domovi zdravlja, bolnice, osnovne škole i fakulteti). Istraživanje je organizovano od kraja 2015. godine, do marta 2016. godine na dobrovoljnoj bazi i anonimno kako bi se dobili što realniji rezultati. Obzirom na različitu sistematizaciju radnih mesta u turističkom i javnom sektoru, u istraživanje su bili uključeni svi nivoi zaposlenih, osim najvišeg nivoa rukovodstva (načelnici, direktori i vlasnici).

Za obradu podataka korišćen je statistički paket SPSS 17. *Cronbach alpha* je korišćen za merenje pouzadanosti upitnika kojim je vršeno istraživanje. Od statističkih metoda korišćena je deskriptivna statistika, korelaciona analiza, t-testovi i regresiona analiza.

Na ispitanom uzorku, žene su činile 64% ili većinu ispitanika. Najveći broj ispitanika (94) je starosti između 30 i 44 godine života, dok je 27,5% obuhvatalo ispitanike sa više od 45 godina života. Ukupno 8 ispitanih (4%) se nije izjasnilo o broju godina života (po četiri iz svakog sektora). Najzastupljeniji nivo edukacije je fakultet sa 55,5% ili 111 ispitanih. Samo jedan ispitani ima osnovnu školu i zaposlen je u turističkom sektoru (kafe-bar). Takođe, najviše zaposlenih sa srednjom školom je u restoranima i kafe-barovima, dok je u hotelima (recepcija) najviše zaposlenih sa fakultetom. Prosečna dužina radnog staža u organizaciji za turistički sektor iznosi 5,3 godine, a u javnom sektoru iznosi 10,4 godine. Više od 30 godina radnog staža u sadašnjoj organizaciji ima jedan u turističkom sektoru i četvoro zaposlenih u javnom sektoru. Radni staž je prikazan u godinama, bez meseci, tako da 0 godina označava one zaposlene koji imaju manje od jedne godine radnog staža. Najviše radnog staža u sadašnjoj organizaciji imaju tri grupe, i to, do pet godina (46,5%), od 6 do 10 godina staža (29,5%) i između 11 i 15 godina radnog staža (12,5%).

U empirijskom istraživanju primenuli su se sledeći instrumenti i to:

Upitnik – *Leader member exchange Questionnaire* (*LMX*-7) – merenje kvaliteta odnosa zaposlenog sa nadređenim prema Graen i Uhl-Bien (1995) sa standardnom petostepenom *Likert*-ovom skalom (1 – vrlo slabo do 5 –

odlično). Ispitanicima je ponuđeno sedam konstatacija (stavki). Upitnik je homogen i ima jednu dimenziju. *Crombach alpha* za navedeni upitnik je veoma visoka (α = 0.94). Upitnik – *Job descriptive index (JDI)* – merenje karakteristika posla prema Stanton-u sa saradnicima (2001) se sastoji od pet dimenzija posla: sam posao, plata, promocija, odnos sa nadređenim i odnos sa saradnicima sa ukupno 25 konstatacija. Ispitanici su davali saglasnost sa ocenama: 1 – nisam saglasan/a, 2 – neodlučan/a sam i 3 – slažem se. *Crombach alpha* za dimenzije zadovoljstva poslom je pouzdana („sam posao" – α = 0.75; „plata" – α = 0.76; „promocija" – α = 0.84; „odnos sa nadređenim" – α = 0.83; „odnos sa saradnicima" – α = 0.80).

Skraćenice u analizi su sledeće:
N – Broju zoraka
LMX – Razmena lidera i sledbenika
ZP – Zadovoljstvo samim poslom;
ZPl – Zadovoljstvo platom;
ZPr – Zadovoljstvo promocijom;
ZPn – Zadovoljstvo odnosa sa nadređenim
ZPs – Zadovoljstvo odnosa sa saradnicima
r – *Pearson*-ov koeficijent korelacije
p – Nivo značajnosti
TS – Turistički sektor
JS – Javni sektor
* – Značajnost na nivou 0.05
** – Značajnost na nivou 0.01

Ciljevi istraživanja su data kroz sledeće hipoteze koje će biti testirane:

H1 – Konstrukt *LMX* je pozitivno povezan sa dimenzijama zadovoljstva poslom u turističkom i javnom sektoru i
H2 – Dimenzije zadovoljstva poslom su prediktori nivoa *LMX* u turističkom i javnom sketoru.

REZULTATI

Deskriptivni pokazatelji

Deskriptivni pokazatelji za kvalitet razmene lidera i sledbenika u turističkom i javnom sektoru prikazani su u tabelama 1 i 2.

Tabela 1. – Deskriptivni pokazatelji *LMX* u turističkom sektoru

	N	Raspon	Min.	Maks.	Prosek	Std. odst.	Razlike	Skjunis	Kurtosis
LMX	100	3.86	1.14	5.00	3.40	1.00	1.01	-.22	-.79

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Tabela 2. – Deskriptivni pokazatelji *LMX* u javnom sektoru

	N	Raspon	Min.	Maks.	Prosek	Std. odst.	Razlike	Skjunis	Kurtosis
LMX	100	4.00	1.00	5.00	2.90	1.02	1.03	.00	-.90

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Distribucija skorova u turističkom sektoru na ovoj dimenziji je negativno asimetrična, odnosno zaposleni imaju povišene skorove za određene odgovore na nivo razmene sa svojim nadređenim. Sa druge strane, zaposleni u javnom sektoru imaju relativno ujednačene odgovore na nivo *LMX*.

Tabela 3. – Deskriptivni pokazatelji dimenzije zadovoljstva poslom u turističkom sektoru

	N	Raspon	Min.	Maks.	Prosek	Std. odst.	Razlike	Skjunis	Kurtosis
ZP	100	1.60	1.40	3.00	2.49	.41	.17	-.48	-.61
ZPl	100	2.00	1.00	3.00	1.97	.51	.26	.14	-.94
ZPr	100	2.00	1.00	3.00	2.22	.54	.29	-.34	-.50
ZPn	100	2.00	1.00	3.00	2.41	.52	.27	-.67	-.29
ZPs	100	1.40	1.60	3.00	2.67	.39	.16	-.97	-.18

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Tabela 4. – Deskriptivni pokazatelji dimenzije zadovoljstva poslomu javnom sektoru

	N	Raspon	Min.	Maks.	Prosek	Std. odst.	Razlike	Skjunis	Kurtosis
ZP	100	2.00	1.00	3.00	2.28	.61	.36	-.53	-.90
ZPl	100	2.00	1.00	3.00	1.65	.45	.25	1.01	.14
ZPr	100	2.00	1.00	3.00	1.88	.65	.43	.22	-1.11
ZPn	100	2.00	1.00	3.00	2.25	.63	.40	-.48	-.91
ZPs	100	1.80	1.20	3.00	2.41	.49	.24	-.32	-.82

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Dobijeni rezultati pokazuju da zaposleni u turističkom sektoru imaju više skorove na aspekte zadovoljstva poslom od kolega u javnom sektoru. Najslabije su ocenili zadovoljstvo poslom „plata", što ukazuje da je neredovna i ne pokriva standardne troškove života. U javnom sektoru najniži skorovi su takođe za zadovoljstvo platom, jer je značajno umanjena u skladu sa Zakonom. Što se tiče promocije – unapređenja u turističkom sektoru su zadovoljniji nego u javnom sektoru (prema dobijenim rezultatima su neodlučni). Turistički sektor, pogotovo rad u ugostiteljskom podsektoru dozvoljava napredovanje, ali uz mnoge ustupke, kao što su prekovremeni rad, dovođenje velikog broja korisnika usluga i značajniji doprinos profitu organizacije. Rad u javnom sektoru ograničava mogućnosti napredovanja ponekad i na političku pripadnost i izgrađen, kvalitetani odnos sa nadređenim. Odnos sa saradnicima je veoma važan i ima veliki doprinos ukupnom zadovoljstvu poslom. Oba sektora su okarakterisala zadovoljavajuće dimenziju *zadovoljstva odnosa sa saradnicima*, s tim da su u turističkom sektoru zaposleni zadovoljniji svojim saradnicima. U turističkom sektoru odnos sa nadređenim utiče više na zadovoljstvo poslom, nego u javnom sektoru. Zaposleni u oba sektora imaju pozitivne stavove prema samom poslu, ali su zaposleni u javnom sektoru manje zadovoljni svojim poslom. Test razlika je pokazao da su skorovi dobijeni za podgrupu „turistički" viši od podgrupe „javni" za svih pet aspekata zadovoljstva poslom (tabela 5).

Tabela 5. – T-test za sektorsku strukturu

	Grupna statistika				Levene-ov test		t-test		
	Grupa	**N**	**Prosek**	**Std. odst.**	**F**	**ρ**	**t**	**Stepen slobode**	**ρ-nivo značajnosti**
ZP	TS	100	2.49	.41	21.77	.00	2.26	173	**.01**
	JS	100	2.28	.61					
ZPl	TS	100	1.97	.51	.53	.47	4.54	198	**.00**
	JS	100	1.65	.50					
ZPr	TS	100	2.22	.54	5.45	.02	4.07	191	**.00**
	JS	100	1.88	.65					
ZPn	TS	100	2.41	.52	7.24	.01	1.98	191	**.05**
	JS	100	2.25	.63					
ZPs	TS	100	2.67	.39	4.95	.03	4.07	190	**.00**
LMX	JS	100	2.41	.49	.29	.60	3.54	198	**.00**
	TS	100	3.40	1.00					
	JS	100	2.89	1.02					

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Analiza razlika za polnu strukturu ukazuje da ne postoje značajne razlike za navedene promenljive.

Tabela 6. – T-test za polnu strukturu

	Grupna statistika				Levene-ov test		t-test		
	Grupa	**N**	**Prosek**	**Std. odst.**	**F**	**ρ**	**t**	**Stepen slobode**	**ρ-nivo značajnosti**
ZP	muško	72	2.36	.53	.00	.95	-.40	198	.69
	žensko	128	2.39	.53					
ZPl	muško	72	1.90	.55	1.77	.18	1.97	198	1.97
	žensko	128	1.75	.51					
ZPr	muško	72	2.15	.61	.00	.94	1.79	198	.08
	žensko	128	1.98	.62					
ZPn	muško	72	2.40	.50	7.36	.01	1.38	175	.17
	žensko	128	2.29	.62					
ZPs	muško	72	2.52	.46	.25	.62	-.52	198	.60
	žensko	128	2.55	.46					
LMX	muško	72	3.27	1.08	.28	.60	1.24	198	.22
	žensko	128	3.08	1.01					

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Rezultati analize varijansi za turistički sektor upućuje da nema značajnijih razlika između grupa: godine radnog staža F (4, 95) = 1.37, p = 0.25, a rezultati za javni sektor ukazuju da postoje značajnije razlike između grupa godine radnog staža F (4, 95) = 3.22, $p < 0.05$. Eta² = 0.12 (*LMX* između/*LMX* ukupno), a efekat veličine je veliki.

Tabela 7. – Analiza varijansi između nivoa *LMX* i grupe godina radnog staža u turističkom sekotru

LMX	**Suma kvadrata**	**Stepen slobode**	**Sredina kvadrata**	**F**	**ρ-nivo značajnosti**
Između grupa	5.45	4	1.36	1.37	.25
Unutra grupa	94.58	95	.10		
Ukupno	100.02	99			

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Tabela 8. – Post-hoc test za nivo *LMX* I grupe godina radnog staža u turističkom sektoru

(I) Godine staža	**(J) Godine staža**	**Prosek razlika (I-J)**	**Std. greška**	**ρ-nivo značajnosti**
do 5	6–10	.13	.24	.58
	11–15	-.55	.51	.28
	16–20	.40	.72	.60
	21+	-.95	.51	.07
6–10	do 5	-.13	.24	.58
	11–15	-.69	.54	.21
	16–20	.24	.74	.74
	21+	-1.08*	.54	.05
11–15	do 5	.55	.51	.28
	6–10	.69	.54	.21
	16–20	.93	.86	.29
	21+	-.39	.70	.58
16–20	do 5	-.37	.72	.60
	6–10	-.24	.74	.74
	11–15	-.93	.86	.28
	21+	-1.32	.86	.13
21+	do 5	.95	.51	.07
	6–10	1.08*	.54	.05
	11–15	.39	.70	.58
	16–20	1.32	.86	.13

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Tabela 9. – Analiza varijansi između nivoa *LMX* i grupe godina radnog staža u javnom sektoru

LMX	**Suma kvadrata**	**Stepen slobode**	**Sredina kvadrata**	**F**	**ρ-nivo značajnosti**
Između grupa	12.21	4	3.05	3.22	**.02**
Unutra grupa	90.20	95	.95		
Ukupno	102.41	99			

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Tabela 10. – Post-hoc test za nivo *LMX* i grupe godina radnog staža u javnom sektoru

(I) Godine staža	(J) Godine staža	Prosek razlika (I-J)	Std. greška	ρ-nivo značajnosti
do 5	6–10	-.10	.25	.68
	11–15	.43	.29	.13
	16–20	-.23	.36	.53
	21+	**1.10***	**.41**	**.01**
6–10	do 5	.10	.25	.68
	11–15	**.54***	**.27**	**.05**
	16–20	-.12	.35	.72
	21+	**1.20***	**.40**	**.00**
11–15	do 5	-.43	.29	.13
	6–10	-.54*	.28	**.05**
	16–20	-.66	.37	.08
	21+	.67	.42	.12
16–20	do 5	.23	.36	.53
	6–10	.12	.35	.72
	11–15	.66	.37	.08
	21+	**1.33***	**.48**	**.01**
21+	do 5	-1.10*	.41	**.01**
	6–10	-1.20*	.40	**.00**
	11–15	-.67	.42	.12
	16–20	-1.33*	.48	.01

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Zaposleni u javnom sektoru imaju značajnije više skorove na nivo razmene lidera i sledbenika za navedne grupe godine radnog staža.

Korelacija između *LMX* i dimenzija zadovoljstva poslom

Ispitivanje povezanosti između kvaliteta razmene lidera i sledbenika i dimenzija zadovoljstva psolom izvršeno je *Pearson*-ovim koeficijentom korelacije faktora.

Tabela 11. – Pearson-ov koeficijen tkorelacije između *LMX* i dimenzije zadovoljstva poslom u turističkom i javnom sektoru

		ZP	ZPl	ZPr	ZPn	ZPs
		0.25*	0.25*	0.46**	0.63**	0.29**
LMX TC	***r***					
	p	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00
	N	100	100	100	100	100
		0.52**	0.20*	0.55**	0.71**	0.42**
LMXJC	***r***					
	p	0.00	0.05	0.00	0.00	0.00
	N	100	100	100	100	100

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Pearson-ov koeficijent korelacije ukazuje na značajnu povezanost između nivoa *LMX* i dimenzija zadovoljstva poslom u oba sektora. Dimenzije „sam posao", „plata" i „saradnici" u turističkom sektoru pokazuju blagu pozitivnu povezanost. Slična, značajnija povezanost postoji između nivoa *LMX* i dimenzije „promocija" (r (100) = 0.46, ρ < 0.01), dok je jača, pozitivna povezanost između nivoa *LMX* i dimenzije „odnos sa nadređenim", r (100) = 0.63, ρ < 0.01.

Koeficijenti korelacije su intezivniji u javnom sektoru između nivoa razmene lidera i sledbenika i aspekata zadovoljstva poslom. Značajna, pozitivna povezanost je sa dimenzijom „sam posao", „promocija" i „odnosi sa saradnicima". Veoma jaka povezanost je između nivoa *LMX* i dimenzije „odnos sa nadređenim", r(100) = 0.71, ρ < 0.01. Dimenzija zadovoljstva poslom „plata" je najslabije povezana sa nivoom *LMX* u javnom sektoru (r(100) = 0.20, ρ < 0.05).

Fisher-ova z transfrmacija za aspekte zadovoljstva poslom i nivoa *LMX* između turističkog i javnog sektora je sledeća: korelacija između *LMX* i zadovoljstva samim poslom je statistički signifikantno veća u turističkom sektoru nego odgovarajuća korelacija u javnom sektoru (z = –2.28 > 1.96). Ostali aspekti zadovoljstva poslom nisu pokazali značajnije statističke razlike između koeficijenata korelacije u ispitivanim sekotorima.

Multiple regresione analize u kojima je kriterijumska varijabla *LMX*, a skup prediktora dimenzije zadovoljstva poslom

Regresioni model za turistički i javni sektor je signifikantan na nivou ρ = 0.00, u kojem je kriterijumska varijabla razmena lidera i sledbenika (*LMX*), a skup prediktora dimenzije zadovoljstva poslom.

Tabela 12. – Koeficijent multiple korelacije

Model	R	R^2	Korigovani R^2	Std. grešaka
TC	.69[a]	.47	.45	.75
JC	74[a]	.55	.52	.70

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Tabela 13. – Procena značajnosti regresionog modela

Model		Suma kvadrata	Stepen slobode	Sredina kvadrata	F	ρ-nivo značajnosti
TC	Regresija	47.30	5	9.46	16.87	**.00[a]**
	Rezidual	52.72	94	.56		
	Ukupno	100.02	99			
JC	Regresija	55.78	5	11.16	22.49	**.00[a]**
	Rezidual	46.63	94	.50		
	Ukupno	102.41	99			

Izvor – delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Tabela 14. – Parcijalni doprinos prediktora

Model		Beta	t	ρ-nivo značajnosti
TC	(Constant)		-1.57	.12
	ZP	-.03	-.39	.70
	ZPl	.04	.45	.66
	ZPr	**.19**	**2.01**	**.05**
	ZPn	**.52**	**6.13**	**.00**
	ZPs	**.19**	**2.43**	**.02**
JC	(Constant)		-.73	.46
	ZP	.09	.89	.38
	ZPl	-.02	-.23	.83
	ZPr	.14	1.38	.17
	ZPn	**.54**	**6.02**	**.00**
	ZPs	.11	1.30	.20

Izvor: delo autora na bazi modela definisanog u metodološkom okviru istraživanja

Koeficijent multiple korelacije iznosi R = 0.69, dok je skupom prediktora objašnjeno oko 47% varijabilnosti kriterijumske varijable. Na osnovu dobijenih rezultata može se reći da postoji srednji nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskih varijabli. Signifikantan doprinos predikciji kriterijumske varijable imaju aspekti zadovoljstva poslom „promocija", „odnos sa nadređenim" i „odnos sa saradnicima". Koeficijent korelacije ima pozitivan predznak što ukazuje da na nivo kvaliteta razmene sa svojim nadređenim kod zaposlenih u turističkom sektoru imaju dobri odnosi sa saradnicima, ali i promocija.

Koeficijent multiple korelacije iznosi R = 0.74, dok je skupom prediktora objašnjeno oko 55% varijabilnosti kriterijumske varijable. Na osnovu dobijenih rezultata može se reći da postoji viši nivo povezanosti kriterijuma i prediktorskih varijabli. Statistički značajan beta koeficijent sa kriterijumskom promenljivom ima samo dimenzija zadovoljstva poslom „odnos sa nadređenim" (višeg intenziteta, pozitivnog predznaka), što ukazuje da je u javnom sektoru nivo kvaliteta *LMX* određen dobrim i kvalitetnim odnosom sa pretpostavljenim, jer na druge varijable (osim odnosa sa saradnicima) zaposleni nemaju uticaja.

ZAKLJUČAK

Osnovni cilj istraživanja bio je utvrđivanje korelata kvaliteta između dimenzija zadovoljstva poslom i odnosa lider–sledbenik, kao i upoređivanje dobijenih rezulatata po servisnim sektorima. T-test za sektorsku strukturu pokazao je da postoje signifikantne razlike između sektora i ispitivanih varijabli – aspekti zadovoljstva poslom i nivo *LMX*. Skorovi dobijeni za podgrupu „turistički" viši su od podgrupe „javni" za svih pet aspekata zadovoljstva poslom, kao i za nivo razmene lidera i sledbenika. Rezultati t-test za polnu strukturu pokazaju da ne postoje statistički značajne razlike između podgrupe „muško" i podgrupe „žensko" za sve dimenzije zadovoljstva poslom i nivo *LMX*.

Dobijeni rezultati analize varijansi za grupe godina radnog staža i nivoa *LMX* u turističkom i javnom sektoru su različiti. U turističkom sektoru nema značajnijh razlika, a na osnovu dobijenih rezultata uočene su značajnije razlike između grupe *godina radnog staža* i nivoa *LMX* u javnom sektoru. Zaposleni u javnom sektoru imaju znatno više skorove na nivo *LMX* za grupe godina radnog staža „do 5" i „21+", „6–10" i „11–15", „6–10" i „21+" i „16–20" i „21+".

Hipoteza H1 – Konstrukt: *LMX* je pozitivno povezan sa dimenzijama zadovoljstva poslom u turističkom i javnom sektoru – na osnovu dobijenih rezultata potvrđena je u potpunosti.

Koeficijent korelacije između dimenzija zadovoljstva poslom i nivoa razmene lidera i sledbenika u oba sektora pokazuje pozitivnu povezanost. Zadovoljstvo poslom „odnos sa nadređenim" je najizraženiji u posmatranim sektorima. U kontekstu turističkog sektora dobar odnos sa nadređenim osim poverenja i uzajamnog poštovanja, omogućava više radnih i kompleksnijih zadataka, slobodu u donošenju odluka, ali i mogućnost napredovanja. Kvalitetan odnos sa nadređenim u javnom sektoru omogućava nezavisnost u obavljanju radnih zadataka i niz benefita kao što su mogućnost korišćenja slobodnih dana ili godišnjeg odmora prema želji zaposlenog, ali i napredovanja prema organizacionoj šemi. Aspekt zadovoljstva poslom „promocija" i nivo razmene između rukovodioca i zaposlenih nije toliko izražen koliko se očekivalo. U javnom sektoru ovaj aspekt zadovoljstva poslom je u velikoj meri instrumentalizovan, dok je u turističkom sektoru moguć u okvirima organizacija sa više zaposlenih (hoteli ili turoperatori). Kod nas, turističke agencije i sa licencom organizatora putovanja su uglavnom sastavljene od malog broja zaposlenih (od 3 do 6 osoba), te je samo napredovanje manje značajno od recimo, plate, odnosno procenta ostvarenog od prodaje aranžmana. Javni sektor ima dva načina promocije. Prvi, formalan

u skladu sa sistematizacijom i zvanjima za svako radno mesto, koja zavisi od godina radnog staža provedenog u organizaciji i stepena školske spreme. Ovakav vid napredovanja je ograničen najvišim zvanjem za određenu stručnu spremu, a menja se sa navršenih jedne, tri ili pet godina staža uz preporuke šefa. Drugi, uslovno rečeno „neformalni" obuhvata promociju u okviru stručne spreme i sistematizacije, odnosno kad zaposleni napreduje na poziciju šefa, pomoćnika, savetnika ili najviše rukovodeće fukncije, uz pomoć nadređenih pozicioniranih visoko na hijerarhijskoj lestvici. Zadovoljstvo odnosom sa nadređenim i odnosom sa saradnicima pokazuje da su to važni korelati u izgradnji kvalitetnog odnosa za oba sektora. Zaposleni u javnom sektoru imaju značajniju korelaciju zadovoljstva samim poslom i nivoom razmene sa svojim rukovodiocima iz navedenih razloga. Plata u javnom sektoru nije toliko značajna, koliko je značajan dobar odnos i sa kolegama i sa šefovima, te je i sama povezanost između plate i *LMX* – najslabija. Plata u javnom sektoru je propisana koeficijentima za svako radno mesto kao i vrednosti koeficijenta (Službeni glasnik RS, broj 114/16). U turističkom sektoru zadovoljstvo platom takođe pokazuje da nije značajnije povezano sa nivoom razmene sa pretpostavljenim, jer zavisi od tržišnih uslova.

Testiranjem hipoteze H2 – Dimenzije zadovoljstva poslom su prediktori nivoa *LMX* u turističkom i javnom sektoru ukazano je na sledeće:

Zadovoljstvo poslom je veoma važan faktor organizacionog uspeha. U oba sektora signifikantan prediktor kvaliteta nivoa *LMX* je dimenzija zadovoljstva poslom „odnos sa nadređenim", jer konstrukt *LMX* u osnovi govori o važnim aspektima odnosa sa nadređenim. Prediktor nivoa razmene lidera i sledbenika u turističkom sektoru su i dimenzije zadovoljstva poslom – „promocija" i „odnos sa saradnicima". Kako je regresioni koeficijent uz promociju pozitivan, to znači da je rast zadovoljstva promocijom praćen rastom kvaliteta odnosa sa nadređenim. Analogno je i rast zadovoljstva odnosom sa saradnicima praćen rastom kvaliteta odnosa sa nadređenim. Zadovoljstvo promocijom, prema upitniku koji je korišćen, znači i da je politika promocije fer. Kako je nadređeni – osoba najodgovornija za promociju, zadovoljstvo ovim aspektom posla utiče i na rast kvaliteta razmene između zaposlenog i nadređenog. Odnos sa saradnicima jeste ključan u turističkim agencijama, hotelima, restoranima i kafe barovima. Dobar odnos sa kolegama čini radni tim, koji ima značajnu ulogu za operativno funkcionisanje organizacije, a što dovodi do visokih ukupnih rezultata i organizacije, ali i pojedinaca. Promocija je vezana za hotelske objekte i turoperatore, gde je zaposleno više ljudi i gde je ustanovljena hijararhija. U takvim organizacijama kvalitet odnosa sa pretpostavljenim ima značajnu ulogu u daljem napredovanju.

Praktična primena dobijenih rezultata bi se sastojala u izradi programa usavršavanja lidera u organizacijama u pravcu sticanja znanja iz teorije liderstva – teorija razmene lider–sledbenik, koja je pokazala snažan pozitivan uticaj na sve aspekte zadovoljstva poslom, koji je jedan od najvažnijih organizacionih konstrukata.

SUMMERY
CORRELATIONS BETWEEN THE DIMENSIONS OF JOB SATISFACTION AND LEADER-MEMBAR EXCHANGE IN THE TOURISM AND PUBLIC SECTOR

Today, in organizations, one of the most important guidelines is to achieve management efficiency and the ability to influence the employees to carry out the requirements and decisions and thereby fulfill their own goals. One of the prerequisites for achieving the above-mentioned organizational and individual goals is a high quality of relationships between leaders and followers, to enable employees to be efficient, successful and happy at work. In the tourism sector most frequent forms of organization is the teamwork with the leader of the team, with a high degree of flexibility in decision-making. In the public sector the „space" for a flexible approach to decision-making process is considerably reduced, because the state, in accordance with its laws, significantly influence the process. Since job satisfaction has many important implications (such as, for example, the quality of work performances), we investigated the correlations between the dimensions of job satisfaction and leader-member exchange quality.

Key word: *LMX*, job satisfaction, tourism sector, public sector.

LITERATURA

1. Anderson, S. E., Williams, L. J., *Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work,* Journal of Applied Psychology, 81, 1996, pg. 282–296.
2. Dansereau, F., Graen, G., Haga, W., *A vertical dyad linkage approach to leadership with informal organizations,* Organizational Behavior and Human Performance,13, 1975, pg. 46–78.
3. Duchon, D., Green, S. G., Taber, T. D., *Vertical dyad linkage: A longitude assessment of antecedents, measure, and consequences*, Journal of Applied Psychology,71, 1986, pg. 51–60.

4. Graen, B. G, *Role-making processes within complex organizations,* In M. Dunnette (ed.), Handbook of lndustrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, 1976.
5. Graen, G. B., Novak, M., Sommerkamp, P., *The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model*, Organizational Behavior and Human Performance, 30 (1), 1982, pg. 109–131.
6. Grean, B. G., Scandura, T. A., *Toward a psychology of dyadic organizing,* Research in Organizational Behavior, 9, 1987, pg. 175–208.
7. Graen, B. G., Uhl-Bien, M., *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*, Management Department Faculty Publications, Paper 57, Nebraska, 1995.
8. Green, S. G., Anderson, S. E., Shivers, S. L., *Demographic and organizational influences on leader-member exchange and related work attitudes*, Organizational and Human Decision Processes, 66, 1996, pg. 203–214.
9. Hadžić, O., Nedeljković, M., Majstorović, N., *Percepcija podrške supervizorima, dimenzija ličnosti zaposlenih i njihovo zadovoljstvo pojedinim aspektima posla*, Psihologija, vol 42, br.3, 2009, str. 375–392.
10. Hoppock, R., *Job satisfaction. Harper and Brothers*, New York, 1935.
11. Judge, T. A., Church, A. H., *Job satisfaction: Research and practice*. In C. L. Cooper, E. A. Locke (Eds.), Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice, Oxford, UK: Blackwell, 2000, pg. 166–198.
12. Judge, T. A., Klinger, R., *Job satisfaction – Subjective Well-Being at Work*. Online: https://books.google.rs/books?hl=en&lr=&id=uoD1Ly9CeRAC&oi=fnd&pg=PA393&dq=Judge,+T.+A.,+Klinger,+R.+(2008).+Job+satisfaction+%E2%80%93+Subjective+WellBeing+at+Work.&ots=CMdnaMEj5i&sig=OAXB4r5HSKFexyQ8uCwhDarmfTw&redir_esc=y#v=onepage&q&f, 2008.
13. Zakon o privremenom uređivanju osnovica za obračun i isplatu plata odnosno zarada i drugih stalnih primanja kod korisnika javnih sredstava, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 116/14, Beograd.
14. *Fisher*-ova Z transformacija, http://vassarstats.net/rdiff.html, maj, 2016.

Ovaj rad je primljen **31.10.2016.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **07.03.2017.** godine.

UDK: 339:004.738.5

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina X
Broj II
Str 206–223
doi 10.5937/poseko10-12417

Zoran S Kalinić[1], Docent
Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet

Prof. dr Veljko Marinković[2] , vanredni profesor
Univerzitet u Kragujevcu, Ekonomski fakultet

ODREĐIVANJE RELATIVNOG UTICAJA POJEDINIH FAKTORA NA PRIHVATANJE MOBILNE TRGOVINE PRIMENOM NEURONSKIH MREŽA*

SAŽETAK: Široka rasprostranjenost mobilnih uređaja dovela je do razvoja niza aplikacija i usluga komercijalne prirode, i danas sve više ljudi koristi svoj mobilni telefon i za kupovinu robe i usluga ili mobilna plaćanja. Prilikom uvođenja svake nove tehnologije veoma je važno utvrditi koji su to faktori koji značajno utiču na odluku potrošača da počne da je koristi. U ovom radu izvršeno je određivanje relativnog uticaja faktora na prihvatanje mobilne trgovine u našoj zemlji. Pri tome su korišćeni prošireni TAM model i veštačke neuronske mreže, koje omogućavaju i modeliranje nelinearnih relacija između promenljivih. Kao najuticajniji faktor na nameru korišćenja mobilne trgovine identifikovana je njena korisnost, dok je kao najznačajniji uticajni faktor na korisnost – identifikovana kastomizacija. Konačno, istraživanje je pokazalo da na percepciju jednostavnosti korišćenja mobilne trgovine od strane potrošača najveći uticaj ima faktor mobilnost, a zatim kastomizacija.

[1] zkalinic@kg.ac.rs

[2] vmarinkovic@kg.ac.rs

* Istraživanje je podržano sredstvima projekta III-44010: Inteligentni sistemi za razvoj softverskih proizvoda i podršku poslovanja zasnovani na modelima, koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

Ključne reči: mobilna trgovina, TAM model, neuronske mreže, društveni uticaj, inovativnost, kastomizacija, mobilnost, korisnost, jednostavnost upotrebe, namera korišćenja.

UVOD

Elektronska trgovina, odnosno kupovina ili prodaja roba i usluga putem interneta, predstavlja savremeni oblik poslovanja koji prodavcima i potrošačima pruža niz prednosti (Grgar i Radnović, 2012, str. 66). Iako se elektronska trgovina razvija već poslednjih dvadeset godina, zahvaljujući ubrzanom razvoju informaciono-komunikacionih tehnologija i mobilne telefonije, danas se sve češće i mobilni uređaji koriste u komercijalne svrhe. Pod mobilnom trgovinom (m-commerce) se podrazumevaju kupovina i prodaja roba i usluga korišćenjem mobilnih uređaja kao i mobilna plaćanja, a u širem smislu i svaka druga upotreba mobilnih uređaja u procesu trgovine, uključujući i istraživanje tržišta i ponude, pre same kupovine.

Kao najznačajniji mobilni uređaj se svakako ističe mobilni telefon, s obzirom na svoju rasprostranjenost i činjenicu da je krajem 2015. godine broj mobilnih korisnika odnosno brojeva u svetu od preko sedam milijardi gotovo dostigao broj ljudi na zemlji (International Telecommunication Union, 2016, str. 2). U razvijenim zemljama je broj mobilnih korisnika čak veći od broja stanovnika, pa je tako mobilna penetracija (broj mobilnih korisnika na 100 stanovnika) u zemljama Evropske unije u 2013. godini bila 131,6%, dok je u vodećoj Latviji bila čak 231,4% (Eurostat, 2016). U našoj zemlji je u 2014. godini bilo registrovano 9,3 miliona korisnika što odgovara mobilnoj penetraciji od 130,8% (RATEL, 2015, str. 11), po čemu smo u proseku Evropske unije. Za mobilnu trgovinu su posebno značajni pametni telefoni, čija prodaja poslednjih godina značajno raste, pa je tako samo u 2015. godini prodato preko 1,4 milijarde novih pametnih telefona (Gartner, 2016). Drugi značajan mobilni uređaj u mobilnoj trgovini je tablet, i istraživanja pokazuju da se, posebno tokom praznika, čak više kupovina obavi sa tableta nego sa pametnih telefona (eMarketer, 2016, str. 8).

U SAD je broj ljudi koji koristi mobilne uređaje pri kupovini, za samo dve godine, porastao sa 23 miliona u 2013. godini na oko 146 miliona u 2015. godini (eMarketer, 2016, str. 2). U našoj zemlji je mobilna trgovina još u povoju, ali se mobilni uređaji svakodnevno koriste za npr. plaćanje parkinga, manje kupovine i u poslednje vreme mobilno bankarstvo. Sva istraživanja pokazuju da se i u narednim godinama može očekivati značaj rast mobilne trgovine, pa se tako očekuje da će prodaja putem mobilnih uređaja u svetu porasti sa 204 mlrd. $ u 2014. godini na čak 626 mlrd. $ u 2018. godini (Ecommerce Europe, 2015, str. 62). Zato je sa aspekta provajdera mobilne

trgovine veoma značajno da se utvrdi koji su faktori značajni za odluku svakog potrošača da počne da koristi svoj mobilni uređaj i za trgovinu, što će biti i predmet ovog rada. Njegov cilj je utvrđivanje relativnog uticaja i važnosti pojedinih faktora koji su već potvrđeni kao značajni za ovu odluku.

Rad je organizovan prema sledećem: u drugom poglavlju prikazan je pregled literature relevantne za modeliranje ponašanja potrošača kod prihvatanja mobilne trgovine. Faktori čiji će uticaj biti analiziran u ovom radu su detaljnije objašnjeni u trećem poglavlju, dok je u četvrtom prikazana metodologija sprovedenog istraživanja. Za određivanje relativnog uticaja faktora u ovom istraživanju su korišćene veštačke neuronske mreže, čiji su opis i rezultati simulacije prikazani u petom poglavlju. Konačno, u poslednjem poglavlju su data zaključna razmatranja, najvažnije implikacije rezultata istraživanja, kao i najvažnija ograničenja i dalji pravci istraživanja.

PREGLED LITERATURE

Faktori koji utiču na prihvatanje novih tehnologija od strane korisnika predstavljaju oblast značajnih istraživanja u današnjem, tehnološki orijentisanom svetu. Kao i za većinu drugih tehnoloških inovacija, i kod mobilne trgovine veliki broj ovakvih istraživanja baziran je na poznatom TAM modelu (*Technology Acceptance Model*), predloženom od strane Davis-a (1975), kao i njegovim brojnim modifikacijama. Ključne varijable ovog modela koje utiču na nameru korisnika da prihvati novu tehnologiju su korisnost (usefulness) i jednostavnost korišćenja (ease of use), ali je u cilju boljeg opisivanja i modeliranja samog problema izvorni TAM model često neophodno proširiti dodatnim varijablama, specifičnim za samu tehnologiju koja se istražuje (Chong i dr., 2012, str. 36; Wei i dr., 2009, str. 373; Wu i Wang, 2005, str. 720). Modifikovani TAM model uspešno je primenjivan u mnogim mobilnim tehnologijama i aplikacijama, kao što su mobilna trgovina (Cho, 2008; Chong i dr., 2012; Shih i Chen, 2013; Wei i dr., 2009; Wong i Hsu, 2008), mobilne usluge (Zarmpou i dr., 2012) ili mobilni sistemi plaćanja (Kim i dr., 2010; Liebana-Cabanillas i dr., 2014; Schierz i dr., 2010).

Wei i dr. (2009) za istraživanje uticajnih faktora na prihvatanje mobilne trgovine u Maleziji, proširuju TAM model varijablama kao što su poverenje, troškovi i društveni uticaj, i zaključuju da najveći uticaj ima korisnost, a zatim poverenje. Cho (2008) uvodi nove varijable, kao što su informacije, troškovi, usluga, tehnologija, promocija i zabava, dok Chong i dr. (2013b) TAM model proširuje percipiranom zabavnošću, troškovima, poverenjem, uticajem mreže i raznovrsnošću usluga. Zarmpou i dr. (2012) takođe polaze od TAM modela i proširuju ga da sledećim varijablama: poverenje, inovativnost, nosioci povezanosti sa brendom i funkcionalnost, i pokazuju da najveći uticaj na

percepciju korisnosti ima poverenje, a na percepciju jednostavnosti korišćenja ima inovativnost.

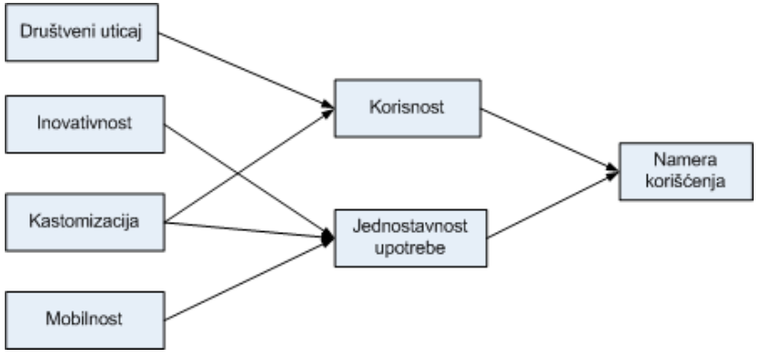
Osim proširenog TAM modela, u literaturi se još mogu naći i istraživanja bazirana na kombinaciji TAM modela i nekih drugih poznatih teorija i modela, kao što su DOI (*Diffusion of Innovation*; Rogers, 1995), model (Chong i dr., 2012; Wu i Wang, 2005) i TTF (*Task-Technology Fit*; Goodhue i Thompson, 1995), model (Shih i Chen, 2013), ili novijih modela prihvatanja tehnologija kao što je UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*; Venkatesh i dr., 2003) model (Alkhunaizan i Love, 2012; Chong, 2013a).

Međutim, svi navedeni modeli i istraživanja su se bazirali pre svega na utvrđivanju koji od istraživanih faktora imaju statistički značajan uticaj na odluku korisnika, i bili pre svega bazirani na statističkim metodama, kao što je SEM (*Structural Equation Modeling*), koje utvrđuju linearne zavisnosti između promenljivih. Kako bi se uzeo i uticaj nelinearnih zavisnosti i preciznije utvrdio relativni uticaj statistički značajnih faktora, koriste se nelinearne metode i modeli, od kojih će ovde biti izdvojena primena veštačkih neuronskih mreža. Tako Chong (2013a) primenom UTAUT modela i neuronskih mreža utvrđuje relativni uticaj pojedinih faktora prethodno potvrđenih kao statistički značajnih za prihvatanje mobilne trgovine kod korisnika u Kini. Leong i dr. (2013) takođe primenom neuronskih mreža ispituju faktore koji utiču na prihvatanje NFC mobilnih platnih kartica, a postoje i slična istraživanja u oblasti prihvatanja mobilne muzike (Sim i dr., 2014) i mobilnog učenja (Tan i dr., 2014). Takođe, Chong (2013b) primenom proširenog TAM modela i neuronskih mreža ispituje relativni uticaj faktora prethodno potvrđenih SEM metodom kao značajnih za prihvatanje mobilne trgovine

FAKTORI KOJI UTIČU NA PRIHVATANJE MOBILNE TRGOVINE

Istraživački model korišćen u ovom radu baziran je na modifikovanom TAM modelu i prikazan je na slici 1. Treba istaći da je ovom radu prethodilo istraživanje prikazano u (Kalinić i dr. 2016), kojim su utvrđene statistički značajne relacije između promenljivih i samo one su prikazane na ovom modelu. U okviru istraživanja prikazanog u ovom radu, cilj je utvrditi relativni uticaj nezavisnih na zavisne varijable prikazane na slici 1.

Slika 1. – Istraživački model



Izvor – Autor

U nastavku je dat prikaz analiziranih varijabli, kao i prethodnih istraživanja koja su potvrdila njihov uticaj na korisnike sa aspekta prihvatanja mobilne trgovine.

Društveni uticaj

Društveni uticaj se najčešće definiše kao mera značaja koji korisnik pridaje mišljenju njemu važnih osoba kao što su prijatelji i rođaci, da treba da koristi mobilnu trgovinu (Chong, 2013a, str. 524). U širem kontekstu, društveni uticaj može obuhvatiti i uticaj masovnih medija kao što su internet, televizija, radio i štampa (Rogers, 1995). Društveni uticaj može biti posebno značajan u ranoj fazi primene nove tehnologije, kada većina korisnika nema dovoljno informacija i ličnih iskustava u njenom korišćenju, već se pouzda u mišljenje okoline (Schierz i dr., 2010, str. 212). Društveni uticaj je u brojnim studijama potvrđen kao značajan prediktor prihvatanja mobilne trgovine, bilo kao direktan ili indirektan (Chan i Chong, 2013; Chong, 2013a; Chong i dr., 2012; Mallat i dr., 2008; Wei i dr., 2009; Zhang i dr., 2012, itd.).

Inovativnost

Personalna inovativnost je spremnost korisnika da isprobava nove proizvode i usluge i mnoga istraživanja potvrđuju da pojedinci kod kojih je izraženija ova karakteristika ranije prihvataju tehnološke inovacije u odnosu na ostale (Agarwal i Prasad, 1998, str. 208). Lu (2014. str. 149) takođe ističe da inovativniji korisnici imaju pozitivni stav prema novim tehnologijama i izraženiju nameru da ih prihvate i koriste. Citrin i dr. (2000) pokazuju da personalna inovativnost ima direktan uticaj na prihvatanje kupovine na

internetu. Personalna inovativnost je u brojnim dosadašnjim studijama korišćena i za predviđanje prihvatanja mobilne trgovine i mobilnih usluga (Bhatti, 2007; Kuo i Yen, 2009; Lu, 2014; Morosan, 2014).

Kastomizacija

Mogućnost personalizacije i kastomizacije sadržaja, proizvoda i usluga su neke od najvažnijih prednosti elektronske i mobilne trgovine (Chong i dr., 2012, str. 34). Pod kastomizacijom se obično podrazumeva stepen u kome je ponuda provajdera mobilne trgovine prilagođena ili se može prilagoditi različitim potrebama, vrednostima i željama korisnika (Anderson i dr., 1997, str. 131). Savremeni mobilni uređaji su napravljeni tako da u potpunosti podržavaju kastomizaciju i personalizaciju, jer su pre svega lični uređaji, a uz to omogućavaju da se personalizacija vrši i sa strane provajdera sadražaja i sa strane korisnika. Kastomizacija je takođe već potvrđena kao značajan faktor u prihvatanju i mobilne trgovine (Morosan, 2014; Wang i Li, 2012; Yeh i Li, 2009).

Mobilnost

Mobilnost predstavlja jednu od najvažnijih prednosti mobilne nad elektronskom trgovinom (Schierz i dr., 2010, str. 212). Zahvaljujući malim dimenzijama mobilnih uređaja i mogućnostima bežičnog povezivanja na internet, sada je po prvi put zaista omogućena trgovina sa bilo kog mesta i u bilo koje vreme. Uticaj prednosti mobilnosti kao uticajnog faktora na prihvatanje mobilne trgovine analizirana je u Kim i dr. (2010), Mallat i dr. (2009), Park i Kim (2013), Schierz i dr. (2010), itd.

Korisnost

Korisnost je jedna od varijabli iz izvornog TAM modela i predstavlja jedan od najkorišćenijih faktora za predviđanje prihvatanja svake tehnološke inovacije. Percipirana korisnost se najčešće definiše kao stepen u kome korisnik veruje da će korišćenje mobilne trgovine unaprediti njegove radne i lične performanse (Davis, 1989, str. 320), odnosno, olakšati svakodnevni život i poslovanje. Ljudi su spremni da prihvate neku inovaciju samo ukoliko im je ona korisnija od prethodnih rešenja odnosno ukoliko ima omogućava da brže, bolje i lakše realizuju svoje planove i zadatke. Korisnost je takođe potvrđena kao vrlo značajna varijabla u kontekstu mobilne trgovine u velikom broju istraživanja (Bhatti, 2007; Chan i Chong, 2013; Chong, 2013b; Chong i dr., 2012; Wei i dr., 2009; Wu i Wang, 2005; Zhang i dr., 2012).

Jednostavnost upotrebe

Jednostavnost upotrebe takođe predstavlja jednu od varijabli iz izvornog TAM modela i najkorišćenijih faktora za predviđanje prihvatanja novih tehnologija. Obično se definiše kao stepen u kome korisnik veruje da će korišćenje mobilne trgovine biti lako, odnosno, neće zahtevati napore (Davis, 1989, str. 320). Iako su korisnici danas navikli da svakodnevno koriste mobilne uređaje, a pre svih telefone, neke novije aplikacije i usluge još uvek mogu predstavljati novost i izazov. Takođe, iako istraživanja logično pokazuju veći uticaj korisnosti nego jednostavnosti upotrebe – na odluku korisnika da prihvati mobilnu trgovinu – jednostavnost upotrebe i dalje važi za jednu od najčešće korišćenih varijabli i u kontekstu mobilne trgovine (Bhatti, 2007; Chan i Chong, 2013; Chong i dr., 2012; Wei i dr., 2009; Zhang i dr., 2012).

Namera korišćenja

Namera korišćenja odnosno biheviorističke intencije predstavljaju centralni koncept kao TAM (Davis, 1989) tako i UTAUT (Venkatesh, 2003) modela. U kontekstu mobilne trgovine, definiše se kao subjektivna verovatnoća korisnika da će on ili ona koristiti mobilnu trgovinu (Zarmpou i dr., 2012, str. 228), a koristi se kao ključni faktor odnosno mera spremnosti potrošača da koriste mobilnu trgovinu u velikom broju studija (Dai i Palvia, 2009; Chong i dr., 2012; Wei i dr., 2009; Zarmpou i dr., 2012).

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U pripremnoj fazi je sprovedeno preliminarno istraživanje sa 30 učesnika, u kome su otklonjene manje greške i nejasnoće u anketnom listu. Uzorak na kome je sprovedeno glavno istraživanje, sastojao se od 224 ispitanika – korisnika sva tri mobilna operatera u Srbiji. Ispitanicima se pristupalo u prostorijama mobilnih operatera, i eliminatorni uslov za učešće u istraživanju je bio da je ispitanik u poslednjih godinu dana obavio bar jednu komercijalnu aktivnost pomoću mobilnog uređaja. Ispitanici su imali mogućnost da anketni list popune na licu mesta, ali i da ga ponesu kući, kako bi imali dovoljno vremena da ga pažljivo popune, i nakon tri dana vrate istraživačima. Ukupno je prikupljeno 241 anketnih listova, kod kojih je 17 moralo da bude odbačeno zbog nekompletnosti.

Struktura uzorka je data u Tabeli 1. U uzorku je nešto veći procenat mlađih osoba, što odražava realnu situaciju u našoj zemlji gde ovaj oblik trgovine još uvek nije u potpunosti zaživeo, i još uvek ga koriste pretežno mladi.

Tabela 1. – Struktura uzorka

	Broj ispitanika	%
Pol		
Muški	125	55,8
Ženski	99	44,2
Starost		
18–24	59	26,3
25–34	68	30,4
35–44	51	22,8
45 i preko	46	20,5
Nivo obrazovanja		
Srednja škola i niže	101	45,1
Viša škola	29	12,9
Fakultet i više	94	42,0

Izvor – Autor

Svaka od 7 varijabli modela merena je preko minimum 3 konstatacije sa kojima su ispitanici iskazivali stepen slaganja na sedmostepenoj Likertovoj skali (1– potpuno se ne slažem, 7 – u potpunosti se slažem). Same konstatacije su formulisane na osnovu relevantne literature, a izvori i same konstatacije su dati u (Kalinić i dr. 2016).

Statistička analiza je sprovedena korišćenjem softverskih paketa SPSS 20.0 i AMOS 18.0, a rezultati su potvrdili konvergentnu i diskriminacionu validnost varijabli, kao i internu konzistentnost konstatacija koje su upotrebljene za njihovo merenje. Za ocenu statističke značajnosti uticaja pojedinih varijabli korišćena je SEM tehnika i na modelu prikazanom na Slici 1, date su samo relacije koje su prethodnim istraživanjem potvrđene kao statistički značajne. Više detalja u sprovedenoj statističkoj analizi može se naći u (Kalinić i dr. 2016).

ANALIZA RELATIVNOG UTICAJA FAKTORA PRIMENOM NEURONSKIH MREŽA

Već je napomenuto da konvencionalne linearne statističke tehnike, kao što su SEM i višestruka regresiona analiza, su u mogućnosti da otkriju samo linearne relacije između promenljivih, što u mnogim slučajevima može biti nedovoljno tačna aproksimacija i dovesti do pogrešnih zaključaka (Chan i Chong, 2012, str. 626; Sim i dr., 2014, str. 578; Tan i dr., 2014, str. 205). Kao potencijalno rešenje ovog problema u literaturi se često navode tehnike veštačke inteligencije i to pre svih veštačke neuronske mreže. Njihova

prednost je to što mogu da modeliraju kompleksne, kako linearne tako i nelinearne veze između varijabli, kao i to da su robusnije i daju preciznija predviđanja od linearnih modela (Tan i dr., 2014, str. 205). Nedostatak ove tehnike je što nije podesna za testiranje hipoteza i uslovnih relacija, pa se kao takva najčešće koristi u kombinaciji da tradicionalnim statističkim tehnikama, odnosno za analizu relativnog uticaja već potvrđenih statistički značajnih faktora (Chong, 2013a; Chong, 2013b; Leong i dr., 2013; Sim i dr., 2014; Tan i dr., 2014), što će biti rađeno i u okviru ovog istraživanja.

Veštačke neuronske mreže (*Artificial Neural Networks*) su osmišljene prema principima funkcionisanja ljudskog mozga, gde se povezivanjem velikog broja elementarnih jedinica za procesiranje podataka, zvanih neuroni, dobija moćan, paralelno distribuiran aparat pogodan za modeliranje i čuvanje eksperimentalnog znanja i upotrebu za predviđanje ishoda na osnovu poznatih ulaznih promenljivih (Haykin, 2001). Osim strukture, veštačke neuronske mreže imaju sličnost sa ljudskim mozgom i po tome što poseduju sposobnost učenja tj. čuvanja postojećeg znanja u jačini veza pojedinih neurona.

Danas postoji više vrsta veštačkih neuronskih mreža, ali se najčešće koristi višeslojni perceptron sa propagacijom greške unazad (*feedforward back-propagation multilayer perceptron*), tako da će on biti primenjen i u ovom istraživanju. Proces učenja se obavlja tako što se na osnovu skupa poznatih ulaza i izlaza realnog problema vrši obuka mreže na taj način što se na ulaze mreže dovode poznati ulazi modeliranog problema, a zatim se na osnovu razlike između poznatog izlaza problema i izlaza iz neuronske mreže iterativno vrši korekcija parametara mreže, odnosno, jačina veza između neurona tako da se ova greška tj. razlika, minimizuje. Tipična neuronska mreža se sastoji iz više slojeva, i to jednog ulaznog, jednog ili više skrivenih i jednog izlaznog sloja. Broj skrivenih slojeva zavisi od složenosti problema koji se modelira, ali za uobičajene klase problema to je jedan ili dva (Negnevitsky, 2011). S obzirom na to da se sa jednim skrivenim slojem mogu modelirati kontinualne nelinearne funkcije, to je dovoljno da se u problemima kao što je ovaj, koristi model sa jednim skrivenim slojem, što potvrđuju brojna istraživanja (Chong, 2014a; Chong, 2014b; Huang, 2010; Leong i dr., 2013; Sim i dr., 2014; Tan i dr., 2014). Svaki sloj se sastoji iz određenog broja neurona, koji su sa neuronima u narednom sloju povezani vezama čija se jačina može menjati i koje se, u stvari, i koriste za čuvanje znanja.

Broj neurona u ulaznom sloju je uvek jednak broju ulaznih promenljivih odnosno nezavisnih varijabli, dok je broj neurona u izlaznom sloju jednak broju zavisnih varijabli, što je u našem slučaju jedan. Broj neurona u skrivenom sloju utiče na preciznost predviđanja ali i na brzinu obuke. Do određenog nivoa, povećanje broja neurona u skrivenom sloju dovodi po preciznijeg modela problema, odnosno, boljih rezultata predviđanja. Međutim, daljim povećanjem broja neurona, u skrivenom sloju ne dolazi do

daljeg povećanja preciznosti, ali se dobija kompleksnija mreža i znatno se smanjuje brzina obučavanja i korišćenja mreže. Ne postoje jasno definisane procedure za određivanje broja skrivenih neurona, već se najčešće koristi metod probe-i-greške (*trial-and-error*) (Chan i Chong, 2012; Chong, 2013a; Chong, 2013b; Chong i dr., 2015) ili neka od iskustveno dobijenih preporuka. Tako, na primer, Yao i dr. (1999) predlažu da se broj skrivenih neurona m odredi korišćenjem jednačine

$$m = \sqrt{n \cdot l}$$

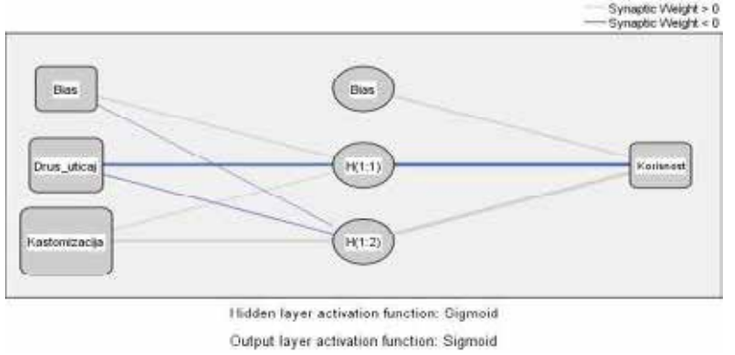
gde je n – broj neurona u ulaznom, a l – broj neurona u izlaznom sloju.

U ovom istraživanju, modelirane su tri neuronske mreže, prema modelu na Slici 1, pri čemu su izlazi iz ovih mreža bili Korisnost, Jednostavnost upotrebe i Namera upotrebe. S obzirom na to da je broj ulaza u mreže bio dva, odnosno tri (za Jednostavnost upotrebe), na osnovu preporuka prethodnih istraživanja kao i preporuka simulacionog softvera usvojeno je da mreže budu modelirane sa jednim skrivenim slojem sa dva neurona, a kao funkcija aktivacije za neurone i u skrivenom i u izlaznom sloju usvojen je sigmoid, što je uobičajeno u praksi (Chan i Chong, 2012; Leong i dr., 2013). U cilju povećanja efikasnosti učenja, sve ulazne i izlazne promenljive su normalizovane na opseg [0, 1].

Analizirani uzorak je podeljen, metodom slučajnog uzorka, na dva dela: prvi je korišćen za obuku neuronske mreže i iznosio je 90% osnovnog skupa, a drugi je upotrebljen za testiranje obučene mreže odnosno merenje tačnosti predviđanja već obučene mreže, i on je iznosio preostalih 10% uzorka (Chong, 2014a; Leong i dr., 2013; Tan i dr., 2014). U skladu za sličnim istraživanjima, izvršeno je po deset ispitivanja za svaku neuronsku mrežu, a kao mera tačnosti predviđanja modela usvojen je koren srednjeg kvadrata greške (RMSE – *Root Mean Square of Error*), što je uobičajeno u ovom tipu istraživanja.

Prva neuronska mreža je kao ulaze imala Društveni uticaj i Kastomizaciju, a kao izlaz percipiranu Korisnost, i prikazana je na slici 2.

Slika 2. – Model neuronske mreže za Korisnost



Izvor – Autor u SPSS 20.0

Druga neuronska mreža je kao ulaze imala Inovativnost, Kastomizaciju i Mobilnost, a kao izlaz Jednostavnost upotrebe, dok je treća mreža kao ulaze imala Korisnost i Jednostavnost upotrebe, a kao izlaz – Nameru korišćenja. Rezultati simulacije, odnosno RMSE za obuku i testiranje svih deset simulacija, za sva tri modela, kao i srednje vrednosti i standardna odstupanja za oba skupa, za sva tri modela, prikazani su u Tabeli 2.

Tabela 2. – *RMSE* vrednosti za sva tri modela i po deset simulacija

	Model 1: Ulaz: DU i KAST, Izlaz: KOR		Model 2: Ulaz: IN, KAST i MOB, Izlaz: JU		Model 3: Ulaz: KOR i JU, Izlaz: NK	
	Obuka	Testiranje	Obuka	Testiranje	Obuka	Testiranje
VNM1	0,1246	0,1015	0,1030	0,0899	0,1144	0,0965
VNM2	0,1177	0,1027	0,0981	0,0797	0,1111	0,1243
VNM3	0,1118	0,0970	0,0994	0,1270	0,1148	0,1053
VNM4	0,1104	0,1124	0,1026	0,0617	0,1124	0,1218
VNM5	0,1098	0,1004	0,1073	0,0860	0,1130	0,0967
VNM6	0,1129	0,0975	0,0992	0,0925	0,1173	0,0687
VNM7	0,1130	0,1105	0,1014	0,1990	0,1156	0,0933
VNM8	0,1218	0,1168	0,1010	0,0930	0,1148	0,1370
VNM9	0,1127	0,1021	0,1016	0,0923	0,1182	0,0935
VNM10	0,1133	0,0914	0,0998	0,0953	0,1155	0,1121
Srednja vrednost	0,1148	0,1032	0,1013	0,1016	0,1147	0,1049
Stand. devijacija	0,0050	0,0078	0,0026	0,0378	0,0022	0,0196

Napomena: VNM = Veštačka neuronska mreža; DU = Društveni uticaj; KAST = Kastomizacija; KOR = Korisnost; IN = Inovativnost; MOB = Mobilnost; JU = Jednostavnost upotrebe; NK = Namera korišćenja

Izvor – Autor

Rezultati pokazuju relativno male RMSE vrednosti odnosno prilično visoku tačnost modeliranih mreža (Leong i dr., 2013; Sim i dr., 2014; Tan i dr., 2014).

Relativni uticaj svake ulazne varijable predstavlja meru odstupanja predviđenog izlaza mreže u zavisnosti od promena nezavisne ulazne varijable (Chong, 2013a). Primenom analize osetljivosti na modelima neuronskih mreža moguće je utvrditi relativni uticaj svakog od analiziranih faktora (Sim i dr., 2014), i oni su za sva tri ispitivana modela prikazani u Tabeli 3.

Tabela 3. – Analiza osetljivosti

	Model 1: Izlaz: KOR		Model 2: Izlaz: JU			Model 3: Izlaz: NK	
	DU	KUST	IN	KUST	MOB	KOR	JU
VNM1	0,356	0,644	0,124	0,345	0,531	0,627	0,373
VNM2	0,277	0,723	0,121	0,325	0,554	0,615	0,385
VNM3	0,36	0,64	0,12	0,326	0,554	0,629	0,371
VNM4	0,311	0,689	0,127	0,352	0,522	0,622	0,378
VNM5	0,356	0,644	0,126	0,383	0,491	0,604	0,396
VNM6	0,343	0,657	0,095	0,341	0,564	0,573	0,427
VNM7	0,287	0,713	0,124	0,347	0,529	0,58	0,42
VNM8	0,31	0,69	0,13	0,334	0,536	0,602	0,398
VNM9	0,303	0,697	0,091	0,399	0,509	0,598	0,402
VNM10	0,298	0,702	0,145	0,311	0,544	0,582	0,418
Sr. vred. uticaja	0,3201	0,6799	0,1203	0,3463	0,5334	0,6032	0,3968
Normal. uticaj (%)	47,4	100,0	22,6	65,2	100,0	100,0	66,0

Napomena: VNM = Veštačka neuronska mreža; DU = Društveni uticaj; KAST = Kastomizacija; KOR = Korisnost; IN = Inovativnost; MOB = Mobilnost; JU = Jednostavnost upotrebe; NK = Namera korišćenja

Izvor – Autor

Na slici 3 grafički je prikazan relativni uticaj faktora na izlazne promenljive.

Slika 3. – Relativni uticaj faktora

Izvor – Autor

Na osnovu prikazanih rezultata očigledno je da Kastomizacija ima dva puta veći uticaj na percipiranu Korisnost od strane korisnika, nego Društveni uticaj. Takođe, najveći uticaj na percipiranu Jednostavnost upotrebe ima Mobilnost, a zatim Kastomizacija pa Inovativnost. Na kraju, primećuje se da Korisnost ima za trećinu veći uticaj na nameru korisnika da prihvati mobilnu trgovinu, nego što ima Jednostavnost upotrebe.

ZAKLJUČAK

Cilj ovog istraživanja je bio da utvrdi relativni uticaj pojedinih faktora na prihvatanje mobilne trgovine od strane potrošača. Što se tiče implikacija ove studije, treba napomenuti da dobijeni rezultati mogu biti vrlo korisni kompanijama koje se bave ili tek planiraju da se uključe u mobilnu trgovinu, jer im omogućavaju da osmisle efikasniju i efektivniju strategiju marketinga i uspostave bolje odnose sa klijentima.

Rezultati ukazuju da je za nameru potrošača da prihvati mobilnu trgovinu značajnije da je on percipira kao korisnu, ali je relativno veliki i uticaj jednostavnosti upotrebe, tako da provajderi mobilne trgovine moraju da u svojim aplikacijama u uslugama zadovolje oba ova faktora. Treba istaći da se sa porastom iskustva u korišćenju mobilnih uređaja i mobilne trgovine obično smanjuje uticaj faktora jednostavnosti korišćenja, a sve više ističe sama upotrebna vrednost mobilne trgovine.

Manji značaj društvenog uticaja na percepciju korisnosti mobilne trgovine može se delom objasniti širokom rasprostranjenošću mobilnih telefona, strukturom uzorka u ovom istraživanju u kome su dominirali mlađi ljudi kao i činjenicom da je eliminatorni uslov za učešće u istraživanju bilo prethodno korišćenje mobilne trgovine, tako da su svi ispitanici već imali ličnih iskustava sa ovom inovacijom i samim tim uticaj mišljenja drugih je manji. Provajderi mobilne trgovine, sa druge strane, treba da u svojim

aplikacijama i uslugama omoguće što veći stepen kastomizacije i personalizacije, jer je ovaj faktor ocenjen kao vrlo značajan za percepciju upotrebljivosti rešenja.

Konačno, kao ključni uticajni faktor na percepciju jednostavnosti upotrebe izdvojila se mobilnost, koja je jedna od osnovnih prednosti svih mobilnih inovacija, i zato je pri projektovanju rešenja mobilne trgovine neophodno voditi računa da ono podržava punu mobilnost korisnika, kako prostornu, tako i vremensku. Relativno veliki uticaj na percepciju jednostavnosti upotrebe ima i kastomizacija, jer je jasno da korisnici više vole i lakše koriste aplikacije koje mogu da prilagode svojim potrebama i navikama. Istraživanje pokazuje da personalna inovativnost ima relativno mali uticaj na jednostavnost upotrebe.

Sprovedeno istraživanje ima i određena ograničenja, od kojih neka ujedno i predstavljaju moguće dalje pravce istraživanja. Uzorak je uglavnom sadržao mlađe osobe, koje su već koristile neku od usluga mobilne trgovine. U daljem istraživanju bi bilo dobro uključiti i starije osobe kao i sve one koji nisu koristili mobilnu trgovinu, kako bi se utvrdili faktori koji bi za njih bili od značaja da započnu sa korišćenjem. Takođe, bilo bi dobro model proširiti sa dodatnim faktorima kao što su poverenje, percipirani rizik ili troškovi, kako bi se još bolje sagledala šira slika odnosno što više uticajnih faktora. Naravno, interesantno bi bilo izvršiti i segmentaciju uzorka po npr. polu, pa utvrditi koji su faktori uticajniji za muškarce a koji za žene, i shodno tome prilagoditi im personalizovane marketinške kampanje.

SUMMARY
DETERMINATION OF RELATIVE INFLUENCE OF IMPORTANT FACTORS ON THE ACCEPTANCE OF MOBILE COMMERCE USING NEURAL NETWORK APPROACH

The wide spread of mobile devices has led to the development of commercial applications and services, and today more and more people use their mobile phone for the purchase of goods and services or mobile payments. When introducing any new technology it is important to determine the factors that significantly influence the consumer's decision to begin to use it. The paper presents the determination of the relative impact of factors on the acceptance of mobile commerce in our country. Study uses extended TAM model and artificial neural networks, which allow the modeling of nonlinear relationship between variables. Perceived usefulness was identified as the most influential factor on the intention to use mobile commerce, while as the most influential factor on the perceived usefulness study identifies customization. Finally, research has shown that the greatest impact on the ease of use perceived by

mobile commerce consumers has factor of mobility, followed by customization.

Key words: mobile commerce, technology acceptance model, neural networks, social influence, innovativeness, customization, mobility, usefulness, ease of use, intention to use

LITERATURA

1. Agarwal, R., Prasad, J. (1998). A conceptual and operational definition of personal innovativeness in the domain of information technology. *Information Systems Research*, *Vol.* 9, No. 2, str. 204–215.
2. Alkhunaizan, A., Love, S. (2012). What drives mobile commerce? An empirical evaluation of the revised UTAUT model. *International Journal of Management and Marketing Academy*, *Vol*. 2, No. 1, str. 82–99.
3. Anderson, E. W., Fornell, C., Rust, R. T. (1997). Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services. *Marketing Science*, *Vol*. 16, No. 2, str. 129–145.
4. Bhatti, T. (2007). Exploring Factors Influencing the Adoption of Mobile Commerce. *Journal of Internet Banking and Commerce*, *Vol*. 12, No. 3, str. 1–13.
5. Chan, F. T. S., Chong A.Y. L. (2013). Analysis of the determinants of consumers' m-commerce usage activities. *Online Information Review*, *Vol*. 37, No. 3, str. 443–461.
6. Cho, Y. C. (2008). Assessing User Attitudes toward Mobile Commerce in the U. S. vs. Korea: Implications for M-commerce CRM. *Journal of Business & Economic Research*, 6 (2), str. 91–102.
7. Chong, A. Y. L. (2013a). Predicting m-commerce adoption determinants: A neural network approach. *Expert Systems with Applications*, *Vol*. 40, No. 4, str. 1240–1247.
8. Chong, A. Y. L. (2013b). A two-staged SEM-neural network approach for understanding and predicting the determinants of m-commerce adoption. *Expert Systems with Applications*, *Vol*. 40, No. 4, str. 1240–1247.
9. Chong, A.Y. L., Chan, F. T. S., Ooi, K-B. (2012). Predicting consumer decisions to adopt mobile commerce: Cross country empirical examination between China and Malaysia. *Decision Support Systems*, 53 (1), str. 34–43.
10. Chong, A. Y. L., Liu, M. J., Luo, J., Ooi, K–B. (2015). Predicting RFID adoption in healthcare supply chain from the perspective of users, *International Journal of Production Economics*, *Vol*. 159, str. 66–75.

11. Citrin, A., Sprott, E., Silverman, N., Stem, E. (2000). Adoption of Internet shopping: The role of consumer innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*, 100(7), str. 294–300.
12. Dai, H., Palvia, P. C. (2009). Mobile Commerce Adoption in China and the United States: A Cross-Cultural Study. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, *Vol*. 40. No. 4, str. 43–61.
13. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease-of-use, and user acceptance of information technologies. *MIS Quarterly*, 13 (3), str. 319–340.
14. Ecommerce Europe (2015). *Global B2C Ecommerce light report 2015*, Ecommerce Europe, Brussels. Preuzeto 06. 03. 2016. sa https://www.ecommerce-europe.eu/facts-figures/free-light-reports.
15. eMarketer (2015). *Mobile commerce roundup*, eMarketer Report, Preuzeto 06. 03. 2016. sa https://www.emarketer.com/public_media/docs/eMarketer_Mobile_Commerce_Roundup.pdf.
16. Eurostat (2016). *Mobile communications – subscriptions and penetration*, EUROSTAT Database, preuzeto 06. 03. 2016. sa http://ec.europa.eu/eurostat/data/database.
17. Gartner, (2016). *Gartner Says Worldwide Smartphone Sales Grew 9.7 Percent in Fourth Quarter of 2015*. Gartner Press Release. Preuzeto 06. 03. 2016. sa http://www.gartner.com/newsroom/id/3215217.
18. Goodhue, D. L., Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS Quarterly*, *Vol*. 19, No. 2, str. 213–236.
19. Grgar, D., Radnović, B. (2012). Digitalni marketing u funkciji razvoja preduzetništva. *Poslovna ekonomija*, Godina VI, broj 2, vol. XI, str. 63–78.
20. Haykin, S. (2001). *Neural networks: A comprehensive foundation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
21. Huang, J-C. (2010). Remote health monitoring adoption model based on artificial neural networks. *Expert Systems with Applications*, *Vol*. 37, str. 307–314.
22. International Telecommunication Union (2016). *ICT Facts & Figures: the World in 2015*, International Telecommunication Union, Geneva, Preuzeto 06. 03. 2016. sa http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2015.pdf.
23. Autor, (2016). Determinants of users' intention to adopt m-commerce: an empirical analysis. *Information Systems and E-Business Management, Vol.* 14, Issue 2, str. 367–387.
24. Kim, C., Mirusmonov, M., Lee, I. (2010). An empirical examination of factors influencing the intention to use mobile payment. *Computers in Human Behavior*, 26(3), str. 310–322.

25. Kuo, Y., Yen, S. (2009). Towards an understanding of behavior intention to use 3G mobile value-added services. *Computers in Human Behavior*, *Vol*. 25, No. 1, str. 103–110.
26. Leong, L-Y., Hew, T-S., Tan, G.W-H., Ooi, K. B. (2013). Predicting the determinants of the NFC-enabled mobile credit card acceptance: A neural network approach. *Expert Systems with Applications*, *Vol*. 40, str. 5604–5620.
27. Liebana-Cabanillas, F.J., Sanchez-Fernandez, J., Munoz-Leiva, F. (2014). Role of gender on acceptance of mobile payment. *Industrial Management & Data Systems*, 114 (2), str. 220–240.
28. Lu, J. (2014). Are personal innovativeness and social influence critical to continue with mobile commerce? *Internet Research*, *Vol*. 24, No. 2, str. 134–159.
29. Mallat, N., Rossi, M., Tuunainen, V. K., Oorni, A. (2008). An empirical investigation of mobile ticketing service adoption in public transportation. *Personal and Ubiquitous Computing*, *Vol*. 12, No. 1, str. 57–65.
30. Mallat, N., Rossi, M., Tuunainen, V. K., Oorni, A. (2009). The impact of use context on mobile services acceptance: The case of mobile ticketing. *Information & Management*, *Vol*. 46, str. 190–195.
31. Morosan, C. (2014). Toward an integrated model of adoption of mobile phones for purchasing ancillary services in air travel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *Vol*. 26, No. 2, str. 246–271.
32. Negnevitsky, M. (2011). *Artificial intelligence: a guide to intelligent systems*, 3rd edition, Pearson Education, Essex, England.
33. Park, E., Kim, K. J. (2013). User acceptance of long-term evolution (LTE) services: An application of extended technology acceptance model. *Program: electronic library and information systems*, *Vol*. 47, No. 2, str. 188–205.
34. RATEL, (2015). *Pregled tržišta telekomunikacija i poštanskih usluga u Republici Srbiji u 2014. godini*, Regulatorna agencija za elektronske komunikacije i poštanske usluge, Preuzeto 01. 03. 2016. sa http://www.ratel.rs/upload/documents/Pregled_trzista/rate-pregled-trzista-za-2014-web.pdf.
35. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York.
36. Schierz, P. G., Schilke, O., Wirtz, B. W. (2010). Understanding consumer acceptance of mobile payment services: An empirical analysis. *Electronic Commerce Research and Applications*, *Vol*. 9, No. 3, str. 209–216.
37. Shih, Y-Y., Chen, C-Y. (2013). The study of behavioral intention for mobile commerce: via integrated model of TAM and TTF. *Quality & Quantity*, 47 (2), str. 1009–1020.

38. Sim, J. J., Tan, G. W-H., Wong, J. C. J., Ooi, K-B., Hew, T-S. (2014). Understanding and predicting the motivators of mobile music acceptance – A multi stage MRA-Artificial neural network approach, *Telematics and Informatics*, *Vol*. 31, str. 569–584.
39. Tan, G.W-H., Ooi, K-B., Leong, L-Y., Lin, B. (2014). Predicting the drivers of behavioral intention to use mobile learning: A hybrid SEM-Neural Networks approach. *Computers in Human Behavior*, *Vol*. 36, str. 198–213.
40. Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, *Vol*. 27, No. 3, str. 425–478.
41. Wang, W-T., Li, H-M. (2012). Factors influencing mobile services adoption: a brand-equity perspective. *Internet Research*, *Vol*. 22, No. 2, str. 142–179.
42. Wei, T. T., Marthandan, G., Chong, A. Y-L., Ooi, K-B., Arumugam, S. (2009). What drives Malaysian m-commerce? An empirical analysis, *Industrial Management & Data Systems*, 109 (3), str. 370–388.
43. Wong, Y. K., Hsu, C. J. (2008). A confidence-based framework for business to commerce (B2C) mobile commerce adoption. *Personal and Ubiquitous Computing*, 12 (1), str. 77–84.
44. Wu, J-H., Wang, S-C. (2005). What drives mobile commerce? An empirical evaluation of the revised technology acceptance model. *Information & Management*, 42 (5), str. 719–729.
45. Yao, J., Tan, C. L., Poh, H. L. (1999). Neural Networks for Technical Analysis: A Study on KLCI. *International Journal of Theoretical and Applied Finance*, *Vol*. 2, No. 2, str. 221–241.
46. Yeh, Y. S., Li, Y-M. (2009). Building trust in m-commerce: contributions from quality and satisfaction. *Online Information Review*, *Vol*. 33, No. 6, str. 1066–1086.
47. Zarmpou, T., Saprikis, V., Markos, A., Vlachopoulou, M. (2012). Modeling users' acceptance of mobile services, *Electronic Commerce Research*, *Vol*. 12, No. 2, str. 225–248.
48. Zhang, L., Zhu, J., Liu Q. (2012). A meta-analysis of mobile commerce and the moderating effect of culture, *Computers in Human Behavior*, *Vol*. 28, No. 5, str. 1902–1911.

Ovaj rad je primljen **17.03.2016.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **22.02.2017.** godine.

UDK: 005.21:352.07

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina X
Broj II
Str 224–235
doi 10.5937/poseko10-13074

MSc. Biljana Lj. Rajković[1], stručni saradnik za računovodstvo
Institut Mihajlo Pupin, Beograd

dr Aleksandra Lj. Stojković[2], predavač
Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Beograd

MSc. Miloš D. Rajković[3], IT/ICT analitičar
Telekom Srbija, Beograd

METODE DUGOROČNOG PLANIRANJA LOKALNOG RAZVOJA

SAŽETAK: Prema savremenoj teoriji planiranja, dugoročnim planiranjem lokalnog razvoja (opština i gradova) udaraju se temelji razvoja konkretne lokalne zajednice, jer se time definiše idejna osnova za izradu pratećih srednjoročnih i kratkoročnih planova posmatranog razvoja. Međutim, tekući ubrzani razvoj nauke, tehnologije i globalizacije, zahteva primenu adekvatnih planskih metoda u posmatranom planiranju čija struktura je neuređena, pa se zato u toj oblasti danas postižu sve slabiji planski rezultati – što naročito važi za manje razvijene zemlje poput Srbije. Upravo iz tih razloga ovim radom se teži doprinošenju naučnom uređivanju metoda za dugoročno planiranje lokalnog razvoja, sa ciljem da se time podigne efikasnost te veoma značajne vrste planiranja.

Ključne reči: lokalni razvoj, dugoročno planiranje, metode planiranja, metodske tehnike.

[1] biljanarajkovic89@gmail.com
[2] aleksandra.stojkovic@bbs.edu.rs
[3] milosrajkovic89@gmail.com

METODOLOŠKE NAPOMENE

Ovaj teorijski rad se bavi pitanjem primerenosti metoda dugoročnog planiranja lokalnog razvoja (opština i gradova) zahtevima tekućih naučnih saznanja, prateće globalizacije i potreba razvojne prakse u posmatranoj oblasti. Njegov osnovni cilj je da se adekvatnim proučavanjem tako preuredi sadašnja metodska osnova posmatranog planiranja, kako bi se na osnovu toga podigla efikasnost u izradi konkretnih dugoročnih planova lokalnog razvoja u Srbiji, a time i uopšte.

Predmetni rad se zasniva na uočenom i rastućem neskladu između formirane teorijske metodološke osnove dugoročnog planiranja lokalnog razvoja i zahteva konkretne prakse u toj oblasti, što implicitno dovodi do sve slabijih praktičnih rezultata u ovoj veoma značajnoj vrsti društvenog planiranja. U rešavanju ovog delikatnog istraživačkog problema u ovom radu je korišćena naučna metoda studiranja, na osnovu koje su iz relevantne literature i praktičnih primera iz Srbije, sakupljeni bitni istraživački podaci koji su preko interpretacije doveli do određenih krajnjih istraživačkih rezultata.

Fokus tog i takvog istraživanja svodio se na kritičku ocene metodske naučne podloge tekuće teorije dugoročnog planiranja lokalnog razvoja i identifikaciju načina kako tu podlogu učiniti efikasnijom. U tome je centralni faktor činilo izučavanje posmatranih planskih metoda, čemu su pridodate prateće tehnike za prikupljanje relevantnih teorijskih i empirijskih podataka.

METODSKI KARAKTER LOKALNOG PLANIRANJA

Planiranje lokalnog razvoja zasniva se na logičnom naučnom zahtevu, po kome svaka društvena zajednica i svaki njen pojedinac, radi napretka, teži da adekvatno projektuje svoj dalji rad i razvoj. U tome je razvoj lokalne zahednice (opštine, grada i sl.) determinisan ne samo svojim raspoloživim privrednim i društvenim potencijalom, već i uticajem svog užeg i šireg okruženja (regiona, države, pa i inostranstva).

Teorijski, a i zakonski, planovi lokalnog razvoja dele se na dugoročne (strategijske za 10 i više godina), srednjoročne (konkretizovane, za oko 5 godina) i kratkoročne (operacionalizovane za svaku godinu). Među njima, po logici stvari, dugoročni planovi imaju vodeću ulogu budući da se njima idejno projektuje budući razvoj lokalne zajednice. Njihova izrada je svakako najsloženija i najdelikatnija, pa je zato za predmet ovog rada odabrano izučavanje metodološke osnove te vrste planiranja. Ovo otuda što od izabrane te metodološke osnove u suštini zavisi efikasnot svakog konkretnog dugoročnog planiranja lokalnog razvoja (Blakely, E., 2011, str. 66–67).

Posmatrana metodološka osnova zasniva se na izboru pristupa planiranju i odabiru metoda planiranja, čime se determinišu potrebni razvojni podaci iz čijih poruka se formira dugoročni plan lokalnog razvoja. Ovo praktično pokazuje da sakupljeni podaci mogu imati različiti karakter zavisno od pomenutog pristupa i upotrebljenih planskih metoda pa oni u interpretaciji mogu dovesti do takvih planskih rešenja koja se veoma razlikuju po svojoj razvojnoj konstruktivnosti.

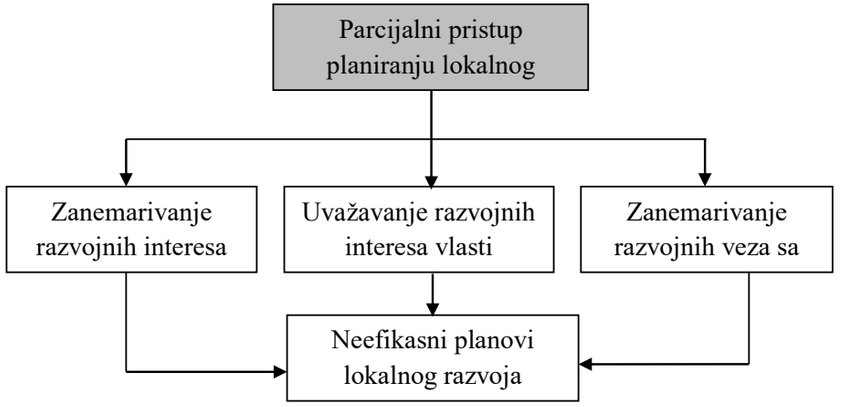
METODSKI PRISTUPI DUGOROČNOM PLANIRANJU

Dugoročnom planiranju lokalnog razvoja može se pristupiti sa raznih aspekata koji posledično imaju određene nivoe razvojne konstruktivnosti. Teorija planiranja društvenog, pa time i lokalnog razvoja, sa aspekta interesnog obuhvata, u osnovi je identifikovala dva osnovna pristupa dugoročnom planiranju, i to parcijalni i integralni pristup.

Parcijalni pristup dugoročnom planiranju lokalnog razvoja ima dugu istoriju, pa se zato može nazvati tradicionalnim pristupom. On se praktično zasniva na odlučujućem uticaju političkog faktora (vlast i država) koji stručnom faktoru diktiraju planska rešenja, da ih on tehnički uobliči. U tome subjekte političkog faktora čine nosioci lokalne i više vlasti kojima se pridodaju uticaji lokalnih ekonomskih moćnika. Oni, dakle, po funkciji nosilaca vlasti i ekonomskog uticaja, određuju pravce i projekte koji se obuhvataju dugoročnim planovima lokalnog razvoja. Unutar toga, angažovani stručni faktor nema snagu za neke osetnije promene toga, što još više važi za građanstvo lokalne zajednice (Radanov, P., 2015, str. 78–73). Dakle, takvi planovi lokalnog razvoja uvažavaju interese grupa najuticajnijih moćnika lokalne zajednice, pa se zato takav planski pristup može nazvati parcijalnim (slika 1).

Upravo iz tih razloga, parcijalni pristup planiranju lokalnog razvoja dominatno je bio korišćen do oko 2000. godine, tj. do momenta kada je počelo da jača shvatanje da ga kao sve neefikasnijeg treba zameniti drugim efikasnijim pristupom. Međutim, sa primenom parcijalnog pristupa nastavilo se i nadalje, naročito u manje razvijenim zemljama, prvenstveno zbog toga što je njegova zamena efikasnijim pristupom tražila vreme u smislu adekvatne izmene teorije planiranja i postepenog njenog prodora u plansku praksu.

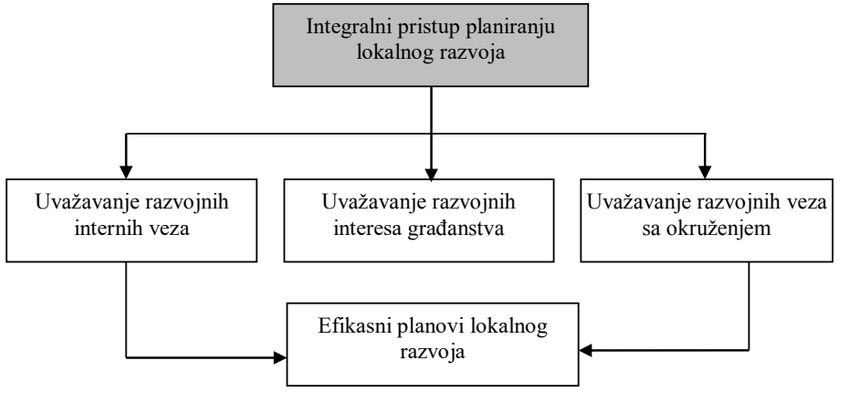
Slika 1. – Bitni faktori parcijalnog pristupa planiranju lokalnog razvoja



Izvor: Autori

Saglasno ubrzanom razvoju metodologije naučnog istraživanja, naročito posle 2000. godine razvijalo se shvatanje po kojem još zastupljeni parcijalni pristup planiranju lokalnog razvoja treba zameniti istraživačkim pristupom zasnovanom na konstruktivnom interesu svih građana lokalne zajednice koji istovremeno uvažava sve lokalne faktore i koherentno se uklapa u razvoj svog užeg i šireg okruženja (Brzaković, M., i dr., 2014. str. 6). Taj pristup se zato može nazvati integralnim (Radanov, P., 2015. str. 89), jer on objedinjuje sve lokalne racionalne interese kao i njihove interese da se lokalna zajednica najefikasnije uklopi u celinu razvoja svog okruženja (slika 2).

Slika 2. – Bitni faktori integralnog pristupa planiranju lokalnog razvoj



Izvor: Autori

Na osnovu ovakvog dijametralno suprotnog teorijskog shvatanja, poslednjih godina vodeći svetski naučni radnici u svojim delima teže da naučnom argumentacijom dokažu sve prednosti integralnog u odnosu na parcijalno planiranje lokalnog razvoja. Proces tog argumentovanja i sada traje, s tim što se on privodi kraju budući da je već sada nedvosmisleno dokazana značajno veća efikasnost integralnih u odnosu na parcijalne planove lokalnog razvoja (Gijs, W., 2011, str 98). Zastoji u tom procesu naročito su vidljivi u manje razvijenim zemljama, pa time i u Srbiji, prvenstveno zato što primena integralnog planiranja lokalnog i ukupnog društvenog razvoja zahteva viši stepen planske kulture stanovništva i veću kompetentnost planera, zašta je potrebno da prođe određeno vreme.

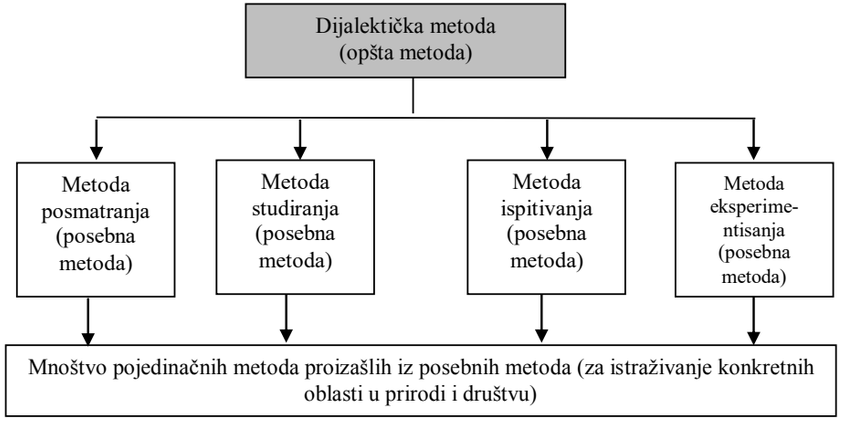
IDENTIFIKACIJA METODA ZA DUGOROČNO PLANIRANJE

Prema savremenoj teoriji planiranja društvenog razvoja, svako konkretno planiranje te vrste mora se zasnovati na primeni adekvatnih naučnih metoda, jer to je najsigurnija garancija kvalitetno izvršenog planiranja. U vezi sa time treba istaći da teorija planiranja dugoročnog lokalnog razvoja preporučuje korišćenje klasičnih naučnih metoda, koje, kao takve, nisu dovoljno primerene ovoj vrsti planiranja.

Savremena metodologija naučnog istraživanja na razne načine klasifikuje naučne metode, s tim što je pretežno prihvaćena njihova klasifikacija na opšte, posebne i pojedinačne metode. U istoriji nauke, vodeći svetski poznati autori su u svojim delima za opštu naučnu metodu nudili dijalektičku, pozitivističku, pragmatičku i razne druge. Međutim, kroz vreme, u poslednjim decenijama je u osnovi prihvaćeno da opštu naučnu metodu treba da čini dijalektička metoda, kao opšti istraživački put kojim se uvažavaju stalne i sve češće promene u prirodi i društvu, što podrazumeva da svako novo naučno saznanje ima trajni karakter, ali ono nema konačnu formu jer se novim istraživanjima može proširivati i produbljivati. To, po ovoj metodi, znači da ništa do kraja nije istraženo i da su nova naučna istraživanja potrebna i društveno opravdana. Posebne naučne metode dugo su bile neuređene i njihove strukture su imale veoma različita viđenja od strane vodećih naučnika. No, u poslednje vreme se došlo do toga da u ove metode treba uvrstiti sledeće: metodu posmatranja, metodu studiranja, metodu ispitivanja i metodu eksperimentisanja. Najzad, neuređenost naučnih metoda je naročito prisutna u klasifikacijama pojedinačnih metoda, kojih ima mnogo, gde danas preovlađuje ispravno mišljenje po kojem pojedinačne metode čine skupovi specijalizovanih naučnih metoda proizašlih iz posebnih naučnih metoda i njihovih kombinacija (slika 3).

U izvršenim naučnim istraživanjima poslednjih decenija uočeno je da primena navedene klasifikacije naučnih metoda nije sporna, ali da njen nedostatak čini potreba identifikacije specijalizovanih pojedinačnih metoda koje odgovaraju potrebama konkretnih predmeta istraživanja (European Comission, 2010, str. 163). U tom smislu, identifikovano je mnoštvo takvih metoda, kako u prirodnim tako i u društvenim naukama (na primer, razne pojedinačne metode u prirodnim naukama – matematici, fizici, hemiji, biologiji, geologiji, rudarstvu, poljoprivredi, preradi, medicini itd; odnosno u društvenim naukama – sociologiji, psihologiji, ekonomiji, organizaciji, istoriji, pedagogiji, andragogiji itd.). Sve one, kao takve, imaju ključnu operacionu ulogu u naučnim istraživanjima, dok u tome primena opšte i posebnih metoda služi kao opšta istraživačka orijentacija.

Slika 3. – Sadašnja najprihvatljivija klasifikacija metoda za naučna istraživanja

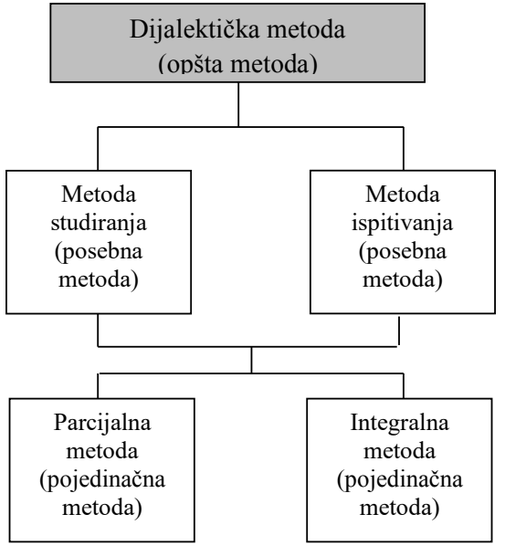


Izvor: Autori

Ovo pitanje naročito je bitno kod dugoročnog planiranja lokalnog razvoja, gde do sada nisu jasno identifikovane pojedinačne naučne metode. Do toga je došlo prvenstveno zato što u teoriji toga nisu konkretnije bili raspravljeni interesni pristupi tom planiranju u smislu prethodno izloženog parcijalnog pristupa (interesnog delovanja grupa lokalnih političkih moćnika) i integralnog pristupa (integralnog delovanja celine lokalnog stanovništva na razvoj svoje lokalne zajednice). U vezi toga upravo ti planski pristupi omogućavaju identifikaciju pojedinačnih naučnih metoda u koje spadaju parcijalna i integralna planska metoda (Jovanović, V., i dr. 2014. str. 8), s tim što je prema već izloženom, prva nisko efikasna a druga visoko efikasna (slika 4).

U odnosu na raniju klasifikaciju, ova ilustrovana klasifikacija se razlikuje po tome što su iz nje eliminisane posebne metode posmatranja i eksperimentisanja i jasno definisane dve pojedinačne metode. Do ovoga je došlo zato štu su metode posmatranja i eksperimentisanja slabo upotrebljive u planiranju lokalnog razvoja, dok sa druge strane navedene pojedinačne metode (parcijalna i integralna) imaju ključnu ulogu u prikupljanju i interpretiranju relevantnih podataka pri izradi dugoročnih planova lokalnog razvoja. Na taj način klasifikovane su naučne metode koje služe kao osnova za nisko i visoko efikasno planiranje lokalnog razvoja (parcijalno i integralno), što ostaje naučnoj javnosti i planskoj praksi da istinitost toga verifikuje (Jakić, B., i dr., 2014. str 6–8).

Slika 4. – Sadašnja najprihvatljivija klasifikacija metoda za dugoročno planiranje lokalnog razvoja



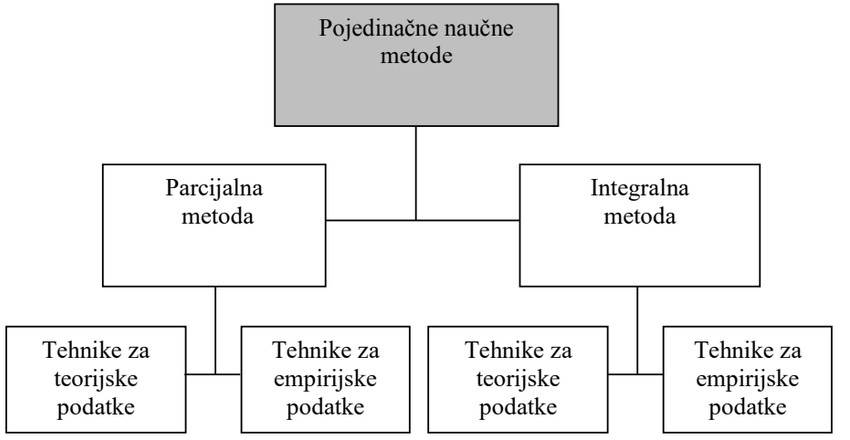
Izvor: Autori

PRATEĆE TEHNIKE ZA PRIKUPLJANJE PODATAKA

Po teoriji savremenog naučnog istraživanja, u primeni klasifikovanih naučnih metoda pri konkretnom istraživanju kako je već rečeno, metode viših nivoa opštosti (najčešće opšta i posebne metode) imaju karakter odabranog opšteg istraživačkog puta, a pojedinačne metode, primenom

njihovih pratećih tehnika, služe za prikupljanje relevantnih istraživačkih podataka. Prevedeno na oblast dugoročnog planiranja lokalnog razvoja, to znači da će prateće tehnike parcijalnog i integralnog planiranja služiti za prikupljanje neophodnih istraživačkih podataka. U njih u ovom slučaju spadaju prikladne tehnike za prikupljanje potrebnih teorijskih i empirijskih podataka (slika 5).

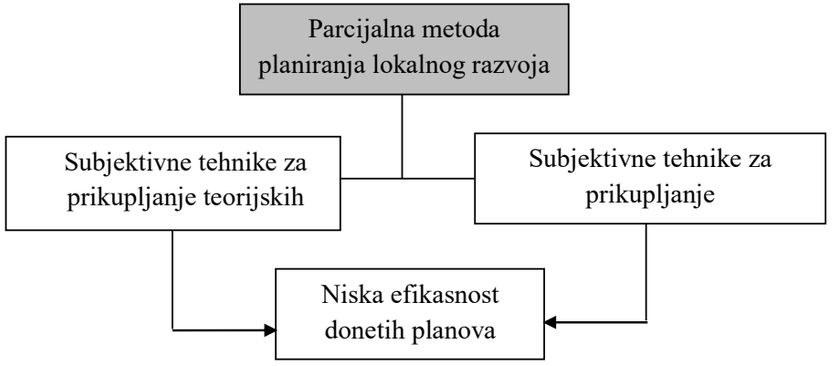
Slika 5. – Metodološke tehnike za prikupljanje podataka kod parcijalne i integralne metode za planiranje dugoročnog lokalnog razvoja



Izvor: Autori

Kod primene parcijalne metode, njene prateće tehnike za prikupljannje planskih podataka idu za tim da se njima prikupe prvenstveno subjektivni podaci kojima se opravdavaju grupni planski interesi nosilaca vlasti u lokalnoj zajednici. U tom smislu, prilikom prikupljanja teorijskih podataka za izvore se biraju one naučne publikacije koje opravdavaju primenu parcijalne metode, odnosno oskudne baze podataka o stanju i daljem razvoju lokalne zajednice. S druge, strane, pri prikupljanju empirijskih podataka najpre se pribegava selektivnom anketiranju ispitanika koji podržavaju parcijalni pristup dugoročnom planiranju lokalnog razvoja (May, G., 2010, str. 23). Upravo zbog toga, primenom takvih planskih podataka, kao subjektivno usmerenih, veoma slabi efikasnost donetih planova lokalnog razvoja takvim pristupom (slika 6).

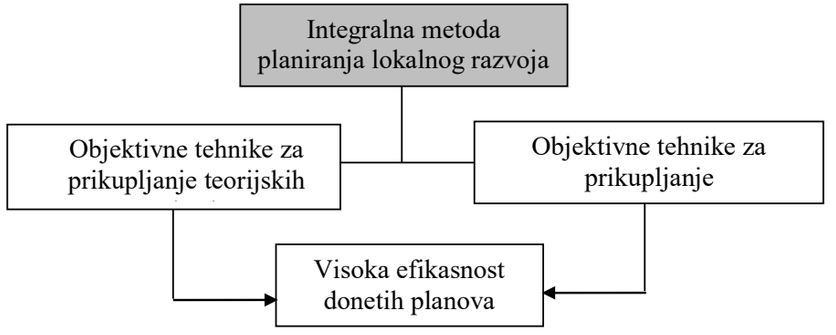
Slika 6. – Efikasnost donetih planova lokalnog razvoja primenom parcijalne metode



Izvor: Autori

Kod primene integralne metode, njenim pratećim tehnikama za prikupljanje planskih podataka se teži da se na objektivan, istraživački način prikupe planski podaci koji odgovaraju razvojnim interesima celine lokalne zajednice. Upravo zato se za prikupljanje teorijskih podataka biraju one naučne metode koje imaju istraživački karakter, kao i koriste što kompletnije baze razvojnih podataka lokalne i šire zajednice. U tom kontekstu, za prikupljanje empirijskih podataka koristi se anketiranje ispitanika kao najupućenijih pojedinaca u stanje i planiranje razvoja lokalne zajednice. Logičnu posledicu toga čine pripremljeni dugoročni planovi lokalnog razvoja koji moraju biti visoko efikasni (slika 7).

Slika 7. – Efikasnost donetih planova lokalnog razvoja primenom integralne metode



Izvor: Autori

OSNOVNI ZAKLJUČCI

Izložena razmatranja metoda dugoročnog planiranja lokalnog razvoja omogućuju izvođenje nekoliko bitnih zaključaka.

a) Logično je da svaki pojedinac, pa time i svaka društvena zajednica, teže da planiranjem svog razvoja i njegovom primenom ostvare bolji životni standard. To planiranje, da bi bilo uspešno, ne može se ostvarivati na improvizovan već na sistemski definisan način zasnovan na adekvatnoj naučnoj podlozi.

b) Kada je reč o dugoročnom planiranju lokalnog razvoja (opština, gradova i sl.) dosadašnja teorija te oblasti s razlogom je ukazala na dva dijametralno suprotna pristupa tom planiranju – parcijalnog i integralnog. Parcijalni pristup ima dugu tradiciju i on se svodi na grupno interesno uticanje političkog faktora na planske postavke, koje je stručni faktor tehnički uobličavao. Ovaj pristup je u suštini subjektivan i njime se zanemaruju međusobne veze unutrašnjih činilaca lokalne zajednice i nipodaštavaju veze lokalne zajednice sa njenim užim i širim okruženjem. Taj pristup, kao takav, poslednjih decenija daje sve slabije razvojne rezultate. Nasuprot njemu, poslednjih godina u svetu jača primena integralnog pristupa koji ima istraživački karakter sa pratećom naučnom podlogom, kojim se uvažavaju veze internih faktora i teži se uključivanju lokalne zajednice u šire društveno okruženje. Saglasno tome, u komparaciji sa parcijalnim, ovaj planski pristup je značajno efikasniji.

c) U dosadašnjem razvoju teorije društvenog razvoja, mala pažnja je posvećivana metodama planiranja, već je u tome inercijski korišćen opšti sistem naučnih metoda u smislu njihove podele na opštu (dijalektičku), posebne (posmatranje, studiranje, ispitivanje i eksperimentisanje) i pojedinačne (podeljene prema naučnim disciplinama). Krupan problem u tome i sada čine neidentifikovane pojedinačne metode koje odgovaraju zahtevima dugoročnog planiranja lokalnog razvoja. Iz tih razloga, saglasno navedenim planskim pristupima, u ovom radu su identifikovane dve pojedinačne planske metode: parcijalna i integralna metoda. Ovo je naročito bitno, jer se pratećim tehnikama pojedinačnih metoda sakupljaju i zatim interpretiraju planski podaci koji direktno utiču na formu i suštinu sačinjenih planova.

d) Na osnovu takvih pojedinačnih planskih metoda za njih su utvrđene adekvatne tehnike za prikupljanje planskih podataka. Odatle, je, uz adekvatnu argumentaciju, izvedena konstatacija po kojoj se primenom integralne metode sa pratećim tehnikama dobijaju dugoročni planovi razvoja visoke efikasnosti, što sasvim suprotno važi za primenu parcijalne metode sa njenim tehnikama.

e) Iz toga sledi logična preporuka, naročito za manje razvijene zemlje kojima pripada i Srbija, da za dugoročno planiranje lokalnog razvoja ne treba koristiti parcijalnu metodu kao neefikasnu, već integralnu metodu kao visoko efikasnu. Naravno, taj prelaz zahteva ispunjenje raznih pretpostavki, prvenstveno vezanih za podizanje planske kulture stanovištva i istovremeno povećanje kompetentnosti angažovanih planera.

SUMMARY
METHODS FOR LONG - TERM LOCAL DEVELOPMENT PLANNING

According to the modern theory of planning, by the long-term planning (of municipalities and cities) the foundations of the development of the concrete local community are set, since it is the base for the making of accompanying medium and short-term plans for the observed development. However, the current rapid development of science, technology and globalisation demands adequate methods of planning in the observed planning with the disorganised structure, and because of that in that field the results are not so good – which is especially applied to the less developed countries such as Serbia. The main goal of this work is to contribute to the scientific organisation of the method for long-term local development planning and so to make this very important type of planning more efficient.

Key words: local development, long-term planning, planning methods, methodological techniques.

LITERATURA

1. Blakely, E., Green. N., *Planning Local Economic Development,* Sage, Los Angeles, 2011.
2. Brzaković, M., Jovanović, V., Radanov, P*., Inovacioni pristup efikasnijem razvoju gradova*, Međunarodna naučna konferencija „Inovacije u funkciji privrede", MEF, Beograd, 26. 06. 2014.
3. Gijs, Wulfen, *Creating Innovative Product and Services*, Union Road, Farnhaw, 2011.
4. European Commission, *Making our cities atractive and sustaninable,* Luxembourg, 2010.
5. Jakić, B, Brzaković, M., Radanov, P., *Kompetentnost planera razvoja gradova,* Međunarodna naučna konferencija „Inovacije u funkciji privrede", MEF, Beograd, 26. 06. 2014.

6. Jovanović, V., Karavidić, S., Radanov, P., *Komparacija metoda planiranja razvoja gradova,* Međunarodna naučna konferencija „Primenjeni menadžment, ekonomija i finansije u funkciji održivog razvoja"; MEF, Beograd, 26. 06. 2014.
7. May, Gary, *Strategic Planning*, Expert Press, Viliston, 2010.
8. Radanov, Pavle, *Planiranje razvoja gradova,* MEF; Beograd, 2016.
9. Radovanović, T., Stojmirović, Lj., Slović, S., *Upravljanje lokalnim razvojem*, Visoka škola za ekonomiju i upravu, Beograd, 2015.
10. UN Habitat, *Planning Sustainabile cities,* New York, 2006.

Ovaj rad je primljen **31.01.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **24.03.2017.** godine.

UDK: 341.217.02/4-672EU.497.11

Pregledni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina X
Broj II
Str 236–250
doi 10.5937/poseko10-12258

dr Vladimir Ristanović,[1] vanredni profesor
Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

dr Aleksandra Tošović-Stevanović,[2] vanredni profesor
Fakultet za poslovne studije, Beograd
Univerzitet "Džon Nezbit"

ZNAČAJ PROGRAMA PODRŠKE EU ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA – PRIMER REPUBLIKE SRBIJE

SAŽETAK: Program regionalne saradnje i razvoja zemalja Zapadnog Balkana Evropska unija stavlja na pijadestal sveukupne politike, naročito politike proširenja EU. Ovim zemljama su na raspolaganju kapaciteti EU kroz brojne programe finansijske podrške i tehničke pomoći, kako bi omogućili ekonomski razvoj i prosperitet zemalja, njihovu političku stabilnost i bezbednost. Cilj nam je da u radu prikažemo na koji način takvi programi podrške institucijama i organizacijama doprinose razvoju Republike Srbije kroz regionalni razvoj i saradnju zemalja Zapadnog Balkana. Za rešavanje pitanja koja su od zajedničkog interesa, zbog nepovoljne ekonomske situacije u većini zemalja Zapadnog Balkana, neophodna je finansijska pomoć, što je svrha i cilj programa podrške EU. Regionalnim programima podrške, kao podsticajima zemljama regiona da unaprede regionalnu saradnju, EU pojednostavljuje pristup kreditima, kroz udruživanje i koordinaciju različitih izvora finansiranja i tehničke pomoći, pružajući podršku pri apliciranju i realizaciji programa prekogranične saradnje. Na ovaj način unapređeni su institucionalni i organizacioni kapaciteti, regionalna i socijalna infrastruktura, kao i regionalna inicijativa između zemalja Zapadnog Balkana.

Ključne reči: regionalni razvoj, zemlje Zapadnog Balkana, razvoj Republike Srbije, programi podrške EU.

[1]vmristanovic@gmail.com
[2] atosovic@naisbitt.edu.rs

UVOD

Brži i uspešniji rast i razvoj privrede, kao i smanjenje privrednih i socijalnih razlika između država koje pripadaju regionu Zapadnog Balkana, jedan je od osnovnih ciljeva regionalne politike Evropske unije (EU). Zbog toga je u pogledu stabilnosti regiona i njihovog pojedinačnog pridruživanja EU, veoma značajna uloga regionalne politike EU prema zemljama Zapadnog Balkana.

Na putu usklađivanja sa opštim evropskim standardima i normama, osnovni zadatak svih država koje pripadaju regionu Zapadnog Balkana jeste bilateralno razrešenje graničnih sporova, zaključenje i implementacija Sporazuma o slobodnoj trgovini, uspostavljanje saradnje u oblastima energetike, transporta, stvaranje radnih mesta i inovacija, razvoj infrastrukture, obrazovanja... Za postizanje ovih zadataka i rešavanje pitanja od zajedničkog interesa, zbog nepovoljne ekonomske situacija u većini ovih zemalja, neophodna je finansijska podrška EU, što je i cilj programa poput CARDS 2000-2006, IPA 2007-2013, RDEPR 2, IPA II 2014-2020, Erasmus, Horizon 2020.

U ovom radu prikazaćemo na koji način različiti programi podrške EU, utiču na regionalni razvoj zemalja Zapadnog Balkana, analizirajući iskustva zemalja iz okruženja i značaj programa EU za razvoj Republike Srbije.

Kroz podršku projekata EU, Republika Srbija treba da unapredi institucionalne kapacitete i ojača saradnju sa zemljama Zapadnog Balkana, rešavanjem pitanja od zajedničkog interesa, uz istovremeno usklađivanje sa pravilima koja važe za zemlje članice EU.

RAZVOJ ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA KROZ PROGRAME EU

Jedan od glavnih političkih i ekonomskih projekata Evropske unije, jeste integracija zemalja Zapadnog Balkana u EU, kroz proces saradnje i

podrške, kako bi se obezbedila stabilnost i razvoj u regionu.[3]

Od samog početka (tokom 1990-ih godina Austrija osniva naučne centre u zemljama jugoistočne Evrope) ideja je zasnivana na potenciranju saradnje kroz oblasti istraživanja i inovacija čime bi se podsticala integracija ovog regiona u Evropsku zajednicu[4]. Tokom 1999. godine Evropska komisija [COM (1999) 235 final] izašla je sa novim iskorakom ka zemljama Zapadnog Balkana i odredila glavne principe Procesa stabilizacije i pridruživanja (Stabilisation and Association Process - SAP) za zemlje jugoistočne Evrope. Nakon toga, tokom samita u Zagrebu (2000) i samita u Solunu (2003 – Solunska agenda za Zapadni Balkan: Put ka evropskim integracijama) EU i zemalja Zapadnog Balkana, doneta je odluka o produženju instrumenta EU koji su stavljeni na raspolaganje zemljama u regionu, koji bi kroz SAP uključili i twinning opcije i programe EU u oblasti obrazovanja i istraživanja. Proces stabilizacije i pridruživanja bio je finansiran od strane EU kroz program CARDS (Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilisation), koji je tokom perioda od 2002. do 2006. godine imao budžet od 4,65 milijardi evra. U okviru CARDS-a je regionalni program, koji se do 2004. godine, sa budžetom od 35 miliona evra, bavio pitanjima integrisanog upravljanja granicom, razvojem institucionalnih kapaciteta, demokratskom stabilizacijom i razvojem regionalne infrastrukture.

Veća posvećenost EU Zapadnom Balkanu potvrđena je juna 2006. godine kada Evropska komisija donosi Upravljačku platformu za istraživanja, kojom se želeo povećati broj akcija i finansijski podstaći razvoj regiona u naučnim oblastima, uz podršku ponovnoj izgradnji istraživačko-naučnih kapaciteta. U februaru 2008. godine Pakt za stabilnost je zamenjen Savetom za regionalnu saradnju (Regional Cooperation Council - RCC) koji nudi jači okvir za regionalnu saradnju. Tokom samita EU-Zapadni Balkan u Sarajevu 2010. godine, na desetu godišnjicu Zagrebačkog samita, Evropski savet je ponovo nedvosmisleno potvrdio posvećenost evropskoj perspektivi zemalja Zapadnog Balkana. Ceo region je dodatno 2011. godine ohrabrio nastup komesara za istraživanje, inovacije i nauku Maire Geoghegan-Kuinna, kada je nagovešteno da se pažljivo prate akcije preduzete na nivou EU za istraživanje i inovacije, i da ih kao takve produbljuju na nacionalnom nivou. Tada je, prvi put, najavljen program Horizon 2020 sa naglaskom na

[3] "U cilju promovisanja sveukupnog skladnog razvoja Evropska zajednica će razvijati i obavljati poslove koji vode jačanju njene ekonomske i socijalne kohezije. Zajednica će naročito težiti da smanji razlike među regionima i zaostalost najmanje privilegovanih regiona, uključujući i ruralne oblasti" (član 130a, Jedinstvenog evropskog akta, 1986.)

[4] R&D and Innovation in Western Balkans, Centre for Social Innovation, ZSI Austria, pp 8-16

većoj potrebi naučne izvrsnosti u podršci ekonomskom razvoju, kao i finansiranju istraživanja i inovacija koja treba da daju dodatu vrednost za Evropu. Zemlje Zapadnog Balkana (često nazivane Zemlje proširenja) dobile su mogućnost, na sastanku u Beču aprila 2013. godine, da učestvuju u sledećem Okvirnom programu za istraživanje i inovacije Horizon 2020 za period 2014-2020. Ideja je da sve zemlje proširenja budu povezane na programu istraživanja EU kao načinu za integraciju u EU i jačanja njihovih naučnih osnova.

U projekt Danube-INCO.NET (2014-2016) uključeno je nekoliko zemalja Zapadnog Balkana kojim se nastoji prevazilaženje prepreka koje ometaju socijalni i ekonomski razvoj Dunavskog regiona. Još jedan program na raspolaganju zemljama Zapadnog Balkana je Erasmus+, program EU za obrazovanje, obuku, omladine i sporta za period 2014-2020, koji ima za cilj jačanje sistema obrazovanja mladih i promovisanje doživotnog učenja, kao i neformalnog učenja. Jedno od svakako važnih pitanja jeste ulaganje u istraživanje i razvoj (Research and development - R&D), po čemu Srbija spada u red zemalja sa malim udelom R&D u BDP-u.

Instrument za pretpristupnu pomoć (Instrument for Pre Accession Assistance - IPA) predstavlja program za države koje su kandidati ili potencijalni kandidati za pristupanje EU. Pretpristupna sredstva imaju za cilj da olakšaju ekonomsku i društvenu transformaciju koju pristupanje EU podrazumeva (http://narr.gov.rs/).

Instrument za pretpristupnu pomoć sastoji se od pet komponenti (http://narr.gov.rs/): (1) Pomoć tranziciji i izgradnja institucija; (2) Prekogranična saradnja, (3) Regionalni razvoj, (4) Razvoj ljudskih resursa i (5) Ruralni razvoj.

U okviru prve komponente programa IPA 2007-2013, koja govori o podršci u procesu približavanja EU, u ispunjavanju kriterijuma i standarda koje donosi pristupanje, prenošenju zakonodavstva i jačanju kapaciteta institucija, Republici Srbiji je bilo na raspolaganju preko 1,3 milijarde evra. Druga komponenta IPA programa pomoći je podsticaj jačanju saradnje sa zemljama Zapadnog Balkana, kao kandidatima i potencijalnim kandidatima za članstvo u EU. U Republici Srbiji, osnove saradnje postavljene su u periodu implementacije pomoći EU u okviru CARDS programa (2000-2006). Ideja druge komponente IPA je da se, za jačanje prekogranične saradnje, kreiraju zajedničke lokalne i regionalne inicijative koje imaju za cilj unapređenje održivog privrednog i društvenog razvoja u brojnim oblastima, kao što su: životna sredina, prirodno i kulturno nasleđe, javno zdravlje, sprečavanje i borba protiv organizovanog kriminala, obezbeđenje efikasnih i bezbednih granica, kao i unapređenje zajedničkih akcija malog obima koje uključuju lokalne aktere iz pograničnih područja. Republici Srbiji

je kroz projekte na raspolaganju bilo preko 70 miliona evra (odmah iza Hrvatske).[5]

Evropska komisija je paketom IPA programa za 2014. predvidela ukupno 2 milijarde evra pomoći za zemlje Zapadnog Balkana i Tursku. Johanes Han, evropski komesar za evropsku politiku susedstva i pregovore o proširenju, tom prilikom je naglasio da će sredstva biti namenjena za podršku konkretnih demokratskih i ekonomski reformi – modernizaciju pravosuđa i državne uprave, investicije u infrastrukturu i povezanost između zemalja proširenja i država članica EU, a sve sa ciljem dodatnog jačanja stabilnost, ekonomije i investicionih potencijala regiona.

Bitna razlika u odnosu na program IPA, i komponente programa, je ta što kod programa IPA II uvedene su oblasti politike: (1) Reforme kao deo priprema za članstvo u EU i izgradnja institucija i kapaciteta; (2) Društveno-ekonomski i regionalni razvoj; (3) Zapošljavanje, socijalne politike, obrazovanje, unapređenje ravnopravnosti polova i razvoj ljudskih resursa; (4) Poljoprivreda i ruralni razvoj; (5) Regionalna i teritorijalna saradnja.

Primena IPA programa u višegodišnjem periodu dala je veliki doprinos u unapređenju infrastrukture (saobraćajne, telekomunikacione, socijalne), jačanju administrativnih kapaciteta, ekonomskom i regionalnom razvoju, reformi obrazovanja, unapređenju zdravstvene zaštite, kontroli granica, ruralnom razvoju, zaštiti životne sredine i održivog razvoja. Ovakav oblik podrške i koordinacije, pomagao je, a i dalje pomaže zemljama Zapadnog Balkana u borbi protiv korupcije, u uspostavljanju stabilinih i efikasnih institucija sa transparentnom Vladom, i uvodi socijalnu pravdu i socijalnu inkluziju.

ISKUSTVA ZEMALJA IZ OKRUŽENJA

Prema podacima Ekonomske agencije za rekonstrukciju (European Agency for Reconstruction - EAR), od 2000. godine kada je počela finansiska podrška regionu Zapadnog Balkana načinjeno je dosta napretka i uspeha, što potvrđuju i predstavljeni podaci iz Crne Gore, Makedonije, Kosova, Albanije i Bosne i Hercegovine.

Programi EAR-a u Crnoj Gori bila su usmerena na tri osnovna cilja: 1) Rad na neposrednoj fizičkoj i ekonomskoj obnovi (rehabilitacija i održavanje osnovnih infrastrukturnih i javnih sektora kao što su energetika, vodosnabdevanje, saobraćaj); 2) Uspostavljanje osnova za razvoj tržišne ekonomije (podrška razvoju preduzetništva, razvoj ruralne ekonomije); 3)

[5] Srbija u procesu evropskih integracija, Evropski pokret Srbija

Podrška učvršćivanju demokratije, ljudskih prava, savremene državne administracije i vladavine prava (jačanje javne i lokalne administracije, nevladinih organizacija, medija i pravosuđa). U programu za 2003. godinu EU (13,1 milion evra) je namenila i podršku Carinama i poreskom sistemu i sredstva za visoko obrazovanje (Tempus Program). Svi programi Agencije su osmišljeni tako da podrže proces približavanja Crne Gore Evropskoj uniji. Kroz program IPA 2007-2013 Crna Gora je imala finansijsku podršku od 235 miliona evra, dok je kod programa IPA II 2014-2020 alocirano 270 miliona evra. Pored toga, Crna Gora je uključena i u druge programe EU: Erasmus+, Creative Europe (Culture and Media strands), Employment and Social Innovation, Horizon 2020, Customs 2020, Fiscalis 2020, Competitiveness of Enterprises and Small and MediumSized Enterprises Programme (COSME).[6]

U Makedoniji EAR je započeo krajem 2001. godine sa podrškom u izgradnje kapaciteta. Tokom 2002. godine data je podrška sektoru pravosuđa i unutrašnjih poslova (integrisano upravljanje granicom, imigracije i azili, kao i borba protiv kriminala). Godine 2003. program je bio fokusiran na dalji ekonomski i društveni razvoj (lokalne infrastrukturne projekte, stručno obrazovanje i zapošljavanje, podršku MSP). Dalja podrška demokratiji i vladavini prava, kao i ekonomskom i socijalnom razvoju, životnoj sredini intenzivirani su 2004. godine. U 2005. godini bili su pokrenuti brojni lokalni programi (41 opštinski infrastrukturni projekat). Sa viznim režimom (2009) i potpisivanjem SSP-a (2014) obezbeđen je visok nivo dialoga o pristupanju, koji podrazumeva hitnu reformu prioriteta. Kroz programe IPA 2007-2013 Makedonija je dobila finanskijsku pomoć od 610 miliona evra, pri čemu je decentralizovanim sistemom implementacije država odgovorna za deo od 470 miliona evra. Prvi program IPA II za period 2014-2020 potpisan je poslednji u odnosu na zemlje regiona (10. juna 2015.).[7]

Na Kosovu* EAR je fokusirala svoju pomoć u popravku infrastrukture, javnih službi, energiju, unapređenje transporta i snabdevanja vodom. Do 2002. godine akcenat su stavili na osposobljavanje institucija i razvitak trzišne ekonomije (preduzeća, poljoprivreda, zdravstvo, zapošljavanje, obrazovanje). Tokom 2003. godine ulažu se dodatni napori da u reformi javnih administracija na centralnom i opštinskim nivoima, uz podršku policiji i pravosudu. Program 2004. godine je bio fokusiran na otvaranje prostora za strane investicije, promovišući vladavinu zakona, a prvi vidljivi rezultati dolaze sa potpisivanjem SSP-a (jul 2015). Do sada je Kosovo*

[6] Montenegro Report 2015, European Commision, 10.11.2015. pp. 77-78

[7] The former Yugoslav Republic of Macedonia Report 2015, European Commision, 10.11.2015. pp. 75-76

učestvovalo u dva programa EU: u programu IPA 2014 (66 miliona evra) i programu IPA II (79 miliona evra).[8]

Albanija je u periodu 1999-2010. godina dobila finansijsku pomoć EU u iznosu od 565,7 miliona evra. Kroz programe, EU je u Albaniji podržala demokratsku stabilizaciju, dobro upravljanje i izgradnju institucija, administrativnih kapaciteta i pravosuđa i unutrašnjih poslova, ekonomskog i društvenog razvoja, kao i životne sredine. Ugovor o radmisiji (2006), vizna liberalizacija (2010) i potpisivanje SSP-a (2015) otvorio je prostor Albaniji da izvrši ozbiljne reforme u napred pomenutim kategorijama. Iz programa IPA 2007-2013 Albanija je dobila finansijsku pomoć u iznosu od skoro 600 miliona evra, dok je izdvojeno za programe IPA 2014-2020 gotovo 650 miliona evra. Pored toga, Albanija učestvuje i u sledećim programima EU: Erasmus+, Creative Europe (Culture and Media strands), Employment and Social Innovation, Horizon 2020, Customs 2020, Fiscalis 2020, Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-Sized Enterprises Programme (COSME). Ovakvi programi omogućili su pozitivne pomake u protekle dve godine, i Albanija je nastavila da aktivno učestvuje u redovnom političkom i ekonomskom dijalogu sa EU kroz relevantne strukture u okviru SSP-a.[9]

Pozicija Bosne i Hercegovine je nešto specifičnija u odnosu na ostale zemlje regiona, što zbog kompleksne političke strukture (državni, entitetski i okružni nivo) što zbog prisustva UN od 1995. godine (Kancelarija visokog predstavnika). Ali daleko od toga da su Bosna i Hercegovina izuzete iz procesa pomoći i podrške EU ka punopravnom članstvu. Delegacija EU u Bosni i Hercegovini je odgovorna za sprovođenje finansijske pomoći, kao i obezbeđivanje koordinacije pomoći sa državama članicama. Vlasti te zemlje tek treba da uspostave strukture neophodne za indirektno upravljanje sredstvima EU. Nastavljen je novi okvirni program IPA II, koji pokriva period od 2014-2017. godine[10] i obezbeđuje oko 160 miliona € – za sektore: demokratija i upravljanje; vladavine prava i osnovnih prava; konkurentnost i inovacije, lokalne strategije razvoja; obrazovanje, zapošljavanje i socijalna politika. Uz to, Bosna i Hercegovina učestvuje još i u sledećim programima EU: Horizon 2020, Creative Europe, Fiscalis 2020 i Customs 2020.

[8] Kosovo* Report 2015, European Commision, pp. 62-63

[9] Albania Report 2015, European Commision, 10.11.2015. pp. 75-76

[10] U nedostatku strategija u mnogim sektorima IPA II je ograničena na period 2014-17, umesto celog perioda za IPA II 2014-20. Uspostavljanje mehanizma koordinacije o pitanjima EU i strategije za sve sektore ostaju ključni uslovi za Bosnu i Hercegovinu da u potpunosti koristi IPA fondove.

Unapređenjem pomenutih aktivnosti Bosna i Hercegovina došla je u poziciju potpisivanja SSP-a sa EU juna 2015. godine.[11]

Kroz Investicioni okvir za Zapadni Balkan tokom 2012. godine nastavljeno je sa daljim promovisanjem regionalne saradnje i pomirenja na Zapadnom Balkanu. Pri tome, EU pomaže zemljama kroz politike savete i finansijsku pomoć i podršku investicijama neophodnim za podsticanje rasta privreda i otvaranje novih radnih mesta. U toj godini Investicioni okvir za Zapadni Balkan (Western Balkans Investment Framework - WBIF) je podržao 137 projekata sa odobrenim grantovima u vrednosti od 237 miliona evra i ukupne vrednosti investicija od 13 milijardi evra. Posmatrano po zemljama, odobreni grantovi su u vrednostima od 54,8 miliona evra Bosni i Hercegovini, 44 miliona evra Albaniji, 34,3 miliona evra Republici Srbiji, 30 miliona evra Kosovu*, 16,9 miliona evra Makedoniji i 15,1 milion evra Crnoj Gori. Najveći deo je odnosio se na sektor energetike (sa 55%), potom sektor društva i saobraćaja (po 17%), zatim sektor okruženja (sa 9%) i razvoj privatnog sektora (2%). Pri tome, koristi ovakvih projekata imaju sve zemlje regiona Zapadni Balkan sa (49%) – Bosna i Hercegovina (16%), Makedonija (9%), Kosovo* (8%), Republika Srbija (6%), Crna Gora (2%).

Iskustva Slovačke nakon desetogodišnjeg staža u EU pokazala su da je ekonomski slovačka privreda ojačala, ali da su apsorpcioni kapaciteti EU fondova prilično slabi (do 2015. godine potrošila oko 60% predviđenih EU sredstava). Ključan ishod članstva ogleda se u reformi administracije, poreskog sistema, zdravstva i penzionog sistema. Slično je i sa Mađarskom, koja pored ekonomskog aspekta ojačala i politički. Bez finansijske podrške EU izostali bi ovi rezultati. Međutim, problem postoje u distribuciji strukturnih fondova EU. Poljaci su otišli najdalje – ekonomski razvoj, pad nezaposlenosti, poboljšanje kvaliteta života građana i povećanja socijalne jednakosti građana, kao i jačanje političkog uticaja Poljske u EU.

Ishod ovih rezultata leži u igradnji adekvatnih administrativnih kapaciteta,dugoročnom strateškom planiranju, ubrzanom izvozu i razvijenoj saradnji.

ZNAČAJ PROGRAMA EU ZA RAZVOJ REPUBLIKE SRBIJE

Programi podrške treba da unaprede institucionalne kapacitete Republike Srbije i ojačaju saradnju sa zemljama Zapadnog Balkana, što istovremeno podrazumeva usklađivanje sa pravilima strukturnih fondova koja važe za zemlje članice EU.

[11] Bosnia and Herzegovina Report 2015, European Commision, pp. 64-66

U periodu 1998-2005. godina, EU je u Republiku Srbiju donirala 1,8 miliona evra, i to najveći deo (1,132 miliona evra) na rekonstrukciju i razvoj, potom na uspostavljanje makroekonomske stabilnosti (490,5 miliona evra) i ostatak na humanitarnu pomoć (218,5 miliona evra). I pored tako velikih sredstava, Republika Srbija nije maksimalno realizovala raspoložive programe. Od svih programa, prema podacima EAR-a, 82% su ugovorena sredstava, a realizovano (isplaćeno) je 65%. Dakle, bilo je prostora da se realizuje daleko veći broj programa i da se po tom osnovu ubrzaju koraci ka punopravnom članstvu u EU. Na loše rezultate ukazuju akcioni programi iz sledeće tabele.

Tabela 1.- Akcioni programi u periodu 2000-2005. godina

	Fond (mil e)	**Ugovoreni (23.XII)**	**Isplaćeni (23.XII)**
Akcioni program 2001	193,8	100%	100 %
Akcioni program 2002	171,6	100 %	91 %
Akcioni program 2003	220,0	91 %	67 %
Akcioni program 2004	202,0	62 %	20 %
Akcioni program 2005	152,0	30%	8%

Izvor: http://ec.europa.eu/enlargement/archives/ear/serbia/main/ser-annual_programme_2006.htm

U periodu 2000-2006. godina po osnovu CARDS programa Republika Srbija je povukla ukupno oko 1,3 milijarde evra.

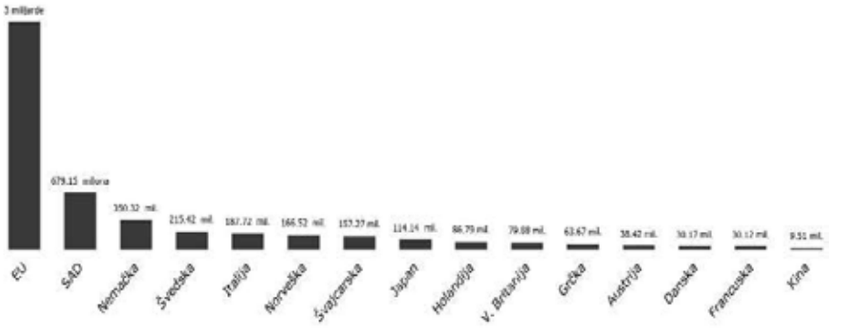
Tabela 2.- CARDS programi u Republici Srbiji, 2000-2006. godina, milioni evra

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	**ukupno**
144	154,5	212	229	170,7	193,8	185	**1289**

Izvor: http://europa.rs/pomoc-republici-srbiji/cards/

Od ukupnog iznosa bespovratne pomoći koja je došla u Republiku Srbiju u periodu 2000-2015. godine dominira EU sa preko 70% ukupnih bespovratnih sredstava (donacija), ili sa 3 milijarde evra. Slede SAD sa skoro 680 miliona evra i pojedinačno Nemačka sa malo iznad 350 miliona evra. Pored ovih država, na grafikonu 1 se mogu uočiti i ostali donori.

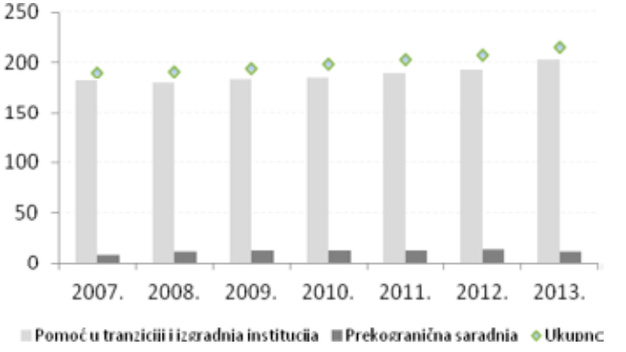
Gradikon 1.- Bespovratna pomoć (donacije) Republici Srbiji, 2000-2015,evri



Izvor: preuzeto sa http://europa.rs/pomoc-republici-srbiji/, Delegacija Evropske unije u Srbiji.

Posmatrano po izvorima sredstava, do 2004. godine dominirala je bespovratna pomoć, sa tendencijom opadanja u odnosu na koncesionalne kredite. Potom sledi period izjednačenog odnosa do 2007. godine, da bi do danas, bespovratna pomoć beležila opadajuću tendenciju. Tako je recimo, 2001. godine na bespovratnu pomoć odlazilo 62,7% a na koncesionalne kredite 27,3%, dok je 2013. godine odnos potpuno obratan i 27,1% otpada na bespovratnu pomoć dok 62,9% otpada na koncesionalne kredite. Takođe, vremenom se smanjuje udeo realizacije poslova EU u korist bilateralnih razvojnih partnera.

Gradikon 2.- Raspodela sredstava IPA programa Republici Srbiji, period 2007-2013, miliona evra



Izvor: Delegacija Evropske unije u Srbiji.

Prema podacima Delagacije Evropske unije u Republici Srbiji, Evropska komisija je decembra 2013. usvojila nacinalni program za Republiku Srbiju u okviru IPA za 2013. godinu, vredan 178,7 miliona evra za sprovođenje reforme u ključnim oblastima kao što su vladavina prava, javna administracija, socijalna inkluzija, razvoj privatnog sektora, prevoz, životna sredina, energetika i poljoprivreda. Pored nacionalnog IPA programa za 2013. godinu, Republici Srbiji su dostupni fondovi EU i preko programa podrške civilnom društvu (Civil Society Facility, 2,5 miliona evra), program TEMPUS (4 miliona evra), i sredstva za izbeglice u okviru Regionalnog programa stambenog zbrinjavanja (€12 million). Novi paket finansijske pomoći iz IPA pretpristupnih fondova iz budžetske godine IPA 2014. iznosi 189 miliona evra i njegova se implementacija očekuje tokom 2015. godine.[12] Zaključno sa ovim finansijskim paketom, od 2000. do danas (do maja 2015. godine) EU je obezbedila preko 2,9 milijarde evra bespovratne pomoći u Republici Srbiji.[13] Tome treba dodati i pozajmljena sredstva kroz podršku Evropske Investicione Banke (European Investment Bank-EIB), sa kojom je Republika Srbija od 2001. godine potpisala zajmove u ukupnom iznosu od 4,3 milijarde evra, od čega je povučeno (isplaćeno) 2,9 milijardi evra.[14] Ova sredstva iskorišćena su za finansiranje saobraćajne i socijalne infrastrukture – izgradnju autoputeva, obnovu nacionalnih puteva i železničke mreže, izgradnju/renoviranje obrazovnih, zdravstvenih i kulturnih institucija, kao i podršku za program Istraživanje i razvoj. Novi okvir IPA II, za period 2014-2020. godina, vredan 14,110 milijardi evra[15], obuhvatiće finansiranje sektorskog pristupa, s tim da je neophodno obezbediti pravne i institucijalne strukture koje omogućavaju da se sredstva EU što bolje iskoriste. Deo vanrednih bespovratnih sredstava stigao je nakon katastrofalnih posledica poplava 2014. godine u iznosu od oko 162 miliona evra.

Kada je Republika Srbija postala zemlja kandidat, prešla je u fazu Decentralizovanog sistema upravljanja fondovima EU, po kome je deo nadležnosti upravljanja fondovima dobila od strane EU (preostale tri komponente). Takav iskorak značio je da je za preuzimanje dela nadležnosti i odgovornosti neophodno formirati nove organe upravljanja i rukovođenja u skladu sa standardima EU.

[12] http://europa.rs/pomoc-republici-srbiji/

[13] Kancelarija za evropske integracije Vlade Republike Srbije, 10. mart 2016. godine, http://www.evropa.gov.rs/Evropa/PublicSite/News.aspx?NewsId=413

[14] http://europa.rs/pomoc-republici-srbiji/

[15] Po godinama i iznosima: 2014. g. 1898 miliona evra, 2015. g. 1935,9 miliona evra; 2016. g. 1974,6 miliona evra; 2017. g. 2014,1 miliona evra; 2018. g. 2054,4 miliona evra; 2019. g. 2095,5 miliona evra i 2020. g. 2137,4 miliona evra. Izvor: Evropska komisija COM(2011) 838 final od 07.12.2011. godine.

Sa novim IPA II programom značajno je unapređena podrška EU kroz sektorski pristup.Tako su kod IPA za 2014. godinu među prioritete, prema godišnjem akcionom programu IPA 2014 za Republiku Srbiju (od 115 miliona evra), postavljeni sledeći sektori:

- Sektor demokratije i upravljanja (44% ukupnih fondova)
- Sektor vladavine prava i osnovnih prava (24% ukupnih fondova)
- Sektor energetike (11% ukupnih fondova)
- Sektor konkurentnosti (4,5% ukupnih fondova)
- Sektor obrazovanja, zapošljavanja i socijalne politike (16,5% ukupnih fondova)

Tabela 3.- Indikativna alokacija IPA II korisnicama pomoći 2014–2020. (u milionima evra)

	2014	**2015**	**2016**	**2017**	**2018-2020**
Republika Srbija	195,1	201,4	207,9	2015,4	688,2
Albanija	83,7	86,9	89,7	92,9	296,3
Makedonija	85,7	88,9	91,6	94,9	303,1
Kosovo*	83,8	85,9	88,7	91,9	295,3
Crna Gora	39,5	35,6	37,5	39,6	118,5
Bosna i Hercegovina	-	-	-	-	-

Izvor: Vodič kroz IPA II, Instrumenti za predpristupnu pomoć, str. 9.

Republika Srbiji je omogućeno da koristi sredstva iz programa IPA II 2014-2020. To podrazumeva stepenik "više" ka EU, jer govorimo o potrebi veoma bliske veze između samog procesa pristupanja, obaveza i zahteva koje treba ispuniti tokom pregovora u okviru pojedinačnih poglavlja. Pored značaja u finansijskom smislu, IPA II treba da omogući jačanje i izgradnju nacionalnih kapaciteta za upravljanje EU sredstvima, kako bi se na što bolji način pripremili za, znatno obimnije, strukturne i investicione fondove, koji su na raspolaganju zemljama članicama EU. Ukupan budžet IPA II za period 2014–2020. iznosi 11,7 milijardi evra.

ZAKLJUČAK

U cilju podrške i jačanja saradnje između zemalja Zapadnog Balkana i članica EU, a na osnovu iskustava zemalja koje su postale članice EU, učešće u programima podrške EU, pokazalo se ne samo kao odlična strategija za pristupanje EU, već i kao veliki doprinos ekonomskom i političkom napretku zemalja koje ih koriste.

Ideja programa podrške EU je unapređenje regionalnih i lokalnih mreža osnovne infrastrukture (saobraćaja, energetike i životne sredine), uključujući i socijalnu infrastrukturu, kao i podrška privatnom sektoru, uz više izdvajanja u sektorima zdravstva i obrazovanja. Sve aktivnosti su organizovane da se poboljša pristup finansijama za MSP, pomažući da se razvije lokalna ekonomija i regionalno tržište nerizičnog kapitala, pokušavajući da se promoviše pristup finansijama putem instrumenata finansijskog inženjeringa. Ovaj pristup predstavlja (uspostavljanje mogućnosti zajedničkog granta i mogućnosti zajedničkih kredita) dobru osnovu za dalja ulaganja u regionu u narednim godinama, i ostavlja prostor za brži razvoj.

Cilj regionalnog pristupa, kao deo integrisane politike, je da promoviše mir, stabilnost i održivi razvoj na Zapadnom Balkanu. Podizanjem efikasnosti i fleksibilnosti, a kroz aktivno regionalno stimulisanje drugih, pre svih, susednih zemalja, ovaj region bi dao pozitivan doprinos zajedničkom tržištu EU.

Ova vrsta saradnje je od velikog interesa za obe strane i EU i zemlje Zapadnog Balkana. To je ključni faktor za uspostavljanje političke stabilnosti, bezbednosti i ekonomskog prosperiteta regiona i otvara perspektivu integracije zemalja Zapadnog Balkana u EU.

Kako god posmatrali regionalan pristup EU prema zemljama Zapadnog Balkana, on predstavlja društveno-ekonomski koncept koji igra značajnu ulogu u održivom razvoju ovog regiona, kao i nacionalnih ekonomija, pojedinačno uzev.[16]

Za sve zemlje regiona Zapadnog Balkana nužno je naglasiti da Brisel nije jedina adresa za EU. Veoma važna je dobra saradnja sa državama članicama i kandidatima, ali svakako najviše susedima. Uz to, preporuke za stvaranje povoljnog ambijenta za razvoj regiona Zapadni Balkan uključuju: unapređenje pravnog okvira, unapređenje institucionalnog okvira, razvoj mehanizama za finansijske podsticaje i podršku, povećanje raspoloživih kapaciteta, stvaranje informacionog sistema, stvaranje regionalne infrastrukture, unapređenje transfera znanja, i razvoj mehanizama podrške za regionalne inicijative.

Podršku EU, Republika Srbija treba da iskoristi, pre svega, za institucionalan napredak, ali da i dalje unapređuje institucionalne kapacitete, poljoprivrednu proizvodnju, energetski sektor, zdravstvenu zaštitu, visokoobrazovne kapacitete, regionalnu saradnju, poštovanje ljudskih prava i zaštitu intelektualne svojine.

[16] Strategic Study on Social Economy Development in the Context of the South East Europe 2020 Strategy

Za Republiku Srbiju, kao kandidata za članstvo u Evropskoj uniji, regionalna saradnja ne sme biti samo formalni preduslov procesa pridruživanja EU, već stvarni pokazatelj posvećenosti zemlje regionalnoj saradnji, jer programi podrške treba da unaprede institucionalne kapacitete Republike Srbije i ojačaju saradnju sa zemljama Zapadnog Balkana, što istovremeno podrazumeva usklađivanje sa pravilima strukturnih fondova koja važe za zemlje članice EU.

SUMMARY
THE IMPORTANCE OF EU SUPPORT PROGRAM TO THE WESTERN BALKANS – THE EXAMPLE OF THE REPUBLIC OF SERBIA

In its overall policy the European Union is fully focused on the regional cooperation program and development of the Western Balkans, particularly regarding the EU enlargement policy. These countries have access to EU capacities through numerous financial support programs and technical assistance to enable the economic development and prosperity of the countries, their political stability and security. The aim of the paper is to show how these support programs to the institutions and organizations contribute to the development of the Republic of Serbia in the regional development and cooperation in the Western Balkans. To resolve the issues of mutual concern regarding unfavorable economic situation in most countries of the Western Balkans, financial support is vital what is exactly the purpose and aim of the EU support programs. Through the regional support programs, as well as the incentives to the countries to improve their regional cooperation, EU simplifies the access to loans. It is conducted by uniting and coordinating different sources of funding and technical assistance. Moreover, it provides the support to the administration and implementation of the CBC program. In this way the institutional and organizational capacities, regional and social infrastructure, as well as regional initiatives between the countries of the Western Balkans are improved.

Keywords: regional development, the Western Balkans, the development of the Republic of Serbia, EU support programs.

LITERATURA

1. Bass D., Knežević I., Dragojlović N. (2014) *Vodič kroz programe Evropske unije 2014-2020*, Evropski pokret u Srbiji, Beograd

2. 2012 Annual Report, The Western Balkans Investment Framework
3. COM(1999)235 final: COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, Brussels, 26.05.1999
4. EU (2013) *The European future of the Western Balkans: Thessaloniki@10 (2003-2013)*, Institute for Security Studies, European Union
5. Vukadinović, Č., L. (2013) Croatia's entry into the European union and perspectives of further eu enlargement to the Western Balkans, *Megatrend Review*, Megatrend University, Belgrade
6. Marinkovic, I and Dall, E. (2014) R&D and Innovation in Western Balkans, Centre for Social Innovation, ZSI Austria
7. Mirić, O. (2009) *Regionalna politika Evropske unije kao motor ekonomskog razvoja*, Evropski pokret u Srbiji, Beograd
8. Nacionalna strategija održivog razvoja Srbije, Vlada Republike Srbije, Beograd 2008
9. Serbia Report 2015, European Commision, 10.11.2015
10. Službeni glasnik Republike Srbije, Br 51, Beograd, 2009
11. Srbija u procesu evropskih integracija, Evropski pokret Srbija, 2012
12. Strategic Study on Social Economy Development in the Context of the South East Europe 2020 Strategy, Regional Cooperation Council, Belgrade, European Movement in Serbia 2015
13. Vlada RS (2006) Strategiju regionalnog razvoja Republike Srbije za period od 2007. do 2012. godine, „Službeni glasnik RS", br. 55/05 i 71/05 – ispravka
14. Vodič kroz IPA II, Instrumenti za predpristupnu pomoć, Evropski pokret Srbija, 2014
15. www.regionalnirazvoj.gov.rs/Lat/showNARRFolder.aspx?mi=116; www.regionalnirazvoj.gov.rs/Lat/showNARRFolder.aspx?mi=157; (april 2016.)
16. www.sllistbeograd.rs/documents/ustav_republike_srbije_lat.pdf (april 2016.)
17. http://europa.rs/pomoc-republici-srbiji/
18. http://www.rapp.gov.rs/media/strategije/STRATEGIJA_%20PRRS.pdf (april 2016.)

Ovaj rad je primljen **31.10.2016.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **26.03.2017.** godine.

UDK: 339.923:061.1EU(497)

Pregledni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina X
Broj II
Str 251–264
doi 10.5937/poseko10-13277

Prof. dr Mile Račić[1], vanredni profesor
Univerzitet Istočno Sarajevo, Pravni fakultet Pale

BALKAN I EVROPSKE INTEGRACIJE

SAŽETAK: Bosna i Hercegovina je država tri konstitutivna naroda na nivou BiH i to kroz entitete čiji su predstavnici potpisnici Dejtonskog mirovnog sporazuma 14. 12. 1995. godine u Parizu saglasnom izjavom volja entiteta, tj. njihovih predstavnika, u ime njihovih naroda i entiteta. Konstitutivnost tih naroda na nivou BiH ostvarena je preko njenih entiteta gdje su je imali na osnovu Vašingtonskog sporazuma (Ustava FBIH) i Ustava Republike Srpske a verifikovana potpisivanjem Dejtonskog mirovnog sporazuma, odnosno donošenjem Ustava BiH koji potvrđuje ovakav oblik državnog uređenja. Aneks IV Opšteg okvirnog sporazuma za mir u Bosni i Hercegovini je Ustav BiH koji u članu I/1 propisuje da Republika Bosna i Hercegovina, čiji će zvaničan naziv ubuduće biti „Bosna i Hercegovina" nastavlja svoje međunarodno pravno postojanje, ali sa promenjenom unutrašnjom strukturom u skladu sa Ustavom BiH.
U proteklom dvadesetogodišnjem periodu BiH je ispunila osnovne elemente i funkcije države sa međunarodnopravnim subjektivitetom: zustavljen je građanski rat, potvrđen teritorijalni integritet i suverenitet države BiH, postala je članica OUN, Saveta Evrope i drugih značajnih međunarodnih organizacija, obezbjeđeno je funkcionisanje političkog i ekonomskog sistema u skladu sa Opštim okvirnim mirovnim sporazumom za BiH (Aneksi 1-11) i Ustavom BiH koji je također Aneks 4 ovog sporazuma. Protekli period pokazao je spremnost izgradnje institucija i njihovo funkcionisanje u skladu sa ovim sporazumom.

[1] racicmile@yahoo.com

Ovaj period obeležila je institucionalizacija, tranzicija, demokratizacija i evropske integracije uz potrebu preispitivanja postignutih ciljeva kroz iznalaženje novih rešenja i izazova. Sve činjeno je u funkciji modernizacije i razvoja bosanskohercegovačkog društva i države, ali i menjanja ustavnih rešenja na nivou države i entiteta.
Očuvanje Dejtonskog sporazuma, dalja demokratizacija, ekonomski razvoj, eventualne ustavne promene uz puni konsenzus dvaju entiteta i triju konstitutivnih naroda trebaju uvažavati Ustavom utvrđen postupak ustavnih promjena.
Pristupanje Bosne i Hercegovine Evropskoj uniji rezultat je brojnih faktora: širokog političkog konsenzusa postignutog na svim nivoima vlasti, državnom i entitetskom, ali i opredjeljenosti građana BiH što su potvrdile brojne ankete u posljednje vrijeme. Postignuti rezultati za pristupanje BiH Evropskoj uniji potvrđeni su u Mapi puta, Studiji o izvodljivosti, Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju između Evropske unije i Bosne i Hercegovine koji je nedavno stupio na snagu. Tu treba pomenuti i novi pristup odobren od institucija EU bez ikakvog mjenjanja uslova pridruživanja, uključujući Odluku Evropskog suda za ljudska prava u slučaju Sejdić-Finci. To su u formi posebne izjave-odluke prihvatili svi organi BiH i njenih entiteta, obavezujući se na sprovođenje institucionalnih reformi na svim nivoima države, kao sprovođenje Mape puta sa širokim planom ekonomskih i socijalnih reformi koje bi stabilizovale zemlju i potpuno otvorile prostor za političke i ustavane promjene.
U okviru ovog rada predmet našeg interesovanja su neka pitanja kao: 1. Uvodna razmatranja, 2. Balkan u procesu širenja Evropske unije, 3. Bosna i Hercegovina u procesu pridruživanja Evropskoj uniji.

Ključne riječi: politički i ekonomski sistem, demokratizacija, evropske integracije.

UVODNA RAZMATRANJA

Povezivanje samostalnih i suverenih država kroz istoriju međunarodne zajednice oduvjek je bio interes i motiv koji se odvijao na različite načine. Razlozi povezivanja najčešće su bili ekonomski, ali često kulturološki,

politički i bezbednosni.[2] Saradnja među državama odvijala se na brojnim poljima, na dobrovoljnim osnovama, rukovodeći se pre svega svojim interesima. Ukoliko dobrovoljna saradnja ne bi bila uspješna, moćnije i jače države su pribegavale sili, integraciji, okupaciji, dominaciji...

Evropski koncept integracije za razliku od ranijih koji najčešće nisu bili dobrovoljni, osigurava suverenost države, ali i autonomiju stanovništva u pojedinim regijama uvažavajući njegov kulturni, jezički, religijski, etnički i svaki drugi identitet.

Države samostalno i suvereno odlučuju da li će pristupiti Evropskoj uniji – gde traže pre svega svoje ekonomske, ali i političke interese. Protekli period je pokazao svu opravdanost evropskih integracija od potpisivanja EZUČ, EEZ, EU do danas. Broj država članica se povećavao a širili su se oblici saradnje, povezivanja i uticaja kako međusobno tako i na regionalnom i međunarodnom planu. Evropska unija je postala moćan ekonomski i politički subjekat međunarodne zajednice.[3]

Uz koncepciju jačanja i širenja Evropske unije na evropskom konceptu njeguje se regionalizam kao način ekonomskog, političkog, kulturnog razvoja uvažavajući autonomiju stanovništva regije i sve njegove osobenosti. Regije predstavljaju vezu države i lokalnih zajednica i u sebi nose određen stepen decentralizacije političkog sistema.[4] Evropska unija poslednjih decenija kao značajan deo politike prihvatila je ideju evropskih regija. Evropsko iskustvo na tom planu potvrdilo je poslednjih decenija da lokalni i regionalni savezi mogu učiniti mnogo na uspostavljanju mira, tolerancije i solidarnosti, te da pružaju značajan doprinos razvoju demokratije i demokratskih institucija. Regije kao politički i ekonomski subjekti postaju sve važniji u procesu proširenja EU i stvaranja jedinstvenog evropskog tržišta. Unutar Evropske unije regionalizacija i integracija su usko povezani procesi jer se polazi od toga da je regionalizacija najbolji način za što veću prihvatljivost EU najširim slojevima stanovništva.

Uloga i značaj regionalizacije u ekonomskim i političkim procesima u Evropi otvorila je potrebu za njenom institucionalizacijom.[5] Evropska unija je u tom smislu osnovala nekoliko važnih institucija koje se bave različitim aspektima regionalizacije i regionalnog razvoja. Uspostavljen je zakonski okvir kojim se regulišu prava i obaveze regija te različitim dokumentima

[2] R. Kuzmanović, *Ustavno pravo*, Banjaluka 2002., 291.
[3] S. Hiks, *Politički sistem Evropske unije*, Beograd 2007., 45.
[4] R. Marković, *Ustavno pravo i političke institucije,* Beograd 1997., 504.
[5] R. Mujović, *Evropska povelja o lokalnoj samoupravi i naša lokalna samouprava,* „Lokalna samouprava“, Niš 1997., br.2, 24–29.

(konvencije, sporazumi) stvorene pretpostavke za unapređenje regionalnog razvoja i međuregionalne saradnje.[6]

Bosna i Hercegovina u procesu integracije u Evropsku uniju susreće se sa izazovima regionalizacije, međuregionalne saradnje sa susjednim zemljama[7], ali i mogućnostima ekonomskog i socijalnog razvoja kroz podršku strukturnih fondova koje nudi Evropska unija. Regionalizacija i međuregionalna saradnja je ne samo preduslov sredstvima za regionalni razvoj kojima raspolaže Evropska unija već i sve značajniji faktor u procesu ukupnih evropskih integracija pred kojima je i BiH.

Kakav je značaj regionalizacije na nivou Evropske unije potvrđuje činjenica da značajan deo budžeta Evropske unije usmjerena na regionalni razvoj, međuregionalnu saradnju a posebno na razvoj manje razvijenijih regija.[8]

Zbog značaja regionalizacije za Bosnu i Hercegovinu i mogućnosti ostvarivanja pristupa strukturnim fondovima EU otvara se pitanje kako izvesti regionalizaciju BiH. Odgovore na to pitanje možemo potražiti u novijoj istoriji BiH koja je prošla kroz nekoliko teritorijalnih transformacija (sandžaci, okruzi, oblasti, srezovi, opštine). Ove regionalne transformacije značajnije se ne razlikuju budući da broje od četiri do šest regionalnih (privrednih) jedinica.

Današnju regionalizaciju BiH nalazimo u konceptu regionalnih razvojnih agencija (RRA) koje uz finansijsku podršku Evropske komisije, Svetske banke, Razvojnog programa UN, Kancelarije visokog predstavnika – OHR i drugih međunarodnih institucija te podršku lokalnih vlasti u BiH od 2001. godine funkcionišu. U BiH postoji pet regionalnih razvojnih agencija sa pet makroregija sa sedištem u:

Sarajevu (18 opština FBIH i 13 opština Republike Srpske);
Banjaluci (21 opština Republike Srpske i 13 opština FBIH);
Mostaru (21 opština FBIH i 6 opština Republike Srpske);
Tuzli (16 opština FBIH, 18 opština Republike Srpske, Distrikt Brčko);
Zenici (15 opština FBIH i 1 opština Republike Srpske).

Pored ove regionalizacije na nivou BiH koja postoji uz podršku određenih međunarodnih finansijskih subjekata ali i lokalnih vlasti u BiH od 2001. godine moguća je i neka druga uz konsenzus političkih stranaka zastupljenih u parlamentu BiH. Prihvatanje i primena koncepta evroregije u BiH otvara mogućnost pristupa sredstvima Evropske unije za regionalni

[6] P. Dimitrijevič, D. Vučetić, *Sistem lokalne samouprave,* J. P. Službeni glasnik, Beograd 2011., 23-27.
[7] J. Đorđević, *Politički sistem,* Beograd 1977., 520.
[8] S. Dedić*, Lokalna samouprava u Federaciji Bosne i Hercegovine*, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo 1998.

razvoj, a posebno doprinosi unutrašnjoj, političko-ekonomskoj integraciji BiH, što je jedan od uslova za prijem BiH u članstvo Evropske unije.[9]

BALKAN U PROCESU ŠIRENJA EVROPSKE UNIJE

Najveće proširenje Evropske unije desilo se 01. 05. 2004. godine kada je deset zemalja centralne i istočne Evrope primljeno u uniju.[10] Ovaj krug proširenja značajan je jer se desio padom socijalističkih režima u tim državama. Tako da kandidaturu za članstvo 1990. godine prvo podnose Kipar i Malta, 1994. godine Mađarska i Poljska, 1995. godine Rumunija, Slovačka, Letonija, Estonija, Litvanija, Bugarska, a 1996. godine Češka i Slovenija. Najbrži napredak u pregovaračkom procesu ima Slovenija koja je sticanjem nezavisnosti odmah odredila svoj kurs ka Evropi. Gradeći dobre odnose sa Zapadom revitalizuje svoju privredu, postaje članica Međunarodnog monetarnog fonda i Svetske trgovinske organizacije. Pregovori Slovenije o ulasku u EU počinju marta 1998. godine a završavaju se decembra 2002. godine što građani Slovenije na referendumu potvđuju velikom većinom 23. 03. 2003. godine. Tako da Slovenija 2004. godine postaje članica Evropske unije ali i NATO saveza.

Prijemom Slovenije u Evropsku uniju otvaraju se vrata i ostalim Balkanskim zemljama, što Evropska unija posebno naglašava na više svojih samita. Međutim prijem ovih zemalja razorenih građanskim ratovima devedesetih godina (Hrvatska, Srbija, Crna Gora i Bosna i Hercegovina koje su direktno ili indirektno u njemu učestvovale) te Albanije uslovljen je nizom ekonomskih i političkih reformi. Ove reforme Evropska unija pomaže ekonomski i politički. Ekonomska pomoć se odvija u programu CARDS što predstavlja finansijsku i tehničku pomoć državama Zapadnog Balkana. Ova pomoć u periodu od 2000 do 2006 iznosila je 4,5 milijardi evra. Politička pomoć je u podršci uspostavljanja demokratije i vladavine prava, zaštite manjina i jačanju regionalne i međunarodne saradnje.[11]

Proces pridruživanja zemalja Zapadnog Balkana odvija se donošenjem posebnih dokumenata koje je Evropska unija pripremila za ovaj region i to: Studije izvodljivosti i Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju (SSP). Studija izvodljivosti je ustvari izvještaj Evropske komisije Savetu ministara o ekonomskim i političkim kriterijumima i osposobljenosti zemlje o preuzimanju obaveza iz SSP.[12]

[9] Evropska povelja o lokalnoj samoupravi ratifikovala je Vlada Republike BiH Uredbom od 21.10.1994., objavljeno u „Službeni list R. BIH“ 31/94.
[10] N. Misita, *Evropska unija osnivanje i razvoj*, Sarajevo 2010., 329.
[11] R. Vukadinović, *Uvod u institucije i pravo Evropske unije*, Kragujevac 2014., 30.
[12] T. Miščevič, Pridruživanje Evropskoj uniji, Beograd 2005., 69.

Zemlje Zapadnog Balkana u procesu pridruživanja proćiće ova dva dokumenta: Studiju o izvodljivosti, SSP koji će pozitivno oceniti organi EU, Komisija, Savet, Parlament te ratifikovati sve države članice Evropske unije. Zatim sledi kandidatura za članstvo, dobivanje statusa kandidata, otvaranje pregovora, (1-35 Poglavlja), uspešno zatvaranje pregovora, izveštaj o uspešno obavljenom pregovaračkom procesu koji usvajaju organi EU i ratifikuju države članice. Činom ratifikacije i odlukom Evropskog saveta, država kandidat postaje stalna članica Evropske unije.[13]

Hrvatska intenzivira saradnju sa Evropskom unijom 1999. godine i otvara pregovore o SSP 24. 11. 2000. na Zagrebačkom samitu na vrhu. SSP je parafiran 14. 05. 2001. godine u Briselu, a potpisan 29. 10. 2001. godine. Nakon ratifikacije u hrvatskom Saboru, Evropskom parlamentu i parlamentima svih država članica SSP stupa na snagu 01 .02 .2005. godine. Hrvatska pregovore o pristupanju Evropskoj uniji formalno počinje 3. 10. 2005. godine na prvoj sjednici međuvladine konferencije između članica Evropske unije i Republike Hrvatske. U samom pregovaračkom procesu pojavljuju se neke prepreke koje usporavaju pregovore (kao saradnja sa Haškim tribunalom i problem sa susednom Slovenijom koja je blokirala pregovore zbog nerešenih bilateralnih pitanja a posebno oko razgraničenja na kopnu i moru). Pregovore sa Evropskom unijom Hrvatska uspješno završava 30. 06. 2011. godine nakon čega dolazi do potpisivanja Ugovora o pristupanju 09. 12. 2012. Ratifikacijom Ugovora o pristupanju od strane Hrvatske (referendum građana Hrvatske) odlukom organa Evropske unije i država članica EU, te odlukom Parlamenta i Savjeta Hrvatska postaje dvadeset osma članica Evropske unije 01 .07. 2013. godine.

Članstvo u Evropskoj uniji donosi građanima mnoge dobrobiti i izazove (veći standard, slobodan protok radne snage), ekonomija država članica postaje konkurentnija, otvoreno tržište, veće investicije, uvode se stroža pravila ekonomskog upravljanja na jačem makroekonomskom i budžetskom nadzoru država članica kako bi se izbeglo ponavljanje krize. Provode se brojne mjere koje se odnose na sve zemlje Evropske unije, pooštrena su pravila budžetske discipline, snažnija koordinacija i nadzor fiskalnih politika, uvedene su nove procedure za upravljanje evrozonom, mogućnost sankcija za države koje krše pravila i drugo. Sve pogodnosti ekonomskog karaktera i političke vrijednosti ali i afirmacija demokratije, vladavine prava i ljudskih prava su izazov za ostale zemlje Jugoistočne Evrope ka članstvu Evropskoj uniji.[14]

Srbija je posle demokratskih promena prihvatila svoje opredjeljenje ka članstvu Evropskoj uniji.[15] Republika Srbija Sporazum o stabilizaciji i

[13] N. Misita, *isto*, 338.
[14] R. Vukadinović, *isto*, 203.
[15] B. Košutić, B. Rakić, B. Milisavljević, *Uvod u institucije i pravo Evropske unije*, Beograd 2012, 170.

pridruživanju parafirala je 8. 11. 2007.[16] godine , a ratifikovala ga je godinu dana kasnije 09. 09. 2008. Sporazum je potpisan 29. 04. 2009. godine, a ratifikacija je završena od strane EU 18. 06. 2013. Ovim sporazumom Srbija je preuzela obavezu:

- Uspostavljanje zone slobodne trgovine sa EU i
- Usklađivanje zakonodavstva Srbije sa pravom EU

Krajem 2009. Srbija je podnela zahtev za prijem u EU. Pristupni pregovori Srbije i EU otvoreni su na prvoj međuvladinoj konferenciji u Briselu 21. 01 .2014. godine. Pristupni pregovori započeti su procesom skrininga 25. 09. 2013. godine koji je zatvoren 24. 3. 2015. godine. Pre otvaranja svakog od 35. poglavlja slijedi *screening*-odnosno pretres i analitički pregled zakonodavstva koje je važeće u Republici Srbiji u određenoj oblasti i onog u Evropskoj uniji. U ovoj fazi Evropska komisija predstavlja države-kandidatu pravne tekovine Evropske unije podeljene u pregovaračka poglavlja dok se kroz takozvani bilateralni skrining procenjuje nivo usklađenosti pravnog sistema države kandidata sa pravnim sistemom Evropske unije. Nakon završenog bilateralnog skrininga, Evropska komisija predstavlja državama članicama izveštaj o skriningu.

U Briselu je 14. 12. 2015. godine održana Druga međuvladina konferencija i otvorena su dva od trideset pet pregovaračkih poglavlja (Poglavlje 32. - o finansijskom nadzoru i Poglavlje 35. – ostala pitanja).

Na Međuvladinoj konferenciji u Brislu 18.7.2016. otvorena su poglavlja 23. – pravosuđe i osnovna prava i Poglavlje 24. – pitanje pravde, slobode i bezbjednosti.

Dana 13. 12. 2016. otvoreno je Poglavlje 5. – javne nabavke i Poglavlje 25. – nauka i istraživanje, a očekuje se i otvaranje Poglavlja 26. – obrazovanje i kultura.[17]

Crna Gora proglašavanjem nezavisnosti 03. 06. 2006. godine svoju spoljnu politiku gradi ka Evropskoj uniji. Savjet ministara Evropske unije 22. 01. 2007. godine usvojio je evropsko partnerstvo za Crnu Goru. U Luksemburgu je Crna Gora potpisala SSP 15. 10. 2007., a 01. 05. 2010. je stupio na snagu Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju. Crna Gora 15.12.2008. je formalno podnela zahtev za prijem u EU. Crna Gora dobija službeni status kandidata 17. 12. 2010., a 29. 06. 2012. pristupni pregovori započeti su procesom skrininga, koji je završen 27. 06. 2013.

18. 12. 2012. Crna Gora je otvorila i zatvorila 25. Poglavlje – nauka i istraživanje.

[16] R. Etinski, S. Đajić, M. Stanivuković, B. Bordaš, P. Đundić, B. Tubić, *Osnovi prava Evropske unije,* Novi Sad 2010., 404.
[17] M. Račić, *Osnovi prava i prava Evropske unije*, Novi Sad 2016., 103.

15. 04. 2013. Crna Gora je otvorila i zatvorila 26. Poglavlje – obrazovanje i kultura.
18. 12. 2013. Crna Gora je otvorila Poglavlja: 5, 6, 20, 23. i 24.
31. 03. 2014. Crna Gora je otvorila Poglavlja 7. i 10.
24. 06. 2014. Crna Gora je otvorila Poglavlja: 4., 31. i 32.
16. 12. 2014. Crna Gora je otvorila Poglavlja: 18., 28., 29. i 33.
30. 03. 2015. Crna Gora je otvorila Poglavlja: 16. i 30.
22. 06. 2015. Crna Gora je otvorila Poglavlja: 21. i 9.
21. 12. 2015. Crna Gora je otvorila Poglavlja: 14. i 15.
30. 06. 2016. Crna Gora je otvorila Poglavlja: 12. i 13.
13. 12. 2016. Crna Gora je otvorila Poglavlje 11. – poljoprivreda i ruralni razvoj. Poglavlje 19. – socijalna politika i zapošljavanje.
Do 13 .12. 2016. Crna Gora je otvorila 26 od 35 Poglavlja, a 2 privremeno zatvorila.[18]

Makedonija je potpisala Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju 09. 04. 2001, a 16. 12. 2005. formalno je promaknuta u kandidata za prijem u EU. Evropska komisija predlaže početak pregovora 1. 6. 2009. Međutim, Makedonija već dugo čeka otvaranje pregovora i prijem u članstvo u EU. Razlog za to jeste spor sa Grčkom oko imena ove bivše jugoslovenske republike koja ne prihvata njeno izvorno ime kao Republika Makedonija.[19]

Kosovo kao autonomna pokrajina u sastavu Srbije, posebnom rezolucijom Saveta bezbednosti (3313/99) izdvojeno je iz ustavno pravnog statusa Srbije i stavljeno pod kontrolu međunarodnih snaga – UNMIK-a. Evropska unija je pruzela deo međunarodnih napora da se izgradi nova budućnost Kosova od 1999. godine, prije svega mir i stabilnost, bliži odnosi sa Evropskom unijom i poboljšanje životnog standarda građana Kosova. Evropska unija je na Kosovu predstavljena od strane dvaju tijela: Kancelarije Evropske unije na Kosovu i EULEX misije Evropske unije za „vladavinu zakona". Na Kosovu je osnovana Kancelarija za evropske integracije pri kabinetu premijera (avgust 2004) . Usvojen je Akcioni plan za sprovođenje evropskog partnerstva (januar 2005). Evropski savet je potvrdio spremnost Evropske unije da pomogne ekonomski i politički razvoj Kosova kroz jasnu evropsku perspektivu u skladu sa evropskom perspektivom regiona (decembar 2008). Oktobra 2009. uspostavljen je dijalog o procesu stabilizacije i pridruživanja (DPSP). Kosovo je potencijalni kandidat za članstvo u EU i evropsku perspektivu deli zajedno sa ostalim zemljama Zapadnog Balkana. Dijalog Beograda i Prištine otvara perspektivu evrointegracija. Prvi sporazum o principima koji regulišu normalizaciju odnosa postignut je sa Srbijom u

[18] M. Račić, *isto*, 104.
[19] M. Račić, *isto*, 104.

aprilu 2013. Tokom juna Savet je odobrio Komisiji da započne pregovore o SSP sa Kosovom. Kosovo i EU potpisale su SSP 27. 10. 2015. u Strazburu. Tokom 2016. godine očekuje se stvaranje zajedničkih struktura Kosovo–EU za proces stabilizacije i pridruživanja koji će doneti političke i druge odluke za sprovođenje i procenjivanje SSP. U aprilu 2016. stupio je na snagu SSP Evropska Unija – Kosovo, a u maju je Evropska komisija dala preporuku da se Kosovu dodeli vizna liberalizacija uz određene uslove (ratifikacija sporazuma sa Crnom Gorom o razgraničenju i ostvarivanje rezultata u borbi protiv organizovanog kriminala i korupcije).[20]

Albanija je otpočela pregovore o SSP 31. 1. 2003.; Sporazum je potpisan 12. 6. 2006.; a stupio na snagu 1. 4. 2009.; a Evropska komisija preporučuje Albaniji davanje statusa kandidata za članstvo u Evropskoj uniji u 2014. godini. Od juna 2014. Albanija ima status kandidata. Evropska komisija je u novembru 2016. godine predložila otvaranje pregovora (ispunjen uslov-napredak u ispunjavanju pet reformskih prioriteta-ustavne izmene u junu su otklonjene, što je uslov za reformu pravosudnog sistema) o punopravnom članstvu sa Albanijom.[21]

Turska je zemlja koja najduže čeka punopravno članstvo u EU. Sa ovom zemljom unija ima potpisan sporazum od 12. 9. 1963. Formalni zahtev za prijem Turska podnosi 1987.; ali ovaj Zahtev će ostati dugo zamrznut, tako da je u oktobru 2005. Turskoj će biti formalno priznat status kandidata i otvoreno 13 poglavlja dobrim delom uz politički pritisak SAD budući da je ista članica NATO.

Ulazak Turske u EU koči pre svega situacija oko Kipra, stanje ljudskih prava, odnosno status manjinskih naroda u ovoj zemlji (Kurda pre svega), uloga armije u političkom životu zemlje, te političkih i kulturnih predrasuda i prisutne islamofobije.[22]

BOSNA I HERCEGOVINA U PROCESU PRIDRUŽIVANJA EVROPSKOJ UNIJI

Bosna i Hercegovina svoje opredeljenje u novijoj istoriji međunarodnih odnosa usmerava ka Evropskoj uniji.[23] Prihvatajući *acquis communautaire* organi BiH i njenih entiteta Republike Srpske i Federacije Bosne i Hercegovine izražavaju spremnost za integrisanje Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju. Verbalna politička saglasnost od strane političkih faktora i predstavnika konstitutivnih naroda Srba, Hrvata i Bošnjaka da se BiH integriše u EU ne prati

[20] M. Račić, *isto*, 104.
[21] M. Račić, *isto*, 104.
[22] N. Misita, *isto*, 336.
[23] N. Misita, *isto*, 335.

i spremnost za praktično delovanje da BiH postigne standarde koji su opšte prihvaćeni od strane EU. To proizvodi pitanje da li će ili ne svi relevantni politički faktori u BiH svoje praktično ponašanje u pogledu nužnih reformi uskladiti sa svojom deklarativno izraženom željom da se BiH integriše u EU. Time se otvara pitanje: da li ima vrednost postojeći deklarativni konsenzus svih relevantnih političkih faktora da se BiH treba integriše u EU. Konsenzus po tome pitanju je izuzetno važna činjenica prema kojoj se na adekvatan način treba da se odnositi svi relevantni učesnici rješavanja političke krize u BiH i šire u regionu Balkana. Taj konsenzus je osnova delovanja i optimizma da će proces približavanja BiH Evropskoj uniji, radi, konačnog priključenja u njeno članstvo, ipak biti uspješan. Znači spremnost za integrisanje u EU se dokazuje usvajanjem potrebnih reformi kako bi politički i privredni sistem u BiH, kao i njen ukupni ambijent bio izgrađen po standardima EU.[24]

Proces priprema BiH za uključenje u članstvo EU može se uslovno podeliti na dva dela:

a) deo uspešno obavljenih poslova
b) deo aktivnosti koje tek treba obaviti.

Za integrisanje u EU, BiH je do sada postigla sledeće:

- Evropska unija je priznala BiH;
- Uspostavljeni su puni diplomatski odnosi između EU i BiH;
- BiH je prošla tranziciju jednopartijskog socijalističkog sistema u višestranački sistem parlamentarne demokratije u kome su prisutne vrednosti tržišne ekonomije ljudskih prava i sloboda, poštovanje zakona, zaštita manjina...
- Deklaracijom o specijalnim odnosima između EU i BiH, potvrđena je spremnost EU i njihovih članica da pomognu faktorima BiH u pogledu unutrašnjih reformi;
- Veće ministara BiH je marta 1999. godine usvojilo odluku o pokretanju inicijative za pristupanje BiH u članstvo EU;
- Osnovan je Pakt stabilnosti za Jugoistočnu Evropu, a prvi samit Pakta je održan 29. i 30. Jula 1999. godine u Sarajevu čime je unapređena regionalna saradnja u vezi sa standardima koje treba usvojiti na putu do članstva u EU;
- Parlamentarna skupština BiH je 1999. godine usvojila Rezoluciju o evropskim intergacijama i Paktu stabilnosti, što je izraz privrženosti standardima EU;

[24] N. Milićević, *Zaštita manjina u evropskom pravu, ustavni položaj naroda I manjina u BiH,* „Dijalog“, Sarajevo, br. 4/97. 60.

- Veće ministara BiH je marta 2000. godine usvojilo smernice za evropske integracije (Mapu puta) sa 18 uslova za početak pregovora o Studiji izvodljivosti, odnosno o pripremljenosti BiH za pristupanje Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju;
- *CARDS* program EU koji obuhvata finansijsku i tehničku pomoć je dodatno ohrabrenje faktorima u BiH za uspješnije i brze reforme;
- Na Zagrebačkom samitu novembra 2000. godine EU i Zapadnobalkanske zemlje su se obavezale na međusobno poštovanje granica i rešavanje sporova pregovorima, što je u skladu sa obavezom da zemlje koje ulaze u EU moraju imati stabilne i uređene odnose sa državama u okruženju;
- U proteklom periodu 2000–2006 po *CADRS* programu BiH je od EU dobila 172,4 miliona evra;
- Od 1. Januara 2003. godine u BiH je otpočela policijska misija EU, kao posmatrač policijskih aktivnosti u BiH, što je prva samostalna mirovna misija EU od njenog osnivanja, što također simboliše odlučnost EU da u svom sastavu ima i državu BiH;
- Evropska komisija je 18. novembra 2003. usvojila Studiju izvodljivosti kojom se procenjuje spremnost BiH za početak pregovora o SSP;
- Sporazum SSP između EU i BiH potpisan je 16. 06. 2008. godine u Luksemburgu kada je potpisan i Privremeni sporazum i isti predstavlja sastavni dio SSP. Privremeni sporazum obuhvata pitanja trgovine i transporta, a potpisan je s ciljem, da primena ekonomskih efekata ne čeka, dok sve članice EU i BiH ratifikuju SSP;
- Organi BiH, Predstavnički dom Parlamenta BiH (22. 10. 2008.), Dom naroda (27. 10. 2008.) i Predsjedništvo BiH (05. 11. 2008.) ratifikovali su SSP;
- Sve države članice EU ratifikovale su SSP a Savjet EU zahvaljujući Novom pristupu EU prema BiH doneo je Odluku početkom 2015. godine o stupanju na snagu SSP.

Veće ministara BiH usvojilo je Akcioni plan za provedbu Reformske agende na nivou Veća ministara BiH. Dana 15. 02. 2016. godine. BiH je podnela Zahtev za članstvo u Evropsku uniju a 20. 09. 2016. godine prihvaćen je Zahtev za članstvo i dat nalog Komisiji da pripremi upitnik i dostavi organima BiH na koji ista treba da odgovori u razumnom roku.

Za integrisanje u EU Bosna i Hercegovina treba da postigne sledeće:

- Realizuje obaveze preuzete Sporazumom o stabilizaciji i pridruživanju, što se u najznačajnijem odnosi na ustavne i zakonodavne reforme političkog i privrednog sistema (pre svega

donošenje preko 1200 raznih zakona, uredbi i propisa sa ciljem da BiH harmonizuje svoj pravni sistem sa pravnim uređenjem EU. Realizuje presudu Evropskog suda za ljudska prava iz 2009. godine u slučaju „Sejdić-Finci“ protiv BiH, uspostavljanje jedinstvenog ekonomskog prostora);

- Na zahtev Komisije o dostavljenom Upitniku sa oko 3500 pitanja pripremi finalni Izveštaj o realizovanim aktivnostima na pripremljene odgovore na Upitnik Evropske komisije;
- Tek nakon izvršene provere stanja od strane Komisije i pozitivnog mišljenja o spremnosti BiH za članstvo, kojim se preporučuje da Savjet BiH dodjeli status kandidata, te pozitivne odluke Saveta, otvaraju se pregovori o članstvu između EU i Bosne i Hercegovine;
- Pregovori o članstvu počinju analizom usklađenosti domaćeg zakonodavstva sa evropskim propisima (tzv. *screening*) posebno za svako pregovaračko poglavlje (35 tematskih poglavlja);
- Zavisno od dužine *screeninga* (koji traje oko godinu dana) odnosno od dužine ukupnih pregovora usledиće potpisivanje Ugovora o pristupanju između EU i Bosne i Hrecegovine, odnosno njegova ratifikacija između EU i BiH, te svih država članica, te odluka Evropskog parlamenta i Savjeta čime bi BiH postala punopravna članica Evropske unije.[25]

ZAKLJUČAK

Sve Balkanske države kao i Bosna i Hercegovina, u svom dosadašnjem razvoju: institucionalizacijom, tranzicijom i demokratizacijom, svoj dalji politički i ekonomski razvoj usmeravaju ka Evropskoj uniji. Pristupanje BiH Evropskoj uniji rezultat je širokog političkog konsenzusa postignutog na svim nivoima vlasti: državnom i entitetskom, ali i opredeljenosti građana BiH, što su potvrdile brojne ankete u posljednje vrijeme.

Postignuti rezultati za pristupanje Evropskoj uniji potvrđeni su u Mapi puta, Studiji o izvodljivosti i Sporazumu o stabilizaciji i pridruživanju između Evropske unije, Bosne i Hercegovine i drugih balkanskih država. Dalji put tog procesa je verifikovan Akcionim planom za sprovođenje Reformske agende koju je usvojilo Vijeće ministara BiH. U skladu sa Reformskom agendom BiH je podnela Zahtev za članstvo u EU 15. 02. 2016. godine. Zahtev za članstvo je prihvaćen od strane organa EU 20. 09. 2016. i u skladu s tim dostavljen je Upitnik Evropske komisije BiH, na koji treba BiH da odgovori i prezentira

[25] M. Račić,*isto*, 103.

dokaze o ispunjenosti uslova što joj otvara put ka dobijanju statusa kandidata za članstvo u EU i otvaranje pregovaračkog procesa.

Ostale Balkanske države koje su na putu evropskih integracija, svaka pojedinačno u direktnim pregovorima sa Komisijom, Savetom i Parlamentom realizuju pregovarački proces na putu ka punopravnom članstvu u Evropskoj uniji.

SUMMARY
BALKANS AND EUROPEAN INTEGRATIONS

Bosnia and Herzegovina, as the other Balkans countries, in its current development have been utilising the processess of institutionalization, transition and democratization to direct its further political and economic development towards the European Union. The Accession to the European Union is the result of a broad political consensus achieved at all levels of government: state and entity, while the commitment of the citizens of Bosnia and Herzegovina has been an important factor in this process, which has been confirmed by numerous surveys recently. The results achieved for EU accession have been confirmed in the Roadmap, the Feasibility Study and the Stabilisation and Association Agreement between the European Union and Bosnia and Herzegovina. Further steps of this process have been verified by the Action Plan for the implementation of the Reform Agenda adopted by the Council of Ministers.

In the line with the Reform Agenda, BiH filed an application for EU membership on 15th February 2016. The application for membership was accepted by the authorities of EU on 20th September 2016 and accordingly the Questionnaire of the European Commission BiH was delievered. Bosnia and Herzegovina needs to respond to it and present the evidence of compliance with the conditions as it opens the way to obtaining the candidate status for EU membership and the opening of the negotiation process.

Other Balkans countries that are on the path of European integration, each individually in direct negotiations with the Commission, Council and Parliament, have beeen implementing the negotiation process being, in that way, on the road to full membership in the European Union.

Key words: political and economic system, democratization and European integration

LITERATURA

1. Dedić, S., (1998) *Lokalna samouprava u Federaciji Bosne i Hercegovine,* Sarajevo;
2. Dimitrijević, P., Vučetić, D., (2011) *Sistem lokalne samouprave,* Beograd;
3. Đorđević, J., (1977) *Politički sistem*, Beograd;
4. Etinski, R.; Đajić, S.; Stanivuković, M.; Bordaš, B.; Đundić, P., Tubić, B., (2010) *Osnovi prava Evropske unije*, Novi Sad;
5. Evropska povelja o lokalnoj samoupravi (1994) Službeni list R. BiH, br. 31/94.;
6. Hiks, S., (2007) *Politički sistem Evropske unije*, Službeni glasnik, Beograd;
7. Košutić, B.; Rakić, B.; Milisavljević, B., (2012) *Uvod u pravo evropskih integracija,* Beograd ;
8. Kuzmanović, R., (2002) *Ustavno pravo*, Banjaluka;
9. Marković, R., (1997) *Ustavno pravo i političke institucije*,Beograd;
10. Milićević, N., (1997) *Zaštita manjina u evropskom pravu, ustavni položaj naroda i manjina u BiH*, „Dijalog“, Sarajevo, br. 4/97.;
11. Misita, N., (2010) *Evropska unija osnivanje i razvoj*, Sarajevo;
12. Miščević, T., (2005) *Pridruživanje Evropskoj uniji*, Beograd;
13. Mujović, R., (1997) *Evropska povelja o lokalnoj samoupravi i naša lokalna samouprava*, „Lokalna samouprava“ Br. 2, Niš;
14. Račić, M., (2016) *Osnovi prava i prava Evropske unije*, Futura, Novi Sad;
15. Vukadinović D. R, (2014) *Uvod u institucije i pravo Evropske unije*, Kragujevac.

Ovaj rad je primljen **21.12.2016.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **07.04.2017.** godine.

UDK: 338.48-6:7/8

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina X
Broj II
Str 265–283
doi 10.5937/poseko10-12296

MSc Milena Podovac,[1] Asistent
Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji

MSc Melita Jovanović Tončev[2]
Univerzitet Singidunum, Beograd

dr Snežana Milićević, [3] Docent
Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji

ISTRAŽIVANJE STAVOVA ISPITANIKA O POTENCIJALIMA VRNJAČKE BANJE ZA NJEN RAZVOJ KAO DESTINACIJE KULTURNOG TURIZMA

SAŽETAK: Predmet istraživanja u ovom radu je analiza kulturnih resursa Vrnjačke Banje. Cilj istraživanja je da se utvrdi da li Vrnjačka Banja poseduje realne mogućnosti da postane destinacija kulturnog turizma. U svrhu provere potencijalnih resursa za razvoj kulturnog turizma u Vrnjačkoj Banji, sprovedeno je empirijsko istraživanje. Prikupljeni su i analizirani odgovori 130 ispitanika o njihovim stavovima o kulturnim resursima Banje. Primenom Kolmogorov-Smirnov testa utvrđeno je da podaci nemaju normalan raspored, te su primenjeni neparametrijski testovi kako bi se potvrdile ili odbacile postavljene hipoteze. Mann-Whitney U-test i Spearman-ov koeficijent korelacije upotrebljeni su u cilju ustanovljavanja odnosa između definisanih varijabli. Utvrđeno je da kultura doprinosi imidžu destinacije, da Banja raspolaže kulturno-istorijskim lokalitetima i da organizuje

[1] milena.podovac@kg.ac.rs
[2] mjtoncev@singidunum.ac.rs
[3] snezana.milicevic@kg.ac.rs

manifestacije koje mogu doprineti razvoju kulturnog turizma. Deskriptivnom statističkom analizom je utvrđeno da ispitanici smatraju da je za razvoj kulturnog turizma važna saradnja između institucija kulture i nosilaca turističke ponude. Sa druge strane, primenom neparametrijskih testova analizirano da je li postoje statistički značajne razlike između stavova ispitanika.

Ključne reči: Vrnjačka Banja, kulturni turizam, resursi, destinacija.

UVOD

Savremene tendencije na turističkom tržištu ukazuju na stalne promene u potrebama i zahtevima turističke tražnje. U cilju očuvanja pozicije na tržištu i povećanja većeg broja turista, destinacije mogu iskoristiti svoje kulturno-istorijsko nasleđe i kreirati jedinstvenu ponudu kulturnog turizma. Kulturni turizam je danas u mnogim zemljama prepoznat kao značajna šansa za ekonomski i ukupni društveni razvoj (Milošević, 2014, str. 263). U literaturi, autori različito definišu pojam kulturnog turizma i njegove pojavne oblike. Seale (1996, str. 484) smatra da je kulturni turizam usko povezan sa graditeljskim nasleđem, od velikih religijskih spomenika do zavičajne arhitekture. Sa druge strane, Hughes (1996, str. 707) navodi da je pojam kulturnog turizma široko definisan, ali da li je turističko putovanje i kulturno određuje namera turiste i snaga umetničke forme ili događaja, a ne samo aktivnosti. Kulturni turizam se može definisati na dva načina. Prema konceptualnoj definiciji, kulturni turizam predstavlja kretanje ljudi prema kulturnim atrakcijama van mesta njihovog prebivališta, sa namerom da prikupe nove informacije i iskustva i zadovolje svoje kulturne potrebe. Prema tehničkoj definiciji, kulturni turizam podrazumeva sva kretanja ljudi ka posebnim kulturnim atrakcijama, kao što su mesta sa kulturnim nasleđem, umetničke i kulturne manifestacije, itd. (Reinhard et. al, 1999, str. 199). Jedna od najprihvaćenijih definicija kulturnog turizma je definicija, koju je dao Greg Richards (1996, str. 24), a prema kojoj kulturni turizam označava *kretanje ljudi, koje je uzrokovano kulturnim atrakcijama izvan njihovog uobičajenog mesta stanovanja, sa namerom sakupljanja novih informacija i iskustava kako bi zadovoljili svoje potrebe.*

Kao jedno od najpoznatijih banjskih lečilišta u Republici Srbiji, Vrnjačka Banja beleži dugu tradiciju razvoja organizovanog turizma. Intenzivniji priliv turista uslovio je potrebu kreiranja ponude, koja nije prvenstveno namenjena osobama, koje posećuju Banju zbog lečenja i rehabilitacije. Kulturna dobra, kao integrisani deo banjskog proizvoda, mogu

savremenom turisti omogućiti nova saznanja, doživljaje i iskustva. Adekvatno oblikovanje banjske ponude doprinelo bi smanjenju sezonskih oscilacija, koje za posledicu imaju nedovoljnu popunjenost kapaciteta (Jovanović Tončev i dr., 2014, str. 55). Atraktivnost kulturnog identiteta destinacije u velikoj meri predodređuje kvalitet turističkog doživljaja. Razvoj kulturnog turizma se temelji na autentičnim vrednostima destinacije, uz kreiranje dodatnih sadržaja za turističku tražnju. Proizvod kulturnog turizma objedinjuje resurse kulturnog nasleđa, koji su interesantni za turiste i kao takvi mogu biti nosioci proizvoda. Pored ekonomske koristi, jedna od značajnijih uloga ovog proizvoda je promocija kulturnih vrednosti određene lokalne zajednice.

ANALIZA KULTURNIH RESURSA VRNJAČKE BANJE

Vrnjačka Banja predstavlja najpoznatije i najposećenije lečilište na prostorima Republike Srbije. Dosadašnji razvoj turizma zasnovan je na: povoljnom geografskom položaju, klimatskim karakteristikama, lekovitim termomineralnim izvorima, prirodnom i ekološki očuvanom okruženju, raznovrsnoj flori i fauni, bogatom kulturno-istorijskom nasleđu, manifestacijama i pratećim sadržajima za provođenje slobodnog vremena turista.

Arheološko nasleđe Vrnjačke Banje ukazuje na njenu dugu istoriju nastanka i razvoja. Kulturno-istorijsko nasleđe svedoči o postojanju naselja na tlu današnje Vrnjačke Banje mnogo pre nego što se ona prvi put spominje u pisanim dokazima. Najstariji tragovi naseljavanja u ovoj oblasti potiču iz mlađeg kamenog doba, iz perioda od 3800. do 3100. godine pre nove ere (Borović Dimić i dr., 2003, str. 9). Najznačajniji arheološki nalazi potiču iz rimskog perioda. Rimljani su mineralnu vodu koristili 300 godina pod nazivom *aqvae orcinae*. Usled burnih istorijskih događaja, ratova i podele Rimskog carstva, mineralni izvori su bili zapušteni punih 15 vekova (Republički zavod za razvoj, 2005, str. 5–6).

Na teritoriji opštine nisu locirani značajniji sakralni objekti izuzev Hrama rođenja Presvete Bogorodice i manjih crkvi u okolnim selima. Graditeljski razvoj Vrnjačke Banje vezuje se za poslednju deceniju XIX i prve decenije XX veka. (Borović Dimić, Dimić, 2003, str. 11). Graditeljstvo na području Vrnjačke Banje prepoznatljivo je po starim vilama, koje se nalaze u neposrednom okruženju šetališta. Izgradnja vila je započeta nakon 1868. godine. Na teritoriji opštine, posebna zaštita i mere uređenja i očuvanja su na snazi za nešto više od 80 vila (Institut za arhitekturu i urbanizam Srbije, 2005, str. 61). Stare vile nisu uključene u postojeću turističku ponudu iako postoji mogućnost za njihovu komercijalizaciju u cilju kreiranja dodatnih aktivnosti za turiste. Primer graditeljskog nasleđa je

Zamak Belimarković, u kome se danas nalazi Zavičajni muzej. Vrnjačka Banja raspolaže jedinstvenim fondom graditeljskog nasleđa sa bogatstvom arhitektonskih formi, tipoloških karakteristika i po svojoj heterogenosti i specifičnosti zauzima istaknuto mesto u kulturno-istorijskom i arhitektonskom nasleđu Srbije (Hrabovski Tomić, i dr., 2012, str. 760). Na području opštine Vrnjačka Banja, evidentirani su (Institut za arhitekturu i urbanizam Srbije, 2005, str. 60):

- Nepokretno kulturno dobro od velikog značaja – Belimarkovića dvorac;
- Kulturno-istorijska prostorna celina od velikog značaja – Crkveno brdo sa 49 objekata;
- Pojedinačni objekti, koji uživaju prethodnu zaštitu – 100 objekata;
- Lokaliteti sa arheološkim nalazima iz perioda praistorije, perioda rimske dominacije, srednjeg veka i perioda turske dominacije.

Najznačajnija institucija, koja neguje, unapređuje i promoviše kulturu, istoriju i tradiciju Vrnjačke Banje je *Kulturni centar*. Institucija je javna ustanova u oblasti kulture i poseduje bioskopsko-pozorišnu dvoranu, *Zamak kulture* sa galerijskim i muzejskim prostorom i Amfiteatar sa 1500 sedišta. Stalnu postavku čine tri izložbe: *Ladarište – praistorija Vrnjaca*, *Etnografsko nasleđe Vrnjačke Banje i Spomen soba generala Belimarkovića*, dok se u vansezoni postavlja *Umetnička zbirka Zamka kulture* (http://www.vrnjackabanja.co.rs).

U Vrnjačkoj Banji organizuje se veliki broj manifestacija. Prvobitno su manifestacije bile skromnih razmera i posećenosti. Ozbiljnijim razvojem turizma, manifestacije su dobile masovni karakter i postale jedan od primarnih motiva dolaska turista. Kulturni centar Vrnjačke Banje je organizator jedne od najznačajnijih kulturnih manifestacija u Srbiji pod nazivom Vrnjačke kulturne svečanosti, koja traje 100 letnjih dana a čine je programi iz oblasti književnosti, pozorišnog, filmskog, televizijskog i muzičkog stvaralaštva, likovne delatnosti, izdavaštva i muzeologije. Kao najpoznatije i sa najdužom tradicijom izdvajaju se: Međunarodni festival klasične muzike, Književno leto, Pozorišni dani srpskog teatra, Festival likovnog stvaralaštva Srbije i Festival filmskog scenarija (Jovanović Tončev i dr., 2014, str. 58).

U neposrednoj blizini Vrnjačke Banje nalaze se lokaliteti kulturno-istorijskog nasleđa, koji su značajni za istoriju i tradiciju srpskog naroda. Kulturno-istorijsko nasleđe Raškog i Rasinskog okruga privlači veliki broj posetilaca, koji žele da se upoznaju sa bogatom kulturom i tradicijom ovog kraja. Dominantna su dva pravca: prvi, koji se pruža od Banje preko Kraljeva i Novog Pazara i predstavlja ibarsku kraljevsku dolinu, i drugi koji

se pruža preko Goča, Župe i Kruševca i predstavlja potkosovsku Srbiju. U najreprezentativnije primere spomenika kulture ibarske kraljevske doline, svrstani su: manastiri Žiča, Studenica, Gradac, Petrova crkva, Sopoćani, ostaci Đurđevih stupova, zatim ostaci srednjovekovnih gradova Ras i Maglič. Najznačajniji spomenici kulture potkosovske Srbije su: srednjovekovni grad Koznik, manastiri Naupara, Lazarica, Veluće, Rudenica, Kalenić, Ljubostinja, kao i ostaci srednjovekovnih gradova kneza Lazara Hrebeljanovića i Jerinin grad (Ruđinčanin i dr., 2008, str. 334–345).

Na osnovu navedenog, možemo zaključiti da Vrnjačka Banja poseduje resurse za razvoj kulturnog turizma i da kulturna dobra mogu biti oblikovana u integrisani banjski proizvod koji bi privukao savremenog turistu u potrazi za novim saznanjima i težnji da upozna lokalnu kulturu, tradiciju i običaje. Vrnjačka Banja ne predstavlja samo vodeću destinaciju zdravstvenog turizma Srbije, već svoju turističku ponudu može obogatiti i prilagoditi zahtevima sofisticiranih turista željnih autentičnih iskustava i jedinstvenih doživljaja. Navedeno arheološko nasleđe, građevine koje svedoče o prošlim vremenima, manifestacije na kojima se neguje lokalni folklor, pesma i igra, predstavljaju resursnu osnovu za razvoj kulturnog turizma Vrnjačke Banje.

METODOLOGIJA, STRUKTURA ISTRAŽIVANJA I ISTRAŽIVAČKA PITANJA

Empirijsko istraživanje stavova ispitanika o kulturnim resursima Vrnjačke Banje sprovedeno je u vremenskom periodu od 02. 07. 2014. do 08. 10. 2015. godine. Od 250 ispitanika, na čije adrese je poslata anketa, 130 je popunilo i poslalo ispravan anketni listić. Na osnovu uvida u prikupljene podatke, utvrđeno je da je 52% anketnih listića validno. Upitnik je sastavljen od tri celine. Prvi deo upitnika obuhvata pitanja o osnovnim podacima ispitanika (pol, godine starosti, nivo obrazovanja) kao i pitanja o konkretnim stavovima u pogledu imidža Banje kao destinacije kulturnog turizma i postojanju resursa za razvoj ovog oblika turizma. U drugom delu upitnika definisana su pitanja koja se odnose na najznačajnije resurse Vrnjačke Banje za razvoj kulturnog turizma. Ispitanici su se izjašnjavali o tome za koje kulturne resurse, manifestacije i institucije smatraju da su najznačajniji za razvoj ponude kulturnog turizma. U ovom delu upitnika, primenjena je petostepena Likertova skala za ispitivanje stepena slaganja ispitanika sa ponuđenim tvrdnjama o kulturnim resursima i manifestacijama. U trećem delu upitnika, ispitanicima su ponuđene konstatacije u vidu smernica za unapređenje ponude kulturnog turizma. Ispitanici su se izjašnjavali o smernicama, konstatacijama za koje smatraju da bi u najvećoj meri doprinele unapređenju ponude kulturnog turizma.

Podaci su analizirani upotrebom IBM SPSS softverskog paketa verzije 20 prilagođenog analizi statističkih podataka u društvenim naukama. Navedeni softver nam je omogućio sagledavanje odnosa između demografskih karakteristika i stavova ispitanika. U tu svrhu, definisali smo varijable i primenili deskriptivnu statističku analizu kako bismo izračunali aritmetičku sredinu i standardnu devijaciju uzorka. Dobijeni podaci su korišćeni za utvrđivanje homogenosti odgovora ispitanika. Od statističkih procedura korišćeni su neparametrijski testovi (Mann-Whiney U-test i Kruskal-Wallis test) i korelaciona analiza.

Prikupljanjem i analizom podataka sprovedenog istraživanja, empirijski su testirane navedene teorijske postavke o postojanju preduslova za razvoj ponude kulturnog turizma Vrnjačke Banje. Vodeći računa o opredeljenom predmetu istraživanja, u radu je postavljena osnovna hipoteza, koja glasi: *Polazeći od postojeće strukture kulturnih resursa i stepena razvijenosti kulturnog turizma, Vrnjačka Banja poseduje resurse koje bi mogla da iskoristi za razvoj kao destinacija kulturnog turizma.*

Iz osnovne hipoteze, izvedene su pomoćne:

H1: *Kultura značajno utiče na imidž Vrnjačke Banje kao turističke destinacije.*
H2: *Vrnjačka Banja raspolaže kulturno-istorijskim lokalitetima i organizuje kulturne manifestacije koji mogu doprineti razvoju kulturnog turizma Vrnjačke Banje.*
H3: *Intenzivna saradnja između institucija kulture i nosilaca turističke ponude Vrnjačke Banje predstavlja važan faktor razvoja i unapređenja proizvoda kulturnog turizma.*
H4: *Postoji statistički značajna razlika u stavovima ispitanika različitih demografskih obeležja.*

Iz ove pomoćne hipoteze, izvedene su pojedinačne:

H4 (a): *Ne postoji statistički značajna razlika u stavovima muškaraca i žena o uticaju kulture na imidž Vrnjačke Banje kao turističke destinacije.*
H4 (b): *Postoji statistički značajna razlika u stavovima ispitanika različitih starosnih grupa o uticaju kulture na imidž Vrnjačke Banje kao turističke destinacije.*
H4 (v): *Postoji statistički značajna povezanost između nivoa obrazovanja ispitanika i stavova o najznačajnijim elementima za ponudu kulturnog turizma Vrnjačke Banje.*

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U istraživanju je učestvovalo 130 ispitanika koji su popunili upitnik. Kada je reč o strukturi uzorka, izražena je zastupljenost ženske populacije u uzorku. Od ukupnog broja ispitanika 73,8% predstavljaju osobe ženskog pola. Prema starosnoj strukturi, najveći broj ispitanika, odnosno 43,8%, pripada starosnoj grupi od 26 do 35 godina. Prema stepenu obrazovanja, u uzorku su najzastupljeniji ispitanci koji imaju završen fakultet, odnosno 43,1% od ukupnog broja ispitanika. Na pitanje da li kultura utiče na imidž Vrnjačke Banje kao turističke destinacije, 87,7% od ukupnog broja ispitanika je odgovorilo potvrdno. Neznatno je i učešće ispitanika koji su odgovorili odrično (6,9%) i ispitanika (5,4%) koji nemaju definisan stav. Od ukupnog broja ispitanika, 97 ispitanika koji predstavljaju 74,6% , na pitanje da li Vrnjačka Banja poseduje adekvatan potencijal za razvoj kulturnog turizma, odgovorili su potvrdno. Četrnaest ispitanika (10,8%) smatra da Vrnjačka Banja ne poseduje adekvatan potencijal za razvoj kulturnog turizma, dok njih 19 (14,6%) nema jasno definisan stav (Tabela 1). Na osnovu toga, možemo konstatovati da se najveći broj ispitanika slaže sa činjenicom da je kultura važan element ponude Vrnjačke Banje i da ova destinacija poseduje adekvatne kulturne resurse koji mogu biti atraktivni turistički proizvod.

Tabela 1. – Analiza demografskih karakteristika ispitanika (n = 130)

Demografski podaci	Broj ispitanika (n)	Procentulano učešće ispitanika
Pol		
Muški	34	26,2
Ženski	96	73,8
Godine starosti		
Do 25 godina	52	40,0
26–35	57	43,8
36–44	13	10,0
45–54	5	3,8
55 i više godina	3	2,3
Nivo obrazovanja		
Srednja škola	30	23,1
Viša škola	6	4,6
Fakultet	56	43,1
Master	34	26,2
Magistar	4	3,1
Da li kultura utiče na imidž Vrnjačke Banje kao turističke destinacije?		
Da	114	87,7
Ne	9	6,9
Ne znam	7	5,4
Da li Vrnjačka Banja poseduje adekvatan potencijal za razvoj kulturnog turizma?		
Da	97	74,6
Ne	14	10,8
Ne znam	19	14,6

Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja

Tabela 2. – Analiza stavova ispitanika o kulturnom resursima Vrnjačke Banje (n = 130)

Kulturni resursi	Odgovori ispitanika	Procentualno učešće ispitanika
Sakralni objekti	15	4,5
Zamak Belimarković	69	20,8
Crkvine, stara groblja i zapisi	8	2,4
Spomen obeležja	34	10,3
Postavke Zavičajnog muzeja	17	5,1
Spomen park Popina	13	3,9
Park skulptura	24	7,3
Tradicija, folklor i gastronomija	64	19,3
Spomenici prirode	38	11,5
Stare vile	49	14,8
Ukupan broj odgovora	**331**	**100**

Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja

Na pitanje za koje od navedenih elemenata smatrate da su značajni za ponudu kulturnog turizma Vrnjačke Banje, ispitanici su davali odgovor tako što su imali mogućnost da se opredele za maksimalno tri konstatacije. Prema tome, statistički paket SPSS 20 prepoznao je nedostajuće podatke zbog činjenice da su ispitanici navodili i manje od tri konstatacije. Ako sumirano odgovore ispitanika, zapažamo da najveći broj ispitanika smatra da su: Zamak Belimarković (69 ispitanika), tradicija, folklor i gastronomija (64 ispitanika) i stare vile (49 ispitanika) najznačajniji resursi za razvoj ponude kulturnog turizma Vrnjačke Banje.

Tabela 3. – Analiza stepena slaganja ispitanika sa pojedinim tvrdnjama o kulturnim resursima Vrnjačke Banje

Konstatacije	Broj ispitanika (n)	Procentualno učešće ispitanika
Lokaliteti kulturno-istorijskog nasleđa su pristupačni za posete i obilaske.		
U potpunosti se ne slažem	11	8,5
Ne slažem se	12	9,2
Niti se slažem, niti se ne slažem	28	21,5
Delimično se slažem	***56***	***43,1***
U potpunosti se slažem	23	17,7
Lokaliteti kulturno-istorijskog nasleđa su u dovoljnoj meri uključeni u postojeću turističku ponudu.		
U potpunosti se ne slažem	7	5,4
Ne slažem se	***50***	***38,5***
Niti se slažem, niti se ne slažem	23	17,7
Delimično se slažem	43	33,1
U potpunosti se slažem	7	5,4
Lokaliteti kulturno-istorijskog nasleđa su promovisani kao deo postojeće turističke ponude.		
U potpunosti se ne slažem	7	5,4
Ne slažem se	32	24,6
Niti se slažem, niti se ne slažem	36	27,7
Delimično se slažem	***46***	***35,4***
U potpunosti se slažem	9	6,9
Lokaliteti kulturno-istorijskog nasleđa su posećeni od strane turista.		
U potpunosti se ne slažem	9	6,9
Ne slažem se	22	16,9
Niti se slažem, niti se ne slažem	36	27,7
Delimično se slažem	***51***	***39,2***
U potpunosti se slažem	12	9,2
Organizovane posete lokalitetima kulturno-istorijskog nasleđa su propraćene usluga turističkih vodiča.		
U potpunosti se ne slažem	17	13,1
Ne slažem se	***40***	***30,8***
Niti se slažem, niti se ne slažem	38	29,2
Delimično se slažem	26	20,0
U potpunosti se slažem	9	6,9

Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja

Likertova skala je korišćena za utvrđivanje stepena slaganja ispitanika sa definisanim tvrdnjama o kulturnim resursima. Na skali od 1 – u potpunosti

se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, ispitanici su se izjašnjavali u kojoj meri se slažu sa određenim konstatacijama, kao što je prikazano u tabeli 3.

Na pitanje za koje od navedenih kulturnih manifestacija smatraju da su značajne za ponudu kulturnog turizma Vrnjačke Banje, ispitanici su se u najvećem broju opredelili za sledeće manifestacije: Festival filmskog scenarija (59 ispitanika), Dani Danila Bate Stojkovića (51 ispitanik) i izložbe, koncerte i književne večeri (42 ispitanika). Ispitanici su imali mogućnost da se opredele za maksimalno tri konstatacije. Statistički paket SPSS 20 prepoznao je nedostajuće podatke zbog činjenice da su ispitanici navodili i manje od tri konstatacije. Ispitanici su pod kategorijom Ostalo navodili manifestacije kao što su Love fest, Karneval i sl., za koje autori rada smatraju da ne poseduju kulturni karakter.

Tabela 4. – Analiza stavova ispitanika o kulturnim manifestacijama, koje se organizuju u Vrnjačkoj Banji

Kulturne manifestacije	Odgovori ispitanika	Procentulano učešće
Međunarodni festival klasične muzike	30	9,3
Književno leto	29	9,0
Pozorišni dani srpskog teatra	36	11,2
Festival likovnog stvaralaštva	12	3,7
Festival filmskog scenarija	59	18,4
Na Desankin dan	21	6,5
Dani Danila Bate Stojkovića	51	15,9
Program Zamka kulture	35	10,9
Izložbe, koncerti i književne večeri	42	13,1
Ostalo	6	1,9
Ukupan broj odgovora	**321**	**100**

Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja

Na skali od 1 – u potpunosti se ne slažem, do 5 – u potpunosti se slažem, ispitanici su se izjašnjavali u kojoj meri se slažu sa određenim konstatacijama koje se odnose na kulturne manifestacije u Vrnjačkoj Banji (Tabela 5.).

Tabela 5. – Analiza stepena slaganja ispitanika sa pojedinim tvrdnjama o kulturnim manifestacijama Vrnjačke Banje

Tvrdnje	Broj ispitanika (n)	Procentualno učešće ispitanika
Manifestacije prezentuju kulturu, tradiciju i istoriju Vrnjačke Banje		
U potpunosti se ne slažem	14	10,8
Ne slažem se	27	20,8
Niti se slažem, niti se ne slažem	31	23,8
Delimično se slažem	***41***	***31,5***
U potpunosti se slažem	17	13,1
Manifestacije su posećene od strane turista i lokalnog stanovništva.		
U potpunosti se ne slažem	10	7,7
Ne slažem se	10	7,7
Niti se slažem, niti se ne slažem	31	23,8
Delimično se slažem	***53***	***40,8***
U potpunosti se slažem	26	20,0
Manifestacije prate dodatni sadržaji za provođenje slobodnog vremena.		
U potpunosti se ne slažem	13	10,0
Ne slažem se	23	17,7
Niti se slažem, niti se ne slažem	***47***	***36,2***
Delimično se slažem	33	25,4
U potpunosti se slažem	14	10,8
Informacije o manifestacijama su dostupne u promotivnim materijalima.		
U potpunosti se ne slažem	14	10,8
Ne slažem se	17	13,1
Niti se slažem, niti se ne slažem	***43***	***33,1***
Delimično se slažem	41	31,5
U potpunosti se slažem	15	11,5
Manifestacije su zastupljene u turističkoj ponudi tokom cele godine.		
U potpunosti se ne slažem	22	16,9
Ne slažem se	***44***	***33,8***
Niti se slažem, niti se ne slažem	34	26,2
Delimično se slažem	17	13,1
U potpunosti se slažem	13	10,0

Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja

Tabela 6. – Analiza stavova ispitanika o značajnim institucijama za razvoj kulturnog turizma Vrnjačke Banje

Institucije	Odgovori ispitanika	Procentulano učešće
Kulturni centar	46	19,7
Biblioteka „Dr Dušan Radić"	19	8,1
Bioskop	6	2,6
Muzeji i galerije	24	10,3
Razni vidovi udruženja umetnika na lokalnom nivou	9	3,8
Turistička organizacija	70	29,9
Lokalna samouprava opštine Vrnjačka Banja	28	12,0
Hotelijeri, privatne turističke agencije i drugi nosioci turističke ponude	32	13,7
Ukupan broj odgovora	**234**	**100**

Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja

Kada je reč o pitanju koje su institucije najznačajnije za afirmaciju i uključivanje kulturne baštine i stvaralaštva u ponudu kulturnog turizma Vrnjačke Banje, ispitanici su se opredelili za sledeće: Turistička organizacija (70 ispitanika), Kulturni centar (46 ispitanika) i Hotelijeri, privatne turističke agencije i drugi nosioci turističke ponude (32 ispitanika). U najvećem broju slučajeva ispitanici su se opredelili za institucije koje su značajne za očuvanje i promociju kulturnih dobara i one organizacije, koje su uključene u proces pružanja usluga turistima (Tabela 6). Ispitanici su davali odgovor tako što su imali mogućnost da se opredele za maksimalno dve konstatacije. Prema tome, statistički paket SPSS 20 prepoznao je nedostajuće podatke zbog činjenice da su ispitanici navodili i manje od dve konstatacije.

Tabela 7. – Analiza stavova ispitanika u pogledu smernica za unapređenje ponude kulturnog turizma Vrnjačke Banje

Smernice za unapređenje ponude kulturnog turizma	Odgovori ispitanika	Procentulano učešće
Kreiranje kulturnih radionica za upotpunjavanja aktivnosti za turiste	32	9,5
Organizacija gastronomskih manifestacija	37	10,9
Kreiranje kulturnih ruta	50	14,8
Povezivanje ponude kulturnog turizma Banje sa ponudom okolnih gradova, koji imaju bogato kulturno-istorijsko nasleđe	61	18,0
Organizacija većeg broja manifestacija tokom cele godine	51	15,1
Veći broj muzeja i galerija	15	4,4
Saradnja nosilaca turističke ponude i institucija kulture na inoviranju postojeće ponude kulturnog turizma	20	5,9
Pravna regulativa o očuvanju, zaštiti i korišćenju lokaliteta kulturno-istorijskog nasleđa	16	4,7
Upotpunjavanje ponude kulturnog turizma dodatnim sadržajima	35	10,4
Manastirske ture	21	6,2
Ukupan broj odgovora	338	100,0

Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja

U trećem delu upitnika, ispitanici su imali mogućnost da se opredele za maksimalno tri konstatacije, za koje smatraju da mogu unaprediti ponudu kulturnog turizma Vrnjačke Banje. Prema tome, u najvećem broju slučajeva, ispitanici su se opredelili za sledeće konstatacije:

- Povezivanje ponude kulturnog turizma Banje sa ponudom okolnih gradova, koji imaju bogato kulturno-istorijsko nasleđe (61 ispitanik);
- Organizacija većeg broja manifestacija tokom cele godine (51 ispitanik);
- Kreiranje kulturnih ruta (50 ispitanika);
- Organizacija gastronomskih manifestacija (37 ispitanika);
- Upotpunjavanje ponude kulturnog turizma dodatnim sadržajima (35 ispitanika).

Na osnovu stavova ispitanika, možemo zaključiti da postoji prostor za unapređenje ponude kulturnog turizma kako uvođenjem novih sadržaja u

vidu inovacija, povezivanjem sa drugim turističkim destinacijama, ali isto tako i kombinovanjem sa ponudom zdravstvenog, sportsko-rekreativnog, spa&wellness i drugih oblika turizma.

Da bi se na adekvatan način utvrdila povezanost između nezavisnih i zavisnih varijabli, u radu su primenjeni određeni statistički postupci. Glavni ciljevi primene, u ovom slučaju testova, je da se utvrdi da li postoji veza između analiziranih varijabli i da se donesu odluke o prihvatanju i/ili odbijanju postavljenih hipoteza istraživanja. Na osnovu Kolgomorov Smirnov testa, koji se koristi za utvrđivanje normalnosti raspodele za uzorke veće od 50 ispitanika, utvrđeno je da distribucija ne prati normalnu raspodelu. S obzirom na to da distribucija nema karakteristike normalne raspodele i da nisu zadovoljeni uslovi za primenu t-testa nezavisnih uzoraka, primenjen je Mann-Whiney U-test i Kruskal-Wallis test. Mann-Whiney U-test se koristi u statistici za ispitivanje razlike između dve nezavisne grupe na neprekidnoj skali. Ovaj test je neparametrijska alternativa t-testu nezavisnih uzoraka. Za razliku od pomenutih testova, koji porede srednje vrednosti dvaju grupa, U-test poredi njihove medijane (Milenović, 2011, str. 73).

Tabela 8. – Rezultati Mann-Whiney testa

	Da li kultura utiče na imidž Vrnjačke Banje kao turističke destinacije
Mann-Whitney U	1483,000
Wilcoxon W	2078,000
Z	-1,384
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,166

Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja

Cilj primene Mann-Whiney U-testa je utvrđivanje razlike u stavovima ispitanika muškog i ženskog pola o uticaju kulture na imidž Vrnjačke Banje kao turističke destinacije. Vrednost Asymp. Sig. (2-tailed) iznosi 0,166, što ne ukazuje na postojanje statistički značajne razlike u stavovima muškaraca i žena o uticaju kulture na imidž Vrnjačke Banje kao turističke destinacije. Prema tome, možemo konstatovati da je pojedinačna hipoteza *Ne postoji statistički značajna razlika u stavovima muškaraca i žena o uticaju kulture na imidž Vrnjačke Banje kao turističke destinacije,* na osnovu rezultata testa, **potvrđena**.

Kruskal-Wallis test se primenjuje za utvrđivanje značajnosti razlika između dve ili više merenih osobina u onim slučajevima kada podaci ne zadovoljavaju uslove za primenu analize varijanse. Uslov za primenu ovog testa jesu postojanje jedne kategoričke varijable sa dva ili više modaliteta i druge varijable bar ordinalnog tipa (Turjačanin i dr., 2006, str. 107). Cilj

primene Kruskal-Wallis testa je da se utvrdi da li postoji statistički značajna razlika u stavovima ispitanika različitih starosnih grupa o tome da li Vrnjačka Banja poseduje potencijal za razvoj ponude kulturnog turizma.

Tabela 9. – Rezultati Kruskal-Wallis testa (Prvi deo)

	Nivo obrazovanja	N	Mean Rank
Da li kultura utiče na imidž Vrnjačke Banje kao turističke destinacije	Srednja škola	30	70,60
	Viša škola	6	57,50
	Fakultet	56	66,71
	Master	34	61,35
	Magistar	4	57,50
	Total	130	

Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja

Vrednost Asymp. Sig. od 0,340 pokazuje da ne postoji statistički značajna razlika u statovima ispitanike različitih starosnih grupa. U skladu sa tim, pojedinačna hipoteza, koja glasi: *Postoji statistički značajna razlika u stavovima ispitanika različitih starosnih grupa o uticaju kulture na imidž Vrnjačke Banje kao turističke destinacije,* na osnovu rezultata testa, **nije potvrđena**.

Tabela 10. – Rezultati Kruskal-Wallis testa (Drugi deo)

	Da li kultura utiče na imidž Vrnjačke Banje kao turističke destinacije?
Chi-Square	4,524
df	4
Asymp. Sig.	0,340

Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja

Tabela 11. – Rezultati korelacione analize

			Nivo obrazovanja	Za koje od navedenih elemenata smatrate da su značajni za ponudu kulturnog turizma Vrnjačke Banje
Spearman's rho	Nivo obrazovanja	Correlation Coefficient	1,000	0,052
		Sig. (2-tailed)	.	0,560
	Za koje od navedenih elemenata smatrate da su značajni za ponudu kulturnog turizma Vrnjačke Banje	Correlation Coefficient	0,052	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,560	.

Izvor: Rezultati sprovedenog istraživanja

Za potrebe detaljnije analize, korišćen je Spearman-ov koeficijent korelacije, kako bi se utvrdilo da li postoji veza između nivoa obrazovanja i stavova ispitanika o tome koji su najznačajniji elementi za razvoj ponude kulturnog turizma. Na osnovu vrednosti Sig, možemo zaključiti da ne postoji statistički značajna razlika između nivoa obrazovanja i stavova ispitanika o tome koji su elementi najznačajniji za razvoj ponude kulturnog turizma. Prema tome, pojedinačna hipoteza, koja glasi: *Postoji statistički značajna povezanost između nivoa obrazovanja ispitanika i stavova o najznačajnijim elementima za ponudu kulturnog turizma Vrnjačke Banje,* **nije potvrđena**.

ZAKLJUČAK

Zahvaljujući razvoju kulturnog turizma, banje mogu privući turiste, pri čemu primarni motiv putovanja nije zdravstvenog karaktera. Sa rastom broja ljudi koji žele da dožive destinaciju kroz njene tradicionalne i autentične vrednosti, kulturni turizam je dobijao na značaju. S obzirom na to da se sastoji od različitih vrsta kao što su religiozni, manifestacioni i dr., kulturni turizam zaokružuje čitav spektar aktivnosti za turiste. Pored toga, kroz komercijalizaciju kulturnog nasleđa doprinosi promociji iste ali i realizaciji ekonomskih koristi, uz poštovanje principa održivog razvoja.

Cilj istaživanja u našem radu bio je identifikacija segmenata kulturnog nasleđa Vrnjačke Banje i neposrednog okruženja, koji mogu biti realna osnova za kreiranje, promociju i distribuciju kvalitetnog proizvoda kulturnog turizma. Na osnovu izvršene analize potencijala za razvoj kulturnog turizma, utvrđeno je da Vrnjačka Banja poseduje kvalitetne resurse koji nisu u dovoljnoj meri uključeni u razvoj ovog oblika turizma. Pored teorijskog, sproveli smo empirijsko istraživanje stavova ispitanika o kulturnim resursima Vrnjačke Banje i mogućnostima za unapređenje postojeće ponude razvojem kulturnog turizma.

U ovom radu, osnovna hipoteza je definisana na sledeći način:

H1: *Polazeći od postojeće strukture kulturnih resursa i stepena razvijenosti kulturnog turizma, Vrnjačka Banja poseduje resurse, koje bi mogla da iskoristi za razvoj kao destinacija kulturnog turizma*.

Na osnovu analize sekundarnih podataka o bogatstvu kulturnih resursa, kao i na osnovu odgovora 74,6% ispitanika da Vrnjačka Banja poseduje adekvatan potencijal za razvoj kulturnog turizma, dolazimo do zaključka da osnovnu hipotezu možemo prihvatiti.

U radu su definisane i posebne hipoteze kako bi se mogle proveriti tvrdnje postavljene u osnovnoj hipotezi. Prva posebna hipoteza H1 glasi:

H1: *Kultura značajno utiče na imidž Vrnjačke Banje kao turističke destinacije,* možemo prihvatiti. Kao osnovu za prihvatanje ove hipoteze, koristili smo empirijsko istraživanje u kome se 114 ispitanika, odnosno 87,7% od ukupnog broja ispitanika izjasnilo da smatra da kultura utiče na imidž Vrnjačke Banje kao turističke destinacije.

Sledeća posebna hipoteza glasi:

H2: *Vrnjačka Banja raspolaže kulturno-istorijskim lokalitetima i organizuje kulturne manifestacije koje mogu doprineti razvoju kulturnog turizma Vrnjačke Banje.* Kulturni turizam je u fokusu interesovanja turista, koji u destinaciji očekuju kvalitetan i nezaboravan turistički doživljaj. Savremene tendencije na turističkom tržištu ukazuju na rast segmenta tražnje, očekivanje kvalitetnog doživljaja u destinaciji, jedinstveni doživljaj kulture i tradicije lokalne zajednice. U skladu sa tim, ovu hipotezu možemo prihvatiti kao tačnu.

Posebna hipoteza H3 glasi: *Intenzivna saradnja između institucija kulture i nosilaca turističke ponude Vrnjačke Banje predstavlja važan faktor razvoja i unapređenja proizvoda kulturnog turizma.* Glavne institucije, koje mogu doprineti razvoju ponude kulturnog turizma su Kulturni centar, Turistička organizacija Vrnjačke Banje, nosioci turističke ponude (agencije, hoteli, ugostiteljski objekti i dr.), umetnička udruženja, lokalna samouprava i dr. Ovu hipotezu možemo prihvatiti kao tačnu iz više razloga. S obzirom na

to da javne institucije brinu o očuvanju i zaštiti lokaliteta kulturnog nasleđa, jasno je da u razvoju ponude kulturnog turizma – nosioci turizma moraju sarađivati sa njima. Sa empirijskog aspekta istraživanja, najveći broj ispitanika se izjasnio da su za razvoj kulturnog turizma značajne Turistička organizacija (70 ispitanika, odnosno 29,9%) i Kulturni centar (46 ispitanik, odnosno 19,7%). Upravo ove dve institucije su najznačajnije za kreiranje ponude kulturnog turizma uz saradnju sa pojedinačnim nosiocima ponude. Posebna H4, koja glasi: *Postoji statistički značajna razlika u stavovima ispitanika različitih demografskih obeležja,* ne prihvata se na osnovu činjenice da dve od ukupno tri pojedinačne hipoteze nisu potvrđene primenom odgovarajućih statističkih procedura.

SUMMARY

A SURVEY OF ATTITUDES OF RESPONDENTS CONCEIRNING THEIR VIEWS ABOUT POTENTIAL OF VRNJACKA BANJA FOR DEVELOPMENT AS A DESTINATION OF CULTURAL TOURISM

The subject of this paper is to analyze the cultural resources of Vrnjačka Banja. The aim of the survey is to determine whether Vrnjačka Banja has a real opportunity to become a destination of cultural tourism. The empirical research is conducted in order to check potential resources for the development of cultural tourism in Vrnjačka Banja. Data were collected from 130 respondents views about and their responses concerning their views about cultural resources of Banja were analyzed. The Kolmogorov-Smirnov test showed that the data do not have a normal distribution, and non-parametric tests were applied in order to confirm or reject the proposed hypotheses. Mann-Whitney test and Spearman correlation coefficient were used to establish the relationship between the defined variables. It is determined that culture contributes to the image of the detination, that Spa has cultural and historical sites and that organizes events that may contribute to the development of cultural tourism. Descriptive statistic's analysis determined that the respondents think that the cooperation betweenthe institution of culture and the holders of tourism supply is very important for the development of cultural tourism. On the other hand, by applying non-parametric tests was analyzed wheter there are significant differencies between attitudes of the respondents.

Key words: Vrnjačka Banja, cultural tourism, resources, destination.

LITERATURA

1. Borović-Dimić, J., Dimić, B. (2003). *Vrnjačka Banja na starim razglednicama*. Zavičajni muzej – Zamak kulture, Kulturni centar Vrnjačke Banje.
2. Hrabovski Tomić, E., Milićević, S. (2012). Razvoj turizma Vrnjačke Banje na principima održivog razvoja. *Teme* 2/2012, str. 755–771.
3. Hughes, H. L. (1996). Redefining Cultural Tourism*, Annals of Tourism Research* 23 (3), pp. 707–709.
4. Institut za arhitekturu i urbanizam Srbije, (2005). *Generalni plan opštine Vrnjačka Banja 2005–2021*. Beograd.
5. Jovanović Tončev, M., Podovac, M. (2014). Kulturna dobra kao deo turističkog proizvoda banja Srbije. *Ekonomija teorija i praksa*, 7(3), str. 54–67.
6. Milenović, Ž. (2011). Primena Man-Vitnijevog U-testa u istraživanjima profesionalnog usavršavanja nastavnika osnovne škole, *Metodički obzori*, 6(11), str. 73–79.
7. Milošević, S. (2014). Činioci razvoja kulturnog turizma – Studija slučaja Bar, Crna Gora, *Poslovna ekonomija,* 8 (1), 2014, str. 259–280.
8. Reinhard, B., Andreas, H. Z. (1999). Cultural Tourism in Rural Communities: The Residents' Perspective. *Journal of Business Research* 33 (3), pp. 199–209.
9. Republički zavod za razvoj, (2005). *Program razvoja opštine Vrnjačka Banja 2005–2015,* Vrnjačka Banja.
10. Richards, G. (1996). *Cultural Tourism in Europe*, Wallingford: CABI, 1996.
11. Ruđinčanin, O., Topalović, O. (2008). *Vrnjačka Banja na početku 21. veka*, Biblioteka „Dr Dušan Radić", Vrnjačka Banja.
12. Seale, R. (1996). A Perspective from Canada on Heritage and Tourism. *Annals of Tourism Research* 23 (2), pp. 484–488.
13. Turjačanin, V., Čekrlija, Đ. (2006). *Osnovne statističke metode i tehnike u SPSS-u – Primjena SPSS-a u društvenim naukama,* Centar za kulturni i socijalni popravak, Banja Luka.
14. Zvanični sajt Turističke organizacije Vrnjačka Banja, http://www.vrnjackabanja.co.rs/srpski/sadrzaj/kulturaglmeni, od subote, 12. 07. 2016. godine.

Ovaj rad je primljen **04.11.2016.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **13.02.2017.** godine.

UDK: 338.48:316.4

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina X
Broj II
Str 284–300
doi 10.5937/poseko10-12317

M.Sc Oliver Gradinac[1], doktorand
Univerzitet Edukons, Sremska kamenica – Novi Sad,
Fakultet za sport i turizam

Dr Vaso Jegdić[2], vanredni profesor
Univerzitet Edukons, Sremska kamenica – Novi Sad,
Fakultet za sport i turizam

MEĐUDESTINACIJSKA SARADNJA KAO FAKTOR JAČANJA KONKURENTNOSTI TURISTIČKE DESTINACIJE

SAŽETAK: Promene koje se dešavaju u oblasti turizma, uslovljene globalizacijskim procesima, neminovno utiču na sve oblasti turističkog sistema, a destinacija, kao deo ukupnog turističkog sistema, prinuđena je da se prilagođava ukoliko želi da opstane i razvija se. Međudestinacijska saradnja, uz dobro formulisanu strategiju, može doprineti da destinacija postane konkurentnija, a ujedno predstavlja jedan od načina za unapređenje turističke ponude u okviru šireg regiona. Saradnja među destinacijama predstavlja izazov za lokalnu zajednicu, privredne subjekte i sve stejkholdere na destinaciji. U radovima iz predmetne oblasti identifikovano je više oblika međudestinacijske saradnje i faktora koji utiču na tu saradnju. Jedan od važnih faktora kod međudestinacijske saradnje predstavlja odobravanje te saradnje od strane lokalne zajednice i pružanje podrške novonastalom partnerstvu. Predmet istraživanja je saradnja među destinacijama Arosa i Lencerhajde u Švajcarskoj i unapređenje turističke ponude kroz takvu saradnju. Cilj ovog istraživanja jeste da se identifikuju

[1] oliver.gradinac@gmail.com
[2] vaso.jegdic@tims.edu.rs

načini i efekti međudestinacijske saradnje na primeru turističkih destinacija Arose i Lencerhajda u Švajcarskoj.

Ključne reči: turistička destinacija, globalizacijski procesi, međudestinacijska saradnja, konkurentnost, Arosa–Lencerhajde.

UVOD

Turistička destinacija predstavlja složen sistem elemenata i odnosa. Sa stanovišta ponude, destinacije se smatraju složenim mrežama koje uključuju veliki broj aktera koji u međusobnoj saradnji isporučuju različite proizvode i usluge (videti: Buhalis, 2000; Fyall i dr., 2012; Reinhold i dr., 2015; Beritelli i dr., 2015). Sa stanovišta turiste, turistička destinacija se posmatra kao jedinstvena celina, mesto gde se realizuje integralni turistički proizvod, ili destinacijski doživljaj. Svetska turistička organizacija (UNWTO, 2002) ističe da turistička destinacija „... ima fizičke i administrativne granice definisane svojim menadžmentom, imidž i percepciju koji definišu njihovu tržišnu konkurentnost. Lokalne turističke destinacije sadrže različite interesne grupe uključujući često i lokalnu zajednicu, i mogu predstavljati ishodište i poslovnu mrežu za formiranje većih destinacija". Mnogi autori navode da destinacija predstavlja mesto, lokaciju, region, državu ili skup država, do kojih turista putuje i koje on smatra krajnjim odredištem (Dubska, Zima, 2012). Na prvom Forumu o unapređivanju upravljanja destinacijom, održanom u St. Gallenu (Švajcarska), 2012. godine, postignut je konsenzus oko sledeće definicije: „Destinacije se mogu shvatiti kao geografske celine; klaster ili (latentna) mreža dobavljača; ili nadalje, kao mreža dobavljača aktivirana zahtevima posetilaca. U suštini, one su produktivni društveni sistemi sa specifičnim poslovnim ciljevima i povezanim neposlovnim ciljevima" (Laesser, Beritelli, 2013, str. 47). Razlike u definisanju ukazuju da je turistička destinacija kompleksan, dinamičan, promenljiv sistem složenih elemenata koji je oblikuju. Međutim, kod definisanja pojma turističke destinacije mora se polaziti od preferencija potrošača – turista jer, zapravo, oni određuju sam pojam turističke destinacije, njene granice i ostale bitne elemente (Jegdić, Marković, 2011).

Razvoj destinacije je kompleksan fenomen koji zahteva „bavljenje pitanjima (1) na nivou pojedinačnog subjekta – poslovni, javni, društveni, (2) na nivou destinacije – interakcija preduzeća, organa vlasti, DMO i drugih aktera, i (3) na nivou većeg geografskog, ili regionalnog područja – između destinacija" (Jegdić et al., 2016, str. 33). Većina se empirijskih istraživanja uopšte ne opterećuje pitanjem definicije turističke destinacije, već se jednostavno bavi mogućnostima destinacije koje bi mogle biti u funkciji zauzimanja dobrog položaja na tržištu. Stvaranje mreža i uspostavljanje

odnosa saradnje između destinacija predstavlja stub daljeg regionalnog razvoja i ostvarivanja bolje konkurentnosti destinacije.

SARADNJA MEĐU DESTINACIJAMA

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 (Jegdić et al., 2016). U cilju poboljšanja svoje ponude, određene turističke destinacije su pokrenule niz projekata kako bi sebe učinile konkurentnijim. Destinacijama koje se ne prilagode savremenim uslovima poslovanja, šanse za opstanak na tržištu, koje karakteriše velika konkurencija, su veoma male. Jedan od načina za poboljšanje konkurentnosti predstavlja i međudestinacijska saradnja.

Iako brojni autori pridaju veliki značaj međudestinacijskoj saradnji (Hwang, Fesenmaier, 2003; Naipaul et al., 2009; Fiall et al., 2012; Czernek, 2013; Zemla, 2014), ovaj fenomen još nije dublje analiziran. Prema Mariani i Kilanen (Mariani, Kylanen 2012), **koopetitivne** (*coopetition = cooperative competition*) strategije i odnosi sve su pogodniji u savremenom ekonomskom okruženju jer omogućavaju turističkim destinacijama da uspostave ravnotežu između saradnje i konkurencije. Kao posledica toga, destinacije su sklonije postizanju koopetitivne, nego konkurentske prednosti. Prema Mariani, Bađo, Buhalis i Longi (Mariani et al., 2014), turističke destinacije treba pažljivo da razmotre prednosti i troškove koji proističu iz specifičnih koopetitivnih odnosa koje iniciraju, neguju i održavaju.

U teoriji i praksi navode se brojni razlozi za saradnju destinacija sa svojim susedima. Najčešće pominjan razlog je stvaranje prostorno veće turističke regije atraktivnije za turiste (Wang et al., 2013). Tu su i drugi razlozi kao što je poboljšanje portfolija proizvoda, kompletiranje ponude, proširenje kapaciteta, smanjenje troškova i povećanje efikasnosti marketinških kampanja. Naipol, Vang i Okumus (Napaul et al., 2009) ističu da je saradnja na regionalnom nivou veoma primamljivo rešenje za male susedne destinacija sa ograničenim turističkim proizvodima i resursima. Međutim, kad govorimo o kooperaciji između destinacija, saradnja treba da bude zasnovana na zajedničkom cilju, indentifikujući oblasti saradnje i prenoseći određene nadležnosti na zajedničko telo, radi uspostavljanja kohezije između dve destinacije. Postavljanjem jasne vizije u kom smeru destinacija želi da se kreće,

odabirom adekvatne strategije, uz podršku operativnog marketinga i menadžmenta na destinaciji, treba da se definišu jasni zajednički ciljevi destinacije. Inovacije i kooperacija na destinacijama mogu predstavljati glavni prioritet, čime bi se obezbedila konkurentnost na tržištu i upravljalo životnim ciklusom destinacije.

METODOLOGIJA RADA

Cilj istraživanja je razumeti prirodu i moguće efekte interdestinacijske saradnje u turističkom regionu za poboljšanje konkurentnosti turističke ponude. S obzirom na tako postavljen cilj, primenjen je pristup kvalitativne studije slučaja (Yin, 1989). Ovo istraživanje je realizovano kao transverzalna studija empirijskog karaktera. Pored neeksperimentalnog metoda kao osnovnog eksplikativnog metoda, u fazi definisanja teorijskog okvira rada primenjen je i bibliografsko-spekulativni metod (teorijska analiza).

Prilikom prikupljanja podataka, pored sekundarnih podataka iz literature i drugih izvora, prikupljeni su i primarni podaci primenom tehnike nestandardizovanog intervjua sa zamenikom generalnog direktora LBB AG (Lenzerheide Bergbahn AG) gospođom Lindom Necer (Linda Netzer), obavljenog 08. 02. 2016. godine. Ključna područja obuhvaćena intervjuom odnosila su se na: oblik partnerstva, motive za započinjanje saradnje, očekivanja od saradnje, ciljeve i postignute rezultate i sl.

Razmotrena je i mogućnost primene međudestinacijske saradnje u Srbiji, na primeru potencijalne destinacije *kanali Bačke*. Za analizu su korišćeni primarni podaci dobijeni kroz sistem radionica održanih sa zainteresovanim stranama iz oblasti javne uprave, sadašnjih i potencijalnih preduzetnika, te udruženja građana i pojedincima.[3]

[3] U radu su prezentovani rezultati istraživanja projekta „Potreba i značaj lokalne inicijative i partnerstva u funkciji održivog razvoja kanala u Vojvodini" koji je podržan od strane Pokrajinskog sekretarijata za privredu, zapošljavanje i ravnopravnost polova AP Vojvodina, realizovanog u periodu septembar–decembar 2015. godine, a u čijoj izradi su učestvovala i dva člana ovog autorskog tima.

OSNOVNE KARAKTERISTIKE POSMATRANIH DESTINACIJA

Švajcarska predstavlja jednu od tradicionalnih turističkih zemalja, koja se nalazi na vrhu liste zemalja po atraktivnosti za turiste. Političko uređenje Švajcarske je konfederalno i sastoji se od 26 kantona od kojih je kanton Graubinden (Graubünden) najveći i zauzima površinu od 7.105 km^2, a karakteriše se izrazito visokim planinskim (alpskim) predelom (www.schweizer-kantone-orte.websieb.info/). Skijaški centri Arosa i Lencerhajde se prostiru na centralnom delu kantona Graubünden. Od većih gradskih centara Cirih (Zürich) i Sankt Galen (St. Galen), turistička destinacije Lencerhajde je udaljena oko 130 km, a od Hura (Chur), koji predstavlja gravni grad kantona, na udaljenosti je od oko 20 km, dok je skijaški centar Arosa nešto udaljeniji.

Valorizacija Arose i Lencerhajda kao planinskih regija je različita. Arosa predstavlja izuzetno turističko mesto, s aspekta planinskog, kulturnog, eko i skijaškog turizma, sa tradicionalnim hotelima, a raspolaže sa oko 5.500 kreveta u 119 hotela. A, s druge strane, Lencerhajde, iako prostorno veće mesto od Arose, raspolaže sa manjim brojem hotela – 57 i ponudom od oko 1.960 kreveta. Jaču stranu skijaškog centra Arosa predstavlja veća ponuda hotelskog smeštaja, ali sa druge strane raspolaže sa svega 70 km skijaških staza i 14 liftova, što se u današnje vreme može smatrati nedovoljnim kapacitetom. Kada govorimo o Lencerhajdu situacija je potpuno drugačija. Destinacija raspolaže sa manjim brojem hotela i sa manjim kapacitetom raspoloživih kreveta, a sa druge strane raspolaže sa 28 liftova i 155 km skijaških staza, sa mogućnošću da ugosti do 18 hiljada skijaša, pa se javlja veliki *gap* između mogućnosti u ponudi skijaškog centra i broja gostiju koji mogu da borave na destinaciji. Još jedna jača strana destinacije Lencerhajde jeste i manja udaljenost od većih gradova (Cirih, Sankt Galen, Hur), sa boljom putnom infrastrukturom, a takođe raspolaže i sa većim brojem parking mesta. Danas, Arosa–Lencerhajde zajedno čine jednu od top 10 destinacija u Švajcarskoj sa 225 km skijaških staza i 42 lifta, što ih čini atraktivnijim i prepoznatljivijim u zimskoj turističkoj ponudi.

AKTIVNOSTI NA SPAJANJU DESTINACIJA

Istorijski gledano, ideja o spajanju turističke destinacije Arosa i Lencerhajde, zajedno sa još jednim skijaškim centrom Tširtšen (Tschiertschen) datira još od 1972. godine. Ipak, tek u razdoblju 1996–2000. godine uradili su se konkretni koraci na nivou kantonalnog plana o mogućnostima spajanja tri ski centra Arosa, Lencerhajde i Tširtšen. Nakon nekoliko urađenih studija o spajanju tri skijaška centra, 1999/2000 došlo se do zaključka da bi spajanje

skijaških centara Arosa–Lencerhajde imalo ekonomski efekat, dok spajanje sa skijaškim centrom Tširtšen sa ekonomskog stanovišta nije isplativo. U periodu od 2000. godine, sve do 2006. godine, nije se mnogo govorilo o projektu spajanja ova dva skijaška centra, da bi 19. decembra 2005. godine pitanje spajanja bilo postavljeno na lokalnoj političkoj sceni. Stari projekat se iznova pokrenuo, tako da LBB AG (Lenzerheide Bergbahnen AG) i ABB AG (Arosa Bergbahnen AG), u saglasnosi sa lokalnom zajednicom, pokreću konkretne projekte oko realizacije i pronalaženja najboljeg rešenja spajanja skijaških centara Arosa–Lencerhajde, u saglasnosti sa važećim ekološkim normama. Ponuđena su dva projekta od kojih je jedan podrazumevao otvaranje novih staza na delu Urdentala (Urdental) koji se nalazi između dva skijaška centra, a drugi plan se odnosio na direktno povezivanje dva skijaška centra preko vrhova Mota i Hornli (Motta–Hörnli) sa jednom žičarom, bez otvaranja novih skijaških staza u predelu Urdentala. Drugo rešenje je uvaženo kao bolje, a samim time i prihvaćeno od strane Organizacije za zaštitu životne sredine Švajcarske (WWF Schwitz) i Pro nature (Pro nature), što je predstavljalo osnovu za dalju razradu plana. Sredinom decembra 2006. godine doneta je odluka na nivou opštine Vaz/Obervaz[4] da se projekat spajanja Arosa–Lencerhajde može realizovati. Međutim, tokom 2007. godine ponovo se pozivaju sve zainteresovane strane (firme LBB i ABB, opštine, WWF i predstavnici kantona i zemlje) na otvorenu raspravu o spornim pitanjima. Nakon održane rasprave, 1. juna 2008. godine, na osnovu jedne negativne odluke u opštini Vaz/Obervaz, nalaže se preispitivanje plana za izgradnju, kao i da se donese novo prostorno rešenje i plan za izgradnju. U leto 2009. urađeno je novo preispitivanje postojećeg plana, da bi u jesen 2010. godine ceo koncept i plan realizacije bio predstavljen, i da bi krajem februara 2011. usledila rasprava o određenim pitanja vezanim za projekat spajanja, a u cilju pronalaženja konkretnog rešenja. Usvajanje konačnog rešenja odnosilo se na spajanje dva skijaška centra bez građenja stubova u delu Urdertala, između vrha Urdenfurgli (Urdenfürgli), na strani Lencerhajda, i Hornli (Hörnli), na strani skijaškog centra Arose. Nakon svih obavljenih procedura, 27. novembra 2011. godine obavljeno je glasanje na nivou opštine o spajanju skijaških centara. Glasanje je rezultiralo time da je 58% stanovnika opštine Vaz/Obervaz odgovorilo potvrdno, čime je dobijena saglasnost za spajanje. Projekat je realizovan uz investiciju od 20 miliona švajcarskih franaka, sa planom otvaranja za zimsku sezonu 2013/2014. Prvi skijaši su prevezeni 18. januara 2014 godine.[5]

[4] Lencerhajd se nalazi na katastarskoj opštini Vaz/Obervaz.

[5] Navedene informacije se nalaze u izveštaju za medije pod nazivom: Medieninformation Arosa – Lenzerheide 2014, na sajtu: http://lenzerheide.com/pdf/medien/dokumentation/media-kit_arosa-lenzerheide.pdf

SARADNJA TURISTIČKIH DESTINACIJA AROSA I LENCERHAJDE[6]

Razvoj destinacije predstavlja zajedničku aktivnost svih zainteresovanih strana. Da bi se postigao željeni efekat, neophodna je saradnja na svim poljima funkcionisanja destinacije, radi kreiranja ukupnog turističkog doživljaja. Upravo na takav način može se obezbediti da fundamentalni proizvod – iskustvo ili doživljaj, bude isporučen i ostvaren, a kao rezultat rada svih učesnika u ponudi, da bude zadovoljan potrošač – turista. Jedan od mogućih pokretača na putovanje jeste želja da se doživi i iskusi nešto novo, a ovi pokretači zavise od individualnih preferencija svakog pojedinca. Iz prethodnog možemo zaključiti da, bez obzira na individualne preferencije potrošača, inovacija, kreativno osmišljavanje sadržaja na destinaciji, uspostavljanjem međudestinacijske saradnje, može predstavljati ključ uspeha u opstanku i razvoju destinacije, a ujedno i motiv za putovanje.

Pre spajanja, skijaški centri Arosa i Lencerhajde, suočavali su se sa dva fundamentalna problema. Naime, na lokaciji Lencerhajde iz razloga malog kapaciteta hotelskih i drugih oblika smeštaja na destinaciji, zavislili su u većoj meri od dnevnih turista. Najveći broj dnevnih turista činili su gosti iz okolnih gradova (Cirih, Hur, Sankt Galen). Pored individualnih gostiju, organizovane su i autobuske ture do skijaškog centra, a prema rečima L. Necer, procenat dnevnih turista se kretao između 70–80% u odnosu na ukupan broj gostiju. Međutim, skijaški centar Arosa raspolaže sa većim smeštajnim kapacitetom, ali sa druge strane suočava se sa problemom manje ponude skijaških staza. Po rečima gospođe Linde, nakon nekoliko dana boravka u ovom skijaškom centru, gostima bi počelo da biva „dosadno", što je rezultiralo smanjenjem dužine boravka. Pre spajanja ova dva skijaška centra, Arosa je svrstavana u manje skijaške centre, Lencerhajde po veličini u srednje, a nakon spajanja, uvršteni su u veći skijaški centar, što je rezultiralo da se nađu na listi top 10 skijaških centara Švajcarske. Prema rečima L. Necer, *osnovni razlog spajanja skijaških centara Arosa i Lencerhajde se odnosio na stvaranje većeg skijaškog centra*. Mišljenja je, da danas na tržištu turistička destinacija može da opstane ukoliko poseduje određenu turističku atrakciju ili vrednost koju druge destinacije ne poseduju ili da ste dovoljno veliki, da možete svojom ponudom da privučete veći broj turista, što je na primeru Arosa–Lencerhajde rezultiralo povećanjem od 10% u prve dve skijaške sezone.

LBB AG (Lenzerheide Bergbahnen AG) i ABB AG (Arosa Bergbahnen AG) su nezavisne firme koje posluju zasebno, svaka za sebe, ali bez obzira na to veoma tesno sarađuju. Na samom početku, u vreme izgradnje lifta u 2013.

[6] Ovo poglavlje obrađeno je na osnovu intervjua urađenog sa Lindom Necer (Linda Netzer), zamenikom generalnog direktora u LBB AG (Lenzerheide Bergbahn AG).

godini, menadžment dve firme je organizovao sastanke jedanput mesečno, radi konsultovanja i usaglašavanja oko načina funkcionisanja sada jednog skijaškog centra. Nakon otvaranja prve skijaške sezone 2013/2014 dogovoreni su sastanci na dvomesečnom nivou, a uspostavljeni su i odnosi na nivou manjih timova koji sarađuju međusobno na ostvarivanju zadatih planova koji su definisani na nivou menadžmenta i sastaju se po potrebi. Kako navodi L. Necer, u svim oblastima i formiranim manjim timovima postoje odgovorne osobe na obe strane koje međusobno komuniciraju. Svi procesi se usklađuju i pronalaze se najbolja rešenja radi što bolje harmonizacije na nivou nižeg menadžmenta. Kada govorimo o tehničkoj saradnji, a koja se odnosi na deo koji je zadužen za liftove, uređivanje staza, spasilačke ekipe i timove za veštačko zasnežavanje, timovi se sastaju dva puta godišnje. Važnost sastanaka ove vrste, kako navodi L. Necer, jeste *učenje jednih od drugih kroz iskustvo*. Pitanja koja se obrađuju odnose se na funkcionisanje sistema i procese unutar tehničkog dela (funkcionisanje spasilačkih ekipa, pripremanje staza, *snow* parka i dr.). Jedno od pitanja odnosilo se na usaglašavanje zajedničke uniforme za sve zaposlene, kako bi se postigao efekat pripadnosti. Linda Necer navodi da uniforma ne igra veliku ulogu kod posetilaca skijaškog centra, ali da je važno stvaranje unutrašnjeg osećanja svih zaposlenih da pripadaju jednom skijaškom centru, jer zajednička uniforma predstavlja odraz identifikacije unutar kompanije, stvaranje brenda unutar organizacije „mi smo Arosa–Lencerhajde". Druga važna pitanja su se odnosila na formiranje cena, izgradnju snežnog parka i kreiranje i raspodelu aktivnosti oko dešavanja u toku sezone.

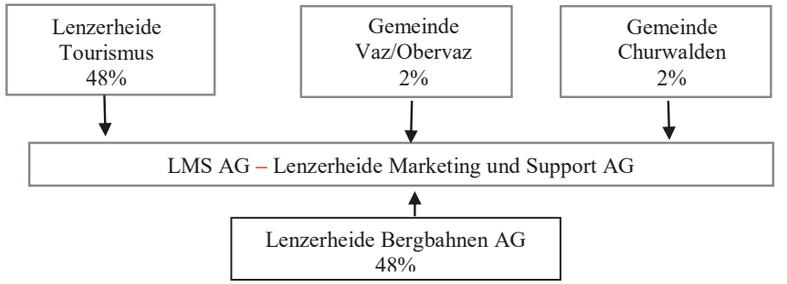
Prvobitna zamisao da dva skijaška centra nastupaju kao jedan entitet odrazila se na formiranje i usklađivanje cenovne politike, jedna cena – jedan ski-pas koji važi u oba skijaška centra. Prema rečima L. Necer, postignuti dogovor se odnosio na usaglašavanje jedinstvene tarife (paušal), u oba skijaška centra važi ista cenovna politika, a novac od prodatih ski-pas karata se deli u odnosu od 60:40 (plus, minus 1%) u korist Lencerhajde. Dogovor je postignut na period od dve godine, a na osnovu rađene studije o troškovima održavanja skijaškog centra. Nakon druge sezone pojavila se razlika od 0.5%, tako da je odlučeno da princip podele novca od prodatih ski karti ostane na snazi, na period od još dve godine. Važno je napomenuti da bez obzira na kom skijaškom centru je napravljen prvi ulazak skijaša, kao i na vreme provedeno u ski centru, princip 60:40 ostaje, što daje naznake o jakom partnerstvu. Prema rečima L. Necer, princip raspodele novca od prodatih ski karti predstavlja jedinstven slučaj.

Dilema vezana za snežni park je rešena na način izgradnje dva različita snežna parka, jedan na delu Lencerhajde koji treba da zadovolji potrebe početnika, a onaj na strani Arose treba da zadovolji potrebe zahtevnijih skijaša. Dalje, kod organizacije događaja u toku sezone, vodilo se računa o

mogućnostima skijaškog centra, na način da se uzima u obzir šta je prihvatljivije da se organizuje u jednom, a šta u drugom skijaškom centru, s tim što prilikom svakog događaja nastupaju i prezentuju se kao jedan skijaški centar Arosa–Lencerhajde.

Jedna od većih tema koja se nalazi u procesu pronalaženja adekvatnog rešenja i ujedno predstavlja veliki zadatak, odnosi se na brendiranje i marketing. Na strani Arose postoji, Arosa turizam (Arosa Tourismusverband) kao vid lokalne turističke organizacije, zadužen za marketing i brendiranje destinacije, koja funkcioniše nezavisno od firme ABB AG (Arosa Bergbahnen AG). A, na strani Lencerhajde formirana je posebna „ćerka firma" LMS AG (Lenzerheide Marketing und Support AG) koja je zadužena za sve marketinške procese, kreiranje proizvoda, promociju, prodaju, organizaciju na nivou skijaškog centra Arosa- Lencerhajde, kao i na samoj turističkoj destinaciji Lencerhajde. Razlog osnivanja LMS AG – „ćerke firme" na turističkoj destnaciji jeste postizanje jedinstvene marketing organizacije koja će biti zadužena za celokupno brendiranje turističke destinacije Lencerhajde. Na strani turističke destinacije Arosa postoji lokalna turistička organizacija (Arosa Tuorismusverband), i LMS zadužena za celokupni marketing na nivou skijaškog dela planine, tako da se javlja jaz između lokalne turističke organizacije Arosa i LMS-a, s obzirom na to da ne postoji oficijelni partner za marketing komunikaciju na nivou dveju destinacija. Operativno, LMS na nivou destinacijske marketing organizacije nema ravnopravnog partnera na turističkoj destinaciji Arosa. Sve ideje o marketingu na nivou destinacije (na nivou Lencerhajde kao mesta i preduzeća LBB i ABB – marketing), se dostavljaju do LMS marketing organizacije koja kreira i preuzima isporuku marketing aktivnosti. Na slici 1. prikazan je primer strukture LMS AG, gde privatni sektor ima ukupno 48% vlasništva, a opštine/lokalna turistička organizacija 52%.

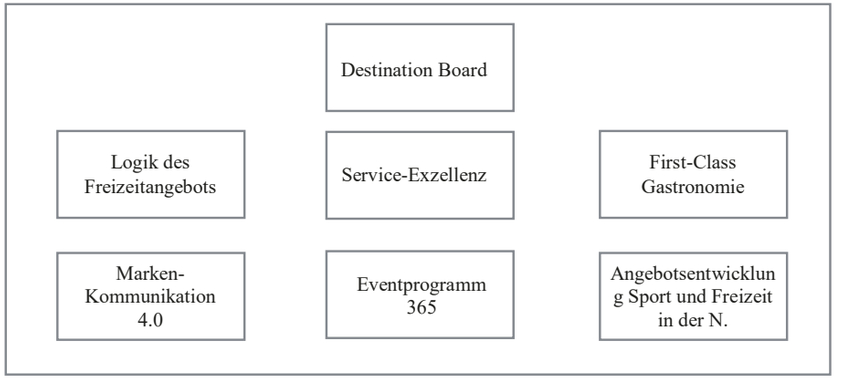
Slika 1. – Učešće privatnog i javnog sektora u marketing aktivnostima



Izvor – Autori

U praksi, LMS – Lencerhajde marketing i podrška (Lenzerheide Marketing und Support AG) ima formiranih 6 timova (Logika slobodnog vremena – Logik des Freizeitangebots; Ekskluzivni servis – Service-Exzellenz; Prvoklasna gastronomija – First-Class Gastronomie; Brend komunikacija 4.0 – Marken-Kommunikation 4.0; Programi dešavanja 365 – Eventprogramm 365; Kreiranje ponuda u sportu i slobodnom vremenu u prirodi – Angebotsentwicklung Sport und Freizeit in der Natur) koji su zaduženi za svaku navedenu temu. Na nivou menadžmenta firme LMS sva četiri partnera su ravnopravna i učestvuju u kreiranju marketinških aktivnosti. Sve planirane i dogovorene marketinške aktivnosti se preko borda destinacije (glavnog menadžmenta) delegiraju timovima prema oblastima. Na slici 2. prikazana je radna grupa prema timovima i marketing proces.

Slika 2. – Timovi u marketing procesu



Izvor – Autori

Uspeh turističke destinacije umnogome zavisi i od odnosa između lokalnog stanovništva i poslovih subjekata na destinaciji. U procesu odlučivanja na primeru Švajcarske, svaki veći projekat vezan za novu izgradnju, stavlja se na dnevni red, na kome lokalno stanovništvo odlučuje o projektu na osnovu javnog izjašnjavanja ili referenduma. Linda Necer, kao primer navodi izgradnju ski lifta na delu opštine Hurvalden (Churwalden), gde je bilo potrebno vreme od tri godine, a kroz različite javne tribine, lokalne novine, razgovore, za postizanje dogovora i saglasnost od strane lokalnog stanovništva za izgradnju. Važnost dobrog odnosa, komunikacije, između LBB-a i svih zainteresovanih strana na destinaciji se stavlja u prvi plan, zbog potrebe za podrškom i zadobijanjem poverenja lokalne zajednice. U suprotnom, firma LBB može biti blokirana za dalji razvoj, odnosno za bilo koji veći projekat. Po rečima L. Necer, *značaj dobrog odnosa i komunikacije sa*

lokalnom zajednicom i svim stejkholderima na destinaciji predstavlja ključ za dalji razvoj turističke destinacije. Dijalog predstavlja mehanizam za postizanje razumevanja, diskusiju o različitim pitanjima i, istovremeno, dobar put za ostvarivanje ciljeva na nivou destinacije. Prema direktorki Necer, *otvoreni dijalog je bio ključ za razumevanje od strane lokalne zajednica za projekte koje vrši LBB*, da poverenje još uvek traje, ali ističe i da uvek može doći do gubljenja poverenja zbog različitih interesnih struja. To je još jedan izazov, ali ujedno i pozicija na kojoj firma LBB ima zadatak da se održi.

STANJE I MOGUĆNOSTI MEĐUDESTINACIJSKE SARADNJE U SRBIJI

Međudestinacijska saradnja predstavlja novi model strategijskog upravljanja razvojem turističke destinacije. Može uključivati susedne destinacije, u kom slučaju dolazi do stvaranja većih prostorno-funkcionalnih celina – turističkih regiona, ali i destinacija koje su međusobno udaljenije. U tom slučaju veza se uspostavlja na osnovu zajedničkog oblika turizma, kao što je gastronomski turizam (Vojvodina, npr.), verski turizam (manastiri raške škole) ili na osnovu linearnog geografskog objekta kao što je velika reka (Dunav ili Tisa), kanal (kanali Bačke), kulturno-istorijska ruta (put rimskih careva; tvrđave na Dunavu i sl.) ili vinska ruta (put vina Fruška gora i dr.), itd.

Međudestinacijska saradnja u turističkim regionima Srbije ima vrlo kratku istoriju, koja je započela tek sa transformacijom ekonomskog sistema zemlje krajem 19. i početkom 20. veka. Još uvek ne postoje primeri kompleksne međudestinacijske saradnje (Jegdić et al., 2016). Prisutni su samo pojedinačni projekti regionalne saradnje u oblasti turizma, često motivisani drugim razlozima, kao što je razvoj preduzetništva, novo zapošljavanje ili ublažavanje depopulacije u nekom regionu, a ne unapređenjem ukupne turističke ponude i jačanjem njene konkurentnosti. Identifikovani su i neki razlozi izostanka međudestinacijske saradnje, kao što su: nedostatak pozitivnih primera koji bi se sledili, finansijski problemi lokalnih samouprava, nerazvijeno civilno društvo, nedovoljno uključivanje lokalnog stanovništa u proces razvoja i saradnje među destinacijama, adaptivni (reaktivni) umesto proaktivni stavovi prema saradnji i dr.

Kanali Vojvodine predstavljaju potencijal za razvoj turizma koji još uvek nije našao adekvatno mesto u razvojnim planovima i preduzetničkim inicijativama. Njima gazduje jedan upravljač – JP „Vode Vojvodine". Na području jugozapadne Bačke atraktivnošću se posebno ističe kanalska „osmica", odnosno potez kanala: Sombor–Vrbas, Vrbas – Savino Selo – Bački Petrovac, Bački Petrovac – Karavukovo, Karavukovo–Sombor, kao i Karavukovo – Savino Selo. Kvalitet vode kanala je zadovoljavajući, a

sukcesivno se vrši i njihova revitalizacija. Šire područje kanala odlikuje se relativno očuvanom prirodom i bogatim kulturnim nasleđem. Sami kanali predstavljaju regionalne ekološke koridore u okviru ekološke mreže Vojvodine. Šanse za razvoj turizma na ovom području povećava blizina Dunava i biciklistički koridor *EuroVelo* 6. Okosnicu potencijalne turističke regije čine lokalne destinacije Bač, Bačka Palanka i Bački Petrovac, kao jezgro međudestinacijskog partnerstva *kanali Bačke*. Pomenute destinacije povezuju sledeći elementi: reka Dunav, kanali, kultura i tradicija stanovništva, multikulturalnost i multikonfesionalnost, gastronomija, ruralni ambijent, kao i putevi, biciklističke staze i nasipi duž reke i kanala. Svi ovi zajednički elementi mogu biti tema za građenje regionalnog turističkog proizvoda. Proizvodni miks destinacije *kanali Bačke* sastoji se od četiri primarna turistička proizvoda: kanali, obala i priobalje, naselja (ruralni i urbani prostori) i specijalna interesovanja. Svaki od tih celovitih proizvoda sastavljen je od niza pojedinačnih proizvoda (tabla 1.)

Tabela 1. – Proizvodni miks destinacije *kanali Bačke*

Kanali	**Obala i priobalje**	**Urbani i ruralni prostori**	**Specijalna interesovanja**
– rekreativna i sportska plovidba (kajak, kanu, čamci) – plovidba brodom – zabava i kulturni događaji na vodi – sportski ribolov – kupanje i sportovi na vodi	– biciklizam – pešačenje – manifestacije uz obalu – kampovanje	– odmor na selu – doživljaj malih gradova – obilasci – kreativni turizam – manifestacije – verski turizam – *country break* – *slow* turizam	– lov – ribolov – jahanje konja – moto kros – triatlon

Izvor – Autori

Kako bi od resursa, ovi kanali postali turistička atrakcija, potrebno je sprovesti niz aktivnosti, a pre svega: poboljšati infrastrukturu za pristup i korišćenje, napraviti biciklističke i šetne staze na nasipima, postaviti signalizaciju, na pogodnim mestima raščistiti teren za pristane, urediti javne površine sa sanitarnim prostorijama, poboljšati ponudu ugostiteljskih objekata, pre svega ribljih čardi, unaprediti manifestaciju regata „Vode Vojvodine", raditi na promociji kanala za korišćenje u svrhu rekreacije turista i lokalnog stanovništva i njihovo uključivanje u regionalnu turističku ponudu. Temeljnija

revitalizacija kanala, koja bi obuhvatila čišćenje ugroženih deonica, kultivisanje i ozeljenjavanje priobalnog terena i izgradnju potrebne infrastrukture, nije samo stvar turizma, već je neophodno usmeravanje investicionih sredstava od strane javnog sektora, interresorno i intersektorsko povezivanje, koristeći javno-privatno partnerstvo i druge modele zajedničkih ulaganja. Preporučuje se da se projekat revitalizacije kanala u prvoj fazi svede na manju deonicu od nekoliko kilometara, kao ogledni primer ili model, i to u opštini koja trenutno ima najpovoljnije uslove, posebno u pogledu prepoznavanja značaja integralnog razvoja kanala za lokalnu samoupravu.

Vodeću ulogu u razvoju međudestinacijske saradnje treba da ima destinacijska menadžment organizacija – *DMO Zapadna Bačka*. Njene aktivnosti treba da vode ka kreiranju integralnog turističkog proizvoda na regionalnom nivou. Svaka opština određuje stepen prioriteta i mesto turizma u lokalnom razvoju. One odlučuju da li će razvoj turizma biti podržan putem direktnog uključivanja u DMO, ili preko posebnog opštinskog odeljenja i/ili lokalne turističke organizacije – LTO. DMO podrazumeva profesionalni menadžment, čiji je cilj pronalaženje izvora finansiranja projekata na (inter)destinacijskom nivou, kreiranje i razvoj turističkih proizvoda, uvođenje novih tehnologija, unapređenje kvaliteta proizvoda, lobiranje, zajednička promocija itd. Na ovom stepenu (ne)razvijenosti destinacija dominira potreba za angažovanjem države na izradi prostorno-planske i razvojne dokumentacije, izgradnji infrastrukture i obezbeđivanju podsticaja za uključivanje privatnog sektora. Jačanjem poslovne strukture na destinacijama rašće i učešće poslovnog sektora u strukturi vlasništva DMO, do 51:49% u korist državnog sektora, što se smatra optimalnim sa aspekta efikasnijeg upravljanja resursima i rešavanja infrastrukturnih potreba destinacije (Jegdić, Marković, 2011).

Kanali Bačke predstavljaju nedovoljno prepoznat potencijal za razvoj turizma, kako od strane lokalnog stanovništva i preduzetnika, tako i od strane lokalnih samouprava. Akteri, koji su ključni za obezbeđivanje uslova za saradnju na regionalnom nivou, jesu: lokalne samouprave, turističke organizacije, destinacijska menadžment organizacija, regionalna razvojna agencija, javna preduzeća, savezi i udruženja, nevladine organizacije i lokalno stanovništvo, turističke agencije, kao i drugi tržišni subjekti iz turizma i komlementarnih sektora. Treba istaći značaj *bottom-up* pristupa koji bi trebalo da doprinese razvoju preduzetničkih inicijativa i njihovom uobličavanju u konkurentne turističke proizvode. Potrebno je uvesti permanentnu edukaciju na nivou regiona svih subjekata turističke ponude, a posebno članova lokalne zajednice zainteresovanih za bavljenje preduzetništvom u turizmu. Fokus edukacije mora biti na praktičnim veštinama i znanjima. Cilj ovih mera treba da bude efikasno i efektivno angažovanje preduzetničkog kapitala, kao i racionalno i efikasno ulaganje ograničenih državnih sredstava, i sredstava spoljnih investitora dobijenih po projektima namenjenih unapređenju

turističke ponude, uvek imajući u vidu integralni turistički proizvod šire regionalne destinacije.

Na stvaranju konkurentnog turističkog proizvoda destinacije *kanali Bačke* treba kombinovati unutardestinacijsku saradnju među akterima i institucionalnu podršku u stimulisanju umrežavanja, prenosu znanja i najboljih praksi u lokalnim destinacijama, sa oba poznata modela međudestinacijske saradnje – posredovanu, koja bi se sprovodila u okviru šire destinacijske strategije koju bi predvodila *DMO Zapadna Bačka* i tzv. organsku saradnju, koja bi predstavljala poslovnu saradnju subjekata na stvaranju integralnog turističkog proizvoda, kako na lokalnoj destinaciji, tako i između destinacija. Razvoj saradnje i partnerstava ovih subjekata unutar destinacije može se tretirati kao preduslov za uspešnu međudestinacijsku saradnju.

ZAKLJUČAK

Danas se turistička destinacija Arosa–Lencerhajde nalazi pred velikim izazovom. Potrebne su nove ideje, nov pristup upravljanju, nova strategija kako bi destinacija opstala na tržištu. U spajanju destinacije Arosa i Lencerhajde može se videti primer u kome se kroz definisanje jedinstvenog cilja, putem međudestinacijske saradnje, mogu prevazići određeni izazovi u savremenom poslovanju. Proširenje ponude za ljubitelje alpskog skijanja, povećanje kvaliteta usluga, upravljanje događajima na destinaciji, imaju za cilj podizanja atraktivnosti destinacije radi privlačanja većeg broja turista.

Brendiranje i upravljanje događajima na nivou turističke destinacije Lencerhajde i skijaškog centra Arosa–Lencerhajde je preneto na nivo marketing organizacije (Lenzerheide Marketing und Support AG). Firme LBB i ABB definišu svoje rezvojne strategije zasebno, u smislu projekata, izgradnje, investicija. S druge strane, saradnja se odvija na nivou marketinga i brendiranja destinacije kroz realizaciju marketing strategije koja se kreira na nivou glavnog menadžmenta firmi. To podrazumeva da je marketing organizacija zadužena za proizvodnju, isporuku i kontrolu marketinških aktivnosti na nivou skijaškog centra. Jedan od većih problema odnosi se na nepostojanja dogovora između turističke organizacije Arosa i Lencerhajde marketing i podrška (LMS-a AG), što predstavlja izazov za budućnost.

Efekat spajanja rezultirao je rastom broja gostiju od 10% za prve dve godine, čime je prvobitni cilj privlačenje većeg broja skijaša postignut. Prema rečima L. Necer, nakon dve skijaške sezone rano je prognozirati na koji način će se destinacija razvijati, s obzirom da se tek očekuje dogovor na nivou saveta akcionara, bez kojeg viši menadžment ne može da kreira strategiju, ali je zasigurno da će u narednom periodu zajednički nastupati na tržištu kao Arosa–Lencerhajde, razvijajući brend „mi smo Arosa–Lencerhajde”.

Destinacije koje međusobno sarađuju su pioniri u primeni novih modela razvoja. Nekoliko primera sprovođenja međudestinacijske saradnje u praksi mogu da ohrabre istraživače u oblasti turizma da rade na razvijanju teorijskih osnova takve saradnje. Međutim, u ovom trenutku gotovo u potpunosti je izostala naučna pomoć saradnji među destinacijama, što takođe može biti jedan od razloga zašto je međudestinacijska saradnja još uvek retka pojava u svetu, a posebno u Srbiji. Odluka o uspostavljanju saradnje među destinacijama je samo prvi korak u njihovom dugom putovanju ka napretku i nije sama po sebi garancija uspeha. Efikasnost međudestinacijske saradnje proizilazi iz realnih procesa na tržištu, a ne samo iz volje donosilaca odluka. Međudestinacijska saradnja je takođe veoma obećavajuće područje budućih istraživanja.

SUMMARY
INTER-DESTINATION COOPERATION AS A FACTOR OF STRENGHTENING THE COMPETITIVENESS OF A TOURISM DESTINATION

The changes occurring in the field of tourism, conditioned by globalization processes, inevitably impact all areas of tourism system, and the destination, as a part of the tourism system, is forced to adapt if it wishes to survive and develop. Inter-destination cooperation, with a well formulated strategy, can contribute to making the destination more competitive, and at the same time it is one of the ways to improve tourist offer within a wider region. The cooperation between destinations presents a challenge for the local community, economic subjects and all the stakeholders in the destination. In the research papers from the subject area, several forms of inter-destination cooperation and the factors that influence it have been identified. One of the important factors of inter-destination cooperation is the approval of that cooperation by the local community and providing support to the newly created partnership. The subject of this research is the cooperation between the destinations Arosa and Lenzerheide in Switzerland, as well as the advancement of the tourism offer through such cooperation. The aim of this paper is to identify the modes and the effects of inter-destination cooperation on the example of tourist destinations Arosa and Lenzerheide.

Key words: Tourist destination, globalization processes, inter-destination cooperation, competitiveness, Arosa – Lenzerheide, Switzerland.

LITERATURA

1. Beritelli P., Reinhold S., Laesser C., Bieger T. (2015). *The St. Gallen model for destination management (1st ed.).* St. Galen: IMP-HSG.
2. Buhalis D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management* 21(1), str. 97–116.
3. Czernek K. (2013). Determinants of cooperation in a tourist region. *Annals of Tourism Research* 40, str. 83–104.
4. Dubska M., Zima R. (2012). Teoreticke a prakticke otazky marketingu destinacie cestovneho ruchu, Medzinarodna konferencia: *Podpora spoluprace v oblasti cestovneho ruchu, 2. časť*, Zbornik prispevkov. Slovakia: Nitra.
5. Fyall A., Garrod B., Wang Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management* 1, str. 10–26.
6. Hwang YH., Fesenmaier DR. (2003). Multidestination pleasure travel patterns: Empirical evidence from the American Travel Survey. *Journal of Travel Research* 42(2), str. 166–171.
7. Jegdić, V., Marković, D. (2011). *Menadžment turističke destinacije*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
8. Jegdić, V., Tomka, D., Knežević, M., Koščak, M., Milošević, S., Škrbić, I., Keča, K. (2016). Improving tourist offer through inter-destination cooperation in a tourist region. *International Journal of Regional Development*, 3(1), str. 31–49.
9. Laesser C., Beritelli P. (2013). St. Gallen consensus on destination management. *Journal of Destination Marketing & Management* 2(1), str. 46–49.
10. Mariani MM., Baggio R., Buhalis D., Longhi C., (Eds.) (2014). *Tourism management, marketing and development: the importance of networks and ICTs*. New York: Palgrave.
11. Mariani MM., Kylanen M. (2012). Inter-organizational relationships in time and space: coopetition in tourism destinations. *Proceedings of the 2nd EIASM conference on tourism management and tourism related issues*. France: Nice, 2012.
12. Naipaul S., Wang Y., Okumus F. (2009). Regional destination marketing: A collaborative approach. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 26(5–6), str. 462–481.
13. Reinhold S., Laesser, Ch., Beritelli P. (2015). 2014 St. Gallen Consensus on destination management. *Journal of Destination Marketing & Management* 4, str. 137–142.

14. UNWTO, (2002). *Destination Management & Quality Programme: Conceptual Framework*, Preuzeto 23. 06. 2016, sa //www.destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0
15. Wang Y., Hutchinson J., Okumus F., Naipaul S. (2013). Collaborative marketing in a regional destination: Evidence from central Florida. *International Journal of Tourism Research* 15(3), str. 285–297.
16. Yin RK. (1989). *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage Publication.
17. Zemla M. (2014) Inter-destination cooperation: Forms, facilitators and inhibitors – The case of Poland. *Journal of Destination Marketing & Management* 3, str. 241–252.
18. Http://schweizer-kantone-orte.websieb.info, preuzeto 29. 03. 2016.
19. Http://lenzerheide.com/pdf/medien/dokumentation/media-kit_arosa-lenzerheide.pdf, preuzeto 01. 04. 2016.

Ovaj rad je primljen **05.11.2016.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvćen za štampu **07.03.2017.** 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 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 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 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 Golušin, 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
Fakultet za inženjerski menadžment –katedra bezbednosti

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 Radenko Marić
Ekonomski fakultet u Subotici , Univerzitet u Novom Sadu
Doc. dr Bela Muhi
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 brojevimaređati 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