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

God. XI - br. 2/2017

POSLOVNA EKONOMIJA - BUSINESS ECONOMICS

UDK 3:33 + 336
ISSN 1820 - 6859

EDUCONS UNIVERZITET

POSLOVNA EKONOMIJA

Business economics

God. XI - br. 2/2017

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

Heidi Chang
DOES LEADERSHIP MATTER? STUDY OF LEADERSHIP STYLE, JOB PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION

Niccolò Paoloni
THE RELATIONSHIP BETWEEN BANKS AND COMPANIES: THE LITERATURE REVIEW

Petar Gogić, Sanjin Ivanović
ECONOMIC EFFECTIVENESS OF INVESTMENTS IN FRUIT TREE NURSERIES

Marija Mosurović Ružičić, Nikola Fabris, Đuro Kutlača
ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ U MODELIMA EKONOMSKOG RASTA I STRUKTURNIH PROMENA

Ivan Lovre, Jelena Jotić
KOMPARATIVNA ANALIZA EFIKASNOSTI JAVNOG SEKTORA REPUBLIKE SRBIJE I TRANZICIONIH ZEMALJA

Branimir Kalaš, Aleksandra Rakita
PROFITABILNOST BANKARSKOG SEKTORA U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA

Jelena Petrović, Snežana Radukić, Milica Radović
VIŠEKRITERIJUMSKA ANALIZA NIVOA DEMOGRAFSKOG RAZVOJA REGIONA U SRBIJI

Ivana Blešić, Tatjana Pivac, Tamara Divjak
EFEKTI ZADOVOLJSTVA POSLOM NA ORGANIZACIONU PRIVRŽENOST ZAPOSLENIH U HOTELIJERSTVU

Ana Jovičić Vuković, Snježana Gagić, Irma Erdeji
ORGANIZACIONO UČENJE: IZAZOVI HOTELSKOG SEKTORA SRBIJE

Milan Nešić
DETERMINANTE KOMPETENCIJA MENADŽERA U SPORTU

Siniša Domazet
DRŽAVNA POMOĆ ZA ADEKVATNOST PROIZVODNJE U PRAVU KONKURENCIJE EVROPSKE UNIJE

Sonja Vujović, Tanja Vujović, Miloš Pavlović
FRANŠIZING – NAČIN ZAPOŠLJAVANJA I STRATEGIJA RASTA I U DOBA KRIZE

Ružica Đervida, Dunja Demirović, Mirjana Milovanović, Adriana Radosavac
UNAPREĐENJE POSLOVNIH PROCESA KAO FAKTOR POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Jelica Eremić Đođić, Bogdan Laban, Aleksandra Tomić
FORENZIČKA REVIZIJA – SPREČAVANJE, OTKRIVANJE I ODGOVORNOSTI ZA FINANSIJSKE KRIMINALNE RADNJE U KOMPANIJAMA

Zoran Simonović, Branko Mihailović, Nikola Ćurčić
STRUKTURA POLJOPRIVREDNIH GAZDINSTAVA U REPUBLICI SRBIJI PREMA POVRŠINI POLJOPRIVREDNOG ZEMLJIŠTA

Aleksandar Milosavljević
NADLEŽNOST SUDA U SVETLU UREDBE EU 848/2015 O POSTUPKU U SLUČAJU INSOLVENTNOSTI

Milan Gašović, Zoran Jovanović, Predrag Gavrilović
POČETNE MARKETING AKTIVNOSTI U MALIM PREDUZETNIČKIM ORGANIZACIJAMA

Kristijan Ristić
PRIKAZ MONOGRAFIJE „KRIZA U EVROZONI: NAJSKUPLJI RAZVOD NA SVETU“

UDK: 3:33 + 336 ISSN 1820-6859

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

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS

Godina XI, broj 2

vol. XXI

Sremska Kamenica, 2017.

UDK: 3:33 + 336 ISSN 1820-6859

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS

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

Godina XI, broj 2
vol. XXI
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 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), Doc. dr Slobodan Rakić

Sekretari redakcije:
Doc. dr Jelena Jotić i 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

Heidi Chang
DA LI JE LIDERSTVO VAŽNO? ISTRAŽIVANJE UTICAJA STILOVA LIDERSTVA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM I RADNI UČINAK. 1

Niccolò Paoloni
ODNOSI IZMEĐU BANAKA I KOMPANIJA: PREGLED LITERATURE. 29

Petar Gogić, Sanjin Ivanović
EKONOMSKA EFEKTIVNOST INVESTICIJA U RASADNIKE ZA PROIZVODNJU VOĆNIH SADNICA 43

Marija Mosurović Ružičić, Nikola Fabris, Đuro Kutlača
ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ U MODELIMA EKONOMSKOG RASTA I STRUKTURNIH PROMENA 55

Ivan Lovre, Jelena Jotić
KOMPARATIVNA ANALIZA EFIKASNOSTI JAVNOG SEKTORA REPUBLIKE SRBIJE I TRANZICIONIH ZEMALJA. 73

Branimir Kalaš, Aleksandra Rakita
PROFITABILNOST BANKARSKOG SEKTORA U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA 90

Jelena Petrović, Snežana Radukić, Milica Radović
VIŠEKRITERIJUMSKA ANALIZA NIVOA DEMOGRAFSKOG RAZVOJA REGIONA U SRBIJI. 102

Ivana Blešić, Tatjana Pivac, Tamara Divjak
EFEKTI ZADOVOLJSTVA POSLOM NA ORGANIZACIONU PRIVRŽENOST ZAPOSLENIH U HOTELIJERSTVU. 114

Ana Jovičić Vuković, Snježana Gagić, Irma Erdeji
ORGANIZACIONO UČENJE: IZAZOVI HOTELSKOG SEKTORA SRBIJE 133

Milan Nešić
DETERMINANTE KOMPETENCIJA MENADŽERA U SPORTU. 150

Siniša Domazet
DRŽAVNA POMOĆ ZA ADEKVATNOST PROIZVODNJE U PRAVU KONKURENCIJE EVROPSKE UNIJE 167

- *Sonja Vujović, Tanja Vujović, Miloš Pavlović*
  FRANŠIZING – NAČIN ZAPOŠLJAVANJA I STRATEGIJA RASTA I U DOBA KRIZE. 188

- *Ružica Đervida, Dunja Demirović, Mirjana Milovanović, Adriana Radosavac*
  UNAPREĐENJE POSLOVNIH PROCESA KAO FAKTOR POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA. 207

- *Jelica Eremić Đođić, Bogdan Laban, Aleksandra Tomić*
  FORENZIČKA REVIZIJA – SPREČAVANJE, OTKRIVANJE I ODGOVORNOSTI ZA FINANSIJSKE KRIMINALNE RADNJE U KOMPANIJAMA. 224

- *Zoran Simonović, Branko Mihailović, Nikola Ćurčić*
  STRUKTURA POLJOPRIVREDNIH GAZDINSTAVA U REPUBLICI SRBIJI PREMA POVRŠINI POLJOPRIVREDNOG ZEMLJIŠTA 247

- *Aleksandar Milosavljević*
  NADLEŽNOST SUDA U SVETLU UREDBE EU 848/2015 O POSTUPKU U SLUČAJU INSOLVENTNOSTI 260

- *Milan Gašović, Zoran Jovanović, Predrag Gavrilović*
  POČETNE MARKETING AKTIVNOSTI U MALIM PREDUZETNIČKIM ORGANIZACIJAMA 276

PRIKAZI I KRITIKE

- *Kristijan Ristić*
  PRIKAZ MONOGRAFIJE „KRIZA U EVROZONI: NAJSKUPLJI RAZVOD NA SVETU“ 297

CONTENT

RESEARCHES, ISSUES AND STUDIES

- *Heidi Chang*
  DOES LEADERSHIP MATTER? STUDY OF LEADERSHIP STYLE, JOB PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION. 1

- *Niccolò Paoloni*
  THE RELATIONSHIP BETWEEN BANKS AND COMPANIES: THE LITERATURE REVIEW. 29

- *Petar Gogić, Sanjin Ivanović*
  ECONOMIC EFFECTIVENESS OF INVESTMENTS IN FRUIT TREE NURSERIES. 43

- *Marija Mosurović Ružičić, Nikola Fabris, Đuro Kutlača*
  RESEARCH AND DEVELOPMENT IN ECONOMIC GROWTH MODELS AND STRUCTURAL CHANGES. 55

- *Ivan Lovre, Jelena Jotić*
  COMPARATIVE ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF THE PUBLIC SECTOR OF THE REPUBLIC OF SERBIA AND TRANSITIONAL COUNTRIES 73

- *Branimir Kalaš, Aleksandra Rakita*
  PROFITABILITY OF BANKING SECTOR IN WESTERN BALKANS COUNTRIES. 90

- *Jelena Petrović, Snežana Radukić, Milica Radović*
  MULTI-CRITERIA ANALYSIS OF DEMOGRAPHIC DEVELOPMENT LEVEL OF THE REGIONS IN SERBIA. 102

- *Ivana Blešić, Tatjana Pivac, Tamara Divjak*
  EFFECTS OF EMPLOYEE SATISFACTION ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES IN HOTEL MANAGEMENT. 114

- *Ana Jovičić Vuković, Snježana Gagić, Irma Erdeji*
  ORGANIZATIONAL LEARNING: CHALLENGES OF THE SERBIAN HOTEL SECTOR 133

- *Milan Nešić*
  DETERMINANTS OF COMPETENCE OF MANAGERS IN SPORT. 150

Siniša Domazet
STATE AID FOR THE ADEQUACY OF PRODUCTION IN EU COMPETITION LAW. 167

Sonja Vujović, Tanja Vujović, Miloš Pavlović
FRANCHISING – WAY OF EMPLOYMENT AND GROWTH STRATEGY EVEN IN TIME OF CRISIS. 188

Ružica Đervida, Dunja Demirović, Mirjana Milovanović, Adriana Radosavac
IMPROVEMENT OF THE BUSINESS PROCESS AS A FACTOR FOR THE ACHIEVEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES. 207

Jelica Eremić Đođić, Bogdan Laban, Aleksandra Tomić
FORENSIC AUDIT – PREVENTION, DETECTION AND RESPONSIBILITY FOR CRIMINAL ACTIONS IN COMPANIES. 224

Zoran Simonović, Branko Mihailović, Nikola Ćurčić
STRUCTURE OF AGRICULTURAL DISTRIBUTIONS IN THE REPUBLIC OF SERBIA, BY THE SURFACE OF AGRICULTURAL LAND 247

Aleksandar Milosavljević
REVIEW OF REGULATION (EU) 848/2015 ON INSOLVENCY PROCEEDINGS 260

Milan Gašović, Zoran Jovanović, Predrag Gavrilović
INITIAL MARKETING ACTIVITIES IN SMALL ENTREPRENEURSHIP ORGANIZATIONS 276

CRITIQUES AND ANALYSIS

Kristijan Ristić
REVIEW OF THE MONOGRAPHY „CRISIS IN THE EUROZONE: THE MOST EXPENSIVE DIVORCE IN THE WORLD”. 297

UDK: 005.34

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 1 – 28
doi: 10.5937/poseko12-16191

PhD Heidi Chang,[1] Assistant Professor
I-Shou University, International College, Department of Entertainment Management, Kaohsiung, Taiwan

DOES LEADERSHIP MATTER? STUDY OF LEADERSHIP STYLE, JOB PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION

ABSTRACT: Leadership style plays an important role in organization because a good leader can influence their followers to achieve the organization goals. However, each leader has their own characteristic and style in coordinate their subordinates. This study aims to explore how leadership styles affect job satisfaction and job performance. On-line questionnaire was adopted for data collection. There are 200 participants who work for the top-20 companies in Indonesia. The results indicated that the leadership style is significantly and positively correlated to job satisfaction and job performance. Furthermore, this study found that job satisfaction has a mediating effect on the relationship between leadership style and job performance.

Key words: leadership style, job satisfaction, job performance, transactional leadership, transformational leadership, laissez-faire leadership

INTRODUCTION

Rapid technological development and supported by globalization lead to increasingly fierce competition in any industry in the world. It requires

[1] heidichang@isu.edu.tw

any company to be more responsive to survive. Company must be able to improve any aspect in their organization especially the quality of human resources. The success of organization does not depend on how great they can manage their finance, marketing and product but it depends more on how they manage their human resources. Pfeffer (1998) said that human capital is a critical resource in most firms. Myloni, Harzing and Mirza (2004) found that human resource can be a part of overall strategy of an organization. There are other researchers such as Barney (1991) and Lado and Wilson (1994), both mentioned that managing technology or capital is easier than managing people (human resource). It is more difficult to manage human resources because it involves various elements within the company such as employees, leaders (managers) and the systems of the company itself.

Good cooperation between those three elements will cause conducive working environment so either employees or leaders, they can do their task maximally. Company expects with conducive working environment, it can create job satisfaction because it can bring a considerable influence on organization's productivity through employee performance. While dissatisfaction is the starting point of any problem such as conflict between employees and managers and less motivation for working on employees.

Increasing in job satisfaction cannot be separated from the role of the leader in the organization. A leader plays an important role in the success of a company because leader is someone who will plan, organize, mobilize and control all resources so that goal of the company can be achieved effectively and efficiently. Therefore, a leader in the organization requires to be able to create a condition that would satisfy employees in the work and to obtain employees who are not only able to work but also willing to work towards the achievement of organization goals.

Because of leadership holds important role in organization, it attracts the attention of researcher in the organizational behavior field. Bass (1990) said that the quality of a leader often regarded as the most important factor that determines the success of failure of an organization. Some other researcher such as Schein (1992), Nahavandi and Malekzadeh (1993) and Kouzes and Posner (1987) also stated that a leader has major influence on the success of organization. There are other researchers such as Porter (1996), Berg and Baron (2000) also stated that leadership is a key element in an organization's effectiveness.

Leadership style is a way that used by a leader to influence the behaviors of workers or followers. A good leadership style is a style that can motivate their followers. Each of leadership style has their own strengths and weaknesses which can affect organizational effectiveness and performance (Nahavandi, 2002). A leader will use their style to lead according to their ability and personality (Marzuki, 2002). An effective leadership style is

needed in a company to be able to improve the performance of all employees in achieving the goals that have been set by company.

In an organization, a leader needs to motivate or influence their followers in their own style so that the employees can work productively, effectively and efficiently to achieve organization's goals. But dealing with workers is not an easy task to do because they are human who has their own thoughts, feelings and minds. So, leadership style can motivate the workers or discourage them which will affect to their job performance. Eskildsen and Nusler (2000) mentioned that employee satisfaction comes from their perception towards their job and their organization. It means that employee perception about leadership behavior is an important predictor of employee job satisfaction. While Schyns and Sanders (2007) mentioned that inadequate salary, conflict between managers and workers and absence of promotion prospects are sources of employee job dissatisfaction.

Central Intelligence Agency (2016) described Indonesia is a country in South East Asia that located between Indian Ocean and Pacific Ocean with total area approximately 1.904.569 sq km. Indonesia has more than 255millions people in 2015 and known as the 4th largest population after China, India and United States. Indonesia is the largest economy in South East Asia and also known as one of the members from ASEAN. Indonesia economy growth is increase year by year. It could be seen from Indonesia's GDP that increase year by year. In 2013, Indonesia GDP is approximately 2.582 trillion rupiah and in 2015, Indonesia GDP becomes 2.839 trillion rupiah.

Sutianto (2014) mentioned that Fortune Indonesia gave award to the most admires company in Indonesia. Due to the award, Fortune Indonesia cooperates with Hay Group in doing research of Indonesia Company. They found that the top 20 most admires company in Indonesia respectively are: Astra Internasional, Unilever Indonesia, Central Asia Bank, Telekomunikasi Indonesia, Mandiri Bank, Rakyat Indonesia Bank, Indofood Sukses Makmur, United Tractors, Kalbe Farma, Semen Indonesia, Astra Agro Lestari, Garuda Indonesia, Indofood CBP Sukses Makmur, Gudang Garam, Indocement Tunggal Perkara, Negara Indonesia Bank, XL Axiata, Holcim Indonesia, Krakatau Steel and Indosat. While Karunia (2016) mentioned top 15 companies with the biggest income in Indonesia. Those companies respectively are: BRI Bank, Mandiri Bank, Astra Internasional, Telkomsel, Pertamina, BCA Bank, Telkom Indonesia, Negara Indonesia Bank, Sampoerna, Perusahaan Gas Negara, Unilever, Gudang Garam, Semen Indonesia, Indocement, and Indofood. Therefore, through this research, researcher aims to know how leadership style affect job satisfaction and job performance and what type of leadership style that can increase employee job performance through job satisfaction in Indonesia. This research only

focuses on exploring how leadership style (transformational leadership, transactional leadership, and laissez-faire leadership) stimulate job performance and job satisfaction. The purpose of this research is to find out the relationship between these three variables (leadership, job satisfaction and job performance).

LEADERSHIP STYLE AND ITS IMPACT ON JOB PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION

Leadership Style

Leadership style is any way that used by a leader to influence the behaviors of workers or followers. Mullins (2010) described leadership style as the way managers or a leader usually behaves towards their workers in the group. Dubrin (2001) stated that leadership style is a consistent pattern of behavior that characterizes a leader. A good leadership style is a style that can motivate their followers. Each of leadership style has their own strengths and weaknesses which can affect organizational effectiveness and performance (Nahavandi, 2002). A leader will use their style to lead according to their ability and personality (Marzuki, 2002). An effective leadership style is needed in a company to be able to improve the performance of all employees in achieving the goals that have been set by company.

Several researchers such as Bass (1997), Goh Yuan Sheng (2005), and Voon (2011) categorize leadership as transformational leadership and transactional leadership. Linton (2007) and Mullins (1998) categorize leadership as transformational leadership, transactional and Laissez-Faire leadership. Lewin (1939) categorize leadership style into three which are authoritarian leadership, participative leadership and laissez-faire. Goleman (1998) defined leadership style as visionary, coaching, affiliative, democratic, pacesetting and commanding.

Transactional Leadership

Transactional leadership is focus on exchange or trade between leader and employee. A leader will encourage their employee to work as the standard that has been decided with given reward as motivation, productivity to gain specific goals effectively. According to Burns (1979), transactional leadership emphasizes work standards, assignments and task oriented goals. Burns stated that transactional leadership focus on reward and punishment to influence employee performance in task completion. Trottier, Wart and

Wang (2008) also mentioned transactional leadership as a style that focus about “trades” between a leader and their employees or subordinates. A leader will compensate their subordinates if they achieve specific goals. According to Avolio, Waldman and Yammarino (1991), transactional leadership is a style where a leader will communicate with their followers and explain the task and how it should be done and also tell their followers that there’ll be a reward for a well-done job.

Bass and Avolio (1995) defined there are three dimensions of transactional leadership, as respectively, contingent reward, management by exception (active) and management by exception (passive). Antonakis, Avolio and Sivasurbramaniam (2003) described three dimensions of transactional leadership as follow: Contingent reward refers to leaders admit and give reward to their followers for good performance. Management by exception (Active) refers to leaders always monitor their subordinates and correct if necessary, so they can perform effectively and according to the standards. Management by exception (Passive) refers to leaders give punishment to their followers because of problem arise or they don’t meet the standard performance.

Transformational Leadership

Transformational leadership is a style of leadership where a leader transforms their subordinates so they change the value and what subordinates belief. Bass and Avolio (1990) mentioned that transformational leaders will provide vision and mission and further gain respect trust through charisma. According to Ismail (2009), transformational leadership focuses on development and growth of value system of the subordinates, their inspirational level and moralities. Gill, Fitzgerald, and Bhutani (2010) defined transformational leadership as a process of influencing major changes in attitudes and assumptions of organization members and building commitment for organization’s mission or objectives. Bass et.al (1990) explained that transformational leaders will encourage their subordinates to view problem from new point of view, provide support and encouragement communicates vision, stimulates emotions and identification.

Bass, Avolio and Jung (1997) mentioned that there are four dimensions for transformational leadership which are idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration. Idealized influence means that a transformational leader needs to be charismatic to influence their subordinates to follow the leader. Bass and Riggio (2006) said that transformational leader should act as a role model that is highly admired, trust and respect by their subordinates. Inspirational motivation means that transformational leader can put a high standard but also can encourage their

subordinates to meet that standard. Several researchers such as Antonakis et al. (2003); Bass and Riggio (2006) stated that Transformational leader should become inspiration and motivation for their followers. This kind of character can raise subordinate's optimism and enthusiasm. Intellectual stimulation means that transformational leaders always encourage subordinates to find new methods that more effective to solve the problem. According to Bass and Riggio (2006); Nicholason (2007), transformational leader need to have ability to stimulate their subordinates to be more innovation and creativity. Individualized consideration means that leaders realize that each of followers is different, so they will pay attention more specific to each individual. According to Bass and Riggio (2006); and Nicholason (2007), transformational leaders will act as subordinate's coach or mentor and pay special attention to each follower's need for their growth and achievement.

Laissez-Faire Leadership

Laissez-Faire leadership style is a style that leaders give more freedom to their subordinates for decision making. Mondy and Premeaux (1995) defined laissez-faire leadership as a style where a leader let all decision made by their group members. Several researcheres such as Robbins (2007); Luthans (2005); Osbom (2008) stated that laissez-faire leader tend to release their responsibilities and avoid to make decision. This type of leaders, they tend toward free. Subordinates can do their work the way they like it but also responsible for it. However, as the EC noted: "internal market policy can be pursued while at the same time integrating pursuit of other objectives, including social policy objectives". Social policy has played a central role in building Europe's economic strength through the development of a unique social model. While the current EU framework governing public procurement does not specifically recognize the pursuit of social policy goals within the framework of public procurement procedures, the EC took a stand as early as in 1998 that the current framework nevertheless offers a range of possibilities which, if properly pursued, should make it possible to accomplish desired social objectives....

Job Satisfaction and Its Antecedents

Job Satisfaction is about employees feeling toward their job whether they like it or not. Specter (1997) explained that job satisfaction is the way people feel about their jobs. He also mentioned that employee satisfaction is an important concern in every organization because it focuses on humanitarian which is mean that people need to be treated fairly and

respected and utilitarian which is mean that employee satisfaction leads to employee behavior that affect organization performance. Fogarty (1994) also described job satisfaction as individual attitude towards his or her job whether they gain enjoyment or not from their workplace. He explained that the higher level of job satisfaction means the more satisfied the employee, which will lead to positive attitude to their jobs. Statt (2004) defined job satisfaction as reward that got by employee in terms of intrinsic motivation to achieve specific goals.

Armstrong (2006) also described job satisfaction as employees' attitude and feeling about their work, either favorable attitude to their jobs which mean as job satisfaction or unfavorable attitude to their job which mean as job dissatisfaction. George and Jones (2008) stated that job satisfaction is collection of feeling and beliefs that employee have towards their jobs. Employees' levels of degrees of job satisfaction can be from extreme satisfaction to dissatisfaction. Robbins (2003) found that the more satisfied employees, the more effective the organizations compare with dissatisfaction employees. Breed and Breda (1997) mentioned that job satisfaction can affect absenteeism, complaints and labor unrest. Therefore, the more satisfied the more productive they are and vice versa. The more important thing is employee satisfaction lead to customer satisfaction because they will provide better service for customers; customer satisfaction then is increased. Dawson (2005) explained that employee satisfaction has positive relationship with employee attitude. Saari and Judge (2004) said that productive employees are them who are happy.

Study found that there are many antecedents affecting job satisfaction. Hackman, Oldham (1980) stated that job satisfaction can be influenced by supervision at work, work itself, pay, co-workers, promotions and appraisal. Other researcher such as Lane, Esser, Holet and McCusker (2010); Vidal, Vare and Aragon (2007); and Xie and Johns (2000) also mentioned that salary, working environment, autonomy, communication and organizational commitment are factors that influence job satisfaction. Specter (1997) stated that there are nine dimensions of job satisfaction such as pay, promotion, supervision, fringe benefit, contingent rewards, operating procedures, co-workers, nature of work itself and communication.

Pay

Pay means how much money the company gives for employee for the job that has done. Heery and Noon (2001) mentioned that pay is payment for work, number of different forms such as salary, wage, and supplementary cash payments. Cobb (2004) stated that pay satisfaction is about how employee thinks about the amount of money that they received. Pay

satisfaction is the difference between employee expectation and the reality. Different employee can have different expectation. Several researchers have mentioned that pay or amount of money that employee received has a positive relationship with job satisfaction. Kalleberg (1977) and Voydanoff (1980) stated that monetary compensation is one of the main variables for job satisfaction. Kathawala, Kevin and Dean (1990) stated that he found that salary is the main key for job satisfaction. Gurusamy and Mahendran (2013) found in their study that salary has the highest rank compared to factors in determine job satisfaction.

Promotion

Robbins (2003) said that promotions lead to employee personal growth and also increase their responsibilities and social status. Cobb (2004) defined promotion satisfaction as employee satisfied with the fairness of company either in administration or policy, so company treat their employee in the same way on reassigning employee to have higher level job. Spector (1997) said that employee will feel more satisfy if they perceive fairness in term of promotion in higher job level. Other researchers also agree that promotion has positive relationship with job satisfaction. Nguyen, Taylor and Bradley (2003) found that job satisfaction is the result of promotion opportunities in organization. Teseema and Soeters (2006) also mentioned in their study that there is positive relationship between job satisfaction and promotion satisfaction. While Sajuyigbe, Olaoye, Adeyami (2013) said that if employee believes that they have good prospects in the future, they tend to be more satisfy. Park, Mitshuhasi, Fey and Bjorkman (2003) stated that satisfy employee because fair promotional opportunities will lead to performance of employee in organization.

Supervision

Supervision means that managers or leaders support and care about their workers. Robbins (1993) mentioned that employee will feel more appreciated, heard and cared if their manager or leader supports them, friendly, understanding and it increases their satisfaction. Spector (1997) stated that supervisor's behavior can determine employee job satisfaction. Other researchers also agree with positive relationship between job satisfaction and supervision. Friedlander and Margulies (1969) found that management and friendly staff relationship affect employee satisfaction. Brunetto and Far-Wharton found that supervision increase the level of job satisfaction and performance. Sajuyigbe et.al (2013) also found that if supervisors recognize the employee achievement, they tend to be more

satisfied. Okpara (2004) mentioned that supervisions play significant roles in job satisfaction and performance.

Fringe Benefit

According to Dessler (2013), fringe benefit means compensation that employee receive beside regular salary such as, transportation fee, insurance, company cars, retirement plans, holidays, etc. Spector (1997) mentioned that there are two types of fringe benefits, first one is fringe benefits into monetary and second one is non-monetary. Behera, Sahoo and Sundaray (2011) found that fringe benefits can affect employee satisfaction. Another survey by HR Focus (2007) found that fringe benefits are the first ranked in terms of affecting job satisfaction. Therefore, through this survey, researcher believes that fringe benefit also as important as other dimensions.

Contingent Reward

Contingent reward is incentives for employee because of good work or performance. Spector (1997) described that contingent reward is appreciation, recognition and rewards because of good work. Robbins (1993) explained that if employee efforts are not recognized or their rewards are not equitable enough, it can lead to dissatisfaction.

Operating Procedures

Specter (1985) defined operating procedures as operating policies and procedures. Spector (2008) mentioned that perceptions about fairness are so important because it can determine employee behavior and reactions about their work. Spector also mentioned that organizational environment and aspects of job related to job satisfactiob which can cause high level of job satisfaction or dissatisfaction. Other researcher, Martins and Coetzzee (2007) mentioned that if employee's needs and objectives integrate with organization needs and objectives, it can affect employee motivation and organizational culture.

Co-worker Satisfaction / Working conditions

Co-workers or working conditions refers to how's employee relationship with their colleagues in the company. Cobb (2004) defined co-workers satisfaction as satisfaction level for relationship of the employee with their colleagues in term of work related interaction. George and Jones (1999) found that poor working conditions can lead to dissatisfaction. If co-

workers refers to relationship between colleagues, while working conditions refers to office space, equipments, comfortable chairs, clean, attractive surroundings, and other things. Robbins (2011) stated that working conditions could affect job satisfaction. According to Ramlall (2003), good working conditions make employee feel that they are valued and heard, so they tend to be more satisfied. Several researchers such as Reiner and Zhao (1999); Carlan (2007); Ellickson and Logsdon (2001), also found that working conditions is one factor that can influence job satisfaction.

Communication

According to Spector (1997), nature of work means whether the employee satisfy or not with their job. Moreover, he also mentioned about satisfaction of employees in terms of communication refers to employee feeling whether they are satisfied or not with the communication within organizations. Robbins (1993) said that usually employees like work that is more challenging, can use their skills and abilities more, and offer a variety tasks with freedom and feedback about how well they do it. He also mentioned that employees will feels more satisfied about their work if lack of distortions, ambiguities and incongruities that occur in communication.

Leadership and Job Satisfaction

Kennerly (1989) said that main factor that determine the effectiveness of organization are leadership and job satisfaction. Leadership is one of the most important factors that can affect job satisfaction. A good leader leads to high satisfaction level. Seashore and Taber (1975) stated that employee satisfaction could be influence by organizational climate, leadership and personnel relationship. Several researchers stated that there is a significant relationship between leadership and job satisfaction (Chen & Spector, 1991; Brockner, 1988; DeCremer, 2003). They mentioned that job satisfaction can be influenced by the quality of the leader and employee relationship. Broke (2006) said that low job satisfaction lead to decrease employee performance, absenteeism, high employee turnover, and early retirements. While Yukl (1971) said that employee tend to satisfy with leader who cares and support them. Thus, based on this the following hypothesis:

H1: There is a positive relationship between leadership and job satisfaction.

H1a: There is a positive relationship between Transactional leadership and job satisfaction

H1b: There is a positive relationship between Transformational leadership and job satisfaction

H1c: There is a positive relationship between Laissez-faire leadership and job satisfaction

Job Performance

Job performance is about the outcome or the result that employee has. Jex (2002) stated that job performance is about how well someone performs at their jobs. Bernardin and Russel (2002) also mentioned that job performance is the record of outcomes produced by a specific job during time period. Gibson, Ivancevich and Donnely (2003) defined job performance as results of jobs that related to organization goals, efficiency, effectively. According to Payaman (2005), job performance is the level of achievement of the implementation of certain task. Ilyas (2001) also described job performance as the performance of the work either quantity or quality within an organization and the performance could be individual or groups. Rotundo and Sackett (2002) described job performance as actions and behaviors of employee that contribute to organizational goals.

Several researcheres such as Borman and Motowidlo (1997); Motowidlo and Schmit (1999) differentiate performance as task performance and adaptive performance. Researcher described task performance as an employee contribution to organizational performance based on their job as part of formal reward system and task performance usually has clear and specific job description. Campbell (1990) mentioned about 8 job performance factors and five of them refer to task performance. Those 5 job performance are job-specific task proficiency, non-job specific task proficiency, written and oral communication proficiency, supervision, and management / administration.Contextual performance described as employee's behavior that indirectly contributes to organizational performance. Borman and Motowidlo (1993) defined 5 categories of contextual performance such as volunteering for activities, enthusiasm, assistance to others, following rules and openly defending organization objectives.

Relationship between Leadership and Job Performance and Job Satisfaction

There are several findings between leadership and job performance. Some researchers such as Pritchard and Karasick (1973); Sheridan and Vredenburgh (1978); Hampton, Dubinsky, Skinner (1986) found that relationship between leadership and job performance is negative. Some other researchers such as Yousef (2000); O'Reilly and Roberts (1978); Lowen and Graen (1972); Downey, Duffy, Shiflett (1975); and Weed (1976) found that

there is no link between these two variables, leadership and job performance. While some other studies from several researchers such as Dawsan (1972); Swanson and Johnson (1975); Euske and Jackson (1980); Yousef (2000) also found that this two variables, leadership and job performance has positive relationship.

Leadership plays an important role in organization succeeds because they need to influence their follower's behavior and performance so that leader's subordinates can work according to organization vision. Effective leader will influence their employees so they will work based on leader's control. Therefore, leadership is very important for organization survival and effectiveness. Rollinson (2001) mentioned that because of leaders' task is coordinating their subordinates to done something, so that it can be assumed that leadership style will translate into employee's performance. Some researchers such as Fiedler and House (1988); Maritz (1995); and Ristow (1999) also stated that quality of leadership can influence effectiveness of individual which results in their performance. According to Cummings and Schwab (1973), leadership is one variable that can affect on employee performance. Thus, based on this the following hypothesis:

H2: There is a positive relationship between leadership and job performance.

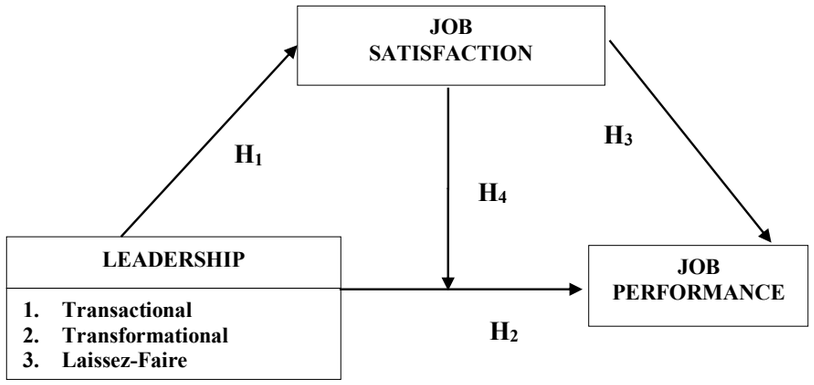
According to Puspahkumari (2008), this researcher found that job satisfaction has a positive and significant relationship towards job performance. According to Hussin (2011), this researcher found that there is positive correlation between job satisfactions dimensions towards job performance except for pay. Job satisfaction is about employee's feeling toward their job. While job performance is the outcome of employee's job. High level of job satisfaction can lead to high level of job performance. Employees with high level satisfaction tend to work more productively which is increase their job performance. Thus, based on this the following hypothesis:

H3: There is a positive relationship between job satisfaction and job performance.

As mentioned above, several researchers found that leadership has positive relationship towards job performance and job satisfaction has significant relationship towards job performance. Yukl (1971), leader who care and support their subordinates can increase subordinates satisfaction. With higher level satisfaction, it will lead to better performance. According to Broke (2006), low job satisfaction lead to decrease employee performance, absenteeism, high employee turnover, and early retirements. Reach model and four hypotheses is shown in figure 1.

H4: Job satisfaction has a mediating effect on the relationship between leadership and job performance.

Figure 1. - Research Framework



RESEARCH METHODOLOGY

This research is an empirical research. Quantitative approach will be used in this research which is mean that this study use number in the data processing. Source of data that used by this research is primary data because researcher will distribute questionnaire to employee to get the data. After distributing the questionnaire, researcher will do screening process or pilot test. This research scale is Likert interval scale which has same range and homogenous with different value in each number. Five-Likert scale which is strongly agree, agree, neutral, disagree and strongly disagree will be applied to the questionnaire.

Researcher used questionnaire to find information about leadership style, job satisfaction and job performance. Stone (1978) said that questionnaire is the most common method to use for data collection in doing research. Sudman and Bradburn (1974) stated that questionnaire is the only way to let subjects reveal sensitive information. The instrument used by researcher was questionnaire which consists of 34 items in the questionnaire. These items will represent the variables in the study which were leadership, job satisfaction and job performance. The questionnaire consists of 3sections. The first sections were leadership style, 2nd sections was job satisfaction and job performance and the last section was demographic data of respondent that designed by researcher.

All the items in the questionnaire were adopted from previously developed scale from earlier research. All these items use 5-point Likert-scales except for demographic data. All the scales adopted in this study originally were in English. Since, the respondents were Indonesian,

researcher will do direct translation for the questionnaire into Indonesian language. Most of the statement from the questionnaire was the same with the original developed scales that measuring leadership, job satisfaction and job performance, just a little bit statements were modified to have a better understanding.

Multifactor leadership questionnaire will be used by researcher to measure leadership style in this study which is adapted from Bass and Avolio (1990). There will be 23 items that used to measure leadership. There are three types of leadership that will be tested which are transactional leadership, transformational leadership and laissez-faire leadership. There are 8 items for transactional leadership, 12 items for transformational leadership, and 3 items for laissez-faire leadership. Job Satisfaction Survey (JSS) will be used by researcher to measure job satisfaction in this study which is adapted from Tsai, Chen and Farh (1997). There will be 6 items that used to measure job satisfaction with work itself, supervision, co-workers, pay, promotion and pay (Tsai et al., 1992). Job Performance Survey will be used by researcher to measure job performance in this study which is adapted from Wiedower (2001). There will be 5 constructs that used to measure job performance, such as timeliness, quality of work, quantity of work, need for supervision, and interpersonal impact. Cronbach's alpha for each variable for leadership, job satisfaction and job performance respectively are 0.813, 0.763 and 0.773. It means that all variables are reliable.

After the survey questionnaire was designed, researcher will do pre-test to make sure that the questionnaire is understandable. There will be two parts that will be done by researcher in the pre-test. First is researcher will distribute 30 questionnaires to any worker and the second is researcher will ask help from 2 or 3 professional expertise such as professor who has major in business or manager in a company. After pre-test is done, researcher will distribute the questionnaire to employee who works in the top 20 company in Indonesia. There was some way that used by researcher to distribute the questionnaire. First, researcher will cooperate with human resource department in the company to distribute the questionnaire. Second, researcher will distribute to some friend who works in that company and ask friends to distribute to their colleague. Researcher will analyze the data when 200 questionnaires collected. The sampling technique used in this research is non-probability sampling because the population is unidentified. Sampling method used in this research is the convenience sampling which means that a sample collection technique which focus to help researcher to find or reach the respondent.

Researcher uses a questionnaire which is considered as a closed type questionnaire which means that the answer of the respondents has been provided by giving several alternatives. Questionnaires were distributed

through google drive and google docs facilities which the link will be inform to employees through email or another social network. Respondent who can fill the questionnaire are they who are working in top 20 companies that will represent Indonesia employee.

RESULTS

Table 1 presents the demographic information for the 200 respondents in the survey. In this research, majority is female (57.5%). The results of Pearson correlation for leadership, job satisfaction and job performance show that all variables are correlated to another variable (see Table 2). Independent sample t-test was applied to investigate if there is a significant difference in leadership, job satisfaction and job performance between Male and Female. The results show that male and female has significantly difference to transactional leadership ($t = 2.415$, $p<0.05$), transformational leadership ($t = 2.837$, $p<0.001$), job satisfaction ($t = 2.898$, $p<0.001$) and general leadership ($t = 2.987$, $p<0.001$). In addition, the results also show that male and female show no significant difference to laissez-faire leadership and job performance.

The results of Pearson correlation for leadership, job satisfaction and job performance show that all variables are correlated to another variable (see Table 2). Independent sample t-test was applied to investigate if there is a significant difference in leadership, job satisfaction and job performance between Male and Female. The results show that male and female has significantly difference to transactional leadership ($t = 2.415$, $p<0.05$), transformational leadership ($t = 2.837$, $p<0.001$), job satisfaction ($t = 2.898$, $p<0.001$) and general leadership ($t = 2.987$, $p<0.001$). In addition, the results also show that male and female show no significant difference to laissez-faire leadership and job performance.

Table 1. - Summary of demographic information

Information	Attributes	Number (n=200)	Percentage (%)
Gender	Male	85	42.5
	Female	115	**57.5**
Age Group	Under 18 years old	0	0
	19 – 25 years old	106	**53.0**
	26 – 35 years old	77	38.5
	36 - 45 years old	17	8.5
	46 – 55 years old	0	0
	Over 55 years old	0	0
How long have they been work in that company	Less than 1 year	41	20.5
	1 – 2 years	92	**46.0**
	3 – 4 years	28	14.0
	5 – 6 years	15	7.5
	More than 6 years	22	11.0
Income in a month	< US$ 195,998	18	9.0
	US$ 195,99 – 391,997)	109	**54.5**
	US$ 391,998 – 587,993)	36	18.0
	US$ 587,994)	37	18.5
Educational Background	High School	41	20.5
	Bachelor Degree	149	**74.5**
	Post-graduate Degree	10	5.0
	PhD	0	0
Company	Bank BCA	18	9.0
	Bank Mandiri	43	**21.5**
	Bank BRI	15	7.5
	Bank BNI	14	7.0
	Unilever	22	11.0
	Astra International	12	6.0
	Gudang Garam	22	11.0
	Telecommunication Indonesia	18	9.0
	Semen Indonesia	6	3.0
	Other	30	15.0

ANOVA tests show that there is a significant difference among age, income and education on Transactional Leadership. Participants in different

level of education show different style of transformational leadership and general leadership. This table also shows that there is a significant difference among age on laissez-faire leadership. In addition, the results find that participants from different company show different results on job performance.

Table 2. - Correlation Analysis

Variable	Mean	SD	1	2	3	4	5
Transactional	3.901	0.5122					
Transformational	3.785	0.6399	.624***				
Laissez-Faire	2.086	0.7629	-.364***	-.303***			
Job Satisfaction	3.776	0.5964	.358***	.604***	-.190**		
Job Performance	3.975	0.5831	.262***	.309***	-.179*	.438***	
Leadership	3.604	0.4407	.795***	.941***	-.151*	.560***	.299***

p<0.001***, p<0.01**, p<0.05*

REGRESSION AND HYPOTHESES TESTS

The regression model is used to the test the relationship between transactional leadership and job satisfaction which shows in table 4.6. The results show that transactional leadership is significantly related to job satisfaction (F = 29.094***, p<0.001). Based on the result, this study can conclude that Hypotheses 1a is supported (t=5.394, p<0.001) which means that there is a positive relationship between transactional leadership and job satisfaction.

In order to test Hypotheses 1b, this study uses Pearson correlation and regression analysis to examine the relationship between transformational leadership and job satisfaction. The study finds that transformational leadership is significantly related to job satisfaction (F=114.002***, p<0.001). Based on this table, this study concludes that H1b is supported (t=8.115***, p<0.001). Namely, there is a positive relationship between transformational leadership and job satisfaction.

In order to test Hypotheses 1c, this study uses Pearson correlation and regression analysis to examine the relationship between laissez-faire leadership and job satisfaction. Results show that laissez-faire leadership is significantly related to job satisfaction (F=7.446**, p<0.01). Based on this table, this study concludes that H1c is supported (t=33.736***, p<0.001); There is a positive relationship between laissez-faire leadership and job satisfaction. This study finds that there is a significantly positive relationship

between leadership and job satisfaction (F=90.263***, p<0.001). Based on table 4.9, this study concludes that Hypothesis 1 is supported (t= 3.618***, p<0.001) which means that leadership has a positive relationship between job satisfaction. This study uses Regression analysis in order to test the relationship between transactional leadership and job performance. Leadership is found to significantly related to job performance (F=14.563***, p<0.001). Because of t-value is 9.152*** (p<0.001), this study concludes that Hypothesis 2a is supported. It means that Transactional Leadership has a positive relationship with job performance. In order to test Hypotheses 2b, this study uses Pearson correlation and regression analysis to examine the relationship between transformational leadership and job performance. The study finds that transformational leadership is significantly related to job satisfaction (F=20.860***, p<0.001). Based on this table, this study concludes that H2b is supported (t=12.306***, p<0.001). It means that there is a positive relationship between transformational leadership and job performance.

The regression model is used to test the relationship between laissez-faire leadership and job performance. According to table 4.11, it shows that laissez-faire leadership is significantly related to job performance (F = 6.541*, p<0.05). Based on the result, this study can conclude that Hypotheses 2a is supported (t=35.888, p<0.001). Namely, there is a positive relationship between laissez-faire leadership and job performance. The regression model is used to the test the relationship between leadership and job performance. It shows that leadership is significantly related to job performance (F = 19.480***, p<0.05). Based on the result, this study can conclude that Hypotheses 2b is supported (t=7.821, p<0.001); there is a positive relationship between leadership and job performance. The results show the relationship between job satisfaction and job performance. Job satisfaction is found significantly correlated to job performance (F=47.122***, p<0.001). Namely, there is a positive relationship between job satisfaction and job performance.

Job Satisfaction as the Moderator

Moderate regression is used to determine the moderation effect of job satisfaction on the relationship between leadership and job performance. Comparing the results in Model 1 and Model 2 from Table 3, it shows that job satisfaction has a moderating effect on relationship between leadership and job satisfaction. Model 1 shows that leadership is significant correlated to job performance (β = 2.548, p = 0.000, p<0.001). Model 1 also shows that leadership represent 29.9% of job performance (r = 0.299). In addition, Model 2 shows that leadership and job satisfaction are significantly

correlated to job performance (β = 2.14, p = 0.000, p<0.001). According to Model 2 in Table 4.15, it finds that leadership can change 44.3% of job performance with job satisfaction as moderator (r = 0.443). Therefore, hypothesis 4 is supported which means that job satisfaction has a moderating effect on the relationship between leadership and job performance.

Table 3. - Regression Analysis between Leadership, Job Performance and Job Satisfaction

Independent Variables	Job Satisfaction	
	Model 1	Model 2
(Constant)	2.548*** (.000)	2.14*** (.000)
Leadership	.396*** (.000)	.104 (.309)
Job Satisfaction	--	.386*** (.000)
F	19.480***	24.085***
P	.000	.000
R	.299	.443
R Square	.090	.196
Adjusted R Square	.085	.188

p<0.01***, p<0.01**, p<0.05*

CONCLUSION

This study claims the relationship among leadership style, job satisfaction and job performance. Specifically, leadership style has significant and positive influence on job satisfaction and job performance. There is also a significant and positive relationship between job satisfaction and job performance. In addition, job satisfaction plays a moderator role in the relationship between leadership and job performance. This study found that hypothesis 1 is supported which in line with DeCremer (2003) who said that there is a positive relationship between leadership and job satisfaction. Limsila and Ogunlana (2007) also mentioned that an appropriate leadership style leads to employee satisfaction. Wilderom, Berg and Peter (2004) also found that organization's leadership style has a direct impact on the relations between superiors and employee which is affecting job satisfaction and job performance.

Some researcher such as Pritchard and Karasick (1973); Sheridan and Vredenburgh (1978); Hampton, Dubinsky, Skinner (1986) found that

relationship between leadership and job performance is negative. In addition, some other researchers such as Yousef (2000); O'Reilly and Roberts (1978); Lowen and Graen (1972); Downey, Duffy, Shiflett (1975); and Weed (1976) found that there is no link between these two variables, leadership and job performance. In contrast, this study finds that there is a positive relationship between leadership and job performance. This study in line with Charlton (2000) who said that effective leadership has a positive sway on employee performance. Hellriegel, Jackson and Oosthuizen (2004) also said that effective leadership is helpful in ensuring organizational performance. Therefore, Rollinson (2001) mentioned that leadership style will translate into employee's performance because leader task is to coordinate the subordinates.

This study found that hypothesis 3 is also supported which is job satisfaction has a positive relationship to job performance. Broke (2006) said that low job satisfaction lead to decrease employee performance, absenteeism, high employee turnover, and early retirements. This study finding in line with Puspahkumari (2008) and Hussin (2011) who found that job satisfaction has a positive and significant relationship towards job performance.

Previous study by Andreia Ispas (2012) finds that leadership styles affect employee performance through job satisfaction and organizational commitment. Previous study finds mediator relationship between these variables. This study finds that job satisfaction has moderating effect towards the relationship between leadership and job performance.

Theoretical Contribution

Job performance usually talks about employee. This study thinks that to improve performance, employee is not the only factor that can improve their performance. There are other factors that could influence the performance such as the leader, demands of their life or employee satisfaction. Each leader has their own characteristic in leading their subordinates while employee has their own favorable characteristic that they want from their leader. Since the leader task is to influence and coordinate their subordinate, it means that they can influence their follower performance (Rollinson, 2001). Although leader and job satisfaction can affect employee performance, but it does not mean that job performance absolutely determined by job satisfaction since each employee has different problem such as family problem, education level, age. Therefore, researcher studies mediating role of job satisfaction on the relationship of leadership and job performance.

This study focuses on how leadership styles affect job satisfaction and job performance in Indonesia. Researcher find out that leadership style can affect employee performance; job satisfaction can affect their performance. In addition, while most previous study about moderator relationship between leadership, job satisfaction and job performance, this study finds that job satisfaction has mediating effect on the relationship between leadership and job performance. In order to have better understanding of effective leadership, this study constructs from several leadership theories. For instance, this research focuses on transformational, transactional and laissez-faire leadership. The results of the study also in line with Spector (2000) that said job satisfaction is related to many job outcomes such as job performance. Spencer also mentioned that leadership styles of managers and job satisfaction of subordinates have salient effects on subordinate work performance.

Practical Implications

Results of the study also have some implication for practitioners. First, try to be a certain type of leadership. To have a certain type of leadership, a company can give training to manager. Secondly, if leader is not good, try to make employee satisfied. To make employee satisfied, there are several factors that can make employee satisfied such as pay, promotion, reward, work environment, etc. Another way to make your employee satisfied is to know more about their biggest problem by sharing to each other through having dinner after work. Third, the results of the study will help managers to have better understanding about the role of leadership style to make their followers have better performance. Fourth, for academic and researchers, this study brings a new relationship model that can be investigated more in different area.

Limitation of Study

Although this study has obtained the research objectives, but still there are some limitations and restricts. First, about the scale and scope of research, because of the limitation in financial and time, this study just focuses in Indonesia. Each country has different culture, if the study conducts in different country or region, it could lead to different result. Second, about the research target, this study is conducted among employees. If the research targets are managers and administrators, the findings could be different, more clearly and precisely. Third limitation is about the sample size. Since the bigger the sample size, the closer it is to the reality. Last, this study only focuses on leadership style which consists of transformational

leadership, transactional leadership and laissez-faire leadership. In addition, there are a lot of interesting part about leadership such as leader's behavior, leader attributes, and another type of leadership style. All the limitations above can be improved with future study.

Through this study, researcher found that leadership can affect job satisfaction and job performance. A good leader is they who can affect or influence their follower in order to achieve company goals by having a better performance. Rollinson (2001) mentioned that a leader task is to influence and coordinate their subordinates which mean that they can influence their follower performance. This study has proved that job satisfaction can influence the relationship of leadership and job performance. A good leader can make employee satisfied which is if employee satisfied also can lead to employee performance. Through this study, leadership also can help organization performance through their follower's performance. A company without their employee is nothing; therefore, through a good leader who can influence their follower, they can lead and coordinate their subordinates to work to achieve better performance.

REZIME
DA LI JE LIDERSTVO VAŽNO? ISTRAŽIVANJE UTICAJA STILOVA LIDERSTVA NA ZADOVOLJSTVO POSLOM I RADNI UČINAK

Stil liderstva igra važnu ulogu u organizaciji, jer dobar lider može uticati na svoje zaposlene podstičući ih da dostignu postavljene ciljeve organizacije. Svaki lider ima svoje karakteristike i način kojim koordiniše zaposlenima. Ova studija ima za cilj da utvrdi kako stilovi liderstva utiču na zadovoljstvo poslom svakog zaposlenog i njihove poslovne učinke. Pripremljeni upitnik prilagođen je on-line prikupljanju podataka. U istrživanju je učestvovalo 200 ispitanika zaposlenih u 20 najboljih kompanija u Indoneziji. Analiza rezultata pokazala je da stil rukovođenja ima značajnu i pozitivnu korelaciju sa zadovoljstvom poslom kao i ostvarenim performansama zaposlenih. Štaviše, ova studija je pokazala da zadovoljstvo poslom ima posredan efekat na odnos između stilova rukovođenja i ostvarenih performansi.

Ključne reči: stil liderstva, zadovoljstvo poslom, radni učinak, transakciono liderstvo, transformaciono liderstvo, laissez-faire liderstvo

REFERENCES

1. Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasurbramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 3, pp. 261-295.
2. Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human resource Management Practice, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, , p. 264
3. Avolio, B.J., Waldman, D.A. & Yammarino, F.J. (1991). Leading in the 1990's: the four I's of transformational leadership. Journal of European industrial training, 15(4):pp.1-8.
4. Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1997). *Replicated confirmatory factor analyses of the multi-factor leadership questionnaire.*
5. Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17, 99-120.
6. Bass, B., & Avolio, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire technical report. Redwood City, CA: Mind Garden.
7. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development, Research in Organizational Change and Development, Vol. 4 No. 1, p.231.
8. Bass, B.M. (1990), Bass and Stogdill's Hand Book of Leadership. New York: Free Press.
9. Bass B. M. (1997). The ethics of transformational leadership, KLSP: Transformational Leadership, Working Papers
10. Bass, B., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
11. Behera, N., C.K. Sahoo and B.K. Sundaray, (2011). Retaining high performing employees through job satisfaction: A theoretical construct. Proceeding of the National Conference on "Leveraging HR for Global Competitiveness", ISTD Bhubaneswar Chapter, Association of Indian Management Schools (AIMS) and Regional College of Management Autonomous (RCMA), Bhubaneswar.
12. Breed, M., & Breda, V. (1997). The relationship between employee motivation and job satisfaction. Management, 34(1), 54–63.
13. Brunetto Y, Farr-Wharton R (2002). Using social identity theory to explain the job satisfaction of public sector employees. *Int. J. Public Sector Manage.,* 15 (7): 534-551.
14. Burns, J.M. (1978), "*Leadership*," Harper and Row Publishers, New York. Cummings, L.L. and Schwab, D.P. (1973), "*Performance in Organisations*: *Determinants and Appraisal,"* Foresman and Company, Glenview, Scotland.

15. Burns, J.M.G. (1979). Two Excerpts from" Leadership.". *Educational Leadership*, Vol 36, No 6, P 380-83
16. Carlan P (2007), The search for job satisfaction. A survey of Alabama policing. Am. J. Criminal Justice, 32 (1-2): 74-86.
17. Central Intelligence Agency. (2016, April 16). On the world factbook. Retrieved April 23, 2016, from https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/id.html
18. Cobb, B., (2004). Assessing job satisfaction and emotional intelligence in public school teachers. B.A. Thesis, Department of Psychology, Western Kentucky University, Bowling Green, Kentucky.
19. Coetzee, M., Schreuder, A.M.G. & Tladinyane, R. (2007). 'Organisational commitment and its relation to career anchors', Southern African Business Review, 11(1): 65–86.
20. Dawson, B. (2005). Motivation leaders to better results. Journal of Rubber and Plastics, 37, 11–15.
21. Dessler, G., (2013). Human Resource Management. 13th Edn., Pearson Prentice Hall, New Jersey.
22. Downey, R.G., Duffy, P.J. & Shiflett, S. (1975). Criterion performance measures of leadership and unit effectiveness in small combat units. (ARI Research Memorandum 75-9). Arlington, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
23. DuBrin A. J. (2001). Leadership: Research findings, practice, skills, 3rd ed., Boston, MA, Houghton Mifflin
24. Ellickson M, Logsdon K (2001), Determinants of job satisfaction of municipal government employees. State Local Gov. Rev., 33(3): 173-84.
25. Friedlander, F. & Margulies, N. (1969), "Multiple Impacts of Organization Climate and Individual Values System upon Job Satisfaction", *Personnel Psychology*, Vol. 22, Pp. 177–183.
26. Fiedler, E. and House, R.J. (1988), "Leadership Theory and Research: A Report of Progress," *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, Vol. 19, No. 88, pp. 73- 91.
27. Focus, H. (2007). What keeps employees satisfied? Emerald Manage. Rev., 84(8): 10-13.
28. Fogarty, T. (1994). Public Accounting Experience: The Influence of Demographic and Organisational Attributes, Managerial Auditing Journal 9(7): 12–20. doi:10.1108/02686909410067552
29. Fry, W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2003). Transforming the army through spiritual leadership. Unpublished manuscript. Tarleton State University-Central Texas, Killeen, TX. Available: http://www.tarleton.edu/~fry/ resources.html

30. George, M. and Jones, R. (2008). Understanding and Managing Organizational behavior, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Yersey, p. 78
31. Gibson, L., Ivancevich, M., and Donnelly, Jr., (1996). Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Jakarta: Bina Rupa Aksara, hlm 119—275 .
32. Gill, A., Fitzgerald, S., Bhutani, S., Mand, H. and Sharma, S. (2010). *The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 22 No. 2, 2010, pp. 263-273.
33. Gurusamy P. & K. Mahendran (2013), "Employees' Job Satisfaction in Automobile Industries", *Global Research Analysis*, Vol. 2, No. 7.
34. Hackman, J., and Oldham, G. (1980). Work Redesign. Reading, Ma: Addison Wesley.
35. Hampton, J., Dubinsky, J. & Skinner, J. (1986). A model of sales supervisor leadership behavior and retail salespeople's job related outcomes. Academy of Marketing Science, 14(3): 33-43.
36. Heery, E. and Noon, M. (2001). A Dictionary of Human Resource Management. Oxford University Press, New York.
37. Hussin, A., (2011). The relationship between job satisfaction and job performance among employees in tradewinds group of companies. Unpublished M.A. Thesis, Open University Malaysia.
38. Ilyas, Y., (2001), Kinerja, Teori, Penilaian dan Penelitian, Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Fakultas Kesehatan Masyarakat, hlm 66—150.
39. Ismail, A., Halim, A., Munna, N., Abdullah A., Shminan A. S. and Muda A. L. (2009). The mediating effect of empowerment in the relationship between transformational leadership and service quality, *J. Bus. Manage.*, **4(4)**, 3-12.
40. Kalleberg, A.L. (1977), "Positional Sources of Inequality in Job Satisfaction", Vol. 5, No. 4, Pp. 371–401.
41. Karunia., R. (2016, January 07). On the top 15th the biggest company in Indonesia. Retrieved April 23, 2016, from https://www.cermati.com/artikel/15-perusahaan-terbesar-di-indonesia
42. Kathawala, Y., Kevin, M. & Dean, E. (1990). "Preference between Salary or JS Increase", *International Journal of Manpower*, Vol. 11, No. 7, 711–722.
43. Kennerly, S. M. Journal of Nursing Education. (1989). Vol.28, pp198–202.
44. Lado, A. & Wilson, M.C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. Academy of Management Review, 19, 4, 699 – 727

45. Lane, K., Esser J., Holte B., McCusker., M. (2010). A study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida. Teach. Learn. Nurs., 5: 16-26.
46. Lewin, K., LIippit, R. and White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, *10,* 271-301
47. Linton, J. (2003). An Examination Of The Relationships Between Leadership Style, Quality and Employee Satisfaction In R&D Environments, 0-803-8150-5/03
48. Mullins, J. (1998). Managing People in the Hospitality Industry. (3rd ed.). Harlow: Addison Wesley Longman Limited.
49. Mullins, J. (2010) Management and Organizational Behaviour (9th Edition) England: Pearson Education Ltd.
50. Myloni, B., Harzing, K. & Mirza, H. (2004). Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies. International Journal of Manpower, 25(6), 518 – 534.
51. Nguyen A, Taylor J, Bradley S. (2003). Relative Pay and Job Satisfaction. Some New Evidence, *MPRA Paper* No 1382.
52. Nicholson, D. (2007). Leading where it counts: An investigation of the leadership styles and behaviours that define college and university presidents as successful fundraisers. *International Journal of educational advancement*, Vol. 7, No. 4, pp. 256-270.
53. Northouse, G. (2010). Leadership: Theory and practice (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
54. Okpara, O. (2004). Personal characteristics as predictors of job satisfaction. An exploratory study of IT managers in a developing economy. Inform. Technol. People, 17(3): 327-338.
55. Park, H., Mitsuhashi, H., Fey, C., Bjorkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance. A practical mediating model. *Int. J. Hum. Res. Manage., 1*4(8): 1391-1406.
56. Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organisations. California Management Review, Vol. 40, No. 2, pp. 96-124.
57. Pushpakumari, D. (2008). The Impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis.89-105. Retrieved from: 202.11.2.113/ SEBM/ronso/no9_1/08_PUSHPAKUMARI.pdf.
58. P. Voydanoff. (1980). "Perceived Job Characteristics and Job Satisfaction among Men and Women", *Psychology of Women Quarterly*, Vol. 5, Pp. 177–185.

59. Ramlall, S. (2003), "Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness", *Applied H.R.M. Research*, Vol. 8, No. 2, Pp. 63–72
60. Reiner MD, Zhao J. (1999). The determinants of job satisfaction among United States Air Force"s security police. Rev. Public Personnel Adm., 19(3): 5-18.
61. Robbins S .P. (2003). Organizational behaviour concepts, controversies, application. 8th ed, Publisher: Prentice-hall International. New Jersey, USA.
62. Robbins, S. (1993). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, and Applications* (6th edition). New Jersey: Prentice Hall.
63. Rollinson, D. B. (2001): *Organizational Behaviour and Analysis -An Integrated Approach: Addison-Wesley Longman Inc - NEW YORK.*
64. Rotundo M. & Sackett P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. Journal of Applied Psychology 87(1), 66–80.
65. Saari, L. & Judge, T. (2004). 'Employee attitudes and job satisfaction', *Human Resource Management*, 43(4): 395–407.
66. Sajuyigbe A.S, Olaoye B.O and Adeyemi M.A. (2013). Impact of Reward on Employees Performance in a Selected Manufacturing Companies in Ibadan. *International Journal of Arts and Commerce.* Vol 2, No 2
67. Spector, E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences,Thousand Oaks, CA,Sage Publications, Inc
68. Spector, P. (2008). Industrial and Organisational Behaviour (5th edition). New Jersey: John Wiley & Sons
69. Statt, D. (2004). The Routledge Dictionary of Business Management, Third edition, Routledge Publishing, Detroit, p. 78
70. Stephen P. Robbins. (2001), "Organizational Behaviour", 6th Ed., *Prentice-Hall of India*.
71. Sutianto, F. D. (2014, April 01). On the most admires Indonesian company list. Retrieved April 23, 2016, from http://finance.detik.com/read/2014/04/01/125445/2541913/4/
72. Tessema M, Soeters J. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries. Testing the HRM-performance link in Eritrean civil service. *Int. J. Hum. Res. Manage*., 17(1): 86-105.
73. Trottier T., Van Wart M. and Wang X. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations , *Public Administration Review*, 319-333

74. Vidal MES, Valle RS, Aragón BMI. (2007). Antecedents of repatriates' job satisfaction and its influence on turnover intentions: Evidence from Spanish repatriated managers. J. Bus. Res., 60: 1272-1281.
75. Voon M. C. (2011). The influence of leadership styles on employees" job satisfaction in public sector organizations in Malaysia, *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32
76. Yousef D. A. (2000). "Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 (1), 6 – 24.
77. Yuan, G., Victor, S. and Geoffrey, N. (2005). Soutar University of Western Australia, The Role Of Ethical Behaviours In The Relations Between Leadership Styles And Job Performance, ANZMAC Conference: Corporate Responsibility
78. Yukl, G. (2006). Leadership in organizations (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

Ovaj rad je primljen **12.12.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **11.01.2018.** godine.

UDK: 336.71 658

Pregledni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 29 – 42
doi: 10.5937/poseko12-15672

PhD Niccolò Paoloni,[1]
Roma Tre University, Rome, Italy,
Business Studies Department.

THE RELATIONSHIP BETWEEN BANKS AND COMPANIES: THE LITERATURE REVIEW

ABSTRACT: This paper aims at reviewing the national and international literature on the lending relationship between banks and companies in Italy in light of the regulatory changes introduced by the Basel Committee in its various versions. The main purpose is to understand the "state of the art" and to what extent these issues have been considered in the various studies so far. This article is based on the literature review on the changed bank-company relationship in the post-economic crisis years. To this purpose, a bibliographic research was conducted on Scopus, using a series of selected keywords. The identified publications were analyzed and classified, in an attempt to determine the main topics and the results obtained thanks to the research and analysis carried out to-date. This work contributes to the literature on the subject of the bank-company relationship and proposes a new perspective applied to an issue of great relevance in a period of economic recovery when financial support to companies is of crucial importance. The literature review highlights that this issue has not been extensively studied as far as search for and availability of external sources of financing are concerned, which gives us the possibility to identify new questions and find new solutions to the problems connected with the sustainability of both public and private investments.

[1] niccolo.paoloni@uniroma3.it

Key words: Banks, Companies, Credit, Italian Banks, Economic crisis, Regulation

INTRODUCTION

Due to their nature and characteristics, banks and companies have crossing destinies. The period of crisis and turbulence which has been striking the economic and financial system as from 2007 and the far-reaching effects of recession and stagnation of the economic system lead us to meditate on the supply and demand of financial resources, keeping in mind that this link is indissoluble.

The presence of a financial system allows those who operate within the same to have a functional infrastructure to make crucial economic choices for productive investments and asset management.

We may then affirm that the financial system is complementary to and indispensable for the productive system to organize economic activities.

The above highlights the existence of a mutual dependence relationship between real economy and financial economy: each financial system draws its own peculiarities from the choices and conducts of the reference system's economic operators and, vice versa, real economy is influenced by the financial system itself as regards its perspectives, capabilities and determination of investments.

During this period of crisis, the financial system underwent an evolution, and an ensuing restructuring, that led to a progressive change in the relationship between banks and companies.

The turbulence which affected large financial and corporate entities has contributed to accelerate the restructuring process, in particular in respect of the supervisory system, in order to assure the utmost stability of the financial system.

Following a series of regulatory changes introduced by the Basel Committee[2], the Italian banking system is experiencing a transition from a local or domestic dimension to being integrated in the European system, with Community rules and supervisory systems that should make the Italian system more and more similar to those of the main European Countries.

[2] The Basel Committee on banking supervision is an international organization created by the Governors of the central banks of the ten most industrialized countries (G10) at the end of 1974. The Basel Committee operates under the patronage of the Bank for International Settlements.

In this respect, the main question relates to the capability of such system to bring improvements, benefits and new opportunities for the reorganization and recovery of the national entrepreneurial system.

RQ1: What issues are most dealt with in literature which concern the bank-company relationship?

RQ2: Did the rules governing bank-company relationships influence the economic system and the business fabric?

This paper will answer the above research questions based on the following approach.

The second paragraph will further explain the method used, the research protocol and the data set. Paragraph three will analyse the existing literature on the subject at issue and the in last part the results obtained will be discussed.

METHOD AND LETERATURE REVIEW

In order to illustrate a revision of the literature on the credit relationship between banks and companies in Italy, we decided to look for academic contributions on Scopus database.

As a matter of fact, Scopus is a bibliographic database containing abstracts and citations of articles published in academic magazines where it is possible to run a search by keywords and appropriate parameters thus finding many scientific research publications.

Our research protocol concerns:

Determination of the search field, within which the different bibliographic sources will be analyzed. We therefore decided to limit our search to those document having an economic and financial relevance.

Determination of the reference timeframe for the detection of the documents. We decided to search for publication as from 2014, because the effects of the economic crisis started to be felt as from those year, and also because national and Community rules on banking became effective in that same year. Our search covers this period until the month of May 2017.

Selection of keywords to find the document through the Scopus search engine. To this purpose we combined the words "bank credit" & "company" and subsequently "bank credit", "company" & "Italy", and lastly "Italian bank";

Perspective/model/reference framework for the analysis of the documents detected. The method used to analyze the results obtained is connected to the search queries we selected; then the content of the documents

was evaluated with reference to the impact of the new banking legislation on the bank-company relationship in Italy.

Our bibliographic research was accomplished through a double level of analysis corresponding to the two main research questions. On one hand we analyzed the publications dealing with the changes introduced by the new national and Community rules on banking. On the other hand, we focused on the impact this changed legislation had on the international economic and financial system.

The data set

The method followed to collect data is explained below with reference to the number of articles, the kind of magazines and the nationality of the authors.

As already mentioned, the search was made through the search engine "Scopus". This tool was chosen because it is a database of abstracts and citations of research literature, it is very used in Italy and really simple to search documents, more than half of the contents of Scopus come from European, publications. Currently, the database contains about 40 million records, half of which are related to a recent publication (78% of which are complete with bibliography). 80% of the total records are complete with abstracts.

This database was created by the publishing house Elsevier[3] in 2004. Scopus is updated regularly and offers around 25,000 articles from over 5,000 international publishers including: 16,500 magazines subjected to peer reviewing in the scientific, medical and social fields; 600 trade publications; 350 book publishers; a coverage including global conferences with 3.5 million conference papers mainly in English.

This portal gives direct access to the abstracts and full articles searched while, with and institute or private subscription it is only possible to obtain basic information relating to each author without a registration to the portal.

We tried to put some keywords in the search engine in order to detect all the works and authors dealing with the subject of the relationship between banks and companies.

By simply inserting the words "bank-company" or "bank-company relationship" we obtained a large number of articles, books, reviews and papers treating, also marginally, this issue.

[3] A Reed-Elsevier Group company, it is the world's largest medical and scientific publisher. With headquarters in Amsterdam, the company operates in 24 countries with more than 7,000 employees.

We therefore needed to narrow the field of the search and determine more specific keywords for this subject, by inserting in the search engine Scopus the words: "Bank credit – company" and limiting our query only to data starting from 2014, we obtained 229 results with very diverse contents which we classified in an excel file containing various fields and subdivision criteria.

For each result obtained we considered: Title, name and origin of the author, kind of work (article, book, paper, conference or other event proceeding, review of existing articles, etc.), volume of publication, keywords indicated by the author and abstract.

A classification of this kind made it simpler to view the different documents based on the decree of interest and usefulness to the purpose of preparing this analysis.

This first analysis of the literature highlighted that among the 229 works obtained, less than ten were really useful for and inherent to our research questions and, specifically, all or almost all were written by Italian authors.

In a good number of cases, the documents found deal with issues connected with emerging countries and the role plaid therein by the banking system (Gou et al. 2016,), the benefits the bank-company relationship may give to these countries and more specific subjects such as risk analysis in this kind of realities (Shafi, et. al. 2016) or the use of special advanced technologies (Obokoh, et. al. 2016.).

Other studies discuss banking regulation and the role of rules on the level and composition of capital as well as the impact on the territory and the real economy at Community level (Bartolini, et. al. 2014) or in specific countries such as China, Japan, Tunisia, South Africa and other African countries (Saeed, et. al. 2015).

Based on the above analysis, we decided to narrow the field of the search in order to find more easily and directly those subjects that were most interesting in respect of our research questions.

Therefore, we decided to add the word "Italy" to the previously used "Bank credit – company" thus searching "Bank credit – company, Italy" only selecting documents written as from 2014.

With this kind of search we obtained 6 results that we will analyze hereinafter.

Only one document is of relevance for the kind of research we are conducting, as it deals with the effects the capital requirements the Community regulation requires from banks and credit policies have on the economic and financial system. This document is entitled: Leo S., *Capital requirements and credit policies in Italy: what effects do they have?* (Leo, 2016).

Other three papers deal with subjects that relate to the issue of this research work, however without focusing on its specific topic. These are:

Riccio G., *Direct access to the debt capital market by unlisted companies in Italy and the effects of changes in civil Law: An empirical investigation.* (Riccio, 2016), La Rocca M., Deloof M., *Local financial development and the trade credit policy of Italian SMEs* (La Rocca, et. al. 2015), "Peruta M.R.S., Campanella F., Giudice M.D., *Knowledge sharing and exchange of information within bank and firm networks: The role of the intangibles on the access to credit* (Peruta, et. al. 2014).

Conversely, the two remaining papers are not directly related to the subject at issue and therefore are not useful to the drafting of our paper. (Stefani, et. al. 2015), (Modina, et. al. 2014).

As we have detected few sources in literature at national level on the issue of the bank-company relationship in light of the post-economic crisis changed regulation, we decided to continue our enquiry adding new keywords in the search engine Scopus, that is "Italian Bank".

The inclusion of these keywords allowed us to obtain 211 results, most of which were papers on general issues concerning the Italian banking system, the bank credit market in general, corporate governance of credit institutions and the management of non-performing loans.

Also in this case, only few articles were interesting and relevant for our research.

The documents to be taken into consideration, in addition to those mentioned above and also found with the second search changing the keywords, are the following: (Brighi, et. al. 2016), (Rossi. et. al. 2015), (Gallo, et. al. 2015), (Bartolini, et. al. 2014 Pg 43-67), (Borri, et. al. 2014), (Bartoli, et. al. 2014), (Albertazzi., et. al. 2014).

In light of the results obtained, we can state that it is difficult to find specific international literature on the changed relationship between banks and companies, in Italy, after the economic crisis and the introduction of the various national and European regulations.

This search at international level which resulted in few useful sources found and the lack of any literature on this topic leads us to think that a further examination of this issues could contribute to a better understanding of the dynamics of the relationship between companies and credit institutions in Italy both from an academic and professional points of view.

DISCUSSION

Following the above analysis of the literature relating to the first research question, we can state that the first search made using the words "bank credit, company" showed that the subjects most dealt with and more numerous

concern the description and development of the bank-company relationship in emerging countries and in particular in African and Asian countries.

As evidenced above, more than 50% of the articles found with this kind of search concern issues concerning the emerging countries from various points of view such as the conditions to access credit, the many kinds of credit relationships that may be found between credit institutions and entrepreneurial systems in these countries, credit regulation and credit risk.

As to the other articles, 15% deal with topics referred to the United States of America, 20% to European countries and only 10% to Italy.

In light of these results, which are of little interest as far as Italy is concerned, we made a new search adding the word "Italy" alongside with "bank credit, company", thus finding six documents, four of which – previously mentioned – of special interest to the purpose of the research question.

Table 1 – The data set of selected documents

Key Words	Number of documents extracted	Nationality of authors	Journal/Conference Proceeding
Banks Credit, enterprise	229	The majority of authors is from Emerging countries (55%), USA (15%), Italy (10%), Rest of Europe (20%)	Applied financial economics, Banks and bank system, International journal of monetary economics and finance, Journal of financial intermediation, Journal of financial economics
Banks Credit, enterprise, Italy	6	Italy (100%)	Contributions to Economics, International Journal of Risk Assessment and Management, Small Business Economics, CESifo Economic Studies, Journal of Knowledge Management, Applied Financial Economics
Italan Bank	211	The majority of authors is from Italy (75%), Rest of Europe (20%), USA (5%)	International journal of Central Banking, Academy of accounting and financial studies journal, Applied financial economics, Financial crisis bank behaviour and credit crunch, Journal of banking and finance

(*Reference* – Author)

In the Table 1 is possible to find a summary about the data set, in the firs column there are the key words searched in scopus, in the second column there

is the number of document extracted for each one key words searched, in the third column there are nationality of authors and at the last column there are the most important journals and conference proceedings where are published the documents.

The above articles highlight that following the harsh economic crisis that struck the entire international system between 2007 and 2010, affecting the economic results and financial performances of credit institutions, national and international authorities introduced specific regulations and strengthened the existing ones radically influencing the whole credit sector.

The first steps towards imposing constraints to the conduct adopted by banks were made by the Basel Committee in 1988 with the introduction of the minimum capital requirement aimed at protecting deposits from the risk that bank assets undergo losses thus becoming insufficient to face credit risk (loans to customers) and market risk (direct investments).

The above mentioned capital restraint had, however, considerable gaps to be filled in order to be enforced and therefore it underwent a long and complex revision that resulted in the final approval of the agreement called Basel 2 in June 2004 and entered into force in 2008 (Ayadi, et. al. 2014).

This new regulation introduced three main pillars, as specified in appendix 1:

1. Capital requirements;
2. Supervisory review;
3. Market discipline.

These modify and better define the criteria for assessing minimum capital requirements and introduce the operational risk (banking organization as a whole) (Peek, 2014), while the supervisory review aims at increasing the powers of the Supervisory Authorities responsible for verifying the application by credit institutions of organizational procedures and policies for the assessment and management of their risks (Calì, et. al. 2014).

Under the market discipline, the agreement requires Banks to give more information to the market enabling stakeholders to assess in a clear and transparent manner a bank's risk and capital conditions.

It appears clear that, as credit institutions must bind their capital to the risks connected to their business, these also depend on the credit risk of the companies receiving the credit. Consequently, banks will ask companies to reduce their financial risk in order to improve their rating (thus reducing credit risk) in order to have less risk capital linked to lending to their clients (Colombini., 2015).

A lower invested capital means, for banks, the possibility to use the same for other purposes. Conversely, a greater invested capital results in the loss of

investment opportunities, which cost necessarily affects companies under the form of increased rates for more risky companies.

In response to the 2007-2010 economic crisis, on 12 September 2010 the Governors and Heads of Supervisory Authorities of the G20 Countries approved the proposals made by the Basel Committee (Basel 3 – the principal pillars are indicated in following appendix 1) which were submitted to the Heads of State and Government in Seoul in November 2010 (Luo, et. al. 2014).

This reform aims at preventing excessive risk-taking by operators, making the financial system stronger and establishing a really consistent playground (McCann, et. al. 2015). The measures introduced by this latest reform will only concern financial intermediaries and they specifically provide as follows:

1. Introduction of minimum liquidity standards;
2. Definition of regulatory capital and establishment of higher capital requirements;
3. Better market and counterparty risk hedging;
4. Containment of the level of financial leverage;
5. Countercyclical measures to reduce procyclicality in prudential rules.

This latest reform of the Basel Agreement had important consequences in the banking system in general and specifically in the credit relationship with the entrepreneurial system.

Basel 3 "philosophy" is simple: all the transactions a bank carries out (sale of securities, granting of credits, etc.) entail some risks and, therefore, possible losses (Berg, et. al. 2015).

The higher the risks, the greater the possible losses and the larger the amount of money a bank must provide to protect itself and which cannot be used in any way: this is money to keep in the safe for possible emergencies.

Compared with the previous Agreements (1998 to 2008), the new provisions, introduced in a still uncertain economic situation, increase proportionally the provisional capital credit institutions must hold for "security".

Consequently, banks suffer increased costs and this is reflected on their clients in terms of higher commissions and spreads on bank loans (Iren, et. al. 2014).

Therefore, companies should expect to undergo a closer inspection than before when asking for money from a credit institution.

Companies' ratings are more and more accurately assessed and are more and more decisive for at least two decisions: if and how much money to lend and at what costs and terms. (See Appendix)

CONCLUSION

The literature analyzed shows that with the search made and in response to our research question 1, it is possible to detect the following main topics:

- Emerging countries;
- Risk analysis;
- Advanced technology;
- Banking regulation, role of the rules on the level and composition of capital;
- Impact of the regulation on the territory and the real economy.

We answered the second RQ on the analysis of the literature and examined how the rules regulating the bank-company relationship have influenced the economic system. The lending policies adopted by Italian banks were strongly influenced by the regulation, and specifically by Basel 2 and Basel 3, thus imposing on Credit Institutions minimum capital requirements directly proportionate to risk management and hedging, binding them to loan disbursement.

The necessary requirements and conditions for a company to be granted credit by a bank appear, therefore, to be directly influenced by regulatory constraints on the quality of capital assets and the possibility of deterioration of the portfolio and the capital. Consequently, the bank-company relationship and the economic system were strongly influenced by Community regulation and, therefore, the credit crunch may be considered as an event more associated with the criteria adopted to assess creditworthiness than with industrial crisis (Leo, 2016).

In light of the above, our research will continue focusing on banking regulation, its impact on the composition and quantity of banks' capital and how this affects the economic and financial system of the Country.

This will enable us to give a more thorough answer to the second research question.

During the financial crisis the banking sector suffered significant losses, the recession preceded by a high credit expansion makes unstable the banking sector, causing a contraction in the real economy, which further worsens the banking system.

The close relationship between the banking system and the economic system and the need for the banking system to provide capital reserves during credit expansion periods have led the Basel Committee to determine the scope of the assets to defend the banking sector in the periods of increased credit expansion.

In addition to the capital requirements, minimum levels have also been set for liquidity requirements, in fact, during the financial crisis, while meeting

the capital requirements, many banks have experienced several difficulties due to mismanagement of liquidity.

The crisis has highlighted the importance of this aspect for the proper functioning of financial markets and the banking sector, banks, in the face of serious liquidity situations, requested the intervention of the Central Banks, in the face of all this, the Basel Committee has introduced a number of minimum requirements on liquidity to be maintained by lending institutions.

The new Basel agreement is reflected in the business system, as the new rules create, in many circumstances, further credit access problems, in particular, this phenomenon occurs in small and medium-sized enterprises in SMEs, characterized by strong propensity to short-term bank debt.

The weak and fragile SME financial structure worsened with the entry into force of Basel 3 as it contains stricter parameters for the protection of the capital of banks.

SMEs are often faced with liquidity problems and therefore seek credit to continue their business, after examining their budgets, banks tend to assess the risk of default, whether or not they grant credit or vary the interest rates applied.

The goal of Basel 3 is to get a solid and risk-free banking system, makes it extremely difficult to access credit for SMEs, causing obstacles to the economic recovery that necessarily needs credit.

The objective of Basel 3, which is to strengthen bank solidity, must necessarily be associated with adequate credit flows to households and businesses in order to secure economic recovery and a prospect for development for the future.

REZIME
ODNOSI IZMEĐU BANAKA I KOMPANIJA: PREGLED LITERATURE

Ovaj rad ima za cilj pregled nacionalne i međunarodne literature o kreditnim odnosima između banaka i kompanija u Italiji u svetlu regulatornih promena koje je u različitim verzijama uveo Bazelski komitet, kako bi se razumele najnovije odluke i kako su i do koje mere ova pitanja razmatrana u različitim studijama do sada. Rad je zasnovan na pregledu literature o promenjenim odnosima između banaka i kompanija u godinama. nakon ekonomske krize. U tu svrhu, u okviru Scopus-a je sprovedeno bibliografsko istraživanje, na osnovu niza odabranih ključnih reči. Identifikovane publikacije su analizirane i klasifikovane, u pokušaju da se utvrde glavne teme i rezultati. Na osnovu pregleda literature na temu odnosa između banaka i kompanija predlaže se nova perspektiva koja se odnosi na pitanje koje je od velikog značaja pogotovo

u periodu ekonomskog oporavka kada je finansijska podrška kompanijama od presudnog značaja. Pregledom literature ustanovljeno je da kreditni odnosi između banaka i kompanija u Italiji nisu dovoljno proučavani naročito pitanja vezana za traženje i dostupnost eksternih izvora finansiranja, što otvara mogućnost pronalaženja novih rešenja vezano za probleme održivosti kako javnih tako i privatnih investicija.

Ključne reči: banke, kompanije, krediti, italijanske banke, ekonomska kriza, regulativa

REFERENCES

1. Ayadi, N., Boujèlbène, Y., (2014) *The role of capital regulation on bank performance*, International Journal of Managerial and Financial Accounting - Volume 6, Issue 3, Pages 203-226.
2. Albertazzi U., Ropele, T., Sene, G. e Signoretti F.M., (2014) *The impact of the sovereign debt crisis on the activity of Italian banks*, Journal of Banking and Finance - Volume 46, Issue 1, Pages 387-40.
3. Bartoli F., Murro P., e Rotondi Z., (2014) *Bank support and export: evidence from small Italian firms,* Small Business Economics - Volume 42, Issue 2, Pages 245-264.
4. Bartolini M., Gardini S., Savioli G., (2014) *International financial reporting standards and SMEs: The effects on firm rating according to Basel I*, International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation - Volume 10, Issue 1, Pages 43-67.
5. Berg, G., Kirschenmann, K., (2015) *Funding versus real economy shock: The impact of the 2007-09 crisis on small firms' credit availability*, Review of Finance - Volume 19, Issue 3, Pages 951-990.
6. Borri N., Caccavaio M., Giorgio G.D., Sorrentino A.M., (2014) *Systemic risk in the italian banking industry*, Economic Notes - Volume 43, Issue 1, Pages 21-38.
7. Brighi P., Venturelli V., (2016) *How functional and geographic diversification affect bank profitability during the crisis*, Finance Research Letters - Volume 16, Pages 1-10.
8. Calì, C., Marchitto, B., Resti, A., (2014) *Systemic risk and bank crises: Lessons from banking industry ratings*, International Journal of Banking, Accounting and Finance - Volume 5, Issue 3, Pages 221-251.
9. Colombini, F., (2015) *Risk, regulation, supervision and crises in the European Banking Union*, Law and Economics Yearly Review - Volume 4, Issue 2, Pages 236-273.

10. Gallo M., Vannoni V., (2015) *The Determinants Of Bank Interest Rates In Italian Regions*, Scienze Regionali - Volume 14, Issue 1, Pages 67-84.
11. Gou Q., Huang Y., Xu J., (2016) *Does ownership matter in access to bank credit in China*, European Journal of Finance - 8 June 2016, Pages 1-23.
12. La Rocca M., Deloof M., (2015) *Local financial development and the trade credit policy of Italian SMEs*, Small Business Economics - Volume 44, Issue 4, Pages 905-924.
13. Leo S., (2016) *Capital requirements and credit policies in Italy: what effects do they have?,* International Journal of Risk Assessment and Management - Volume 19, Issue 1-2, Pages 84-105.
14. Luo, D., Ying, Q., (2014) *Political connections and bank lines of credit*, Emerging Markets Finance and Trade - Volume 50, Pages 5-21.
15. Modina M., Peitrovito F., (2014) *A default prediction model for Italian SMEs: the relevance of the capital structure*, "Applied Financial Economics - Volume 24, Issue 23, Pages 1537-1554.
16. McCann, F., McIndoe-Calder, T., (2015) *Firm size, credit scoring accuracy and banks' production of soft information*, Applied Economics - Volume 47, Issue 33, Pages 3594-3611.
17. Obokoh L.O., Monday J.U., Ojiako U., (2016) *Microfinance banks and small and medium sized companies access to finance: The Nigerian experience,* Banks and Bank Systems - Volume 11, Issue 1, Pages 71-81 and 6.
18. Peek, J., (2014) *The impact of credit availability on small business exporters*, Small Business Exports: Analyses of Promotion Programs and Impact of Credit Availability, Pages 71-110.
19. Peruta M.R.S., Campanella F., Giudice M.D., (2014) *Knowledge sharing and exchange of information within bank and firm networks: The role of the intangibles on the access to credit*, Journal of Knowledge Management - Volume 18, Issue 5, Pages 1036-1051.
20. Riccio G., (2016) *Direct access to the debt capital market by unlisted companies in Italy and the effects of changes in civil Law: An empirical investigation.*, Contributions to Economics - Volume 214, Pages 179-193.
21. Saeed A., Sameer M., (2015) *Financial constraints, bank concentration and SMEs: evidence from Pakistan,* Studies in Economics and Finance - Volume 32, Issue 4, Pages 503-524.
22. Shafi A.A., Ajay G.K., Muchie M., (2016) *Influence of access to bank credit on companies productivity in Ethiopia: Does credit matter to improve productivity?*, International Business Management - Volume 10, Issue 9, Pages 1679-1686.
23. Stefani M.L., Vacca V., (2015) *Small firms' credit access in the Euro area: Does gender matter?*, CESifo Economic Studies - Volume 61, Issue 1, Pages 165-201.

24. Rossi S.P.S., Malavasi R., (2015) *Financial crisis, bank behaviour and credit crunch*, Financial Crisis, Bank Behaviour and Credit Crunch - Pages 1-193.

APPENDIX 1

The following table explains all the conditions under which the legislation came with the latest Basel agreement.

CAPITAL					LIQUIDITY
PILLAR 1			PILLAR 2	PILLAR 3	GLOBAL LIQUIDITY STANDARD AND SUPERVISORY MONITORING
CAPITAL	RISK COVERAGE	CONTAINING LEVERAGE	RISK MANAGEMENT AND SUPERVISION	MARKET DISCIPLINE	
Quality and level of capital Greater focus on common equity. The minimum will be raised to 4.5% of risk- weighted assets, after deductions.	**Securitisations** Strengthens the capital treatment for certain complex securitisations. Requires banks to conduct more rigorous credit analyses of externally rated securitisation exposures.	**Leverage ratio** 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.	**Supplemental Pillar 2 requirements.** Address firm-wide governance and risk management; capturing the risk of off-balance sheet exposures and securitisation activities; 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.	**Revised Pillar 3 disclosures requirements** The requirements introduced relate to securitisation exposures and sponsorship of off-balance sheet vehicles. Enhanced disclosures on the detail of the components of regulatory capital and their reconciliation to the reported accounts will be required, including a comprehensive explanation of how a bank calculates its regulatory capital ratios.	**Liquidity coverage ratio** The liquidity coverage ratio (LCR) will require banks to have sufficient high- quality liquid assets to withstand a 30-day stressed funding scenario that is specified by supervisors.
Capital loss absorption at the point of non-viability Contractual terms of capital instruments will include a clause that allows – at the discretion of the relevant authority – write-off or conversion to common shares if the bank is judged to be non-viable. This principle increases the contribution of the private sector to resolving future banking crises and thereby reduces moral hazard.	**Trading book** Significantly higher capital for trading and derivatives activities, as well as complex securitisations held in the trading book. Introduction of a stressed value-at-risk framework to help mitigate procyclicality. A capital charge for incremental risk that estimates the default and migration risks of unsecuritised credit products				**Net stable funding ratio** The net stable funding ratio (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.
Capital conservation buffer Comprising common equity of 2.5% of risk-weighted assets, bringing the total common equity standard to 7%. Constraint on a bank's discretionary distributions will be imposed when banks fall into the buffer range.	**Counterparty credit risk** Substantial strengthening of the counterparty credit risk framework. Includes: more stringent requirements for measuring exposure; capital incentives for banks to use central counterparties for derivatives; and higher capital for inter-financial sector exposures.				**Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision** The Committee's 2008 guidance *Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision* takes account of lessons learned during the crisis and is based on a fundamental review of sound practices for managing liquidity risk in banking organisations.
Countercyclical buffer Imposed within a range of 0-2.5% comprising common equity, when authorities judge credit growth is resulting in an unacceptable build up of systematic risk.	**Bank exposures to central counterparties (CCPs)** The Committee has proposed that trade exposures to a qualifying CCP will receive a 2% risk weight and default fund exposures to a qualifying CCP will be capitalised according to a risk-based method that consistently and simply estimates risk arising from such default fund.				**Supervisory monitoring** The liquidity framework includes a common set of monitoring metrics to assist supervisors in identifying and analysing liquidity risk trends at both the bank and system-wide level.

Ovaj rad je primljen **13.11.2017.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **16.01.2018.** godine.

UDK: 330.322:634.1/.7

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 43 – 54
doi: 10.5937/poseko12-15718

Ph.D Petar Gogic[1], full professor
University of Belgrade, Faculty of Agriculture, Zemun

Ph.D Sanjin Ivanovic[2], associate professor
University of Belgrade, Faculty of Agriculture, Zemun

ECONOMIC EFFECTIVENESS OF INVESTMENTS IN FRUIT TREE NURSERIES*

ABSTRACT: In order to develop and improve fruit production in Serbia it is necessary to invest in establishment of nurseries for production of quality fruit seedlings. Therefore the goal of this paper is to analyze economic efficiency of investments in fruit nurseries. Discounting methods of investment evaluation (Net Present Value, Internal Rate of Return and Payback period) are used to determine profitability of investments in expected circumstances while sensitivity analysis and scenario analysis methods were used to evaluate investments in risky circumstances. It is determined that investments in fruit nurseries are economically efficient even in risky circumstances. Type of nurseries which provide more balanced cash flows is more economically efficient and less risky.

Key words: investments, nurseries, NPV, sensitivity analysis, scenario analysis

[1] petar.gogic@agrif.bg.ac.rs
[2] sanjinivanovic@agrif.bg.ac.rs

* This paper is a result of the research projects No. 179028 - "Rural labor market and rural economy of Serbia - Income diversification as a tool to overcome rural poverty" financed by the Ministry of Education and Science of the Republic of Serbia.

INTRODUCTION

There are very good natural conditions for fruit production in Serbia. Nevertheless, fruit production in Serbia has many negative characteristics, such as the extensive way of fruit production, presence of obsolete cultivars which produce low yields, mismatch between cultivars and needs of the processing industry as well as export needs, inefficient organization of production, small plots situated on family farms etc.

Although the area under orchards in Serbia in the recent years has stagnated, total fruit production has been increasing due to increased yield per tree. In the last two decades the areas under orchards in Serbia were stable and amounted to an average of about 163,500 ha[3], or about 4.70% of the total utilized agricultural area. It is a higher prevalence comparing to the world average, which is less than 3.40% of the total agricultural land[4].

The use of quality fruit seedlings for establishment of orchards is of great importance for the stable production and the increase in the volume of fruit production. Production of fruit seedlings in organized nurseries in Serbia has begun to develop 150 years ago. Approximately at the same time began import of various kinds of fruit cultivars from France and Germany (Slović, 1955). Nursery production was particularly developed and modernized after World War II. At the time there were established many research institutions, imported and created many vegetative rootstocks and cultivars. Production methods and quality control of fruit seedlings were at the level of developed countries, which created conditions for establishment of highly productive fruit nurseries (Medigović and Đaković, 2008).

In recent decades, nursery production has stagnated primarily because production in big scale nurseries has been abandoned due to political and economical transformation in Serbia. Instead, there were formed small family owned fruit tree nurseries. But such small nurseries are not able to provide all the conditions for modern production. Therefore, the fruit seedlings are of lower quality due to insufficient use of modern technology, poor quality control, impossibility of engaging highly qualified employees etc. According to statistics, in the period after 2013 the total area under all types of nurseries in Serbia (fruit, grape, forest and other nurseries) ranged between 1,200 and 1,600 hectares[5], with decreasing tendencies.

Very high investments are needed to renew old nurseries, to establish new once and to increased export of fruit seedlings. On the other hand, there have been no researches conducted in Serbia regarding economic effectiveness of investments in fruit seedlings production. Economic effects

[3] http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2016/pdf/G20162019.pdf
[4] http://www.fao.org/faostat/en/#data/EL
[5] http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2016/pdf/G20162019.pdf

of nursery production in Serbia were analyzed only for production of forestry seedlings (Jakovčević, 2009). Gogić (2010) analyzed economic efficiency of investments in fruit production, but he did not separately analyzed investments in fruit tree nurseries. All other previous research in Serbia have been devoted to technical and technological aspects of fruit tree nurseries production (Zec et al., 2006; Nikolić et al., 2006; Keserović et al., 2003; Korać et al., 1995; Stanković and Jovanović, 1990; Medigović and Đaković, 2008).

There are also only few papers in the international journals dealing with economic issues of fruit tree nurseries. Research conducted in Malawi determined that even in conservative scenarios, investment in a fruit nursery can breakeven in only 1.5 years (Faulkner et al., 2009). The financial analysis of investments in simple nursery (temporary shade) and expensive nursery (net house irrigated by micro sprinklers) revealed that (in the conditions of Etiophia) higher NPV is achieved by investment in simple nursery than in more expensive one (Avihai and Workafes, 2011).

Akinnifesiet et al. (2007) determined that indigenous fruit tree nurseries in tropics were profitable having positive NPV and very high internal rate of return that ranged from 54% to 58% (depending on type of nursery). Economic analysis of fruit tree nurseries conducted in Albania (Cakalli, M., 2012) showed that all the nurseries studied are profitable. In terms of the best model of a nursery, farms producing two species of fruit trees are followed by those producing one species. They have better financial indicators than those producing three to four species.

Buyukarikan and Gul (2014) examined certified temperate climate fruit spices nurseries in Isparta province in Turkey. Authors examined various types of enterprises (mostly cooperatives) dealing mostly with production of apple seedlings and examine their production value, costs, profits and other economic and technical indicators. It is determined that the major problems for all nurseries are related to marketing, export and import. Similar conclusion is presented by Retamales (2011) for the entire fruit industry. In order to remain competitive, fruit industry has to overcome important challenges, such as climate change, issues related to labor, consumers expectations etc. Berhe et al. (2009) stated that fruit nursery operation is not an end by itself; rather it is a way to support the fruit industry so that benefits will not only be limited to the nursery operators but also to the broader fruit growers as well. Fruit productin could be very important for Serbian export to the EU because it is labor intensive activity. It is in accordance with results of research conducted by Lojanica (2016) who determined that the economy of the Republic of Serbia is competitive in exports in those sectors where labor-intensive products dominate. Author determined that Serbian export on the EU market is competitive in some sectors, for example in food sector.

Having all that in mind, the goal of this paper is to analyze economic efficiency of investments in fruit tree nurseries. Because there are various models for establishment and use of fruit tree nurseries, it is necessary to determine which model is economically more acceptable. It is also needed to analyze economic effectiveness of these investments in risky circumstances.

MATERIALS AND METHODS

In the paper are formed two models of investments in fruit tree nurseries. Models differ by different dynamics of nursery establishment and use. To evaluate economic effectiveness of investments in nurseries there were used following methods:

- Enterprise budgeting and determination of net cash flows,
- Discounting methods for investment evaluation – Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR) and Payback Period.
- Sensitivity analysis and scenario analysis methods were used to evaluate investments in risky circumstances.

Models of establishment and use of fruit tree nurseries differ from each other regarding following main features:

Model I – Revenues from the nursery will occur evenly during entire period of its use.

Model II – Revenues from the nursery will not occur evenly during period of its use.

In the nursery (on an area of 10 hectares) will be conducted shifts of various fruit seedlings (raspberry seedlings as well as seedlings of other fruits) and field crops (soybeans), at a pre – determined plan (tables 1 and 2). These models are defined on the basis of technical, technological and organizational characteristics of establishing fruit tree nursery in Central Serbia.

Table 1. – Change in total area under fruit seedlings and soybean for Model I (ha)

Production type (ha)	Years of investment									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Soybean	9.5	7	5	5	5	5	5	5	5	5
2. Raspberry seedlings	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3. Seedlings of other fruits	-	2	4	4	4	4	4	4	4	4
Total area (ha)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Source – Authors

Table 2. – Change in total area under fruit seedlings and soybean for Model II (ha)

Production type (ha)	Years of investment									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Soybean	8	-	2	10	8	-	2	10	8	-
2. Raspberry seedlings	2	2	-	-	2	2	-	-	2	2
3. Seedlings of other fruits	-	8	8	-	-	8	8	-	-	8
Total area (ha)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Source – Authors

RESULTS AND DISCUSSION

Profitability of investments in expected circumstances

Land necessary for this fruit tree nursery will be purchased in the market. In addition, there will be necessary to invest in appropriate buildings, machinery, other fixed assets for nursery production as well as in working assets. On the basis of initial investments, cash revenues and cash expenses, net cash flows are determined for both investment models (table 3).

Table 3. – Net cash flows for both investment models (EUR)

Year	Model I				Model II			
	Cash revenue	Investments (initial outlay)	Cash expenses	Net cash flow	Cash revenue	Investments (initial outlay)	Cash expenses	Net cash flow
0		294,387		-294,387		319,892		-319,892
1	8,303	92,872	18,538	-103,107	6,992	246,528	44,043	-283,579
2	66,118	76,884	71,881	-82,647	120,000	105,762	226,411	-212,173
3	264,370	30,370	129,857	104,143	801,748	30,370	256,696	514,682
4	264,370		130,489	133,881	8,740		5,707	-1,295
5	264,370		131,255	133,115	6,992		37,236	-37,051
6	264,370		132,083	132,287	120,000		213,853	-106,411
7	264,370		132,390	131,980	801,748		260,558	541,190
8	264,370		132,533	131,837	8,740		8,827	-1,295
9	264,370		132,533	131,837	6,992		39,260	-37,051
10	652,063*		132,533	519,530	715,732*		214,692	489,321
Total	2,577,074	494,513	1,144,092	938,469	2,597,684	702,552	1,307,283	546,446

Source – Authors

Revenues in last year of production include revenues from fruit trees seedlings as well as salvage value of the investments (value of working assets as well as terminal value of fixed assets). To calculate indicators of economic effectiveness of investments in both types of nurseries (table 4) it is assumed that observed period (economic life of the projects) is 10 years. Discount rate

used in this analysis is 8% and it is determined as weighted average cost of capital (WACC approach).

Table 4. – Indicators of economic effectiveness of investments in fruit trees nurseries

Indicators of economic effectiveness of investments	Model I	Model II
1. Net present value	*349,155 EUR > 0*	74,172 EUR > 0
2. Internal rate of return	*18.18% > 8%*	9.99% > 8%
3. Payback period	*7.40 years < 10 years*	9.67 *years* < 10 *years*

Source – Authors

According to all indicators, both investment models are economically efficient – their NPV is positive, IRR is higher than discount rate, and payback period is shorter than economic life of the projects. Having in mind that these investments are mutually exclusive, Model I would be more acceptable because it provides higher NPV. Model I also has higher IRR and shorter payback period. This means that it is economically more efficient to produce standard quantity of seedlings during entire economic life of nursery (Model I). On the other hand significant variations of production (which are present in Model II) are less acceptable.

Profitability of investments in risky circumstances

Starting point for risk analysis will be data presented in table 3, which represents the most likely case regarding investments (initial cash outlays) and yearly cash flows. Economic effectiveness of investments in risky circumstances will be determined on the basis of their Net Present Values calculated using two methods:

- Sensitivity analysis (determines how NPV changes due to changes in only one important factor, while other factors are constant),
- Scenario analysis (which takes into account changes in a few factors that have the most significant influence on NPVs).

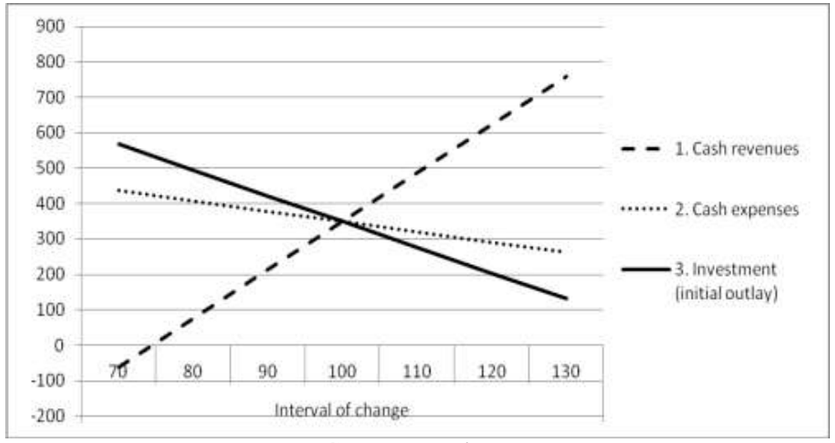
Sensitivity analysis takes into account some individual factors (in this example these factors are initial cash outlay, cash expenses and cash revenues). Changes in NPV of Model I caused by variations of individual factors are presented in table 5 and graph 1. It is noticeable that NPV of investment in Model I is the most sensitive regarding variations of cash revenues. It is less sensitive on variations of cash expenses, and the least sensitive regarding changes of investment (initial cash outlay). The same conclusion could be made for investment in Model II (table 5 and graph 2).

Table 5. – Changes in NPV depending on changes in individual factors (*Model I*) (000 EUR)

Factors which changes	Interval of change						
	70.0	80.0	90.0	100.0	110.0	120.0	130.0
1. Cash revenues	-60.9	75.8	212.5	*349.2*	485.8	622.5	759.2
2. Cash expenses	436.4	407.3	378.2	*349.2*	320.1	291.0	261.9
3. Investment (initial cash outlay)	567.2	494.6	421.9	*349.2*	276.5	203.8	131.1

Source – Authors

Graph 1. – Changes in NPV of investment in Model I caused by variations of individual factors



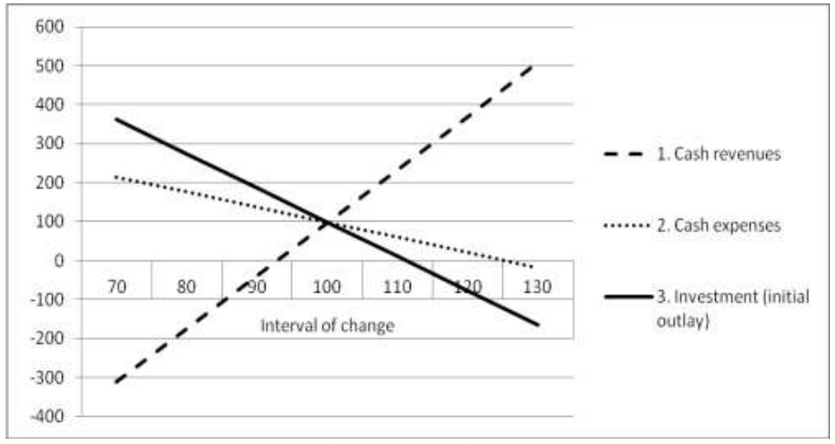
Source – Authors

Table 5. – Changes in NPV depending on changes in individual factors (***Model II***) (000 EUR)

Factor which changes	Interval of change						
	70.0	80.0	90.0	100.0	110.0	120.0	130.0
1. Cash revenues	-310.9	-174.5	-38.0	*98.4*	234.8	371.2	507.6
2. Cash expenses	214.5	175.8	137.1	*98.4*	59.7	21.0	-17.7
3. Investment (initial cash outlay)	362.0	274.1	186.3	*98.4*	10.5	-77.4	-165.3

Source – Authors

Graph 2. – Changes in NPV of investment in Model II caused by variations of individual factors



Source – Authors

It is possible to determine more precisely so called limitary (acceptable) deviation of certain factors within sensitivity analysis. If increase or decrease in one factor is higher than limitary (acceptable) deviation investment in fruit tree nursery will not be economically acceptable (table 6).

Table 6. – Acceptable deviations of the most important factors for Model I and Model II

Factor which changes	Acceptable decrease (%)		Acceptable increase (%)	
	Model I	Model II	Model I	Model II
1. Cash revenues	25.54	7.21	-	-
2. Cash expenses	-	-	>30	25.43
3. Investment (initial cash outlay)	-	-	>30	11.19

Source – Authors

Having in mind acceptable increases and decreases of certain factors it could be concluded that investment in Model II is more risky than investment in Model I.

Scenario analysis was performed according to methodology described by Peterson and Fabozzi (2002) and Brigham and Gapenski (1997). The analysis will start from three possible scenarios (best case, the most likely case and the worst case). The scenarios (table 7 and table 8) differ depending on expected economic conditions in fruit tree nursery production:

- The most likely case represents average economic conditions in production of fruit seedlings, as well as average level of investments in establishing nurseries.
- Assumptions for the best case scenario comparing to the most likely case – cash revenues will increase by 5%, cash expenses will decrease by 10%, initial cash outlay (investment) will decrease by 15%.
- Assumptions for the worst case scenario comparing to the most likely case – cash revenues will decrease by 10%, cash expenses will increase by 15%, initial cash outlay (investment) will increase by 20%.

Table 7. – Expected NPV and indicators of risk for Model I

Scenario	NPV	Probability of outcome	Total (000 EUR)
Best case	533,8	0.25	133,4
Most likely case	349,2	0.50	174,6
Worst case	45,3	0.25	11,3
I Expected NPV			319,3
II Standard deviation of NPV			175,3
III Coefficient of variation			0,55

Source – Authors

Table 8. – Expected NPV and indicators of risk for Model II

Scenario	NPV	Probability of outcome	Total (000 EUR)
Best case	312,5	0.25	78,1
Most likely case	74,2	0.50	37,1
Worst case	-247,3	0.25	-61,8
I Expected NPV			53,4
II Standard deviation of NPV			200,6
III Coefficient of variation			3,76

Source – Authors

Expected NPV in both cases is positive, which means that in risky circumstances both analyzed models of investments in fruit tree nurseries are economically efficient. For both investment models expected NPVs are lower than NPVs in the most likely case. Coefficient of variation will be used to determine investment model which is less risky. This indicator is calculated by dividing standard deviation by expected net present value, and expresses risk of investment per unit of net present value. Coefficient of variation of investment Model I is 6.84 times lower than coefficient of variation of investment Model II. Therefore investment in Model I is considered to be more acceptable in risky business environment. The same conclusion could

be made on the basis of two other indicators, because Model I has higher expected NPV and lower standard deviation than Model I.

CONCLUSION

There are very good conditions in Serbia for growing fruit. However, in the last two decades there has been stagnation in area under orchards and a slight increase in the volume of fruit production. Therefore, in order to increased areas of orchards, it is necessary to renew the existing and raise new fruit tree nurseries. Economic evaluation of investments in fruit tree nurseries was done on the models representing different dynamics of the establishment and use of the nurseries. The models were based on real technological, organizational and economic conditions in a fruit growing region of the Republic of Serbia. Using appropriate methods for economic evaluation of investments it was determined that both investment models are economically efficient. Nevertheless, investment which ensures uniform use of the land for getting seedlings is more economically acceptable (Model I).

Establishment and use of fruit tree nurseries is exposed to the influence of various factors which are hardly predictable. Because establishment of nursery requires very high investment funds, while making investment decisions it is needed to consider its economic efficiency in risky conditions. It was determined that in risky circumstances Model I is more favorable, which means less risky. It is also necessary to provide steady level of income, because investments are the most sensitive on its variation. Therefore investors in fruit tree seedlings production should be primarily concerned how to maintain production and market price of seedlings at certain level.

REZIME
EKONOMSKA EFEKTIVNOST INVESTICIJA U RASADNIKE ZA PROIZVODNJU VOĆNIH SADNICA

Da bi se razvila i unapredila voćarska proizvodnja u Srbiji neophodno je da se investira u zasnivanje rasadnika za proizvodnju kvalitetnih voćnih sadnica. Zbog toga je cilj ovog rada da se analizira ekonomska efektivnost investicija u rasadnike za proizvodnju sadnica voća. Da bi se utvrdila ekonomska efektivnost ovih investicija u očekivanim uslovima poslovanja korišćene su diskontne metode za ocenu investicija (neto sadašnja vrednost, interna stopa rentabilnosti i metoda roka povraćaja) dok su za ocenu investicija u uslovima rizika korišćene analiza osetljivosti i scenario analiza. Utvrđeno je da su investicije u rasadnike za proizvodnju sadnica voća ekonomski opravdane, čak i u rizičnim uslovima poslovanja. Investicija u tip rasadnika koji obezbeđuje uravnoteženije novčane tokove je ekonomski prihvatljivija i manje rizična.

Ključne reči: investicije, rasadnici, neto sadašnja vrednost, analiza osetljivosti, scenario analiza

REFERENCES

1. Avihai, I., & Workafes, W. (2011). Fruit Tree Nurseries & Plant Tissue Culture. USAID - MASHAV - MoA, Joint Technical Program. (sourcebook), page 14..
2. Buyukarikan, U., & Gul, M. (2014). Economic analysis of certified nursery producing enterprises in temperate climate fruits: a case of Isparta Province. Custos e @gronegócio on line, Vol. 10, No. 4, 60-72.
3. Brigham, F.E., & Gapenski, L.C. (1997). Financial Management - Theory and Practice. The Dryden Press. Eight Edition.
4. Cakalli, M. (2012). Economic analysis of fruit tree nurseries in Albania. Agroznanje, 13(1), doi:10.7251/agren1201067c
5. Faulkner, L., Harrington, J., Levy, D., & The, K. (2009). Commercial opportunities for fruit in Malawi. ICRAF Working paper, Nairobi, Kenya, no. 86.. doi:10.5716/wp16120.pdf
6. Gogić, P. (2010). Ekonomska efektivnost podizanja višegodisnjih zasada. Zemun: Poljoprivredni fakultet. Monografija.
7. Jakovčević, K. (2009). Utvrđivanje ekonomskih efekata proizvodnje sadnica četinara i lišćara. Ekonomika poljoprivrede,God. 56, br. 4, 601-615.
8. Keserović, Z., Ružević, M., Mitrović, M., Nikolić, M., Gvozdenović, D., Oparnica, Č., & Ružić, Đ.V. (2003). Proizvodnja sadnog materijala voćaka. Savremena poljoprivreda, Vol. 52, br. 1-2, 7-14.
9. Korać, M., Ranković, M., & Jovanović, M. (1995). Vizija organizacije rasadničke proizvodnje u Jugoslaviji. Jugoslovensko voćarstvo, vol. 29, br. 109-110.
10. Medigović, J., & Đaković, M. (2008). Proizvodnja sadnica voćaka. Beograd: Partenon.
11. Nikolić, M., Paunović, S., Ružić, Đ., Veličković, M., Keserović, Z., & Mitrović, M. (2006). Rasadnička proizvodnja i agrotehnika voćaka. Voćarstvo, vol. 40, br. 153, 3-17.
12. Peterson, P.P., & Fabozzi, F.J. (2002). Capital Budgeting: Theory and Practice. John Wiley & Sons, Inc.

13. Slović, D. (1955). Organizacija rasadnika i proizvodnja voćnih sadnica. Beograd: Zadružna knjiga.
14. Stanković, D., & Jovanović, M. (1990). Opšte voćarstvo. Beograd: IRO "Građevinska knjiga".
15. Zec, G., Đurović, S., Čolić, S., & Janković, Z. (2006). Proizvodnja kontejnerskih sadnica breskve i trešnje. Zbornik radova Instituta PKB Agroekonomik, vol. 12, br. 3, 58-63.
16. Akinnifesi, F.K., Leakey, R.B., Ajayi, O.C., Sileshi, G., Tchoundjeu, Z., Matacala, P., & Kwesiga, F.R. (2007). Indigenous Fruit Trees in the Tropics: Domestication, Utilization and Commercialization. CABI. First edition.
17. Berhe, K., Dessalegn, Y., Baredo, Y., Teka, W., Hoekstra, D., & Tegegne, A. (2009). Smallholder-based fruit seedling supply system for sustainable fruit production in Ethiopia: lessons from the IPMS experience. In Practical Action Conference, Nairobi, Kenya, September 21-25, 2009. Nairobi, Kenya: Practical Action East Africa.
18. Retamales, J.B. (2011). World temperate fruit production: characteristics and challenges. Revista Brasileira de Fruticultura, 33(spe1), 121-130. aboticabal - SP, Volume Especial, E.. doi:10.1590/s0100-29452011000500015
19. Lojanica, M.N. (2016). Konkurentnost srpskog izvoza na tržište Evropske unije. Poslovna ekonomija. Vol. XVIII, br. 1, 295-311.

Ovaj rad je primljen **15.10.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **09.01.2018.** godine.

UDK: 339.986(497.11)

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 55 – 72
doi: 10.5937/poseko12-15266

Pregledni rad

dr Marija Mosurović Ružičić,[1] naučni saradnik
Univerzitet u Beogradu, Institut Mihajlo Pupin

Prof. dr Nikola Fabris[2]
Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet

Prof. dr Đuro Kutlača,[3] naučni savetnik
Univerzitet u Beogradu, Institut Mihajlo Pupin

ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ U MODELIMA EKONOMSKOG RASTA I STRUKTURNIH PROMENA*

SAŽETAK: U radu je putem sistematizacije dostupne literature ukazano na mesto, ulogu i značaj istraživanja i razvoja, kao faktora koji pokreće ekonomski rast i strukturne promene, posmatrano kroz ekonomsku teoriju i istoriju. Kroz detaljan pregled modela ekonomskog rasta sagledano je mesto tehnološkog progresa u njima. Posmatra se uloga i značaj inovacija u poslovnim ciklusima i njihove implikacije na ekonomski rast kroz analizu teorije dugih talasa. Iako inovacije nisu neophodne bi se objasnilo ciklično kretanje ekonomije, skoro se i ne sumnja da se svaki dugi talas stvara oko određenog skupa osnovnih tehnologija. Bez obzira o kom obrascu je reč evidentno je da su istraživanje i razvoj uzroci napretka nacionalnih ekonomija.

[1] marija.mosurovic@pupin.rs
[2] fnikola@ekof.bg.ac.rs
[3] djuro.kutlaca@pupin.rs

* U radu su saopšteni rezultati istraživanja na projektu: „Istraživanje i razvoj platforme za naučnu podršku u odlučivanju i upravljanju naučnim i tehnološkim razvojem u Srbiji", koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja u periodu 2011–2017, evb. III 47005.

Ključne reči: ekonomski rast, istraživanje i razvoj, teorija dugih talasa, inovacije.

UVOD

Ekonomski rast podrazumeva porast bruto domaćeg proizvoda, osnovnog pokazatelja kretanja ekonomske aktivnosti tokom dužeg vremenskog perioda. Ekonomski rast uglavnom podstiče i privredni razvoj, ali se to ne treba posmatrati kao pravilo, i uključuje brojne strukturne promene, odnosno uvođenje novih proizvoda, novih proizvodnih procesa, nove tehnike i tehnologije, novih izvora energije i dr. (Autor, 2014). Inovacije nesumljivo vode ka povećanju ekonomskih autputa i potrošnje, što dovodi i do povećanja i ukupnog GDP-a i udela međunarodne trgovine u svetskom GDP-u (Radukić i dr., 2013). Interesovanje ekonomista za analizu ekonomskog rasta leži u činjenici da već i vrlo male promene u dugoročnoj stopi ekonomskog rasta uslovljavaju značajne razlike u ostvarenom nivou životnog standarda. Uspostavljanje relacije između potrošnje i štednje je suština bilo koje teorije rasta što omogućava uspostavljanje veze između makroekonomskog okruženja i mikroekonomskog ponašanja (Knell i Rojec, 2007).

U ekonomskoj teoriji su identifikovane dve grupe faktora rasta. Prva grupa faktora javlja se kao posledica povećanja raspoloživih faktora proizvodnje (broj i vrsta faktora se razlikuje od modela do modela). Druga grupa faktora je zasnovana na promeni proizvodne funkcije (promene proizvodnje na osnovu datih količina utrošaka ili kao promene količine utrošaka koje su neophodne da bi se ostvario dati nivo proizvodnje) (Madžar i Jovanović, 1991). Brojna istraživanja su pokazala da je tehnički progres, kao determinanta rasta, neuporedivo značajniji od prostog povećanja količine raspoloživih faktora proizvodnje (Autor, 2014). Razvoj tehnologije je u direktnoj vezi sa porastom društvenog blagostanja i utiče na satisfakciju stalno rastućih potreba ljudi (Dimitrijević, 2012).

U radu je putem sistematizacije dostupne literature ukazano na mesto, ulogu i značaj istraživanja i razvoja kao faktora koji pokreće ekonomski rast i strukturne promene kroz ekonomsku teoriju i istoriju. Razmatra se značaj inovacija u poslovnim ciklusima i njihove implikacije na ekonomski rast kroz analizu *teorije dugih talasa*. Iako inovacije nisu neophodne bi se objasnilo ciklično kretanje ekonomije, skoro se i ne sumnja da se svaki dugi talas stvara oko određenog skupa osnovnih tehnologija, uključujući određene vrste energije, transporta, komunikacija i materijala. Ovi skupovi se sinergijski razvijaju i, poput vrsta u jednom ekosistemu, takmiče sa ostalima za popunjavanje ograničenog broja tržišnih niša (Sterman, 1983).

Ekonomska literatura i praksa današnjice su ukazale da inovacije jesu od esencijalnog značaja za unapređenje konkurentnosti privrede. Posmatrano na nivou preduzeća, njegova konkurentska pozicija na tržištu je određena *njegovom inovativnom sposobnošću i brzinom primene inovacija kroz proizvode, usluge i procese* (Đurković Vemić i Zdjelarić, 2013, str. 89). U prošlosti su inovacije uglavnom dovođene u vezu sa tehnologijom i proizvodnjom dok danas sve više dobijaju na značaju u oblasti organizacije, marketinga i upravljanja što u krajnjoj liniji takođe utiče na postizanje efikasnosti i konkurentnosti (Jovanović i dr., 2012)

KLASIČNA TEORIJA EKONOMSKOG RASTA I STRUKTURNE PROMENE

Klasična teorija ekonomskog rasta se pojavila u doba liberalnog kapitalizma, zastupa interese industrijske buržoazije, i kapitalizam smatra prirodnim poretkom. Opšte ideje klasične političke ekonomije su zasnovane na: ekonomskim slobodama, zalaganjima za slobodnu tržišnu utakmicu (bili su protivnici bilo kakve državne intervencije) i prirodni poredak koji će odgovarati racionalnosti ljudskog bića. Takođe, stavlja akcenat na krupne agregate – privredni rast, međunarodnu trgovinu, monetarnu ekonomiju i javne finansije (Jakšić i Praščević, 2011).

Rodonačelnikom klasične ekonomije se smatra Adam Smit, koji je svoje osnovne ideje izložio u delu: *Istraživanje prirode i uzroka bogastva naroda,* 1776. godine, što se uzima i kao godina nastanka moderne ekonomije. Smatra da je produktivnost rada najvažniji faktor bogatstva jednog naroda i da je direktno uslovljena podelom rada.

Sledbenici klasične teorije su bili svesni značaja uloge istraživanja i razvoja u ekonomskom progresu. Nove tehnike su se pojavile kao posledica koncentracije i specijalizacije radnika na izabranim zadacima i može se reći da su se inovacije nastale kroz (Von Tunzelmann, 1995):

- „učenje kroz korišćenje", naročito od strane radnika koji su radili na određenim mašinama;
- „učenje kroz rad" kroz specijalizaciju tokom proizvodnje;
- „formalno" (naučno) učenje.

Naglasak je na specijalizaciji i učenju, specijalizaciji kroz praksu i mentalnoj podeli radi. U pitanju je pre dinamička nego statička specijalizacija, i nije namenjena samo za postizanje maksimalne koristi iz već postojećih prilika, već pruža i mogućnost za otvaranje novih poslovnih prilika. Poboljšana spretnost radnika vodi ka vremenskoj uštedi jer ne postoji „prazan prostor" između pojedinih zadataka, kao i pronalazak novih proizvoda i

procesa povećava produktivnost rada vodi ka poboljšanju konkurentske prednosti. Smit je predvideo dve centralne ideje u novoj teoriji rasta i to da (Knell i Rojec, 2007): ekonomski sistem određuje tehnološke promene endogeno i da novo tehnološko znanje postaje javno dobro. Ideja učenja kroz rad, kao i formalno učenje su važni u procesu rasta. U istraživanjima klasičnih ekonomista nakon Smita, fokus se pomerio sa proizvodnje i distribucije, kao razloga za nastanak tehnoloških promena na ekonomske i društvene uzroke.

David Rikardo je nastavio istraživanje Adama Smita koje se odnosilo na shvatanje vrednosti i u najvećoj meri se fokusirao na odnos (fiksnog) kapitala i rada *za dati nivo tehnološkog znanja*. Kao i Smit razdvaja upotrebnu i prometnu vrednost. Međutim, Rikardo smatra da upotrebna vrednost jeste mera vrednosti, dok Smit smatra da upotrebna vrednost ne određuje vrednost, a nije ni njen uslov, već je vrednost određena vremenom koje je potrebno za proizvodnju neke robe. Istraživao je kako poboljšanja u proizvodima i procesima mogu uticati na obrazce za postizanje konkurentske prednosti (Miles, 1978; Knell i Rojec, 2007).

Kao značajan se smatra Rikardov doprinos u određivanju klasičnog modela rasta. Osnovno verovanje mnogih klasičnih ekonomista da ekonomija ima tendenciju da sama sebe stabilizuje – kroz delovanje „nevidljive ruke" tržišta – ukazivalo je da bi jedan ili više „mehanizama kompenzacije" izravnalo efekat trenutne uštede rada. Glavni „mehanizmi kompenzacije" mogu biti sistematizovani na sledeće načine (Von Tunzelmann, 1995):

- Kroz nove investicije (Rikardov naknadni efekat, reinvestiranje profita od inovacija);
- Kroz nove mašine;
- Kroz opadajući nivo zarada (podizanjem nezaposlenosti i dozvoljavajući nekim radnicima da budu profitabilno ponovo zaposleni sa nižim platama);
- Kroz niže cene (porast zahteva korisnika);
- Kroz nove proizvode (inovacija proizvoda kreira nove poslove).

Veći deo ovih „mehanizama" bi bio operativan za neki određeni vremenski period, ukoliko ne odmah.

MODERNE TEORIJE EKONOMSKOG RASTA I STRUKTURNE PROMENE

Začetkom moderne teorije rasta se smatra neoklasični model rasta koji je razvio Robert Solow. Ovaj model rasta predstavlja osnovu za kreiranje većine kasnije nastalih modela i zasniva se na tri elementa: tehnologiji, kapitalu i radu. Smatra da je proizvodna funkcija linearno homogena sa

kapitalom i radom kao proizvodnim faktorima i konstantnim prinosima obima, ali opadajućim prinosima faktora proizvodnje, dok je tehnološki progres egzogeno dat. Tehnologija se tretira kao javno dobro i svi podjednako učestvuju u tehnološkom napretku (Merver, 1999).

$$\Delta k = sy - (\eta + \delta)\, k$$

k – kapital po stanovniku; s – stopa štednje; y – proizvodnja po stanovniku; η – egzogeno određena stopa rasta stanovništva; δ – stopa amortizacije fizičkog kapitala.

Solow model uključuje tehnološki progres i razrađuje ranije u teoriji definisan model rasta koji je opisan sledećim karakteristikama (Knell i Rojec, 2007):

- Stopa rasta i produktivnost teže da se povećavaju stalnom stopom rasta;
- Kapital po radniku ima rastuću tendenciju;
- Stopa prinosa kapitala je stalna;
- Kapitalni racio je stabilan;
- Postoji jaka korelacija između udela profita u dohotku i udela investicija u rezultatima.

Neoklasičan model rasta pokazuje da bez postojanja tehnološkog napretka nema porasta dohotka po glavi stanovnika. Nedostaci modela uglavnom proizilaze iz ograničenja raspoloživih tehničkih sredstava u izgradnji formalnog modela.

Simon Kuznets je u literaturi prepoznat kao autor koji je veliki deo svog naučnog rada posvetio empirijskom izučavanju ekonomskog rasta. Smatrao je da tehnološki napredak uslovljava strukturna prilagođavanja i napravio je izvesna uopštavanja, mada su neka od njih bila pomenuta i ranije u radovima drugih autora. Smatrao je da kompleksna interakcija između naučnog znanja, primene tehnologije i ubrzanog ekonomskog ekonomskog rasta zahteva adekvatno kulturno i institucionalno okruženje. Tokom osamdesetih godina prošlog veka počinju da se pojavljuju nove teorije ekonomskog rasta, koje, za razliku od tradicionalnog, neoklasičnog modela, upućuju na endogeni karakter ekonomskog rasta. Savremena ekonomska teorija razlikuje tri osnovna modela endogenog rasta (Merver, 2003):

- *Modeli zasnovani na eksternalijama;*
- *Modeli zasnovani na istraživanju i razvoju;*
- *AK modeli.*

Modeli zasnovani na eksternalijama predstavljaju nadogradnju Solovljevog neoklasičnog modela i kao kapital posmatraju i fizički i ljudski kapital. Sposobnost učenja kroz rad omogućava uvođenje rastućih prinosa, a sa tim u vezi i neograničen rast. Najznačajniji doprinos razvoju ove grupe modela dali su Arrow i Romer. Arrow je objasnio proces učenja kroz rad, tako što je smatrao da nove ideje nastaju slučajno prilikom korišćenja starih ideja. Razlike u nivoima ekonomskog rasta između zemalja se temelje upravo na razlikama u nivou akumuliranog znanja između njih. *Romer,* pored hipoteze koja se odnosi na učenje kroz rad uvodi i hipotezu o prelivanju znanja – istovremeno sa nastankom novog znanja ono postaje svima dostupno. Nivo tehnologije zavisi od akumuliranog kapitala u vremenu t:

$A_t = \xi K_t^{\Theta}, \Theta > 0;$

A_t – Tehnološki nivo; K_t – Kapital; Θ – Elastičnost – promena tehnološkog nivoa u zavisnosti od promene kapitala

Novo znanje stvara eksternalije, što Romer poistovećuje sa pojmom tehnološkog napretka. Modeli pretpostavljaju da se znanje stvara izvan firme, takođe pretpostavljaju da je ekonomija savršeno konkurentna, da pojedinačne firme imaju konstantne prinose, dok ekonomija kao celina beleži rastuće prinose (Knell i Rojec, 2007). Tehnološki napredak u ovom modelu je dat kao endogeni faktor, ali je analitički nedovoljno objašnjen i predstavlja rezultat ekonomskih aktivnosti preduzeća.

Modeli zasnovani na istraživanju i razvoju posmatraju ekonomski rast kao endogenu komponentu. Iako su i ranije postojale teorije, koje su posmatrale istraživanje i razvoj u funkciji ekonomskog rasta glavni doprinos ovoj grupi modela dali su Šumpeter i Romer. Šumpeter smatra da je pretpostavka o cikličnom kretanju privrede pre uobičajena situacija, nego izuzetak. Posmatrao je ekonomski razvoj kao dinamičku kategoriju koja, pre svega, zavisi od promena u tehnologiji i odgovarajućeg organizacionog konteksta. Identifikovao je preduzetnika kao nosioca promene, preduzetnik donosi *nove kombinacije*, stvarajući na taj način radikalno različite proizvodne obrasce.

Nove kombinacije se odnose na (Von Tunzelmann, 1995):

- Predstavljanje novog proizvoda – proizvoda koji je do sada bio nepoznat za potrošače – ili razvijanje novog kvaliteta postojećeg proizvoda;
- Predstavljanje novog metoda proizvodnje, koji je do sada bio neprimenljivan u konkretnoj grani proizvodnje;
- Otvaranje novih tržišta, bilo da su ta tržišta nova za pojedine industrije ili nisu uopšte ranije postojala;

- Osvajanje novih izvora snabdevanja sirovinama i/ili poluproizvodima, bez obzira da li su ti izvori do sada postojali ili ne;
- Novo organizovanje industrije, kao npr. kreiranje monopolske pozicije (npr. kroz stvaranje trustova) ili gubljenje monopolske pozicije.

Inovacije, u već navedenom smislu novih kombinacija, „neprestano donose revoluciju u ekonomskoj strukturi *iznutra*, kroz neprekidan proces eliminacije *starog* i stvaranja *novog.* Međutim, *nova kombinacija* ne znači samo tehnološku promenu. Šumpeter je prepoznao u svom radu značaj istraživanja i razvoja kao podsticaja ekonomskog rasta, ali je ukazao i na značaj tržišne moći. Romer je koristeći zaključke Šumpetera, razvio prvi dinamični model rasta. To je u stvari model sa monopolskom moći u kom postoji odvojeni sektor koji se bavi istraživanjem i razvojem i naplaćuje cenu koja je iznad graničnog proizvodnog troška što omogućava investiranje u nove tehnologije što omogućava ekonomski rast (Merver, 2003). Model generiše endogeni rast kroz akumulaciju znanja (ili ljudskog kapitala). U okviru modela se smatra da istraživanje i razvoj uslovljavaju pozitivnu povratnu spregu između porasta raznovrsnosti intermedijalnih ulaganja za kreiranje opšteg znanja i indukcije ljudskog kapitala za naknadne inovacije. Obavljanje istraživanja i razvoja u sadašnjosti utiče na povećanje produktivnosti preduzeća u budućnosti. Budući da je stopa rasta rastuća funkcija iznosa kapitala koji je posvećen istraživanju i razvoju, izbor između proizvodnje i istraživanja određuje temo rasta. Porast intenziteta istraživanja i razvoja generiše kumulativni porast tehnoloških inovacija (Knell i Rojec, 2007).

AK modeli analiziraju ekonomski rast kao endogeni faktor uprkos odsutnosti rastućih prinosa, rast predstavlja akumulaciju kapitala, pri čemu se kapital posmatra kao ljudski i fizički kapital (Merver, 2003). Ovi modeli, bez obzira na to što su najkasnije hronološki nastali, tehnologiju tretiraju u istom rangu kao i ostale faktore proizvodnje (kao npr. kapital). Model pretpostavlja identične stope štednje i tehnologiju kao javno dobro, na osnovu čega predviđa da zemlje koje tehnološki zaostaju ne mogu uhvatiti razvojni priključak jer imaju manjak kapitala po efektivnom radniku, što predstavlja obrazloženje za kreiranje ekonomske politike (Knell i Rojec, 2007). Međutim, u okviru ovih modela se javljaju izvesni nedostaci koji pre svega proizilaze iz jednakog tretmana zemalja tehnoloških lidera i zemalja koje zaostaju u pogledu razvoja tehnologije. Takođe, ovi modeli ne mogu da objasne proces konvergencije. Naime, nacionalna ili regionalna stopa rasta je nezavisna od trenutnih kapitalnih zaliha koje se u *AK modelima* mere u fazi razvoja. Na taj način, *AK modeli* mogu da „objasne" dugoročni rast, ali po cenu eliminacije konvergencije (Aghion i Durlauf, 2009).

TEORIJA DUGIH TALASA

Izučavanje mesta i uloge istraživanja i razvoja u okviru teorija ekonomskog rasta ne bi bilo dovoljno analitički precizno bez osvrta na *teoriju dugih talasa*. Interesovanje ekonomista za izučavanje cikličnih kretanja privrede se javlja krajem 19. veka, kao tumačenje ključnih promena u kapitalističkom načinu proizvodnje i to kao sredstvo za integrisanje socio-političkih elemenata u dugoročnu ekonomsku analizu. Za rodonačelnike teorije dugih talasa smatraju se ekonomisti: Kondratijev i Šumpeter (Maddison,1991).

Nikolaj Kondratiev, je jedan od, ako ne i najuticajniji ruski ekonomista, koji je živeo tokom prve polovine 20. veka. Njegov značajan doprinos je odlučna prezentacija hipoteze dugih talasa kao objašnjenja ekonomskog razvoja u kapitalizmu, koje je Šumpeter kasnije nazvao „Kondratijevi talasi", što je ostalo prepoznatljivo u ekonomskoj literaturi do današnjih dana. Kondratijev je u svom radu merio duge talase putem razlaganja vremenskih serija – eliminišući trend i ukazujući na devijacije koje su ublažene prosekom od devet godina. Njegova analiza je obuhvatila period od 1770 do 1920. godine. Na osnovu analize veleprodajnih cena za Francusku, Veliku Britaniju i SAD, koje su relativno otvorene ekonomije, otkrio je da su trendovi u cenama slični (naročito nakon prilagođavanja indeksa cena sa ciljem eliminacije efekata promene kursa). Na osnovu ovih indikatora Kondratijev je ustanovio da su njegovi talasi uporedivi na međunarodnom nivou. Generalno, u većini Kondratijevih indikatora cena predstavlja važan element (npr. nadnice, kamatne stope, vrednosti spoljne trgovine a i bankarski depoziti) (Maddison, 1991). Kondratijevo istraživanje je bilo među prvim, velikim, opširnim istraživanjima u okviru ekonomske istorije. Ustanovio je postojanje dugoročnih ekonomskih kretanja, uočio je i formirao obrazac po kome se ona dešavaju u kapitalizmu. Njegov rad, uprkos jednostavnosti, predstavlja remek delo rane literature o ekonomskoj statistici i istoriji i značajan je za ekonomske istoričare, makroekonomiste i statističare. Sa druge strane, Kondratijev izražava oprezan stav, kada je u pitanju ponavljanje i uzročnost (Freeman i Louca, 2001). Smatra da je u ekonomiji svaki događaj jedinstven, ali ipak ukazuje na postojanje *stabilne uzročne strukture* koja određuje pravilnost fenomena. Kondratijev je u svojoj analizi zaključio da su postojala tri duga talasa u ekonomskom životu (veoma neodređen termin, ali čija je namera da uključi proizvodnju i kretanje cena). Njegova hronologija se ne odnosi na određene godine već na razmake gde se razlikuju samo dve faze, uspon i pad, u svakom talasu. Ne raspravlja o opsegu ovih talasa, koje se razlikuju između nizova, ali se očigledno smatraju dovoljno velikim da isključe potrebu za raspravljanjem rastućih trendova (Maddison, 1991). Tokom vremena dolazi do smene talasa, nove tehnologije zamenjuju postojeće i postaju dominatne u

periodu od 30 do 60 godina. Inovacije se istovremeno dešavaju u više sektora i pokreću talas promena u društvu (Figura 1). Iako je identifikovao ove cikluse, Kondratijev se nije u dovoljnoj meri bavio razlozima nastanka ovog makroevolucionog procesa (White i Bruto, 2011).

Tabela 1. – Sumarni prikaz talasa tehnoloških inovacija počev od 19. veka,

Dugi talas	Opstanak	Železnica	Auto	Mlaznjak	Internet
Vreme	Pre 1850. godine	1850–1971.	1910–1960.	1960–2000.	2000–
Način prevoza /komunikacije	Konji; Priča od usta do usta	Železnica; Telegraf; Pošta	Automobil; Telefon.	Avion; Kompjuteri	Supersoničn i uređaji; Elektronske slike, internet.
Novi input	Rečni tokovi; Snaga vode	Ugalj; Gvožđe; Snaga vodene pare	Struja, Nafta.	Mikroprocesori Mikročipovi;	Biočip; Skeniranje mozga
Pokretač sektora	Poljoprivreda; Pamučno predenje.	Železnice; Mašine za alat; Čelik.	Automobili; Ulje za preradu; Elektrifikacija.	Unapređenje brzine računara.	Biotehnlogija, Nanotehnologija
Novonastajući sektori	Alati od gvožđa; Rečni transport	Parni motori; Pruge i oprema za pruge; Mašinska industrija; Alkalna industrija.	Avioni; Usluge konstrukcije	Umrežavanje; globalizacija; E-trgovina.	Industrija hrane. Edukacija o životnoj sredini.
Organizaciona struktura	Prosta	Funkcionalna	Divizionalna	Matrična, Mrežna	Satelitska

*Izvor: T*echnology&Innovation – A Strategic Approach, (White и Bruto, 2011, str. 364).

Na osnovu svog prethodnog rada i analitičkog prikaza ekonomskih kretanja, Kondratijev je tvrdio da nepovratni i povratni procesi koegzistiraju, dok je evolucija ekonomije kao celine nepovratan proces (kao i organizam). Različite kritike su navele Kondratijeva da razmotri svoj model, ali je ostao pri stavu da je suština opisana statičkom ravnotežom, dok bi dinamički moment trebalo da opiše promene i razlike, u okviru koncepta „dinamičke ravnoteže". Prema Kondratijevu, dinamika uključuje statiku i dinamički procesi obuhvataju nepovratne procese, koji imaju određeni pravac, npr. rast populacije i veličina proizvodnje, modeli proširene reprodukcije i povratne procese, koji mogu da promene pravac, npr. kamatna stopa, cene, zaposlenje (Freeman i Louca, 2001). Dugi ciklus, ili *konjukturna kriva*, pripada drugoj vrsti, ukoliko se mogu odbaciti određeni nepovratni procesi. Kondratijev nije

raspravljao o svakom detalju ravnoteže oko koje bi povratni procesi trebalo da budu organizovani. Samo je ukazao na to da ravnoteža predstavlja najverovatnije stanje sistema, ali nije se bavio promenama u samom sistemu. Mnogi autori su zasnivali svoje kritike protiv Kondratijeva na nedovoljno jasnom i preciznom objašnjenju dugih ciklusa. Međutim, neosporno je, da je Kondratijev otkrio dugoročne fluktuacije koje se ne mogu objasniti težnjom ka opštoj ravnoteži makroekonomije. Takva talasanja je opisao kao specifične fenomene u određenim epohama u istoriji kapitalizma (Freeman i Louca, 2001).

Austrijski ekonomista Jozef A. Šumpeter je dao empirijsko tumačenje Kondratijevih ciklusa. Smatrao je da su radikalne inovacije, koje su uveli dinamični preduzetnici, uzrokovale duge periode održivog i stalnog razvoja, koje je nazvao Kondratijevi ciklusi u čast Kondratijevu (Metz, 2010; White i Bruto, 2011). Šumpeterova hronologija velikih talasa je veoma slična onoj Kondratijevoj s tim što ih je podelio u četiri faze umesto u dve: prosperitet, recesija, depresija, oporavak.

Po Šumpeteru glavni *okidač* cikličnih kretanja su inovacije čiji su nosioci preduzetnici i to oni koji su skloniji preduzimanju rizika. Ciklus počinje kada preduzetnik ima potrebu za dodatnim novčanim fondovima usled samog karaktera inovacionih aktivnosti. Neravnoteža se javlja kao posledica opšteg ekonomskog prospariteta. Naime, rast tražnje za dodatnim kapitalom, prati rast tražnje za radom i dovodi do rasta ostalih proizvodnih inputa. Ekonomska ekspanzija se završava implementacijom inovacija. Svaki talas predstavlja napredak u pogledu inovacija i dinamike preduzetništva. Za njega, krize su neophodni deo kapitalističkog procesa, predstavljaju period kreativnog uništavanja, tokom koga stari proizvodi, firme i preduzetnici nestaju , a novi se stvaraju. U svom radu Šumpeter navodi i pet faktora čija kombinacija podstiče ekonomsku ekspanziju (Von Tunzelmann, 1995; Jakšić i Praščević, 2011):

- Novi proizvodi;
- Nove proizvodne tehnologije;
- Otvaranje novih tržišta;
- Uvođenje novih resursa i sirovina;
- Nova organizacija ekonomske aktivnosti.

Madison (1991) je ukazano na trostruku slabost Šumpeterove teorije dugih talasa (ne uzimajući u obzir njegov neuspeh da prikaže postojanje teorije u praksi):

(1) Ne objašnjava zašto bi razvoj inovacija (i preduzetništva) bio praćen pravilnim talasima, a ne talasima stalnog, ali nepravilnog toka, što izgleda kao verovatnija hipoteza za analizu koja posmatra ekonomiju kao celinu;

(2) Ne pravi razliku između vodeće zemlje i ostalih, ali postavlja tvrdnju da one funkcionišu na istom nivou, makar po pitanju produktivnosti i tehnoloških prilika, tako da se od cikličnih kretanja očekuje da utiču na sve zemlje istovremeno;
(3) Uveličava značaj preduzetništva i njegove važnosti kao faktora proizvodnje.

Šumpeterov doprinos analizi uloge inovacija u poslovnim ciklusima je veliki. Predstavlja početak ozbiljnijeg razmatranja značaja inovacija za ekonomski rast. Iako inovacije nisu neophodne bi se objasnilo postojanje dugog talasa, skoro se i ne sumnja da se svaki dugi talas stvara oko određenog skupa osnovnih tehnologija, uključujući određene vrste energije, transporta, komunikacija i materijala. Ovi skupovi se sinergijski razvijaju i, poput vrsta u jednom ekosistemu, takmiče sa ostalima za popunjavanje ograničenog broja tržišnih niša. Uticaj tehnologije i inovacija u okviru samog dugog talasa, na njegov put, periodu, karakter, ostaje manje izvestan. Snažan uticaj samoodređivanja, rada, razlike u kamatnoj stopi ukazuje da inovacije nisu najverovatnije najbolja prednost u borbi protiv dugog talasa (Sterman 1983, Forester i dr., 1983). Mnogo truda je potrebno uložiti kako bi se istražilo kako inovacije utiču na mehanizme cikličnih kretanja. Mogu li oscilacije u inovacijama da pojačaju *talasanje*? Mogu li pravila poslovanja usmerena na stimulsanje inovacija da skrate period krize ili da smanje jačinu dugog talasa? To su sve istraživačka pitanja koja zaokupljuju teoriju inovacija (Sterman, 1986).

Neosporan je uticaj rada Kondratijeva i Šumpetera kada je u pitanju istraživanje problematike cikličnih kretanja. Iako problem dugoročnih fuktuacija i dalje predstavlja predmet interesovanja mnogih istoričara i ekonomista, jasno je da prvobitni koncenzus o značaju ovih dugoročnih promena nije više aktuelan. Nakon revolucije ekonometrije i razvoja savremene ekonomske teorije, bilo kakav zahtev o postojanju dugoročnih cikličnih obrazaca strukturalnih promena postaje teorijski neopravdan.

Celokupni životni ciklus tehnološkog sistema obično traje mnogo više od veka. Dakle, na pojednostavljeni i šematski način se mogu razlikovati naredne faze u životnom ciklusu tehnološkog sistema. Svaka uspešna tehnološka revolucija ima svoje odlike, ali generalno prati sledeću šemu (Freeman i Louca, 2001):

- Faza laboratorijskog izuma što podrazumeva i sve prototipove, patente, demonstracije na malim uzorcima i rane primene;
- Demonstracija izvodljivosti u tehničkom i komercijalnom smislu;
- Iznenadni i nagli rast tokom turbulentne faze strukturalne krize u ekonomiji;

- Kontinuirano visok rast, u okviru sistema koji je prihvaćen kao opšti i dominantan tehnološki režim u vodećim zemljama svetske ekonomije; primena u sve većem broju industrija i usluga;
- Usporavanje i opadajuća profitabilnost, kako sistem zastareva i pojavljuje se nova konkurentska tehnologija, što vodi do nove krize strukturalnih prilagođavanja;
- Zrelost, sa nekim „renesansnim" efektima koji se pojavljuju kao rezultat plodne koegzistencije sa novim tehnologijama, i kao rezultat sporog nestajanja.

  Iako postoje izvesna neslaganja između ekonomista kada je u pitanju suštinski značaj teorije dugih talasa za predviđanje ekonomskih kretanja, naročito kada je reč o određivanju preciznog vremenskog okvira dugog talasa postoji nekoliko stvari oko kojih su ekonomisti postigli konsenzus (White i Bruto, 2011; Freeman i Louca, 2001):
  - Evidentno je postojanje dugih ciklusa tokom ekonomskog rasta (iako postoji izvesno neslaganje u pogledu tačnog vremena trajanja ciklusa;
  - Ciklična kretanja su povezana sa cenovnim fluktuacijama;
  - Ciklična kretanja su povezana sa pojavom osnovnih tehnoloških inovacija, čiji je nastanak podstaknut opadanjem iz prethodnog ciklusa;
  - U svakom talasu mogu se identifikovati dominantne tehnologije koje su povezane sa primarnim izvorima energije;
  - Pored tehnoloških inovacija u okviru svakog talasa nastaju i inovacije u organizaciji koje omogućavaju organizacijama da iskoriste tehnološke inovacije koje generišu.

Na osnovu postojanja metafore talasa može se steći utisak da se ekonomska kretanja odvijaju glatko i pravilno, što nije u saglasnosti sa situacijom u stvarnosti. Neke ključne industrije su nesumljivo suštinski pogođene, neke malo manje. Brzina kojom se te promene dešavaju takođe znatno varira. Karlota Perez je ukazala među prvima na poseban značaj informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT) na celokupnu ekonomiju i na glavne društvene i političke promene. Brzina kojom nove tehnologije postaju dominatne zavisi i od postojanja odgovarjuće infrastrukture. Ovo se odnosi kako na fizičku infrastrukturu za komunikaciju i transport, ali i na unapređenje obrazovnog nivoa i sticanje novih veština. Investiranje u oba tipa infrastrukture je pre svega političko pitanje i predstavlja subjekt intenzivne političke debate i konflikta (Freeman i Louca, 2001)

OD TEORIJA EKONOMSKOG RASTA I STRUKTURNIH PROMENA KA PREDUZEĆU KOJE STVARA INOVACIJE

Tokom vremena, pod uticajem teorije i prakse, došlo je i do promena u ekonomskoj teoriji, studije ekonomskog rasta su potisnule studije poslovnih ciklusa koje su neko vreme dominirale makroekonomijom. Najčešće pominjan u literaturi je rad Paula Romera koji se smatra utemeljivačem endogenog razmatranja ekonomskog rasta. Međutim, uprkos nesumljivom teorijskom i praktičnom doprinosu endogenih teorija ekonomskog rasta, postoje i izvesna ograničenja koja je analizirao Parente zbog kojih bi endogeni rast bio neuspešan za objašnjavanje teorije o ekonomskom razvoju.

Izučavajući ovu problematiku Parente (2001) je posmatrao modele endogenog rasta sa dva aspekta:

(1) ***Modeli nesavršene konkurencije***, uvode elemente nesavršene konkurencije tako što su dodelili monopolsku moć uspešnom inovatoru. Tehnološka promena se posmatra kao izvor održivog rasta proizvodne autputa po glavi stanovnika. Takođe, stvaranje znanja predstavlja rezultat truda koji su pojednici i firme uložili u istraživanje i razvoj. Ova grana teorije endogenog rasta dakle, ima potencijal da poboljša razumevanje načina na koji se odvija akumulacija znanja. Međutim, na osnovu grupe modela endogenog rasta koji se zasnivaju na istraživanju i razvoju ne može se doći do shvatanja zašto postoje razlike u bogastvu između zemalja. Zemlje u razvoju nisu uključene u istraživanje i razvoj, one prisvajaju tehnologije koje su razvile drugi.

(2) ***Modeli savršene konkurencije,*** mogu biti predstavljeni kao modeli tehnološkog usvajanja, budući da tehnološko usvajanje podrazmeva akumulaciju neopipljivog kapitala. Ipak, ovi modeli nisu korisni za teorije ekonomskog rasta jer ne uključuju neke ključne činjenice o razvoju.

Parente i Preskot su u svom radu počeli da se bave adaptacijom Solovljevog neoklasičnog modela i svoja istraživanja su sprovodili na mikro nivou. Analizirali su odluku preduzeća u pogledu toga da li će unaprediti svoju tehnologiju ili ne. Tehnološka adaptacija izaziva određene troškove, i količina potrebnih resursa zavisi od inovacione politike zemlje u kojoj se nalazi firma i zaliha korisnog znanja na globalnom nivou, za šta se pretpostavlja da je dato egzogeno (Autor, 2014).

Analiza koja je sprovedena u ovom radu, počev još od klasične teorije i Adama Smita,

pokazuje da se u ekonomskoj literaturi i teoriji pojavio veliki broj modela ekonomskog rasta koji na različite načine opredeljuju ulogu

tehnološkog progresa kao faktora koji pokreće ekonomski rast. Stope ekonomskog rasta se razlikuju između zemalja posmatrano u dugom roku. Zemlja, koja je tehnološki pratilac, ali poseduje i veći udeo ljudskog kapitala u ukupnom kapitalu, može sustići, pa čak i preuzeti vođstvo u vremenski ograničenom periodu. Sa druge strane, zemlja koja je tehnološki lider ostaće na toj poziciji sve dok uspeva održati prednost u stopi akumuliranog ljudskog kapitala (Merver, 1999).

Tabela 2. – Sistematizacija teorija ekonomskog rasta

Teorije	Predstavnici	Osnovne karakteristike	Nedostak
klasične	David Rikardo (1817)	Proizvodnja, stanovništvo i kapital rastu zajedno	Ne razmatra direktno raspoloživost faktora proizvodnje, kao što su relativana količina rada i kapitala u jednoj zemlji. Polazne pretpostavke su pojednostavljene
moderne	Robert Solov (1956)	Definisao neoklasični model rasta koji se smatra začetkom moderne teorije rasta i predstavlja osnovu za kreiranje većine kasnije nastalih modela. Porast dohotka po glavi stanovnika je uslovljen tehnološkim napretkom i kapitalom po glavi dohotka. $\Delta k = sy - (\eta + \delta) k$	Zanemaruje značaja preduzetništva i institucija i ne objašnjava kako i zašto nastaje tehnološki progres. Potvrda neoklasične teorije rasta – bezuslovana konvergencija se ne pojavljuje u sadašnjem trenutku, niti zemlje u razvoju dostižu razvijene zemlje. Velike razlike u stepenu razvijenosti, na koje se u stvarnosti nailazi se ne mogu objasniti samo preko niskih stopa štednji i pristupa a savremenoj tehnologiji.
	Johan Hiks, (1965, 1973)	Ekonomski rast povezan sa sve većim „kružnim cirkulisanjem" u okviru procesa proizvodnje, što je najočiglednije u slučaju rasta visokokapitalnih industrija. Postoje dve faze: faza izgradnje i faza proizvodnje.	Ne uklapa se lako u neoklasični oblik, zato što implicitno ili eksplicitno odbacuje pojam vremenski neograničene ravnoteže između dve supotne strane.
	(Arov 1962), (Romer, 1986, 1987)	*Modeli zasnovani na eksternalijama* – Razlike u nivoima ekonomskog rasta između zemalja se temelje upravo na razlikama u nivou akumuliranog znanja između njih. Pored hipoteze koja se odnosi na učenje kroz rad uvodi i hipotezu o prelivanju znanja. Novo znanje stvara eksternalije, što Romer poistovećuje sa pojmom tehnološkog napretka	Kritike koje se upućuju endogenim teorijama rasta se odnose na nepostojanje organičenja tražnje i analiza koji ne podležu eksternim šokovima. Način na koji monetarna, fiskalna i politika deviznog kursa utiču na investicije i tražnju, takođe nisu dovoljno objašnjeni u modelima endogenog rasta. Iako, različiti novoi tehnologija i inovacija mogu objasniti razlike u razvijenosti zemalja, stiče se
endogene	(Šumpeter, 1942) (Romer, 1990)	*Modeli zasnovani na istraživanju i razvoju* – Šumpeter je posmatrao ekonomski razvoj kao dinamičku kategoriju koja, pre svega, zavisi od promena u tehnologiji i odgovarajućeg organizacionog konteksta. Identifikovao je preduzetnika kao nosioca promene, zato što preduzetnik donosi „nove kombinacije", stvarajući na taj način radikalno različite proizvodne obrasce. Inovacije, u već navedenom smislu novih kombinacija, „neprestano donose revoluciju u ekonomskoj strukturi *iznutra*, neprestano uništavajući staro ali neprestano i stvarajući novo". Romer je smatrao da je stopa rasta rastuća funkcija iznosa kapitala koji je posvećen istraživanju i razvoju, izbor između proizvodnje i istraživanja određuje tempo rasta. Porast inteziteta istraživanja i razvoja genereriše kumulativni porast tehnoloških inovacija.	utisak da su razlike između pojedinih zemalja prevelike da bi se samo na ovaj način objasnile.
	(Rabelo, 1991)	*AK modeli* Rast predstavlja akumulaciju kapitala, pri čemu se kapital posmatra kao ljudski i fizički kapital.	

Izvor: Analiza autora

ZAKLJUČAK

U radu je sprovedena teorijska analiza značaja tehničkog progresa kao pokretača privrednog rasta i razvoja kroz istorijski prikaz modela rasta. Interesovanje ekonomista za analizu ekonomskog rasta leži u činjenici da već i vrlo male promene u dugoročnoj stopi ekonomskog rasta uslovljavaju značajne razlike u ostvarenom nivou životnog standarda između zemalja, posmatrano u dugom roku . Predstavnici klasične teorije Smit i Rikardo su u svojim analizama obuhvatili tehnološke promene na holistički način uzimajući u obzir njihovu multidimenzijalnu prirodu i njihovu kompleksnu međuzavisnost sa ostalim ključnim ekonomskim varijablama koje definišu strukturu i način funkcionisanja čitavog ekonomskog sistema. Solov uvodi

treću (pored rada i kapitala) nezavisnu varijablu u jednačinu rasta kreirajući model koji predstavlja začetak modernih teorija rasta i predstavlja osnovu za kreiranje većine kasnijiih modela. Tehnološki napredak kao faktor rasta u ovim modelima je određivan egzogeno. Međutim, tokom osamdesetih i devedesetih godina prošlog veka razvijaju se nove teorije u kojima je dugoročni rast određen egzogeno stopom tehnološkog napretka.

Poseban značaj je dat i teoriji dugih talasa jer objašnjava mesto i ulogu tehnološkog progresa kao determinate dinamike ekonomskih kretanja kroz ekonomsku istoriju. U ovom delu rada je istraživan značaj istraživanja i razvoja kao pokretača privrednog rasta i razvoja.

Nakon sistematizacije teorija ekonomsko rasta (Tabela 3) moguće je sagledati važnost istraživanja i razvoja za ostvarivanje ekonomskog rasta i progresa. Bez obzira o kom obrascu je reč evidentno je da su istraživanje i razvoj uzroci napretka nacionalnih ekonomija.

SUMMARY
RESEARCH AND DEVELOPMENT IN ECONOMIC GROWTH MODELS AND STRUCTURAL CHANGES

By the systematisation of available literature, this paper points out the role and significance of research and development as drivers of economic growth and structural changes throughout economic theory and history. The role of techological progress has been assessed through a detailed overview of the economic growth models. The role and significance of innovation in business cycles and their implications for economic growth have been observed through the analysis of the Long wave theory. Although innovations are not necessary used to explain the cyclical movement of the economy, there is almost no doubt that every long wave is caused by a certain set of technologies. No matter which pattern of economic growth is observed, it is evident that research and development are a cause of national national economies' progress.

Key words: economic growth, research and developmet, long wave theory, innovation.

LITERATURA

1. Aghion, P, Durlauf, S., (2009), From Growth Theory to Policy Design, *The International bank for Reconstruction and Development / The World Bank On Behalf of the Commision on Growth and Development,* str. 1–28.
2. Dimitrijević, B. (2012). Kako ekonomisati vremenom – ključni problem ekonomije, *Poslovna ekonomija,* Vol. 6. str. 489–505.
3. Fabris, N. (2014). *Uloga drzave u novom modelu rasta privrede Srbije*, Kritički osvrt na teorijske modele rasta i mogućnost njihove primene u Srbiji, CID Ekonomski fakultet стр. 49 - 65.
4. Freeman, C., Louca, F., (2001), *As Time Goes By*, Oxford University Press.
5. Jakšić, M., Praščević, A., (2011), *Istorija ekonomije*, Ekonomski fakultet Beograd.
6. Jovanović, P., Jovanović, F., Tančić, Lj., Mišković, V., (2012). An approach to innovation project management, *Serbian Project Management Journal, Vol. 2*. Str. 18–27.
7. Knell, M., Rojec, M., (2007): *The economic of knowledge and knowledge accumulation: A literature survey*, Understanding the Relationship between Knowledge and Competitiveness in the Enlarging EU.
8. Maddison, A., (1991), *Business Cycles, Long waves and Phases of Capitalist Developmen*t, Oxford University Press, (Abbreviated version of chapter 4 of A. Maddison, Dynamic Forces in Capitalist Development) http://www.eco.rug.nl/GGDC/maddison/ARTICLES/Business_Cycles.pdf
9. Madžar Lj., Jovanović, A., (1990), *Osnovi teorije razvoja i planiranja,* Savremena administracija, Beograd.
10. Merver, A., (1999), Pregled modela i metoda istraživanja gospodarskog rasta, *Economic Trends and Economic Policy;* Vol. 9. str. 20–62.
11. Merver, A., (2003), Esej o novijim doprinosima teoriji ekonomskog rasta, *Ekonomski pregled*, 54 (3–4) str. 369–392.
12. Metz, R., (2010): Do Kondratieff waves exist? How time series techniques can help to solve the problem?, *Cliometrica* 5, str. 205–238.
13. Miles, I., (1978), Budućnost svijeta: *Svjetonazori i scenariji*, Globus Zagreb, editor: Cristopher Freeman.
14. Parente, S., (2001), The Failure of Endogenous Growth, *Knowledge, Technology & Policy,* Volume 13, Issue 4*,* str. 49–58.
15. Sterman, J., (1986), The economic long wave: theory and evidence, *working paper, MIT WP-1,* str. 656–685.
16. Radukić, S., Radović, M., Marković, I. (2013). Unapređenje konkurencije i inovativnosti kao faktori privrednog oporavka*, Poslovna ekonomija*, Vol 7. str. 41–55.
17. Von Tunzelmann, N., G., (1995), *Technology and Industrial Progress*, Edward Elgar Publishing Limited, England , 24–60.

18. Vemić Đurković, J., Zdjelarić, P. (2013). Razvoj privrede zasnovane na znanju – nezaobilazan put oporavka Srbije. *Poslovna ekonomija*, Vol 7., str. 75–95.
19. White, A. M, Bruton, D. G., (2011). *The Management of Technology and Innovation – A Strategic Approach*, Cengage Learning.

Ovaj rad je primljen **06.10.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **28.12.2017.** godine.

UDK: 351.076(497.11)

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 73 – 89
doi: 10.5937/poseko12-14622

Originalni naučni rad

dr Ivan Lovre[1]
Republički zavod za sudska veštačenja

Doc. dr Jelena Jotić[2]
Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije

KOMPARATIVNA ANALIZA EFIKASNOSTI JAVNOG SEKTORA REPUBLIKE SRBIJE I TRANZICIONIH ZEMALJA

SAŽETAK: Tranzicioni procesi koji su zahvatili zemlje Centralne i Istočne Evrope doveli su do recesije i rasta nezaposlenosti. Svetska finansijska kriza je aktuelizovala problem prezaduženosti tranzicionih i posttranzicionih zemalja. Ovi procesi nisu zaobišli ni zemlje u regionu, pa ni Republiku Srbiju. Visok nivo javne potrošnje i nereformisan javni sektor Republike Srbije su doveli do konstantnih budžetskih deficita, krize javnog sektora i nestabilnosti sistema javnih finansija. Analizom efikasnosti i poređenjem javnih sektora tranzicionih zemalja i Republike Srbije, utvrđuju se nivoi efikasnosti, izvori neefikasnosti i potreba za državnom intervencijom. Primenjena metoda analize je relativnog karaktera i meri širi socioekonomski uticaj javnog sektora, kao i uticaj nivoa rasta javnih rashoda na performanse i efikasnost javnog sektora. Rezultati istraživanja ukazuju da neefikasnost javnog sektora tranzicionih zemalja pokazuje da je moguće ostvariti sadašnji nivo i kvalitet javnih usluga i sa manjom javnom potrošnjom u proseku za 20%, što je dovoljno da se eliminišu budžetski deficiti. Zemlje sa manjim javnim sektorom su u tranziciji postigle veću efikasnost. Dobijene

[1] lovreliman@yahoo.com
[2] jelena.jotic@educons.edu.rs

rezultate je potrebno tumačiti sa dozom opreza, pošto se javni sektori i sistemi javnih finansija razlikuju od zemlje do zemlje. Nedostaci nacionalnih statistika uslovljavaju aproksimacije pojedinih kategorija javnih rashoda.

Ključne reči: Efikasnost, javni sektor, tranzicione zemlje, Republika Srbija, javna potrošnja, javne usluge.

UVOD

Pad Berlinskog zida i poraz centralno-planskog modela upravljanja privredom uveo je Istočnu, Jugoistočnu i Centralnu Evropu u proces tranzicije. U prvim godinama tranzicije došlo je do otrežnjenja u pogledu dometa i ciljeva tranzicionih procesa, ali i u pogledu cene koju je neophodno platiti. Sve zemlje u tranziciji doživele su ozbiljnu recesiju, smanjenje industrijske proizvodnje i pad društvenog proizvoda, dok je liberalizacija ekonomije izazvala rastuću nezaposlenost, rast inflacije, ekonomsku nejednakost i siromaštvo. Ovi trendovi nisu zaobišli ni zemlje u regionu, pa ni Republiku Srbiju. Republike bivše SFRJ su tranziciju započele sa približno istim stepenom razvoja i društvenog uređenja, izuzev razvijenije Slovenije, dok danas imaju neujednačene rezultate tranzicionih procesa – neke su članice Evropske unije, dok se druge ubrajaju u najsiromašnije u Evropi. Od bivših republika samo su Slovenija i Hrvatska postale članice Evropske unije. U Republici Srbiji tranzicija je odgođena u poređenju sa bivšim socijalističkim zemljama. Kašnjenje i odlaganje tranzicionih procesa od skoro jedne decenije je uticalo na tok i rezultate tranzicije u Srbiji.

Javni sektor tranzicionih zemalja je prošao kroz proces transformacije i liberalizacije. Liberalizacija pojedinih oblasti koje su tradicionalno pripadale javnom sektoru je izvedena kako ne bi prirodni monopoli dolazili u privatne ruke. Iako je veći deo javnih preduzeća u tranzicionim zemljama privatizovan, osim povećanja efikasnosti nije došlo i do poboljšanja kvaliteta javnih usluga. Javni sektor u tranzicionim zemljama Balkana je dobio i političku ulogu, pošto služi za smanjenje nezaposlenosti. Mnoge zemlje nisu u potpunosti liberalizovale svoje regulative i cene u javnom sektoru, osim zemalja od kojih je to zahtevano kao preduslov ulaska u Evropsku uniju.

Globalna finansijska kriza 2007. godine je dovela do recesionih kretanja u privredama tranzicionih i razvijenih zemalja[3]. U uslovima svetske

[3] O posledicama svetske finansijske krize na tranzicione ekonomije videti više u: Filipović S., Miljković, M., Transition Economies During Global Economic Crisis: A Difference in Differences Approach *Industrija, Vol. 42, No. 3,* Belgrade: Economics Institute, 2014.

ekonomske krize došlo je do rasta javnog duga na više od 75% BDP-a, sa tendencijom daljeg rasta, što je dovelo Republiku Srbiju u društvo prezaduženih zemalja[4]. Problemi sa kojima se susreće Republika Srbija u javnim finansijama su strukturnog, a ne operativnog karaktera, pošto država duži niz godina funkcioniše sa budžetskim deficitom i troši 15–20% više sredstava nego što prikuplja. Reforma javnog sektora je osnova fiskalne konsolidacije. Ostale mere fiskalne konsolidacije neće biti uspešne, ako se ne reše problemi i fiskalni trošak koje kreira javni sektor. Rast cena javnih usluga ne mora dovesti do kvalitetnijih usluga i novih investicija, pošto javna preduzeća posluju neracionalno. Fiskalni deficit, koji prati privredu Republike Srbije je neophodno uskladiti sa ograničenjima koje nameću mastrihtski kriterijumi, putem redukcije javne potrošnje i smanjenjem državne administracije (Luković, Grbić, 2014, str. 136).

Istraživanje u ovom radu se odnosi na period od 2003. do 2013. godine. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 16 tranzicionih zemalja. Primenom relevantnih kvantitativnih metoda komparirana je efikasnost i veličina javnog sektora Republike Srbije sa zemljama u regionu, tranzicionim i posttranzicionim zemljama. Cilj istraživanja je komparativna analiza efikasnosti javnih sektora tranzicionih zemalja i Republike Srbije, kako bi se utvrdili segmenti javnog sektora koji su neefikasni.

Rad je komponovan iz četiri dela. U prvom delu je prikazana metodologija analize efikasnosti javnog sektora tranzicionih zemalja. U drugom delu rada je analizirana i komparirana efikasnost javnih sektora tranzicionih zemalja. Treći deo rada je rezervisan za komparaciju efikasnosti javnog sektora Republike Srbije sa zemljama u regionu, tranzicionim i postranzicionim zemljama. Četvrti deo rada sadrži zaključke o efikasnosti javnih sektora tranzicionih zemalja i Republike Srbije proistekle iz istraživanja.

METODOLOŠKI OKVIR

Nepostojanje makroekonomske analize efikasnosti u javnom sektoru dovelo je do razvoja modela koji mere širi socioekonomski uticaj javnog sektora, programa i javnih investicija. Metodologiju makroekonomske analize u javnom sektoru razvijali su Vito Tanzi, Ludger Schuknecht i Antonio Afonso, usled potrebe za komparacijom efikasnosti javnih sektora (Alfonso,

[4] O vezi između spoljnjeg duga i reformi u tranzicionim zemljama pogledati u: Filipović S. et al „Correlation between reforms and foreign debt in transition countries", Industry vol. 43, no. 1, Economics Institute, Belgrade, str. 175–191.

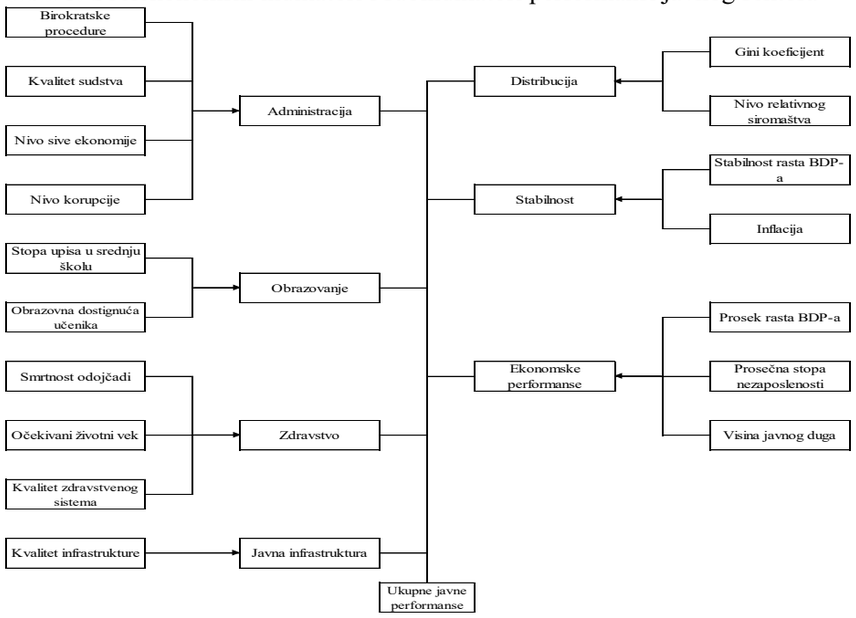
Schuknetcht, 2003, str. 15). Metod koji su razvili je komparativnog karaktera i analizira odnos između nivoa i rasta javnih rashoda i socioekonomskih indikatora. Socioekonomske indikatore u ovom modelu možemo podeliti na sedam zasebnih područja (administraciju, obrazovanje, zdravstvo, infrastrukturu, distribuciju dohotka, stabilnost i ekonomske performanse) sa 17 subindikatora (slika 1). U modelu su definisane performanse javnog sektora (PSP), i zemalja i j sektora vlasti kao rezultati javnih politika, koje zavise od vrednosti pojedinih indikatora (I_k) (Alfonso, Schuknetcht, 2003, str. 17):

$$PSP_{ij} = f(I_k) \quad (1)$$

Poboljšanje socioekonomskih indikatora dovodi do rasta performansi javnog sektora:

$$\Delta PSP_{ij} = \sum \frac{\partial f}{\partial I_k} \Delta I_k \quad (2)$$

Slika 1. Sociekonomski indikatori i subindikatori performansi javnog sektora



Izvor: Autor na osnovu Afonso A., Schuknecht L., Tanzi V. (2003) „Public Sector Efficiency Evidence for New EU Member States and Emerging Markets", *European Central Bank, Working Paper No. 242*.

Svi indikatori u modelu su normalizovani na prosečnu veličinu, pa jedinična vrednost označava prosečnu veličinu performansi (prosta aritmetička sredina), na osnovu kojih se izračunavaju ukupne prosečne performanse. Većina indikatora i subindikatora su izraženi kao desetogodišnji prosek, da bi analiza strukturnih promena bila moguća. Sa rastom uticaja javne potrošnje na socioekonomske indikatore dolazi do rasta efikasnosti javnog sektora.

Efikasnost javnog sektora (PSE) zemlje i se meri kao racio performansi javnog sektora (PSP) i javnih rashoda (PEX) (Alfonso, Schuknetcht, 2003, str. 17.):

$$PSE_i = \frac{PSP_i}{PEX_i} \quad (3)$$

Da bismo izračunali ukupnu efikasnost javnog sektora neophodno je ponderisati performanse javnog sektora sa odgovarajućim, normalizovanim na prosečnu veličinu, kategorijom javnih rashoda:

1. Ukupna javna potrošnja (za indikator administracija),
2. Javni rashodi za zdravstvo (za indikator zdravstva),
3. Javni rashodi za obrazovanje (za indikator obrazovanja),
4. Javne investicije (za indikator javne infrastrukture),
5. Transferi i subvencije (za indikator distribucije),
6. Ukupna javna potrošnja, pošto se smatra da veći javni sektor dovodi do stabilizacije privrede za indikator stabilnosti), i
7. Ukupna javna potrošnja (za indikator ekonomske efikasnosti).

Odnosno, svaki indikator performansi se ponderiše relevantnom kategorijom javnih rashoda:

$$\frac{PSP_i}{PEX_i} = \sum_{j-1}^{n} \frac{PSP_{ij}}{PEX_{ij}} \quad (4)$$

Rezultate ove analize treba tumačiti sa dozom opreza, pošto nije uvek moguće indentifikovati efekte promene javne potrošnje na rezultate javnog sektora. Nedostaci nacionalnih statistika nameću aproksimacije kategorija javnih rashoda usled razlika u sistemu javnih finansija (u nekim zemljama su transferna plaćanja oporezovana). Takođe, metodologija merenja i obuhvatanja javnog sektora se razlikuje od zemlje do zemlje.

ANALIZA EFIKASNOSTI U JAVNOM SEKTORU TRANZICIONIH ZEMALJA

Prilikom analize efikasnosti u javnom sektoru tranzicionih zemalja izbor metodologije istraživanja je predominantno određen kontekstom nastojanja ovih država da pristupe Evropskoj uniji. U tranzicionim zemljama, pre svega u Centralnoj i Jugoistočnoj Evropi, evrointegracioni procesi su tekli paralelno sa tranzicionim procesima.

Proces tranzicije nije tekao istom brzinom u svim zemljama, pa postoje razlike u stepenu tranzicije između zemalja (u tranzicionim procesima evrointegracija prednjače baltičke i zemlje Centralne Evrope). Danas se tranzicione zemlje članice Evropske unije (u zavisnosti da li su pristupile 2004, 2007. ili 2013. godine) smatraju najuspešnijim posttranzicionim zemljama. Za zemlje koje su ušle u Evropsku uniju tokom 2004. godine (Češka, Slovačka, Poljska, Mađarska, Slovačka, Slovenija, Litvanije, Estonija i Letonija) preovlađuje stav da su uspešno završile proces političke i ekonomske tranzicije. Sa druge strane, zemlje koje su primljene u EU kasnije, 2007. (Bugarska i Rumunija) i 2013. godine (Hrvatska), smatraju se manje uspešnim, kao i ostale zemlje koje imaju status kandidata, ili potencijalnih kandidata, koje se smatraju najneuspešnijim. Bosna i Hercegovina je zemlja koja nema formalno-pravni status zemlje kandidata za članstvo u Evropskoj uniji kao što nema ni puni suverenitet, ali je nekoliko puta od strane evropskih zvaničnika upućivana poruka da Bosna i Hercegovina može da računa na članstvo u Evropskoj uniji. Rusija, sa druge strane nikada nije bila kandidat za članstvo u Evropskoj uniji.

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 16 tranzicionih zemalja. Nivo državne potrošnje (desetogodišnji prosek) u odabranim zemljama je približan nivou državne potrošnje u razvijenim zemljama Evropske unije. U proseku za celu grupu zemalja ona iznosi oko 41% BDP-a, ali ipak postoje i značajne razlike, pošto nivo javne potrošnje varira i toku vremena i između zemalja (Tabela 1).

Tabela 1. – Veličina, performanse i efikasnost javnog sektora tranzicionih zemalja

Држава	Величина јавног сектора	Перфор-мансе јавног сектора	Ефика-сност јавног сектора
Албанија	32.65	0.860834	0.651573
БиХ	49.2	0.825369	0.783901
Бугарска	37.43	0.798733	0.748957
Чешка	42.72	1.129989	1.191476
Естонија	39.25	0.996446	0.947081
Хрватска	46.34	1.032327	1.050649
Летонија	38.00	0.878785	0.865544
Литванија	37.72	0.929888	0.866089
Мађарска	50.15	1.000174	1.089789
Македонија	34.53	0.913921	0.764276
Пољска	43.73	0.946546	0.888341
Румунија	36.50	0.729973	0.661981
Русија	36.00	0.875302	0.702009
Словачка	38.20	0.883164	0.833669
Словенија	47.30	1.085378	1.08597
Србија	45.55	0.766921	0.815794

Izvor: Proračuni autora

Kod svih zemalja je uočena visoka negativna korelacija ($r = -0.78$) između udela javnih rashoda u BDP-u i stopa privrednog rasta u desetogodišnjem periodu (2003–2013), odnosno tendencija da sa privrednim rastom dolazi do smanjivanja udela javnih rashoda u BDP-u. Korelacionom analizom između performansi javnog sektora i veličine javnog sektora merene kao udeo javnih rashoda u BDP-u (Tabela 2.) dolazi se do zaključka da postoji slaba pozitivna korelacija ($r = 0,42$).

Tabela 2. – Indikatori i ukupne performanse javnog sektora tranzicionih zemalja (PSP)[5]

Држава	Администрација	Образовање	Здравство	Јавна инфраструктура	Дистрибуција	Стабилност	Економске перформансе	Укупне перформансе
Албанија	0.86083	0.80655	0.74301	0.7574	0.99811	0.95427	0.79696	0.86083
Босна	0.90432	0.77665	0.85397	0.43849	0.95174	1.09404	0.92111	0.82536
Бугарска	0.85243	0.90489	0.81202	0.71754	0.90308	0.69803	0.86589	0.79873
Чешка	1.19722	0.98405	1.21229	0.99658	1.32044	1.10013	1.1922	1.12998
Естонија	1.06036	1.05755	1.25817	1.03644	0.95627	0.75139	0.99443	0.99644
Хрватска	1.0579	0.96368	1.12302	0.97665	0.90523	1.18685	1.03619	1.03232
Летонија	0.85453	0.98106	0.81956	0.99658	0.96457	0.65735	0.86619	0.87878
Литванија	0.92556	1.00818	0.98793	0.97665	0.92891	0.78882	0.90477	0.92988
Мађарска	0.94208	0.98535	0.89343	0.99658	0.9978	1.09976	0.9583	1.00017
Македонија	1.03966	0.79499	0.95818	0.77733	0.97739	1.02719	1.06683	0.91392
Пољска	1.04465	1.00908	1.10472	0.79726	0.96812	0.90987	1.02463	0.94654
Румунија	0.71178	0.92029	0.67137	0.7574	0.77191	0.58666	0.72526	0.72997
Русија	0.86349	0.96013	0.81068	0.81719	1.32937	0.47676	0.88109	0.8753
Словачка	0.91885	0.95338	0.91982	0.83713	1.00658	0.73248	0.91852	0.88316
Словенија	1.15613	0.99095	1.38909	1.01651	0.96677	1.0927	1.07848	1.08537
Србија	0.87637	0.90851	0.99903	0.65774	0.77994	0.59039	0.83548	0.76692

Izvor: Proračuni autora

Korelacionom analizom između veličine javnog sektora tranzicionih zemalja (merene udelom javnih rashoda u BDP-u) i ukupne efikasnosti javnog sektora dolazimo do zaključka da postoji umerena pozitivna korelacija *(r = 0.652884)*. Ako poredimo zemlje sa malim javnim sektorom (javni sektor < 40% BDP-a) i srednje velikim javnim sektorom (javni sektor < 45% BDP-a) sa zemljama sa velikim javnim sektorom (javni sektor > 45% BDP-a), možemo uočiti sledeće tendencije:

1. Na uzorku tranzicionih zemalja (Tabela 3) možemo uočiti da zemlje sa malim i srednje velikim javnim sektorom iskazuju iznadprosečne vrednosti i prosečne vrednosti u indikatoru administracije, obrazovanja i javne infrastrukture,

[5] Indikatori performansi su proračunati na osnovu podataka iz Global Competitiveness Report-a. Svi podaci su uprosečeni i normalizovani na 1. Ukupne performanse javnih sektora tranzicionih zemlja su proračunate kao prosek svih indikatora.

2. Zemlje sa velikim javnim sektorom imaju bolje performanse u indikatoru stabilnosti (veći javni sektor dovodi do veće stabilnosti).

Najbolje performanse javnog sektora su u zemljama koje su završile tranziciju i postale članice Evropske unije 2004. godine. Posttranzicione zemlje iz ove grupe imaju bolje performanse u indikatorima administracije, obrazovanja, zdravstva, javne infrastrukture i ekonomskih performansi. Baltičke zemlje su iznad proseka u indikatoru obrazovanja u odnosu na druge posttranzicione zemlje. Ako analiziramo balkanske zemlje možemo uočiti tendenciju da su ostvarile iznadprosečne rezultate samo u indikatoru javne infrastrukture, ali da zaostaju za drugim postranzicionim zemljama u svim indikatorima. Najbolje ukupne performanse javnog sektora su u zemljama Centralne Evrope. Centralnoevropske zemlje pokazuju iznadprosečne performanse u indikatorima administracije, zdravstva i javne infrastrukture. Ove zemlje imaju iznadprosečne vrednosti u indikatoru distribucije što ukazuje na manju dohodovnu nejednakost, stepen siromaštva i nezaposlenosti. U proseku su stabilnije i imaju bolje ekonomske performanse.

Tabela 3. – Indikatori efikasnosti javnog sektora i ukupna efikasnost (PSE)

Држава	Администрација	Образовање	Здравство	Јавна инфраструктура	Дистрибуција	Стабилност	Економске перформансе	Укупне перформансе
Албанија	0.64129	0.53372	0.48001	0.66123	0.65903	0.7811	0.65233	0.65157
Босна	0.98311	0.81373	0.61889	0.35327	0.70452	1.18936	1.00135	0.7839
Бугарска	0.75279	0.69859	0.7146	0.87569	0.96362	0.61644	0.76469	0.74895
Чешка	1.17681	1.13956	1.06684	1.19426	1.601	1.08138	1.17188	1.19147
Естонија	0.92307	0.69981	1.38337	1.42947	0.79551	0.6541	0.86567	0.94708
Хрватска	1.21607	0.82369	0.95805	0.99982	0.8282	1.36429	1.19112	1.05064
Летонија	0.74295	0.73034	0.9096	1.34507	0.99611	0.57151	0.75308	0.86554
Литванија	0.853	0.72273	1.10875	0.88168	0.94632	0.72698	0.83384	0.86608
Мађарска	1.19913	0.85308	0.94719	0.90073	0.94598	1.39983	1.21977	1.08979
Македонија	0.90044	0.65759	0.69441	0.56869	0.92664	0.88964	0.92396	0.76427
Пољска	1.04966	0.72338	0.79146	0.8489	1.09483	0.91423	1.02954	0.88834
Румунија	0.66583	0.58361	0.49073	1.04324	0.65584	0.54879	0.67843	0.66198
Русија	0.59675	0.63535	0.38591	1.0745	1.29115	0.32949	0.60892	0.702
Словачка	0.91322	0.89374	0.51935	0.88895	1.08348	0.728	0.9129	0.83366
Словенија	1.32807	0.98361	1.04051	0.84855	1.0138	1.2552	1.23887	1.08597
Србија	1.00274	1.00198	0.99708	0.6484	0.74812	0.67553	0.95596	0.81579

Izvor: Proračuni autora

Prema efikasnosti javnog sektora, posttranzicione zemlje se mogu podeliti na one čiji je javni sektor: efikasan (rezultat iznad 1,1), prosečan (rezultat između 0,9 i 1,1) i neefikasan (rezultat niži od 0,9). Ako poredimo zemlje sa malim javnim sektorom sa zemljama sa velikim javnim sektorom (javni sektor > 45% BDP-a), možemo uočiti sledeće tendencije:

1. Na uzorku tranzicionih zemalja (Tabela 3) možemo uočiti da zemlje s velikim javnim sektorom imaju efikasniji javni sektor u odnosu na zemlje sa malim i srednje velikim javnim sektorom.
2. Zemlje sa velikim javnim sektorom imaju veću vrednost indikatora stabilnosti.
3. Zemlje sa malim javnim sektorom pokazuju više vrednosti indikatora distribucije, što govori da u tranzicionim zemljama programi redistribucije i smanjenja siromaštva nisu efikasni i ne dopiru do onih kojima su najpotrebniji. Takođe, zemlje sa malim javnim sektorom pokazuju bolje ekonomske performanse od zemalja sa velikim javnim sektorom.

Analizom uzorka možemo utvrditi da je najefikasniji javni sektor je u zemljama koje su postale članice Evropske unije 2004. godine (Poljska, Slovačka, Slovenija, Litvanija, Letonija i Mađarska). Posttranzicione zemlje iz ove grupe pokazuju najveću efikasnost u indikatorima administracije, zdravstva, javne infrastrukture, stabilnosti i ekonomskih performansi.

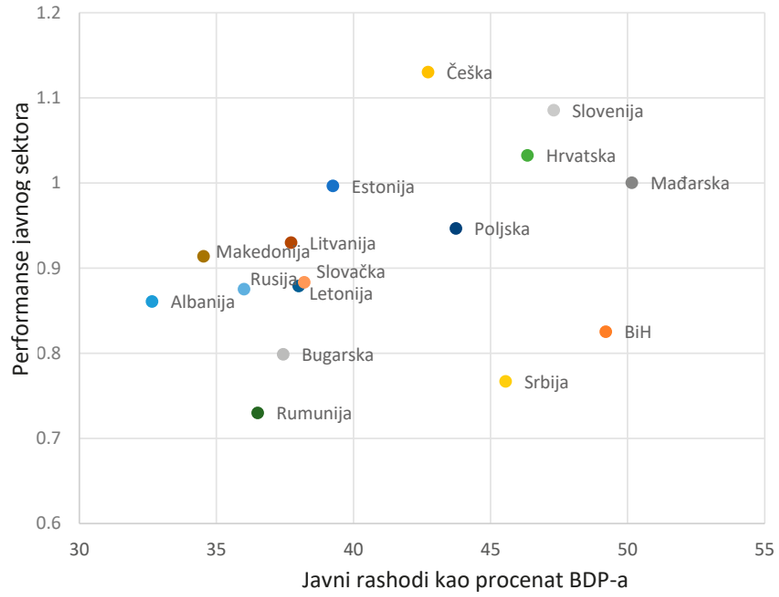
Najefikasniji javni sektor je u Republici Češkoj, a najneefikasniji u Albaniji, kao najsiromašnijoj zemlji u uzorku. Baltičke zemlje pokazuju iznadprosečne vrednosti u indikatorima javne infrastrukture i zdravstva. Centralnoevropske zemlje imaju u proseku najefikasniji javni sektor, a efikasnost im je iznadprosečna u oblastima administracije i javne infrastrukture. Ove zemlje imaju iznadprosečne vrednosti u indikatoru distribucije što ukazuje na manju dohodovnu nejednakost, manji stepen siromaštva i nezaposlenost. Stabilnije su i imaju bolje ekonomske performanse od ostalih tranzicionih i posttranzicionih zemalja iz uzorka. Balkanske zemlje (uz izuzetak Albanije) su ostvarile prosečnu efikasnost samo u oblastima administracije i javne infrastrukture.

ANALIZA EFIKASNOSTI JAVNOG SEKTORA U SRBIJI U KOMPARACIJI SA TRANZICIONIM ZEMLJAMA

Analizom javnog sektora tranzicionih i posttranzicionih zemalja, možemo uočiti da su procesi liberalizacije i privatizacije doveli do povećanja efikasnosti javnog sektora, ali ne i do poboljšanja kvaliteta javnih usluga. Ako analiziramo performanse javnog sektora tranzicionih zemlja možemo

zaključiti da su zemlje koje su postale članice Evropske unije 2004. godine, ostvarile prosečne i iznadprosečne ukupne performanse. Pored toga, zemlje sa velikim javnim sektorom imaju nešto bolje rezultate od onih sa malim (Graf. 1).

Grafikon 1. – Performanse javnog sektora i veličina javnog sektora tranzicionih zemalja



Izvor: Autori

Analizom indikatora zemalja sa malim javnim sektorom, zaključujemo da imaju lošije rezultate u zdravstvu i ekonomskoj stabilnosti, ali zato bolje u administraciji, distribuciji i ekonomskim performansama. Opšta karakteristika javnog sektora Republike Srbije je da je ostvario niske performanse u komparaciji sa zemljama regiona (Graf 1).

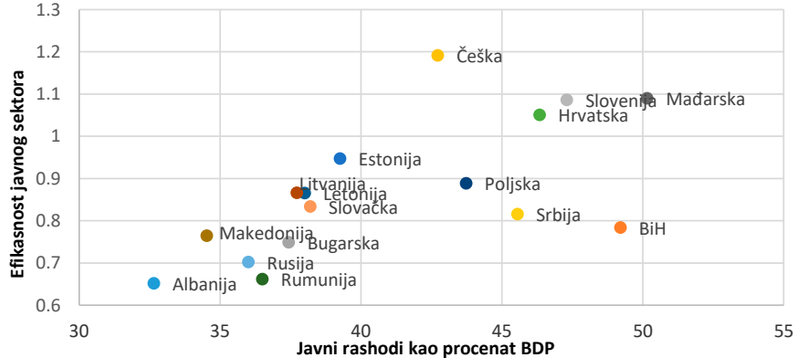
Karakteristika zemalja regiona, pa i Republike Srbije je da imaju bolje rezultate u indikatorima zdravstva i obrazovanja. Sve karakteristike zemalja u regionu se ocrtavaju i na javnom sektoru Republike Srbije. Na loše performanse javnog sektora Republike Srbije najviše su uticali indikatori javne infrastrukture i ekonomske stabilnosti. Ispodprosečne performanse Republika Srbija ostvaruje u indikatorima administracije, javne infrastrukture, distribucije, stabilnosti i ekonomskih performansi. Rezultati obrazovnog i

zdravstvenog sistema u Srbiji su blizu proseka zemalja regiona, ali to nije dovoljno da popravi ukupan rezultat koji svrstava Srbiju na predposlednje mesto (posle Rumunije) među zemljama iz uzorka. Ako poredimo Republiku Srbiju sa zemljama koje su postale članice Evropske unije 2004. godine možemo zaključiti da Republika Srbija ostvaruje niže performanse javnog sektora, osim u indikatorima obrazovanja i zdravstva, gde je ostvarila prosečne vrednosti indikatora. U poređenju sa zemljama koje su postale članice Evropske unije 2007. godine, Rumunijom i Bugarskom, Republika Srbija je ostvarila bolje performanse u indikatorima administracije, zdravstva i obrazovanja, što nije začuđujuće, pošto su ove dve zemlje najsiromašnije u Evropskoj uniji.

Javna potrošnja se u tranzicionim zemljama ne razlikuje od zemalja članica Evropske unije. Veličina javnog sektora nije uslovljena stepenom razvoja i bogatstva zemlje. Među zemljama iz uzorka vidi se da tranzicione zemlje imaju različite veličine javnog sektora bez obzira na bogatstvo; na primer, siromašnije zemlje sa niskom javnom potrošnjom su Albanija, Bugarska, Rumunija i Makedonija, dok su siromašnije zemlje sa višom javnom potrošnjom Rusija, Bosna i Heregovina i Srbija. Razvijenije zemlje sa niskom javnom potrošnjom su Estonija, Letonija, Litvanija i Slovačka, a visokom javnom potrošnjom Slovenija, Poljska, Hrvatska, Mađarska i Češka. Analizom efikasnosti javnog sektora tranzicionih zemalja možemo zaključiti da je samo Češka uspela da ostvari iznadprosečan rezultat.

Prosečne vrednosti ukupne efikasnosti javnog sektora, pored Češke su ostvarile Mađarska, Slovenija, Estonija i Hrvatska. Najmanju efikasnost javnog sektora imaju Rumunija i Albanija. Možemo primetiti da zemlje sa manjim javnim sektorom imaju višu efikasnost nego zemlje sa velikim javnim sektorom (Grafikon 2).

Grafikon 2. Efikasnost i veličina javnog sektora



Izvor: Autori

Analizom indikatora možemo zaključiti da su zemlje sa malim javnim sektorom bolje u pogledu distribucije, stabilnosti i ekonomskih performansi. U zemljama koje su nove članice Evropske unije, visoke performanse javnog sektora su ostvarene na osnovu visoke potrošnje, dok im je efikasnost niska. U poređenju sa zemljama iz uzorka, Republika Srbija je na 10. mestu po ukupnoj efikasnosti javnog sektora (što je posledica velike potrošnje). Ako analiziramo indikatore možemo uočiti da je Republika Srbija ostvarile prosečne vrednosti u administraciji, obrazovanju, zdravstvu i ekonomskim performansama. Najnižu efikasnost Republika Srbija pokazuje u indikatoru javnih investicija. Povećanje javnih investicije je neophodno pošto je stanje infrastrukture loše. Na alarmantno stanje infrastrukture Republike Srbije ukazuju i istraživanja Svetske banke, po kojima se Srbija svrstava u najlošije rangirane zemlje. To je posledica niskog stepena razvijenosti i održavanja putne, železničke i lučke transportne mreže. Investiranje u infrastrukturu i modernizacija mreža trebalo bi da bude *conditio sine qua non* daljeg privrednog razvoja Republike Srbije. Proces reindustrijalizacije Republike Srbije nije moguć bez infrastrukture, a kvalitetna infrastruktura je preduslov za povećanje konkurentnosti i privatnih investicija u zemlji. Ostali indikatori u kojima Srbija pokazuje ispodprosečne vrednosti su distribucija, što jasno govori o neselektivnoj prirodi socijalne politike, i stabilnost koja je posledica inflacionih kretanja i govori o strukturnim problemima privrede Republike Srbije. Svojstvena nestabilnost ukazuje na više troškove poslovanja u Republici Srbiji i veće rizike koji se negativno održavaju na privatne investicije i strane direktne investicije.

U poređenju sa zemljama u regionu javni sektor Republike Srbije je efikasniji u indikatorima administracije, obrazovanja, zdravstva i ekonomskih performansi. Nizak nivo javnih investicija je karakteristika svih zemalja u regionu. U poređenju sa novim članicama Evropske unije Bugarskom i Rumunijom, javni sektor Republike Srbije je efikasniji i ostvaruje bolje rezultate u indikatorima obrazovanja, administracije, zdravstva i ekonomskih performansi.

ZAKLJUČAK

U tranzicionim zemljama privredni rast je varirao od 2 do 6 procenata godišnje, bez obzira na veličinu javnog sektora. Međutim, kada analiziramo tranzicione zemlje, postoji negativna korelacija ($r = -0.78$) između veličine javnog sektora i privrednog rasta, što jasno govori o potrebi štednje u tranzicionim zemljama i smanjenja prekomerne javne potrošnje. Neefikasnost javnog sektora tranzicionih zemalja pokazuje da je moguće ostvariti sadašnji nivo i kvalitet javnih usluga i sa manjom javnom potrošnjom u proseku za

20%, što je dovoljno da se eliminišu budžetski deficiti. Zemlje sa manjim javnim sektorom su u tranziciji postigle veću efikasnost. Visoki nivoi javne potrošnje ukazuju na predimenzioniranost javnog sektora, sa lošom infrastrukturom i nedovoljnim javnim investicijama. U tranzicionim periodu došlo je do urušavanja obrazovnog i zdravstvenog sektora, kao i katastrofalnog stanja životne sredine koje je nasleđeno iz predtranzicionog perioda.

Problemi sa kojima se susreću istraživači javnog sektora su identični problemima sa kojima se susrećemo u ovom istraživanju. Nedostaci nacionalnih statistika nameću aproksimacije kategorija javnih rashoda usled razlika u sistemu javnih finansija (u nekim zemljama su transferna plaćanja oporezovana). Takođe, metodologija merenja i obuhvatanja javnog sektora se razlikuje od zemlje do zemlje, što dovodi do problema prilikom komparacije.

Najefikasniji javni sektor je u zemljama koje su postale članice Evropske unije 2004. godine (Poljska, Slovačka, Slovenija, Litavnija, Letonija i Mađarska). Postranzicione zemlje iz ove grupe pokazuju najveću efikasnost u indikatorima administracije, zdravstva, javne infrastrukture, stabilnosti i ekonomskih performansi. Najefikasniji javni sektor je u Republici Češkoj, a najneefikasniji u Albaniji, kao najsiromašnijoj zemlji u uzorku. Baltičke zemlje pokazuju iznadprosečne vrednosti u indikatorima javne infrastrukture i zdravstva. Centralnoevropske zemlje imaju u proseku najefikasniji javni sektor, a efikasnost im je iznadprosečna u oblastima administracije i javne infrastrukture. Ove zemlje imaju iznadprosečne vrednosti u indikatoru distribucije što ukazuje na manju dohodovnu nejednakost, manji stepen siromaštva i nezaposlenost. Stabilnije su i imaju bolje ekonomske performanse od ostalih tranzicionih i posttranzicionih zemalja iz uzorka. Balkanske zemlje (uz izuzetak Albanije) su ostvarile prosečnu efikasnost samo u oblastima administracije i javne infrastrukture.

Javni sektor tranzicionih zemalja na Balkanu je opterećen brojnim problemima, koji uzrokuju njegovu nerentabilnost i neefikasnost. Privatizacija je u jednom periodu bila ponuđena kao rešenje za sve probleme javnog sektora. Novoprivatizovana preduzeća su u pogledu efikasnosti i investicione aktivnosti mnogo bolje rešenje od starih javnih preduzeća, ali output javnog sektora, u vidu kvalitetne javne usluge, nije na istom nivou u komparaciji sa zemljama Evropske unije. U tranzicionom periodu balkanskih zemalja, privatizaciju u javnom sektoru (koja je bila uglavnom u poslednjoj etapi tranzicije) nije pratila odgovarajuća regulativa, javna preduzeća su imala meka budžetska ograničenja, pojava korupcije i neadekvatnost upravljanja i kontrole javnog sektora. Većina balkanskih država nisu imale izgrađene institucije i regulatorne mehanizme kojim bi usmeravali funkcionisanje javnog sektora i operacionalizaciju razvojnih politika države u periodu tranzicije.

U Republici Srbiji tranzicija je odložena, u poređenju sa ostalim bivšim postsocijalističkim zemljama, zbog raspada SFRJ. Kašnjenje i odlaganje tranzicionih procesa od skoro jedne decenije je uticalo na tok i rezultate tranzicije u Srbiji. Javni sektor je ostao nereformisan, generišući fiskalne deficite. Transformacija javnog sektora podrazumeva restrukturiranje, privatizaciju i likvidaciju državnih preduzeća koja imaju status preduzeća u restrukturiranju. Iskustva tranzicionih zemalja su pokazala da je privatizaciju javnog sektora moguće izvršiti relativno brzo. Liberalizacija i uvođenje konkurencije u poslovanju javnog sektora je neophodna, gde god je to moguće sprovesti. Povećanje javnih investicija, ili u saradnji sa privatnim sektorom je neophodno zbog zastarelosti opreme i infrastrukture. Politika države bi trebalo da bude usmerena na regulaciju cena usluga i proizvoda javnog sektora. Privatizaciju javnih preduzeća bi trebalo sprovesti u skladu sa strategijom koja bi se fokusirala na funkcionisanje javnog sektora, harmonizovanim sa regulativom i praksom Evropske unije.

Javna potrošnja Republike Srbije je blago iznad proseka tranzicionih zemalja, što je posledica predimenzioniranog i neefikasnog javnog sektora, korupcije i nisok nivoa BDP-a u odnosu na predtranzicioni period, sa negativnim efektima na celokupnu privredu Srbije. Sprovedeno istraživanje ukazuje na mogućnost smanjenja javne potrošnje za oko 20% bez uticaja na efikasnost javnog sektora. Neefikasnost javnog sektora Republike Srbije se ogleda u oblasti javnih investicija, što je posledica zapuštenosti nerazvijenosti javne infrastrukture, redistribucije, što jasno ukazuje na neselektivnost u programima socijalne politike i stabilnosti, kao posledice strukturnih problema u privredi Republike Srbije. Ovakvi pokazatelji ukazuju na više fiskalne troškove, ali i troškove poslovanja, sa većim rizicima koji se negativno odražavaju na investicionu klimu Republike Srbije. Iznadproečne vrednosti efikasnosti, u odnosu na tranzicione zemlje, Republika Srbija ostvaruje u indikatorima administracije, obrazovanja, zdravstva i ekonomskih performansi, što je povoljno za privredu Srbije, pošto stručne javne službe, sa visokim stepenom obrazovanih i profesionalnih kadrova, uz poštovanje imovinskih prava unapređuju efikasnost javnog sektora. Nereformisani javni sektor, sa jedne strane predstavlja visok fiskalni trošak, a sa druge strane negativno utiče na sprovedene mere fiskalne konsolidacije, osuđujući je na neuspeh.

SUMMARY
COMPARATIVE ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF THE PUBLIC SECTOR OF THE REPUBLIC OF SERBIA AND TRANSITIONAL COUNTRIES

The transition process that affected the countries of Central and Eastern Europe have led to recession and rising unemployment. The global financial crisis has actualized the problem of over-indebtedness of transition and post-transition countries. These processes did not bypass the countries in the region, nor the Republic of Serbia. High levels of public spending and unreformed public sector of the Republic of Serbia led to constant budget deficits, public crises and instability of public finance system. By analyzing and comparing the efficiency of the public sector in transition countries and the Republic of Serbia, levels of efficiency, sources of inefficiency and the need for state intervention has been determined. Applied method of analysis is of relative character and measures wider socio-economic impact of the public sector, as well as the impact of the level of growth of public spending on the performance and efficiency of the public sector. The results need to be interpreted with caution, since the public sector and public finance systems differ from country to country. Disadvantages of national statistics condition the approximation of certain categories of public expenditure.

Key words: Efficiency, Public Sector, Transition Countries, the Republic of Serbia, Public Spending and Public Services.

LITERATURA

1. Afonso A., Schuknecht L. Tanzi V., Public Sector Efficiency: An International Comparison*, European Central Bank, Working Paper, No. 242,* 2003.
2. Afonso A., Schuknecht L., Tanzi V., Public Sector Efficiency: Evidence for New EU Member States and Emerging Markets, *European Central Bank Working Paper, No. 581,* 2006.
3. Afonso A., Romero, A., Monslave, E., Public Sector Efficiency: Evidence for Latin America, *Inter-American Development Bank Discussion Paper No. IDB-DP-279,* 2013.
4. *Bilten javnih finansija, različita izdanja*, Ministarstvo finansija i privrede RS, Beograd, 2014.
5. Dimitrijević B., Đaković V., Anđelić G., Glišović N., *Sunčeve pege i berzanska tržišta: Empirijski dokazi međuzavisnosti u zemljama u tranziciji.* Poslovna ekonomija, god. X, broj 1/2016, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica.
6. Fond za razvoj ekonomske nauke, *Kvartalni monitor ekonomskih trendova i politika u Srbiji*, različiti brojevi.
7. Global Competitiveness Report data retrived from http://reports.weforum.org/
8. *Government Finance Statistics Manual* IMF, Washington, 2001.
9. Gruber, J. *Public finance and Public Policy*, New York: Worth Publishers, 2010.
10. Filipović S. et al. Correlation between reforms and foreign debt in transition countries, *Industry vol. 43, no. 1*, Belgrade: Economics Institute, 2015.
11. Filipović S., Miljković, M., Transition Economies During Global Economic Crisis: A Difference in Differences Approach, *Industrija, Vol. 42, No. 3,* Belgrade: Economics Institute, 2014.
12. Hindriks, J., Myles, G. *Intermediate Public Economics*, Cambridge: The MIT Press., 2004.
13. Jotić, J., Lovre I., *Analiza efikasnosti javnog sektora Republike Srbije u komparaciji sa državama Evropske unije.* Poslovna ekonomija, god. X, broj 1/2016, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica.
14. Luković, S., Grbić, Testiranje povezanosti državnih prihoda i državnih rashoda u Srbiji, *Ekonomske teme 52 (2*), Niš: Ekonomski fakultet u Nišu, 2014.
15. Rejnhart, K., Rogof, K., *Ovog puta je drugačije*, Beograd: Službeni glasnik, 2011.
16. Sigma, „Sustainability of Civil Service Reforms in Central and Eastern Europe Five Years after EU accession”*, Sigma paper no. 44*, Paris. OECD, 2009.
17. Stiglic, E. Dž., *Ekonomija javnog sektora*, Beograd: Ekonomski fakultet, 2008.
18. Tanzi, V., The Economic Role of the State in XXI century, *Cato Journals, No. 3.,* 2005.
19. The World Bank *Railway Reform in South East Europe and Turkey: On the Right Track?* 2011.
20. Walker, R., Boyne, G., Brewer, *Public Management and Performance*, Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
21. World Economic Outlook Databases data retrived from http://www.imf.org/

Ovaj rad je primljen **22.07.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **21.12.2017.** godine.

UDK: 336.71(497-15)

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 90 – 101
doi: 10.5937/poseko12-13463

Pregledni rad

Branimir M. Kalaš,[1] asistent
Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica

MSc. Aleksandra Rakita,[2] doktorand
Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica

PROFITABILNOST BANKARSKOG SEKTORA U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA

SAŽETAK: Performanse banaka reflektuju veličinu, vrednost, uspeh, kao i efikasnost njihovog poslovanja. Indikatori banke predstavljaju ogledalo njihovih poslovnih aktivnosti, te shodno tome, banke moraju težiti njihovom poboljšanju kako bi mogle funkcionisati i opstati na finansijskom tržištu u tržišnim uslovima konkurencije. Upravo na taj način, banke će biti u mogućnosti da ostvare pozitivne rezultate u svom poslovanju, tj. profit i tako kreirati uslove za njihov dugoročni rast i razvoj. Cilj rada je da prikaže uspešnost bankarskog sektora u Srbiji, Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Crnoj Gori putem fundamentalnih pokazatelja profitabilnosti. Predmet rada podrazumeva teorijski okvir usmeren na performanse banke i definisanje njihovih karakteristika sa stanovišta profitabilnosti. Nakon toga, sledi pregled bankarskog sektora u odabranim zemljama koji je manifestovan kroz detaljniju analizu prinosa na aktivu (ROA) i prinosa na kapital (ROE) kao dva ključna indikatora profitabilnosti bankarskog sektora u Srbiji, Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Crnoj Gori. Rezultati analize su pokazali da je prisutno je smanjenje vrednosti indikatora ROA i ROE u posmatranim zemljama, posebno u Crnoj Gori gde je prosečna negativna stopa iznosila 0.6% i 6.54%. Posmatrajući 2015. godinu, najveći pad je zabeležen u Hrvatskoj gde su ROA i ROE bili na nivou od –1.1% i –7.8%, dok su ostale zemlje ostvarile pozitivne vrednosti indikatora ROA u intervalu 0.1% – 0.5% i indikatora ROE u intervalu 1.1% – 3.4%.

Ključne reči: banke, performanse, profitabilnost, ROA, ROE

[1] branimir.kalas@ef.uns.ac.rs
[2] aleksandra.rakita91@gmail.com

UVOD

Finansijski sistemi obavljaju značajnu funkciju kanalisanja sredstava između suficitarnih jedinica i deficitarnih jedinica (Buckle, Beccalli, 2011). Upravo je snaga svake ekonomije u tesnoj vezi sa jačinom bankarskog sektora, pri čemu banke treba da budu u funkciji efikasnosti radi privrednog rasta zemlje (Mirzaei, Mirzaei, 2011). Kada se govori o efikasnom poslovanju bankarskih organizacija, principi likvidnosti i profitabilnosti nameću se kao jedni od najvažnijih načela u njihovom poslovanju. Imajući u vidu dinamično tržišno okruženje u međunarodnim okvirima, banke nastoje da omoguće i prihvatljiv nivo sigurnosti, tj. minimiziranje rizičnih tačaka koje bi mogle ugroziti njihov rad i postojanje. Posmatrane zemlje imaju slične bankarske sektore sa aspekta posmatranih pokazatelja. Prvo, prepoznatljiva karakteristika bankarskih sektora u regionu jeste njihova tranzicija i naglašena vlasnička transformacija. To se ogleda kroz dominantno prisustvo stranih banaka sa aspekta vlasničke strukture, tj. minornom uticaju domaćih banaka u ekonomijama u regionu. Drugo, imajući u vidu veličinu tržišta i zahteve, prisutan je veliki broj banaka u ovim zemljama, pri čemu to nije dovelo do odgovarajućeg nivoa konkurentnosti. Međutim, važno je istaći da su performanse bankarskog sektora poboljšane što se ogleda kroz indikatore likvidnosti i profitabilnosti, naročito u periodu pre krize 2008. godine. Nakon toga, došlo je do usporavanja ekonomskih tokova što se odrazilo i na bankarski sektor, tako da su pojedini pokazatelji znatno opali i ostali na nivou koji je znatno nizak u odnosu na pretkrizni period.

TEORIJSKI OSVRT NA PERFORMANSE BANAKA

Stubos i Tsikripis (2004) tvrde da kreiranje održivog i zdravog finansijskog sistema predstavlja fundamentalni aspekt tranzicije u tržišnoj ekonomiji. Postoji veliki broj empirijskih istraživanja o analiziranju bankarskog sektora, s posebnim osvrtom na komercijalne banke širom sveta među kojima su Yeh, 1996; Lacewell, 2003; Halkos i Salamouris, 2004;

Tarawneh, 2006; Kiyota, 2009; Kumbirai, Webb, 2010 i drugi. Tako, Kumbirai i Webb (2010) analiziraju performanse komercijalnih banaka u Južnoj Africi za period od 2005. do 2009. godine s posebnim osvrtom na profitabilnost, likvidnost, neto problematične kredite, adekvatnost kapitala. Mnogi autori su pokušali predstaviti uticaj i značaj bankarskih performansi, a neki od najistaknutijih su Grier, 2007; McGowan, Stambach, 2012; Klaassen, Eeghen, 2015. Koristeći DuPont šemu, oni analiziraju korelaciju između finansijskih pokazatelja i rizika, pri čemu stavljaju fokus na ROA i ROE. Dreca (2012) navodi da poboljšanje finansijskih performansi dovodi do unapređenja aktivnosti i funkcija svake organizacije, pa tako i banaka. Upravo banke omogućavaju sredstva koja su neophodna za finansiranje i realizaciju pojedinih aktivnosti u biznisu. Isto tako, banke određuju koliko će plasirati i držati sredstava što obavezuje na isticanje relevantnosti pojma likvidnosti. Osborne i ostali (2012) ističu da viši nivo likvidnosti često košta banku u pogledu manje profitabilnosti. Takođe, Eichengreen i Gibson (2001) navode da ukoliko banke drže manje likvidnih sredstava u obliku rezervi, može se očekivati i viši nivo profitabilnosti. Upravo ta želja za profitom, koja je danas i više nego izražena, usmerava banke u rizične poslove što se posledično odražava na klijente i na njihovo poverenje.

KARAKTERISTIKE PROFITABILNOSTI BANAKA

Merenje uspešnosti poslovanja banaka polazi od istih ili sličnih indikatora koji su prisutni kod svakog drugog privrednog subjekta. Herrero et al. (2009) objašnjava profitabilnost banaka kroz refleksiju poslovanja, kvalitet njihovog upravljanja i strategije, kao i efikasnost i kapacitet upravljanja rizicima.

Naime, profitabilnost predstavlja sposobnost banke da generiše višak prihoda u odnosu na nivo troškova imajući u vidu njenu kapitalnu bazu (Lartey, 2013). Caruntu i Romanescu (2008) definišu profitabilnost banke kao modalitet koji omogućava postizanje glavnog cilja tj. maksimalni nivo profita.

Modeli iskazivanja profitabilnosti banke neretko polaze od stope povrata ukupnih sredstava, stope povrata akcijskog kapitala, stope zarade na ukupna sredstva, zarade po akciji tj. dividende i stope povrata tuđeg kapitala (Hadžić, 2009). Povrat na aktivu je u ekonomskoj literaturi poznat pod nazivom ROA, a izračunava se na sledeći način:

$$ROA = \frac{Neto\ dobit}{Ukupna\ imovina} \quad (1)$$

Dati indikator reflektuje sposobnost i efikasnost menadžmenta pretvaranja aktive u neto zarade (Rose i Hudgins, 2015). Povrat na akcijski kapital je u literaturi poznatiji pod nazivom ROE i izračunava se na sledeći način:

$$ROE = \frac{Neto\ dobit}{Ukupan\ vlasnički\ kapital} \quad (2)$$

Prinos na kapital procenjuje neto beneficije koje su akcionari primili od ulaganja kapitala u banku, tj. manifestuje meru stope povrata koja pripada akcionarima. (Rose i Hudgins, 2015).

Tabela 1. – Opcioni odnos prinosa i rizika

Aktiva / akcionarski kapital	ROE / ROA %			
	0,5	1,0	1,5	2,0
5 : 1	2,5	5,0	7,5	10,0
10 : 1	5,0	10,0	15,0	20,0
15 : 1	7,5	15,0	22,5	30,0
20 : 1	10,0	20,0	30,0	40,0

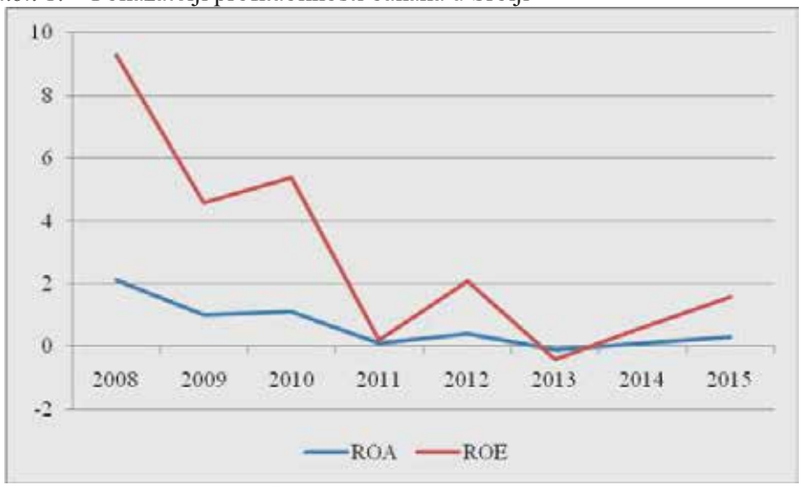
Izvor: Đukić (2012)

Đukić (2012) prikazuje opcioni odnos prinosa i rizika, pri čemu navodi primer da banka koja ima odnos aktive prema kapitalu 5 : 1 može očekivati postizanje nivoa 2,5% kod ROE ako je ROA 0,5%, kao i nivo od 10% kod ROE ako je ROA 2%. Takođe, može se naglasiti da ako opada nivo efikasnosti banke u kontekstu generisanja prihoda na prinos sredstava, koje se odražava na opadanje ROA, banke moraju da preuzmu veći rizik putem zaduživanja na finansijskim tržištima. Tako će im biti omogućeno da postignu projektovanu stopu prinosa na akcijski kapital, te će njihova optimalna pozicija biti prisutna ako uspeju da generišu profit po višoj stopi od banaka u referentnoj grupi, uz prihvatljiv nivo rizika.

PREGLED STANJA BANKARSKOG SEKTORA U SRBIJI

Na kraju 2015. godine, u Srbiji je poslovalo 30 banaka, pri čemu je dominantno učešće stranih banaka i to iz Grčke, Austrije, Italije i Francuske, dok je svega sedam banaka u domaćem vlasništvu.

Grafikon 1. – Pokazatelji profitabilnosti banaka u Srbiji



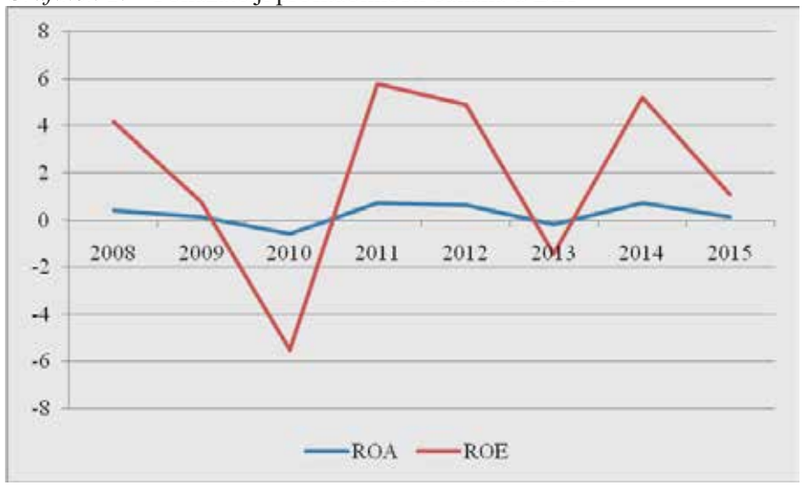
Izvor: Autori na osnovu
https://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55_4/index.html

Na osnovu grafičkog prikaza br. 1 može se uočiti opadajući trend pokazatelja profitabilnosti u posmatranom vremenskom periodu. U 2008. godini ROA i ROE su bili na maksimalnom nivou od 2.1% i 9.3%, da bi u narednoj godini došlo do strmoglavog pada ROA i ROE od 1.1% i 4.7%. U periodu 2011–2014. godine prosečna vrednost datih indikatora je bila 0.13% i 0.62% što govori o daleko nižem nivou profitabilnosti u bankarskom sektoru Srbije u odnosu na pretkrizni period.

PREGLED STANJA BANKARSKOG SEKTORA U BOSNI I HERCEGOVINI

Na bankarskom tržištu Bosne i Hercegovine, na kraju 2015. godine poslovalo je 18 banaka u BiH, dok je 9 banaka bilo prisutno u Republici Srpskoj. Kao što se može primetiti, tržište odlikuje ulazak stranih banaka, uglavnom iz Austrije i Nemačke, ali i iz Italije, Slovenije, Rusije i Turske, ali pored njih u Bosni i Hercegovini posluju i banke u domaćem vlasništvu (trenutno njih 10). Osnovne karakteristike bankarskog sektora Bosne i Hercegovine u periodu od 2008. do 2015. godine su ilustrovane u narednoj tabeli.

Grafikon 2. – Pokazatelji profitabilnosti banaka u BiH



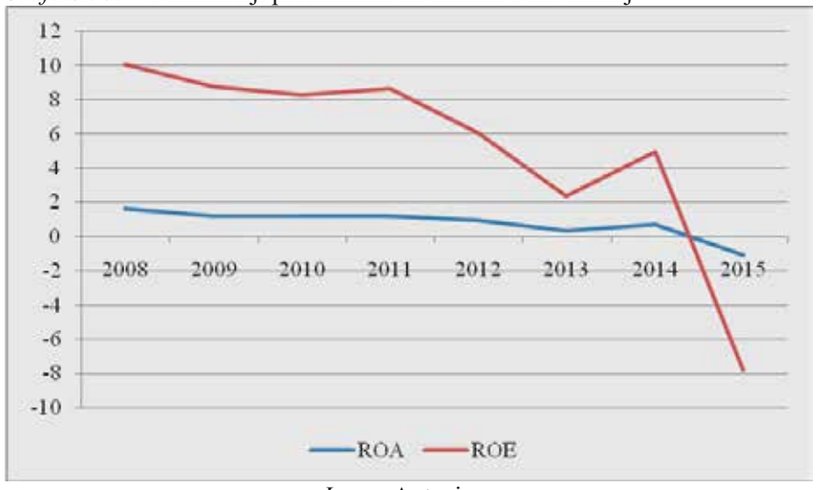
Izvor: Autori na osnovu
http://www.cbbh.ba/Content/Archive/36

Grafikon 2 prikazuje kretanje ROA i ROE u bankarskom sektoru BiH u vremenskom periodu 2008–2015. godine. Primetne su oscilacije u kretanju posmatranih indikatora, pri čemu je to mnogo više izraženije kod ROE. To se naročito može videti u 2010. godini kada je došlo do naglašenog pada ROE sa 0.8% na –5.5% što je rekordno nizak nivo profitabilnosti u analiziranom periodu. Međutim, u 2011. godini došlo je do intenzivnog rasta ROE za 5.8% čime se neutralisao pad iz prethodne godine. Na kraju 2015. godine ROA i ROE su bili na nivou od 0.1% i 1.1% što je manje za 0.6% kod ROA i čak 4.1% kod ROE.

PREGLED STANJA BANKARSKOG SEKTORA U HRVATSKOJ

Na kraju 2015. godine u Republici Hrvatskoj su poslovale 33 kreditne institucije, od čega 27 banaka, jedna štedna banka i pet stambenih štedionica. Slično kao i u Srbiji i BiH, većina bankarskih organizacija je u stranom vlasništvu.

Grafikon 3. – Pokazatelji profitabilnosti banaka u Hrvatskoj



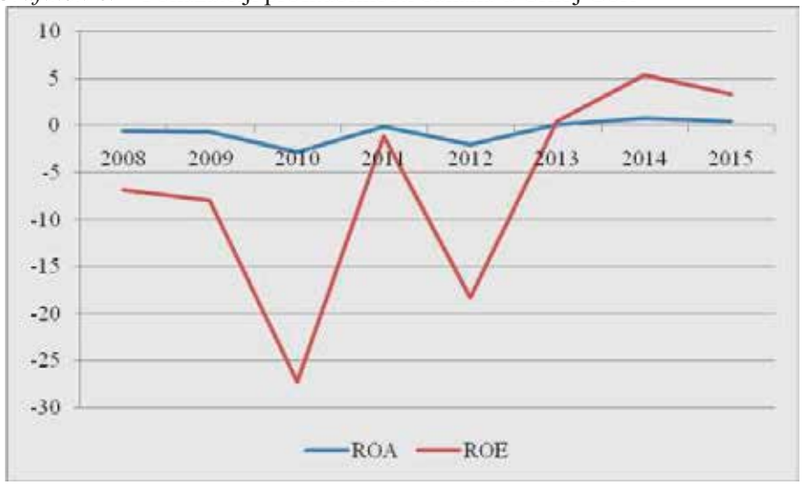
Izvor: Autori na osnovu
http://www.hnb.hr/analize-i-publikacije

Kada je reč o indikatorima profitabilnosti ROA i ROE u Hrvatskoj, najviša vrednost je evidentirana u prve dve godine kada su dati pokazatelji bili na prosečnom nivou od 1.4% i 9.45%. U 2012. godini ROA i ROE su iznosili 0.9% i 6.1%, da bi u narednoj godini došlo do njihovog smanjenja za 0.6% i 3.7%. Na kraju 2015. godine zabeležene su negativne vrednosti indikatora profitabilnosti od –1.1% i –7.8% što je daleko manje u odnosu na početak posmatranog perioda.

PREGLED STANJA BANKARSKOG SEKTORA U CRNOJ GORI

Prema podacima Centralne banke Crne Gore, na kraju 2015. godine poslovalo je 15 banaka, pri čemu je većina njih u stranom vlasništvu, prvenstveno iz Austrije i Turske, ali i iz Francuske, Mađarske i Slovenije.

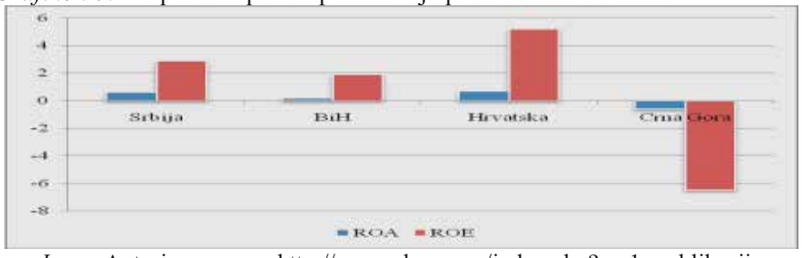
Grafikon 4. – Pokazatelji profitabilnosti banaka u Crnoj Gori



Izvor: Autori na osnovu
http://www.cb-cg.org/index.php?mn1=publikacije

Profitabilnost banaka u Crnoj Gori je na nižem nivou u odnosu na ostale zemlje u regionu. U prvih pet godina, prosečna vrednost ROA je bila –1.24%, pri čemu su najviše doprinele visoke negativne vrednosti u 2010–2012. godini. Tome su doprineli ogromni gubici banaka u njihovom poslovanju, kada je zabeležen negativan neto rezultat na prosečnom nivou. Sličan trend je prisutan kod indikatora ROE u istom vremenskom periodu 2008–2012. godine kada su zabeležene negativne vrednosti i prosečan pad od 12.32%. Nakon toga, sledi stabilniji trend ROA i ROE da bi na kraju 2015. godine došlo do njihovog pogoršanja i pada za 0.6% i 6.53%.

Grafikon 5. – Uporedni prikaz pokazatelja profitabilnosti banaka



Izvor: Autori na osnovu http://www.cb-cg.org/index.php?mn1=publikacije
http://www.cbbh.ba/Content/Archive/36
http://www.hnb.hr/analize-i-publikacije
https://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55_4/index.html

Na grafičkom prikazu br. 5 predstavljeni su prosečni nivoi profitabilnosti ROA i ROE u posmatranim zemljama za vremenski period 2008–2015. godine. Kao što je vidljivo samo je Crna Gora imala negativne stope rasta ROA i ROE u odnosu na ostale zemlje u regionu. Prosečna vrednost ROA i ROE je iznosila –0.6% i –6.5% u Crnoj Gori, dok je u Hrvatskoj zabeležen maksimalni nivo profitabilnosti od 0.7% i 5.2% mereno putem ROA i ROE. Kada je reč o Srbiji i BiH, prosečna vrednost ROA iznosi 0.6% odnosno 0.2%, dok je prosečna vrednost ROE bila na nivou od 2.9% u Srbiji i 1.9% u BiH.

ZAKLJUČAK

U radu su predstavljene ključne performanse bankarskih organizacija u Srbiji, Bosni i Hercegovini, Hrvatskoj i Crnoj Gori u vremenskom periodu 2008–2015. godine. Autori su se opredelili za prikaz poslovanja bankarskog sektora u dva vremenska horizonta: krizni i postkrizni period. Kao što je vidljivo, broj banaka je sve manji, iako je i trenutni broj banaka u posmatranim zemljama i dalje ogroman za njihovo tržište. Kada je reč o profitabilnosti bankarskog sektora Srbije, primetan je pad glavnih indikatora profitabilnosti ROA za 1.8%. a naročito ROE za više od 7% od početka do kraja vremenskog perioda. Sličan trend je prisutan i u BiH gde su navedeni pokazatelji opali 0.3% i 3.1%, dok s druge strane druge strane, u Crnoj Gori, ROA i ROE su porasli za 1.1% i 10.3%. Takođe, profitabilnost banaka u Hrvatskoj je na nižem nivou, što se može uočiti iz negativnih stopa ROA i ROE koje su zabeležene na kraju 2015. godine. Posmatrajući prosečno kretanje navedenih pokazatelja, najveća prosečna vrednost ROA je zabeležena u Hrvatskoj 0.75%, Srbiji 0.62%, BiH 0.22% i Crnoj Gori –0.6%. Kada je reč o ROE, najveća prosečna vrednost je zabeležena u Srbiji 2.92%, BiH 1.89%, Hrvatskoj 0.75%, dok je u Crnoj Gori zabeležena prosečna negativna stopa datog indikatora 6.54%. Kako bi se poboljšala uspešnost banaka u regionu, potrebno je uspostaviti odgovarajući tržišni ambijent koji će doprineti rastu performansi banaka. Veliki broj banaka predstavlja jedan od razloga trenutnog stanja bankarskih organizacija u regionu. Neophodno je svesti bankarski sektor na optimalan broj banaka, kako bi se omogućilo njihovo adekvatno funkcionisanje. Istovremeno, banke moraju usmeriti pažnju na pravilno određivanje kamatnih margina u cilju ostvarivanja pozitivnih rezultata u njihovom poslovanju. Konačno, da bi bankarski sektori mogli biti stabilni i efikasni, potrebno je kreirati okvir u kojem će banke funkcionisati i doprineti poboljšanju čitave ekonomiji. Iako je primarni cilj banaka profit, neophodno je da bankarske organizacije budu u funkciji

ekonomskih tokova tako što će omogućiti dostupnost novčanih sredstava privrednim subjektima i ostalim učesnicima koji su prisutni na tržištu.

SUMMARY
PROFITABILITY OF BANKING SECTOR IN WESTERN BALKANS COUNTRIES

Banking performances reflect the size, value, success and efficiency of their operations. Indicators of banks are a mirror of their business activities and consequently, the banks have to improve them so that can operate and survive in the financial markets in terms of market competition. Precisely in this way, banks will be able to achieve positive results in business, ie. profit and thus create conditions for their long-term growth and development. The aim of the paper is to show the performance of banking sector in Serbia, Bosnia and Herzegovina, Croatia and Montenegro through fundamental indicators of profitability. The subject of the paper is theoretical framework focused on the bank performance and determining their characteristics from the point of profitability. After that, a review of the banking sector in selected countries is reflected through a detailed analysis of return on assets (ROA) and return on equity (ROE) as two main indicators of profitability of the banking sector in Serbia, Bosnia and Herzegovina, Croatia and Montenegro. Results showed that there is a decrease in the value of indicators ROA and ROE in the observed countries, especially in Montenegro where the average negative rate was 0.6% and 6.54%. Looking 2015, the highest decline was recorded in Croatia where ROA and ROE were at –1.1% and –7.8%, while other countries recorded positive values of ROE in interval of 0.1% – 0.5% and ROE in interval 1.1% – 3.4%.

Key words: banks, performance, profitability, ROA, ROE

LITERATURA

1. Bassey, G., Moses, C., *Bank Profitability and Liquidity Management: A case study of selected Nigerian deposit money banks*, International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. 3, Issue 4, 2015, pp. 1–24.
2. Buckle, M., Beccalli, E., *Principles of banking and finance, University of London,* The London School of Economics and Political Science, 2011, FN1024, 2790024.

3. Caruntu, G. A., Romanescu, M. L., *The Assessment of Banking Performances-Indicators of Performance in Bank Area*, MPRA Paper No. 1160, 2008, October.
4. Dreca, N., *Evaluation of Financial Performance of Banking Sector: Evidence from Bosnia and Herzegovina, Croatia, Serbia and Slovenia*, Journal of Economic and Social Studies, vol 2. no. 2, 2012, pp. 65–94.
5. Eichengreen, B., Gibson, D., *Greek banking at the dawn of the new millennium*. CEERP Discussion Paper, 2791, 2001, London.
6. Grier, W.A., *Credit analysis of financial institutions,* 2nd edition, Euromoney Institutional Investor Plc, 2007.
7. Hadžić, M., *Bankarstvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
8. Halkos, G. and Salamouris, D., *Efficiency measurement of the Greek commercial banks with the use of financial ratios: a data envelope analysis approach*, Management Accounting Research, vol. 15, no. 2, 2004, pp. 201–224.
9. Herrero, A., Gavila, S., Santabarbara, D., *What explains the low profitability of Chinese banks?* Journal of Banking and Finance, 33, 2009, pp. 2080–2090.
10. Khan, R. A., Ali, M., *Impact of Liquidity on Profitability of Commercial Banks in Pakistan: An Analysis on Banking Sector in Pakistan*, Global Journal of Management and Business Research: C Finance, vol. 16, issue 1, 2016, pp. 53–59,
11. Klaassen, P., Eeghen, I. V., *Analyzing bank performance – linking ROE, ROA and RAROC: U. S. commercial banks 1992–2014*, The Journal of Financial Perspectives, vol. 3, issue 2, 2015, pp. 1–26.
12. Kiyota, H., *Efficiency of Commercial Banks in Sub-Saharan Africa: A Comparative Analysis of Domestic and Foreign Banks*. A paper prepared for the CSAE conference 2009 on „Economic Development in Africa" held at the University of Oxford.
13. Kumbirai, M., Webb, R., *A financial Ratio Analysis of Commercial Bank Performance in South Africa*, African Review of Economics and Finance, vol. 2, no.1, 2010, pp. 3053.
14. Lacewell, S., K., *Do Efficient Institutions Score Well Using Ratio Analysis? An Examination Of Commercial Banks in The 1990",* Journal of Commercial Banking and Finance vol. 2, 2003, pp. 17–33.
15. Lartey, V., Antwi, S., Boadi, E., *The Relationship between Liquidity and Profitability of Listed Banks in Ghana*, International Journal of Business and Social Science, vol. 4, no. 3, 2013, pp. 48–56.
16. McGowan, C.B., Stambach, A.R., *Using disaggregated return on assets to conduct a financial analysis of a commercial bank using an extension of the Du Pont system of financial analysis*, Accounting and Finance Research, vol. 1, no. 1, 2012, pp. 152–161.
17. Mirzaei, A., Mirzaei, Z., *Bank-specific and Macroeconomic Determinants of Profitability in Middle Eastern Banking,* Iranian Economic Review, vol. 15, no. 29, 2011, pp. 101–128.
18. Osborne, M., Fuertes, A., Milne, A., *Capital and Profitability in Banking: Evidence from US Banks*, London: City University-Cass Business School, 2012.
19. Rose, P., Hudgins, S. *Upravljanje bankama i financijske usluge*, 8 izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, 2015.
20. Stubos, G., Tsikripis, I., *Banking Sector Developments in South-eastern Europe*, Working Paper 4.4 Global Development Network Southeast Europe 2004.
21. Tarawneh, M., *A Comparison of Financial Performance in the Banking Sector: Some Evidence from Omani Commercial Banks*, International Research Journal of Finance and Economics, vol. 3, 2006, pp. 103–112.
22. Yeh, Q., J., *The Application of Data Envelopment Analysis in Conjunction with Financial Ratios for Bank Performance Evaluation*, Journal of the Operational Research Society, vol. 47, 1996, pp. 980–988.
23. http://www.cb-cg.org/ preuzeto sa http://www.cb-cg.org/index.php?mn1=publikacije
24. http://www.cbbh.ba/ preuzeto sa http://www.cbbh.ba/Content/Archive/36
25. http://www.hnb.hr/ preuzeto sa http://www.hnb.hr/analize-i-publikacije
26. https://www.nbs.rs preuzeto sa https://www.nbs.rs/internet/cirilica/55/55_4/index.html

Ovaj rad je primljen **15.03.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **09.01.2018.** godine.

UDK: 314.1 (497.11)

Originalni naučni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 102 – 113
doi: 10.5937/poseko12-12791

dr Jelena Petrović[1] vanredni profesor
Univerzitet u Nišu, Prirodno-matematički fakultet

dr Snežana Radukić,[2] vanredni profesor
Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet

dr Milica Radović,[3] vanredni profesor
Univerzitet UNION,
Fakultet za pravne i poslovne akademske studije „dr Lazar Vrkatić" Novi Sad

VIŠEKRITERIJUMSKA ANALIZA NIVOA DEMOGRAFSKOG RAZVOJA REGIONA U SRBIJI*

SAŽETAK: Regionalne razlike predstavljaju jedan od najznačajnijih oblika izražavanja neravnomernosti privrednog razvoja. Neravnomernost u stepenu razvijenosti regiona u Republici Srbiji predstavlja jedno od najkompleksnijih razvojnih problema. Dosadašnja ekonomska politika dovela je do toga da bogati regioni postaju još bogatiji, a siromašni još siromašniji. Regionalne razlike koje se odnose na nivo privrednog razvoja uticale su na različit demografski razvitak regiona u Srbiji. U radu, autori su analizirali kvantitativna i kvalitativna obeležja stanovništva. Posebna pažnja posvećena je primeni VIKOR metode u cilju rangiranja regiona Srbije prema nivou demografskog razvoja. Rangiranje regiona prema većem broju kriterijuma istovremeno, doprinosi utvrđivanju realnog stanja kada su u pitanju regionalne razlike. Na osnovu ovog primera može se zaključiti da se višekriterijumska analiza može uspešno primeniti radi utvrđivanja neravnomernosti u stepenu demografskog razvitka regiona. U zavisnosti od razmatranja demografskog, privrednog ili društvenog razvoja, moguće je menjati kriterijume i njihov značaj. Takođe, moguće je primenjivati i druge metode višekriterijumske analize pri oceni demografskog razvitka regiona ili države.

Ključne reči: region, demografski razvoj, VIKOR metoda, višekriterijumska analiza, obeležja stanovništva.

[1] jelenapetrovic619@yahoo.com,
[2] snezana.radukic@eknfak.ni.ac.rs,
[3] mizrad@eunet.rs,
* Rad je rezultat istraživanja na projektu br. 44007 Ministarstva prosvete i nauke Republike Srbije.

UVOD

Neravnomeran privredni razvoj se manifestuje u različitim oblicima. Jedan od tih oblika se manifestuje putem različitih stepena privrednog razvoja pojedinih delova države, odnosno regiona. Regionalne razlike su oduvek postojale i zato se s pravom, u teoriji privrednog razvoja, ističe da predstavljaju pojavu koja je stara, isto toliko, koliko i ljudsko društvo (Aranđelović i dr., 2008, str. 11).

Stanovništvo je značajan faktor regionalnog razvoja, jer predstavlja demografski okvir za formiranje radnog potencijala koji pokreće i usmerava razvoj regiona i države. Sve promene i poremećaji u demografskom razvitku (kretanju broja stanovnika, prirodnom priraštaju, razmeštaju stanovništva, migracijama i demografskim strukturama) utiču na dinamiku i smer društvenog, privrednog i regionalnog razvoja. Demografske promene su značajne za planiranje privrednog i regionalnog razvoja, jer stanovništvo predstavlja ljudski resurs koji je veoma značajan u fazi proizvodnje i potrošnje dobara (Petrović, 2010, str. 241).

U poslednje dve decenije razvoj stanovništva Republike Srbije karakterišu izrazito nepovoljne tendencije. Ove tendencije su izražene kroz tri demografska procesa: ukupna depopulacija, odnosno smanjenje broja ukupnog stanovništva, prirodna depopulacija, odnosno negativan prirodni priraštaj i demografsko starenje. Navedeni negativni demografski procesi su izraženi na prostoru čitave Srbije, a naročito na nivou pojedinih regiona. Osnovni ciljevi rada su:

- analiza kvantitativnih i kvalitativnih obeležja stanovnika u regionima Srbije; i
- rangiranje regiona prema nivou demografskog razvoja primenom VIKOR metode.

U ovom radu će biti korišćena regionalna podela koju prati zvanična statistika naše zemlje po kojoj se Republika Srbija sastoji od pet regiona:

Beogradski region, region Vojvodine, region Šumadije i Zapadne Srbije, region Južne i Istočne Srbije i region Kosova i Metohije. U radu neće biti prikazani podaci koji se odnose na region Kosova i Metohije zbog nemogućnosti njihovog prikupljanja.

METODA VIŠEKRITERIJUMSKOG KOMPROMISNOG RANGIRANJA (VIKOR)

VIKOR metoda predstavlja metod višekriterijumske optimizacije koja za izbor najboljeg rešenja iz datog skupa alternativa bira kompromisno rešenje, odnosno formira se kompromisna rang-lista (Mančev, 2014). Međutim, formirana kompromisna rang-lista zavisi od vrednosti težinskih koeficijenata. Određivanje težina kriterijuma jedan je od ključnih problema u okviru primene višekriterijumske analize iz sledećih razloga: 1) ne postoji jedinstveno određenje pojma težine kriterijuma i 2) nedovoljno poznavanje metoda određivanja težina kriterijuma u konkretnoj situaciji odlučivanja (Milićević i dr., 2012).

VIKOR metoda ima značajnu primenu prilikom donošenja odluka u sledećim oblastima: marketing, bankarstvo, osiguranje i kvalitet usluga (Wu i dr., 2009; Fu i dr., 2010; Bazzazi i dr., 2011; Yucenur i dr., 2012; Kumar i dr., 2012; Mančev, 2014; Buyukozkan i dr., 2015). Istovremeno, poslednjih godina ima sve veću primenu u cilju utvrđivanja regionalne nejednakosti, odnosno ima značajnu primenu za rangiranje regiona na osnovu ekonomskih, društvenih i teritorijalnih indikatora. Polazna tačka pri primeni VIKOR metode je određivanje početne tabele odlučivanja i njene transformacije u kvantitativnu tabelu odlučivanja. Nakon toga se formira početna matrica odlučivanja:

$$R=\begin{array}{c} \\ w_1 \\ A_1 \\ . \\ A_n \end{array}\begin{array}{c} \begin{array}{ccc} f_1 & f_2 & f_3 \end{array} \\ \begin{array}{ccc} w_1 & w_2 & w_3 \end{array} \\ \begin{bmatrix} f_{11} & \cdots & f_{1m} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ f_{n1} & \cdots & f_{nm} \end{bmatrix} \end{array}$$

Za svaki kriterijum posebno se određuju najbolje fj* i najslabije vrednosti $\bar{f}^{j}$. Najmanja vrednost je najbolja kod kriterijuma sa zahtevom za minimumom, dok je najslabija najveća vrednost. Za određivanje veličina Si i Ri uvode se veličine dij, definisane kao:

$$d_{ij}=\frac{f_j^*-f_{ij}}{f_j^*-f_j^-} \qquad (1)$$

a zatim se izračunava pesimističko rešenje (Si) i očekivano rešenje (Ri) (Opricović, 2009, str. 236) pomoću formula:

$$S_i=\sum_{j=1}^{n} w_j \frac{f_j^*-f_{ij}}{f_j^*-f_j^-}=\sum_{j=1}^{n} w_j d_{ij} i=1,2,\ldots..,m$$

$$R_i=\max_j w_j d_{ij} i=1,2,\ldots\ldots,m \qquad (2)$$

Nakon izračunavanja ovih veličina određuje se njihova težina v, a svaki donosilac odluke preferira koje će im vrednosti dati. Nakon toga se određuju veličine S* i S- , kao i R* i R- definisane kao:

$$S^*=\min_i S_i\,, \qquad R^*=\min_i R_i$$

$$S^-=\max_i S_i, \qquad R^- \max_i R_i \qquad (3)$$

a zatim se izračunavaju veličine QSi, QRi i Qi (kompromisno rešenje) za svaku alternativu, čime se formiraju tri nezavisne rang-liste:

$$QS_i=\frac{S_i-S^*}{S^--S^*}, \qquad QR_i=\frac{R_i-R^*}{R^--R^*}$$

$$Q_i=v\cdot QS_i+(1-v)\cdot QR_i \qquad (4)$$

Veličina v predstavlja težinu kriterijuma maksimiziranja grupnog obeležja, a 1−v težinu individualnog gubitka prilike (Opricović i dr., 2007, str. 516).

Veličine QSi predstavljaju meru odstupanja kojom se izražava zahtev za maksimalnom grupnom koristi (prva rang-lista). QRi predstavlja meru odstupanja kojom se izražava zahtev za minimizacijom maksimalnog rastojanja neke alternative od „idealne" (druga rang-lista). Veličina Qi predstavlja uspostavljanje kompromisne rang-liste koja objedinjuje veličine QSi i QRi (treća rang-lista). Izborom vrednosti za v (težina zadovoljenja većine kriterijuma) može se favorizovati uticaj veličine QSi ili QRi u kompromisnoj rang-listi Qi (Nikolić i dr., 2010, str. 27).

Alternativa Ai je bolja od alternative Ak (prema svim kriterijumima) ako je Qi<Qk.. Kao merodavna rang-lista uzima se kompromisna rang-lista Qi za vrednost v = 0.5. Najbolja alternativa je ona za koju je vrednost Qi najmanja i nalazi se na prvom mestu na kompromisnoj rang-listi.

Međutim, ukoliko prva alternativa na kompromisnoj rang-listi ne ispunjava uslove U_1 (da ima „dovoljnu prednost") i U_2 (da ima „dovoljno stabilnu" poziciju), onda se smatra da ona nije bolja od alternative sa druge pozicije.

Uslov U_1 - „dovoljna prednost"

Alternativa A_1, koja se nalazi na prvom mestu na kompromisnoj listi Qi za v = 0.5, ima „dovoljnu prednost" nad sledećom alternativom A_2 ako je ispunjeno (Liu i dr., 2011, str. 771) da je $Q(A_2) - Q(A_1) \geq DQ$, gde je DQ –

prag „dovoljne prednosti" i iznosi: DQ = min (0.25; $\frac{1}{m-1}$), pri čemu je 0.25 veličina praga „dovoljne prednosti" kojom se ograničava prag za slučajeve sa malim brojem alternativa.

Uslov U_2 - „dovoljna stabilnost"

Alternativa A_1 mora biti najbolje rangiranja na listi QSi i/ili QRi. Ona mora imati „dovoljno stabilnu" prvu poziciju pri promeni težine v, odnosno, ona mora da ispunjava bar jedan od sledeća tri poduslova:

1. da bude prva na rang-listi QS_i,
2. da bude prva na rang-listi QR_i,
3. da bude prva na rang-listi Q_i za $v = 0.25$ i $v = 0.75$.

Ako jedan od uslova (uslov U_1 ili U_2) nije zadovoljen, onda skup kompromisnih rešenja čine:

1. Alternative A_1 i A_2, ako uslov U_2 nije zadovoljen;
2. Alternative $A_1, A_2, \ldots, A_k$, ako uslov U_1 nije zadovoljen; A_k je određen relacijom $Q(A_2) - Q(A_1) < DQ$ za maksimum k.

Konačno, rezultati VIKOR metode mogu se sagledati na osnovu:

1. rang-lista QS_i, QR_i i Q_i;
2. skupa kompromisnih rešenja (u slučaju da nisu ispunjeni uslovi U_1 i U_2).

Dobijeni rezultati primenom napred navedene metode predstavljaju osnovu za odlučivanje i prihvatanje višekriterijumskog optimalnog rešenja.

ODREĐIVANJE KRITERIJUMA ZA FORMIRANJE POČETNE TABELE ODLUČIVANJA

Tokom perioda nakon Drugog svetskog rata došlo je do značajnih promena u strukturi stanovništva Srbije i njenih regiona, prema različitim obeležjima (Aranđelović i dr., 2008, str. 50). U periodu između popisa stanovništva sprovedenog 1948. godine i popisa 2011. godine, broj stanovnika na prostoru Srbije, povećao se sa 6.528 hiljada na 7.120 hiljada, ili za 8,32%. Međutim, ukoliko uporedimo broj stanovnika između popisa sprovedenog 2002. i 2011. godine može se zaključiti da se broj stanovnika smanjio za 5,31%. Velike razlike, međutim, uočavaju se među regionima: samo porast zabeležen je u Beogradskom regionu u relativnom iznosu od 4%, dok ostali regioni su zabeležili smanjenje broja stanovnika – regioni Vojvodine i Šumadije i Zapadne Srbije su zabeležili smanjenje broja stanovnika u

relativnom iznosu od 6%, dok se broj stanovnika regiona Južne i Istočne Srbije smanjio za čak 11,5%.

Različita dinamika rasta stanovništva u regionima Srbije uticala je na promenu teritorijalnog razmeštaja ukupne populacije. Udeo stanovništva Beogradskog regiona je povećan sa 21,02 % (2002. godine) na 23,02% u 2011. godini. Dok je učešće stanovništva regiona Vojvodine sa 27,10% smanjeno na 26,92%, regiona Šumadije i Zapadne Srbije sa 28,50% na 28,28%, a regiona Južne i Istočne Srbije sa 23,38% na 21,79% (Republički zavod za statistiku, 2012).

Gustina naseljenosti predstavlja osnovno demografsko obeležje koje odražava prostorni razmeštaj stanovništva (Aranđelović i dr., 2008, str. 46). Zbog povećanja broja stanovnika u periodu posle Drugog svetskog rata, u Srbiji se u periodu od 1948. do 2011. godine povećala opšta gustina naseljenosti sa 73,9 na 91,9 stanovnika na jedan km^2. Srbija je država sa izraženom nejednakošću u pogledu razmeštaja stanovništva. Beogradski region predstavlja urban region koji se odlikuje veoma visokom gustinom naseljenosti od 511,6 stanovnika po km^2. Nasuprot njemu, region Južne i Istočne Srbije predstavlja region sa izrazitom depopulacijom i gustinom naseljenosti od samo 59,23 stanovnika po km^2. Region Vojvodine, kao i region Šumadije i Zapadne Srbije su zabeležili gustinu naseljenosti približnu gustini naseljenosti države kao celine.

Tabela 1. – Kvantitativna obeležja stanovništva u Srbiji i njenim regionima u 2011. godini

Region	Republika Srbija	Beogradski region	Region Vojvodine	Region Šumadije i Zapadne Srbije	Region Južne i Istočne Srbije
Relativni porast broja stan. 2002–2011	94,97	104,00	94,30	94,20	88,50
Teritorijalni razmeštaj stan. 2011.	100,00	23,02	26,92	28,28	21,79
Gustina naseljenosti, 2011. godine	91,92	511,59	88,79	76,02	59,23
Stopa nataliteta, 2011.	9,0	10,8	8,9	8,6	8,0
Stopa mortaliteta, 2011.	14,2	12,3	14,4	14,4	15,6
Stopa prirodnog priraštaja, 2011.	–5,2	–1,5	–5,4	–5,8	–7,6
Prosečna starost stanovništva, 2011.	41,57	41,31	41,13	41,73	42,14

Izvor – Republički zavod za statistiku, Statistički godišnjak, 2011; Republički zavod za statistiku, Opštine i regioni, 2011

Natalitet, kao jedan od pokazatelja prirodnog kretanja stanovništva, je veoma važan za prikazivanje demografskih karakteristika određene populacije. Republika Srbija ima stopu nataliteta od 9,0 promila. Međutim, kod ovog pokazatelja se javljaju razlike na regionalnom nivou. Region Vojvodine sa 8,9

promila i region Šumadije i Zapadne Srbije sa 8,6 promila imaju vrednosti stope nataliteta u skladu sa republičkim prosekom. Kao i kod gustine naseljenosti, i ovde Beogradski region i region Južne i Istočne Srbije odstupaju od republičkog proseka. Beogradski region je područje sa najvišom stopom nataliteta u Srbiji od 10,8 promila, dok je region Južne i Istočne Srbije područje sa najnižom stopom nataliteta od 8,0 promila. U sva četiri regiona u periodu od 2002. do 2011. godine zabeležena je tendencija opadanja nataliteta i apsolutnog broja živorođenih.

Mortalitet je još jedan pokazatelj prirodnog kretanja stanovništva. Iako se javljaju odeđene oscilacije po godinama očigledna je tendencija povećanja stope smrtnosti u Srbiji. Stopa mortaliteta stanovništva Republike Srbije je sve do 1990. godine bila ispod 10 promila, nakon čega počinje njen kontinuirani rast koji traje i danas. U 2011. godini zabeležena je stopa smrtnosti od 14,2 promila. Kao i kod stope nataliteta i ovde su stope mortaliteta u regionima Vojvodine i Šumadije i Zapadne Srbije u skladu sa republičkim prosekom, dok se u Beogradskom regionu i regionu Južne i Istočne Srbije javljaju odstupanja od proseka. Najniža stopa smrtnosti zabeležena je u Beogradskom regionu (12,3 promila), dok je najviša stopa smrtnosti u regionu Južne i Istočne Srbije (15,6 promila).

Prirodni priraštaj je rezultat nataliteta i mortaliteta, pa njegov obim, dinamika i nivo zavise od kretanja ovih demografskih pojava. Do 1992. godine, u Srbiji su beležene stope prirodnog priraštaja sa pozitivnim predznakom. Nakon toga, Srbija beleži negativni prirodni priraštaj. Navedena pojava je posledica kontinuiranog smanjenja stope nataliteta i konstantnog povećanja stope mortaliteta. Kao rezultat ove dve negativne pojave dolazi do starenje stanovništva. Negativni prirodni priraštaj je izražen kako na republičkom, tako i na regionalnom nivou. U 2011. godini Srbija je imala prirodni priraštaj od –5,2 promila. Najveći negativni prirodni priraštaj zabeležen je u regionu Južne i Istočne Srbije (–7,6 promila). Iako Srbija predstavlja državu sa izuzetno niskim prirodnim priraštajem, vrednost ovog pokazatelja za region Južne i Istočne predstavlja jednu od ekstremnijih vrednosti u Evropi.

Tabela 2. – Kvalitativna obeležja stanovništva u regionima Srbije

Region	Radnosposobno stanovništvo (15–64 god.) u %	Procenat pismenih u radnosposobnom stanovništvu
Republika Srbija, 2011.	68,16	99,1
Beogradski region, 2011.	69,49	99,4
Region Vojvodine, 2011.	69,19	98,8
Region Šumadije i Zapadne Srbije, 2011.	67,47	99,4
Region Južne i Istočne Srbije, 2011.	66,44	98,7

Izvor – Republički zavod za statistiku, Anketa o radnoj snazi, 2011

Na osnovu tabele 2 možemo zaključiti da je najveće učešće radnosposobnog u ukupnom stanovništvu zabeleženo u Beogradskom regionu, dok je najveće učešće pismenih u radnosposobnom stanovništvu zabeleženo u Beogradskom regionu i Regionu Šumadije i Zapadne Srbije, a najmanje u Regionu Južne i Istočne Srbije.

RANGIRANJE REGIONA PREMA NIVOU DEMOGRAFSKOG RAZVOJA PRIMENOM VIKOR METODE

Ocene svih regiona prema svim kriterijumima date su u početnoj tabeli odlučivanja (Tabela 3). Kvalitativne ocene prevode se u kvantitativne preko bipolarne skale (Tabela 4). Težine kriterijuma mogu da se odrede na osnovu subjektivnog ili objektivnog pristupa.

Tabela 3. – Početna tabela odlučivanja

Region B_i	Kriterijumi sa težinskim koeficijentima								
	$f_1(max)$ w_1=0.111	$f_2(max)$ w_2=0.111	$f_3(max)$ w_3=0.111	$f_4(max)$ w_1=0.111	$f_5(min)$ w_2=0.111	$f_6(max)$ w_3=0.111	$f_7(max)$ w_1=0.111	$f_8(max)$ w_2=0.111	$f_9(max)$ w_2=0.111
B_1	Veoma veliki	Prosečni	Veoma velika	Veoma velika	Veoma velika	Veoma velika	Veliko	Veoma veliko	Veoma veliko
B_2	Veliki	Veliki	Velika	Velika	Prosečna	Velika	Veoma veliko	Veliko	Veliko
B_3	Prosečni	Veoma veliki	Prosečna	Prosečna	Velika	Prosečna	Prosečno	Prosečno	Veoma veliko
B_4	Niski	Niski	Niska	Niska	Niska	Niska	Malo	Malo	Prosečno

Izvor – Proračun autora

U tabelama 3 i 4 mogu se uočiti težine kriterijuma prema mišljenu donosilaca odluka, odnosno primenjen je subjektivni pristup. Autori su odredili da svi kriterijumi imaju jednake težine. Težine kriterijuma mogu da se odrede i primenom nekih od metoda objektivnog pristupa. Najpoznatije objektivne metode su: metoda entropije, metoda CRITIC, metoda FANMA i metoda DEA. U svakoj koloni tabele 4, u okviru svakog kriterijuma neophodno je utvrditi maksimalnu i minimalnu vrednost koja se odnosi na posmatrane regione. Primena neke od navedenih metoda u cilju određivanja težinskih koeficijenata biće predmet analize u nekom od budućih radova.

Tabela 4. – Kvantifikovana početna tabela odlučivanja

Region B_i	Kriterijumi sa težinskim koeficijentima								
	$f_1(max)$ w_1=0.111	$f_2(max)$ w_2=0.111	$f_3(max)$ w_3=0.111	$f_4(max)$ w_1=0.111	$f_5(min)$ w_2=0.111	$f_6(max)$ w_3=0.111	$f_7(max)$ w_1=0.111	$f_8(max)$ w_2=0.111	$f_9(max)$ w_2=0.111
B_1	0.9	0.5	0.9	0.9	0.9	0.9	0.7	0.9	0.9
B_2	0.7	0.7	0.7	0.7	0.5	0.7	0.9	0.7	0.7
B_3	0.5	0.9	0.5	0.5	0.7	0.5	0.5	0.5	0.9
B_4	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.5

Izvor – Proračun autora

Prema obrascu (1), polazeći od datih vrednosti u tabeli 4, izračunava se veličina *dij* po svim kriterijumima. Polazeći od veličina *dij* i težinskih koeficijenata, a primenom obrazaca (2), (3) i (4) formiraju se tri rang-liste date u tabeli 5. Prema kriterijumu *QSi* najbolji je region B_1, a prema kriterijumu *QRi* najbolji je region B_2. Ukupno, prema Q_i(v = 0.5), najbolji je region B_1.

Tabela 5. – Rangiranje regiona prema kriterijumima QS_i, QR_i i $Q_i(v = 0.5)$

Region B_i	QS_i	QR_i	Q_i (v = 0.5)	Q_i (v = 0.25)	Q_i (v = 0.75)
B_1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
B_2	0.093	0.280	0.187	0.234	0.257
B_3	0.344	1.000	0.681	0.849	0.934
B_4	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

Izvor – Proračun autora

Testiranje uslova U_1:

Uslov U_1 nije ispunjen jer je:

$Q(B_2) - (B_1) = 0{,}187 - 0{,}000 = 0{,}187 < 0{,}25$

$DQ = \min(0{,}25, \frac{1}{4-1}) = 0{,}25$

Region B_1 nema „dovoljnu prednost" u odnosu na region B_2, koji se nalazi na drugom mestu na rang-listi.

Testiranje uslova U_2:

Uslov U_2 je ispunjen, jer region B_1 ima „dovoljno" stabilno prvo mesto prema dva kriterijuma:

Region B_1 ima prvu poziciju na rang-listi prema *QSi* i *QRi*;

Region B_1 ima prvu poziciju na rang-listi prema Q za v = 0.25, v = 0.05 i v = 0.75.

Na osnovu napred navedenog može se zaključiti da se na prvom mestu nalazi region B_1, a na drugom mestu B_2. Na trećem mestu se nalazi region B_3, koji zauzima treće mesto na svim rang-listama, a region B_4 se nalazi na četvrtom mestu na svim rang-listama. Na osnovu napred navedenog može se zaključiti da postoji regionalna razlika prema nivou demografskog razvitka

regiona. Najveći stepen demografskog razvitka ostvario je Beogradski region, a najmanji region Južne i Istočne Srbije.

ZAKLJUČAK

Na osnovu ovog istraživanja može se zaključiti da se višekriterijumska analiza može sa uspehom primeniti za rangiranje regiona. Primenom VIKOR metode proračunom je dokazano da je Beogradski region ostvario najviši razvoj stanovništva, jer on ima prvu poziciju na svim rang-listama osim za *QRi*, što se jasno može videti u tabeli 5. Znatno veća gustina naseljenosti, teritorijalni razmeštaj stanovništva i stopa priraštaja su uticali da Beogradski region ostvari najviši razvoj stanovništva u odnosu na ostale regione u Srbiji.

Prema tome, primenom metode VIKOR (višekriterijumskog kompromisnog rangiranja), postignuto je objektivno rangiranje pomenutih regiona prema šest različitih kriterijuma istovremeno. Kao kriterijumi za ocenu nivoa demografskog razvoja stanovništva uzeta su kvantitativna i kvalitativna obeležja stanovništva. Treba napomenuti da se može poći i od nekih drugih kriterijuma i njihovih odgovarajućih težina, ali to će biti tema istraživanja u nekom od sledećih radova.

SUMMARY
MULTI-CRITERIA ANALYSIS OF DEMOGRAPHIC DEVELOPMENT LEVEL OF THE REGIONS IN SERBIA

Regional differences are one of the most important forms of expression of uneven economic development. The unevenness of the level of development in the regions in the Republic of Serbia is one of the most complex development problems. The current economic policy has caused that the gap between rich and poor regions is increasing in Serbia. Different demographic development of the regions is consequences of differences of economic development. In this paper, the authors analyze the quantitative and qualitative population`s characteristics. Attention is given to the implementation of VIKOR methods in order to rank the regions of Serbia according to the level of demographic development. Ranking regions by multiple criteria simultaneously, contributes to the determination of the real situation in terms of regional differences. The authors demonstrate that the multi-criteria analysis could be applied to determine the demographic disparities between the levels of development of the regions. The criteria and their importance could be changed depending on the consideration of demographic, economic and social

development. Also, other methods of multi-criteria analysis in the evaluation of the demographic development of the region or state is applied.

Key words: region, demographic development, VIKOR method, multi-criteria analysis, characteristics of the population.

LITERATURA

1. Aranđelović, Z., Gligorijević, Ž. (2008) *Nacionalna ekonomija*, Petrograf, Niš.
2. Buyukozkan, G., Gorener, A., (2015) Evaluation of product development partners using an integrated AHP-VIKOR model, *Kybernetes,* vol. 44, br. 2, str. 220–237.
3. Fu, H., P., Chu, K., K., Chao, P., Lee, H., H., Liao, Y., C., (2010) Using fuzzy AHP and VIKOR for benchmarking analysis in the hotel industry, *The Service Industries Journal*, vol. 31, br. 14, str. 2373–2389.
4. Kumar, R., Singh, H., Dureja, J., S., (2012) An approach to analyze logistic outsourcing problem in medium-scale organization by CFPR and VIKOR, *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 23, br. 7, str. 885–898.
5. Liu, P., Wang, M., (2011) An extended VIKOR method for multiple attribute group decision making based on generalized interval-valued trapezoidal fuzzy numbers, *Scientific Research and Essays*, vol. 6, br. 4, str. 766–776.
6. Mančev, M., (2014) Ranking the libraries of the University of Nis faculties usig the VIKOR method, *Canadian Journal of Information and Library Science*, vol. 38, br. 1, str. 22-36.
7. Milićević, M., Župac, G., (2011) Objektivni pristup određivanju težina kriterijuma, *Vojnotehnički glasnik*, vol. 1, br. 1, str. 39–56.
8. Nikolić, M., Radovanović, LJ., Pesnica, E., Pekez, J., (2010) Primena metode VIKOR za izbor strategije održavanja, *Tehnička dijagnostika,* vol. 9, br. 4, str. 25–32.
9. Opricović, S., (2009) Compromise in cooperative game and the VIKOR method, *Yugoslav Journal of Operations Research,* vol. 19, br. 2, str. 225–238.
10. Opricović, S., Tzeng I. G., (2007) Extended VIKOR method in comparison with outranking methods, *European Journal of Operational Research*, vol. 178, br. 2, str. 514–529.
11. Petrović, J., (2010) Turizam – Šansa za ravnomerniji regionalni razvoj. *Zbornik radova Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope*, br. 15, str. 239–247.

12. Republički zavod za statistiku, (2011) *Statistički godišnjak*, Beograd. Preuzeto 15. septembra 2016. sa http://www.media.srbija.gov.rs/medsrp/dokumenti/SGS2011_cyr.pdf
13. Republički zavod za statistiku, (2011) *Anketa o radnoj snazi*, Beograd. Preuzeto 15. septembra 2016. sa http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/61/71/SB_550_ARS2011_SAJT.pdf
14. Republički zavod za statistiku, (2012) *Prirodno kretanje stanovništva u Republici Srbiji 1961–2010,* Beograd. Preuzeto 15. septembra 2016. sa http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/G2012/pdf/G20126011.pdf
15. Republički zavod za statistiku, (2011) *Opštine i regioni u Republici Srbiji*, Beograd. Preuzeto 15. septembra 2016. sa http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PublicationView.aspx?pKey=41&pLevel=1&pubType=1&pubKey=898
16. Yucenur, G. N., Demirel, N. C., (2012) Group decision making process for insurance company selection problem with extended VIKOR method under fuzzy environment, *Expert Systems with Applications*, vol. 39, str. 3702–3707.
17. Wu, H.Y., Tzeng, G. H., Chen, Y. H., (2009) A fuzzy MCDM approach for evaluating banking performance based on balanced scorecard, *Expert Systems with Applications*, 36, str. 10135–10147. Preuzeto 15. septembra 2016. sa http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa. 2009.01.005

Ovaj rad je primljen **23.12.2016.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **27.12.2017.** godine.

UDK: 005.96:640.4

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 114 – 132
doi: 10.5937/poseko12-14857

Originalni naučni rad

dr Ivana Blešić, vanredni profesor,[1]
Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet,
Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad

dr Tatjana Pivac, vanredni profesor,[2]
Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet,
Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad

MSc Tamara Divjak,[3]
Hayat Regency hotel

EFEKTI ZADOVOLJSTVA POSLOM NA ORGANIZACIONU PRIVRŽENOST ZAPOSLENIH U HOTELIJERSTVU

SAŽETAK: Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja glavni faktor postizanja visokih radnih performansi i efikasnosti pružanja usluga što direktno utiče na povećanje produktivnosti organizacije. Za potrebe ovog rada, uz teorijsko približavanje, izvršeno je istraživanje efekata zadovoljstva poslom na organizacionu privrženost zaposlenih u odabranim hotelima u Srbiji. Istraživanje je pokazalo u kojoj meri su zaposleni u hotelima u Srbiji zadovoljni svojim poslom i koliko su privrženi organizaciji u kojoj rade. Značajno je istaći da su ispitanici dali više ocene intrinzičnim aspektima zadovoljstva poslom nego ekstrinzičnim. Rezultati istraživanja su potvrdili postojanje statistički značajne pozitivne korelacije između determinanti zadovoljstva poslom, sa jedne strane, i tipova organizacione privrženosti, sa druge strane. Za istraživanje su korišćeni standardizovani anketni upitnici prilagođeni istraživanju u hotelijerstvu.

Ključne reči: zadovoljstvo poslom, organizaciona privrženost, hotelijerstvo

[1] ivana.blesic@gmail.com
[2] tatjana.pivac@dgt.uns.ac.rs
[3] tamara91divjak@gmail.com

UVOD

Pružanje usluga podrazumeva istovremenost proizvodnje i potrošnje. Iz tog razloga, uslužnu organizaciju karakteriše neposredan kontakt i komunikacija između zaposlenih i potrošača. Ta karakteristika uslužnih organizacija predstavlja potencijalnu pretnju po zadovoljstvo potrošača, a samim tim i po uspeh organizacija. Da bi se ostvarilo zadovoljstvo potrošača, zadovoljstvo zaposlenih treba da bude imperativ svake uslužne organizacije, pa tako i hotela.

Naučni interes za čovekovu ulogu u radu javlja se krajem XIX i početkom XX veka, dok intenzivna proučavanja počinju tek u drugoj polovini prošlog veka. Različiti društveno-ekonomski uticaji su doprineli shvatanju značaja ekonomskih, organizacionih, ali i psiholoških problema organizacije, kao i čovekove uloge u organizaciji. Neki od njih su koncentracija kapitala, stvaranje velikih preduzeća, kao i sve veća i oštrija konkurencija na tržištu, koja nameće potrebu pronalaženja efikasnijih i racionalnijih načina poslovanja (Kutleša, 2005).

Sve više organizacija prepoznaje značajnu ulogu zaposlenih za sopstveno poslovanje, shvatajući direktan uticaj koji zaposleni imaju na produktivnost i efikasnost usluživanja, te se sve više pažnje pridaje istraživanju zadovoljstva zaposlenih na radu u kombinaciji sa raznim varijablama. Sve je više sprovedenih istraživanja koja ispituju zadovoljstvo poslom i njegovu korelaciju sa stresom, motivacijom, radnim performansama, namerom napuštanja organizacije, kao i organizacionom privrženošću, što je tema i ovog rada.

Problem istraživanja ovog rada je utvrđivanje značaja varijabli zadovoljstva poslom i nivoa organizacione privrženosti, kao i njihov međusobni uticaj i uticaj na zaposlene u hotelima Srbije.

Cilj rada je identifikovati efekte zadovoljstva poslom na organizacionu privrženost zaposlenih u odabranim hotelima u Srbiji.

U Srbiji su veoma retka istraživanja efekata između zadovoljstva poslom i organizacione privrženosti zaposlenih u hotelskoj industriji, te su rezultati ovog istraživanja korisni za kreiranje početnih stavova o situaciji u hotelima Srbije. U skladu sa ciljevima ovog istraživanja, u radu su postavljene dve polazne hipoteze:

H1: Kontinualna privrženost zaposlenih je viša od afektivne i normativne privrženosti;

H2: Postoji pozitivna korelacija između dimenzija zadovoljstva poslom i organizacione privrženosti.

ZADOVOLJSTVO POSLOM

Definicija zadovoljstva poslom je generalizovana na tri kategorije: uopštene definicije, definicije različitosti i kriterijumske definicije.

Uopštene definicije – Zadovoljstvo poslom označava emocionalnu reakciju na posao koji obavlja određena osoba (Özer, Günlük, 2010). Zadovoljstvo poslom je jedna od važnih potreba svake individue da bi bila uspešna, srećna i produktivna, i predstavlja osećanje satisfakcije kao izraz percepcije šta sve posao obezbeđuje za individuu (Ay, Avsaroglu, 2010).

Definicije različitosti – označavaju stepen zadovoljstva poslom i razliku između onoga što individua obavlja na poslu i onoga što se od nje očekuje. Na primer, Porter i Lawler (1968) su ukazali da stepen zadovoljstva zavisi od razlike između očekivanih i stvarnih napora za obavljanje određenog posla.

Kriterijumske definicije – ove definicije odlikuje stav da je subjektivna percepcija i interpretacija zaposlenih u vezi sa osobinama organizacije u kojoj rade ili posla koji obavljaju, pod uticajem individualnog kriterijumskog okvira. Zadovoljstvo poslom je rezultat koji nastaje nakon što osoba interpretira osobine posla koji obavlja prema sopstvenim kriterijumima. Poređenje sa drugima, kompetencija, prethodno iskustvo, stavovi o tome šta je loš, a šta dobar posao, su samo neki faktori koji utiču na kriterijume koji će biti korišćeni (Tsai et al., 2010).

Zadovoljstvo poslom se može definisati i kao prijatno ili pozitivno emotivno stanje nastalo kao posledica procene posla ili iskustva u vezi sa poslom. To pozitivno stanje nastaje kao rezultat percepcije zaposlenog da posao koji obavlja ima sposobnost da ispuni njegove bitne poslovne vrednosti i omogući usklađenost tih vrednosti sa sopstvenim potrebama (Hoynala, 2009).

Zadovoljstvo poslom se može shvatiti i kao stepen usaglašenosti između onoga što organizacija zahteva od zaposlenih i onoga što im pruža, sa jedne strane, i onoga što zaposleni očekuju od organizacije, sa druge strane. Zadovoljstvo poslom može imati različito značenje za različite ljude, ali generalno zadovoljstvo koje zaposleni osećaju zavisi od toga da li je posao koji obavljaju, i sve u vezi sa tim poslom, u skladu sa njihovim potrebama i željama. Što je veći stepen zadovoljstva poslom, manje su šanse da će zaposleni napustiti organizaciju (Cullen, 2001).

ORGANIZACIONA PRIVRŽENOST

Svaka organizacija teži da kreira takav oblik ponašanja zaposlenih koji će savremenim tendencijama stvaranja agilne organizacione strukture moći da odgovore. U tom slučaju početni korak u kreiranju takvog ponašanja jeste analiza stepena organizacione privrženosti. Organizaciona privrženost, kao sveukupni stav koji zaposleni imaju prema svojim organizacijama, može se posmatrati na nivou radne grupe i nivoa organizacije. Osim toga, zaposleni mogu razviti afektivnu, kontinualnu i normativnu organizacionu privrženost.

Funkcija ljudskih resursa jeste prepoznavanje ključne uloge zaposlenih u tim procesima, a identifikacija uticaja organizacione privrženosti, kao sveukupnog stava zaposlenih prema organizaciji, važan je aspekt za sve organizacije. Kreiranje novih oblika ponašanja polazi od službe ljudskih resursa, ukoliko kao takva postoji u organizaciji. Mnogi hoteli, pogotovo u Republici Srbiji, nemaju formiranu službu ljudskih resursa, pa u tom slučaju, njenu funkciju treba da obavlja generalni menadžer ili menadžer nekog drugog sektora u hotelu.

Organizaciona privrženost ima veliki uticaj u istraživanju organizacionog ponašanja. Postoji mnogo definicija organizacione privrženosti u stručnoj literaturi. Organizaciona privrženost se definiše kao namera zaposlenih koja je multidimenzionalna, a uključuje lojalnost zaposlenih prema organizaciji, volju da ulože napor kako bi ostvarili ciljeve organizacije, stepen slaganja ciljeva i vrednosti organizacije sa individualnim ciljevima i vrednostima zaposlenih, kao i želju da ostanu deo organizacije (Shultz, 2000).

Mathews & Shepherd (2002) predlažu da se organizaciona privrženost odnosi na ponašanje i stavove zaposlenih, kao i na povezanost individualnih zaposlenih i organizacija u kojima rade. Guest (1995) ukazuje na to da je organizaciona privrženost osnova upravljanja ljudskih resursa. Dee et al. (2006) smatraju da organizaciona privrženost predstavlja nameru zaposlenog da se posveti i bude lojalan organizaciji u kojoj radi. Lambert et al. (2006) smatraju da je organizaciona privrženost strukturalni fenomen razmene između individua i organizacije (Tsai et al., 2010).

Mowday et al. (1979) su identifikovali stavove i ponašanja koja su u vezi sa privrženošću. Prema tome, sve definicije se svrstavaju u dve grupe – definicije koje su orijentisane na ponašanje i definicije koje su orijentisane na stavove.

Na osnovu pregleda literature izdvajaju se tri vrste organizacione privrženosti: afektivna privrženost, kontinualna privrženost i normativna privrženost. Ove tri vrste privrženosti su nastale na osnovu trofaktorskog modela organizacione privrženosti koji su kreirali John P. Meyer i Natalie J. Allen. Oni smatraju da su navedene tri vrste privrženosti karakterišu odnos

zaposlenih prema organizaciji u kojoj rade ili utiču na buduću odluku o ostanku u organizaciji. Oni koji imaju visok nivo afektivne privrženosti će ostati u organizaciji jer to žele, oni koji imaju visok stepen kontinualne privrženosti će ostati u organizaciji jer moraju, dok će oni koji imaju visok stepen normativne privrženosti ostati u organizaciji, jer smatraju da je to ispravno. Prema njima, privržen radnik je onaj koji ostaje u organizaciji, redovan je pri dolasku na posao, daje sve od sebi pri obavljanju zadataka, projektuje organizacione stavove i vrednosti u ostvarivanje ciljeva (Meyer, Allen, 1990).

Afektivna privrženost se definiše kao emocionalna privrženost organizaciji. Poistovećivanje zaposlenih sa organizacijom, njenim ciljevima i vrednostima u ovom slučaju je na visokom nivou, i zaposleni su spremni da se usredsrede na ostvarivanje istih. Kontinualna privrženost je spremnost da se ostane u organizaciji zbog nepostojanja drugih alternativa, radnog staža, kvalitetnih odnosa sa kolegama. U ovom slučaju, zaposleni ne ostaju u organizaciji zato što žele, već zato što moraju. Normativna privrženost se definiše kao obligaciona privrženost organizaciji. Zaposleni oseća moralnu obavezu da ostane u organizaciji, veruje da će se lojalnošću prema organizaciji odužiti za sve što mu je ona obezbedila (na primer obuku, usavršavanja i slično) (Nikolić, 2012).

PREGLED DOSADAŠNJIH ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA POSLOM I ORGANIZACIONE PRIVRŽENOSTI U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Ineson et al. (2013) su istraživali zadovoljstvo poslom i lojalnost organizaciji među zaposlenima u hotelima u Mađarskoj. Rezultati su pokazali da su glavne komponente koje doprinose zadovoljstvu poslom kod njih – priznanje, uključenost, razvoj karijere, plata i beneficije, dok su glavne komponente koje doprinose lojalnosti zaposlenih – privrženost organizaciji, uslovi rada, beneficije, lokacija, karijera i status. Takođe, rezultati su pokazali da pozitivne beneficije i uključenost zaposlenih u donošenje odluka organizacije imaju veći efekat na lojalnost zaposlenih nego novčana nadoknada (Ineson et al., 2013).

Frye (2012) je istraživao zadovoljstvo poslom među menadžerima hotela sektora prema ekstrinzičnim, intrinzičnim i generalnim motivacionim faktorima, pri tome, pokazalo se da samoaktuelizacija i korporativna kultura imaju najveći uticaj na zadovoljstvo poslom menadžera hotela. Hoteli koji mogu da dozvole visok nivo kreativnosti i osposobljavanja zaposlenih, i istovremeno otklone nefleksibilne barijere, mogu postići visok nivo zadovoljstva poslom kod svojih zaposlenih (Frye, 2012).

Ogbonnikan (2012) istražuje zadovoljstvo poslom i efikasnost među zaposlenima u hotelu u Nigeriji. U ovom slučaju, zadovoljstvo poslom hotelskih radnika je na zadovoljavajućem nivou, ali ne visokom. Rezultati ovog istraživanja su pokazali i da su radnici na nižim pozicijama zadovoljniji poslom od radnika na srednjem nivou hijerarhije. Ono čime su zaposleni najzadovoljniji, ispostavilo se da nisu plata i novčane naknade, već priznanje i status koji dobijaju na poslu. Takođe, pokazano je da postoji jaka veza između zadovoljstva poslom i efikasnosti zaposlenih, što je veoma važno za organizacije, odnosno, menadžment hotela, kako bi shvatili nužnost brige za zaposlene i podizanje njihovog zadovoljstva (Ogbonnikan, 2012).

Aksu & Aktas (2005) su istraživali zadovoljstvo poslom menadžera u hotelima i odmaralištima prve kategorije. Rezultati su pokazali da bi uslovi rada trebali da budu bolji kako bi se povećalo generalno zadovoljstvo poslom, jer su unapređenje, moralni uslovi, finansijske nagrade, kompenzacija i radni sati, važni faktori koji utiču na nivo zadovoljstva kod menadžera (Aksu, Aktas, 2005).

Tepeci & Bartlett (2002) su takođe istraživanje vršili među zaposlenima u hotelijerstvu. Njihovi rezultati pokazuju da je zadovoljstvo zaposlenih bazirano na individualnim vrednostima kao i na organizacionim faktorima (organizaciona kultura). Kao posledica, zadovoljni zaposleni će zadovoljiti goste hotela, i krajnji, dugoročni rezultat biće povećana profitabilnost hotela (Tepeci, Bartlett, 2002).

Arokiasamy (2013) je istraživala perspektivu zadovoljstva zaposlenih u hotelskoj industriji Malezije, u hotelima srednje kategorije. Rezultati govore da postoji pozitivna korelacija između razvoja karijere, kompenzacija, sigurnosti i radnog okruženja i zadovoljstva zaposlenih poslom koji obavljaju. To nameće dodatni motiv da hoteli kreiraju uniformne, efektivne programe za svoje zaposlene kako bi podigli nivo njihovog zadovoljstva poslom, kako bi bolje postigli svoje ciljeve (Arokiasamy, 2013).

METODOLOGIJA

Prvi deo upitnika odnosi se na sociodemografske podatke: pol, starost, obrazovanje, završenu ugostiteljsku školu, visinu mesečnog prihoda, radni staž, godine rada u trenutnom hotelu, kategoriju hotela u kom rade. U okviru ovog dela uključeno je jedno pitanje otvorenog tipa – trenutna radna pozicija zaposlenih.

Drugi deo upitnika predstavlja *Minesotin upitnik zadovoljstva poslom.* Ovaj deo ima za cilj da ispita stepen zadovoljstva zaposlenih određenim aspektima posla. Čini ga lista od 20 pitanja koja su podeljena u tri faktora *(http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire*):

I Intrizični (unutrašnji) faktori:

1. Korišćenje sopstvenih sposobnosti
2. Aktivnost
3. Postignuće
4. Autoritet
5. Kreativnost
6. Nezavisnost
7. Moralne vrednosti
8. Odgovornost
9. Sigurnost zaposlenja
10. Društvena korisnost
11. Društveni status
12. Raznovrsnost

II Ekstrinzični (spoljašnji) faktori:

1. Odnosi supervizora sa podređenima
2. Kompetentnost supervizora
3. Politika i praksa organizacije
4. Kompenzacija – odnos plate i količine obavljenog posla
5. Napredovanje
6. Priznanje za dobro obavljen posao

III Generalno zadovoljstvo poslom čine svi unutrašnji i svi spoljašnji faktori zajedno sa dva dodatna pitanja – saradnici i uslovi rada.

Svaki aspekt posla meren je Likertovom petostepenom skalom na kojoj su zaposleni izražavali svoj stav, odnosno, stepen zadovoljstva svakom tvrdnjom: 1 (veoma nezadovoljan), 2 (nezadovoljan), 3 (neodređeno), 4 (zadovoljan) ili 5 (veoma zadovoljan). Minesotin upitnik zadovoljstva poslom je široko priznat i poznat instrument za merenja određenih aspekata zadovoljstva poslom, koji meri 3 dimenzije zadovoljstva poslom (intrinzične, ekstrinzične i generalno zadovoljstvo poslom) (Gunlu et al., 2009).

Treći deo upitnika odnosi se na organizacionu privrženost. Predstavlja Meyer-Allen-ovu skalu organizacione privrženosti (Meyer, Allen, 1990). Prema ovom modelu, ocenjuje se organizaciona privrženost na osnovu 24 tvrdnje. Svaka vrsta privrženosti: afektivna, kontinualna i normativna, ocenjena je sa po 8 tvrdnji. U ovom delu korišćena je Likertova petostepena skala putem koje su ispitanici izjasnili stepen svog slaganja sa svakom tvrdnjom: 1 (uopšte se ne slažem), 2 (delimično se ne slažem), 3 (neodređeno), 4 (delimično se slažem), ili 5 (u potpunosti se slažem).

Za obradu i analizu podataka korišćen je Statistički paket za društvene nauke verzija 20 (*Statistical Package for Social Sciences Version 20 – SPSS).*

OPIS ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je izvršeno u periodu avgust–septembar 2014. godine. Sprovedeno je ličnim anketiranjem tehnikom „licem u lice" u hotelima u Beogradu i Novom Sadu. Takođe, kreiran je i *online* upitnik koji je distribuiran putem elektronske pošte i društvene mreže u hotelima širom Srbije (u Subotici, Beogradu, Zlatiboru, Nišu, Jagodini i Aranđelovcu). Tehnikom „licem u lice" dobijeno je 50% uzorka, putem elektronske pošte i društvene mreže (*Facebook*) 15% uzorka, dok je preostalih 35% anketnih listića ostavljeno u hotelima. Dobijen je uzorak od 104 validno popunjenih anketnih upitnika.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Opis uzorka

U uzorku je bilo 58,7% ženskih ispitanika i 41,3% muškaraca. Polovinu uzorka čine radnici između 20 i 30 godina, što ukazuje na činjenicu da menadžment hotela teži da zapošljava mlade ljude. Ako se uz to uzme u obzir struktura zaposlenih prema iskustvu u ugostiteljstvu, može se zaključiti da većina zaposlenih ima relativno kratko iskustvo u ugostiteljstvu, odnosno, 47% zaposlenih ima iskustvo u ugostiteljstvu od jedne do šest godina. Zaposleni u hotelima najvećim delom imaju završenu samo srednju školu (54,8% uzorka). Trećinu uzorka čine zaposleni sa višim ili visokim obrazovanjem, dok je zanimljiv podatak da nijedan zaposleni ovog uzorka nema završene doktorske studije. Istraživanje pokazuje da se među zaposlenima nalazi podjednako učešće radnika koji imaju i koji nemaju završenu ugostiteljsku školu. Ovaj podatak ukazuje na veoma veliku zastupljenost radnika koji nemaju posao u struci, te se može očekivati uticaj ovog sociodemografskog faktora na zadovoljstvo poslom zaposlenih zbog brojnih razloga, kao što je na primer, situacija kad zaposleni ne rade posao koji su izabrali i za koji su se školovali, već su u hotelskoj industriji jer nemaju drugi izbor. Ovo istraživanje će kroz dalje analize konkretnije utvrditi ovu korelaciju. Najveći broj zaposlenih ima mesečni prihod od 20.000 do 30.000 dinara.

Što se tiče godina rada u preduzeću u trenutku ispitivanja, najveći deo zaposlenih čine kumulativno zaposleni koji tu rade između jedne i pet godina (43,3% uzorka), a zatim radnici koji rade u organizaciji do jedne godine (36,5% uzorka). To pokazuje da je relativno mali radni staž zaposlenih u trenutnoj organizaciji u kojoj rade, pa se smatra da će to uticati pre svega na organizacionu privrženost zaposlenih, jer se postavlja pitanje koliko zaposleni koji rade do jedne godine u trenutnoj organizaciji mogu postati privrženi. Najviše zaposlenih je iz hotela prve (35,6%) i druge kategorije (31,7%).

Tabela 1. – Sociodemografske karakteristike zaposlenih (n = 104*)*

Varijabla	*n*	*%*	*Varijabla*	*n*	*%*
Pol			**Završena ugostiteljska škola**		
Muško	43	41,3	Da	58	55,8
Žensko	61	58,7	Ne	46	44,2
Starosna dob			**Prihod**		
Do 20 godina	3	2,9	Ispod 20.000	7	6,7
20–godina	52	50,0	20.000–30.000	48	46,2
30–40 godina	23	22,1	30.000–40.000	36	34,6
40–50 godina	13	12,5	40.000–50.000	10	9,6
Preko 50 godina	13	12,5	Preko 50.000	3	2,9
Iskustvo u ugostiteljstvu			**Broj godina rada u trenutnom preduzeću**		
Do 1 godine	17	16,3	Do 1 godine	38	36,5
1–3 godine	24	23,1	1–3	23	22,1
4–6 godina	25	24,0	3–5	22	21,2
7–9 godina	10	9,6	5–10	12	11,5
10–15 godina	12	11,5	Preko 10 godina	9	8,7
Preko 15 godina	16	15,4			
Stepen obrazovanja			**Kategorija hotela**		
Osnovna škola	3	2,9	*****	37	35,6
Srednja škola	57	54,8	****	33	31,7
Viša ili visoka škola	33	31,7	***	18	17,3
Magistarske ili master studije	11	10,6	**	16	15,4
Radna pozicija zaposlenih					
Recepcioneri	24	23,1			
Konobari	17	16,3			
Kuvari	20	19,2			
Radnici u hotelskom domaćinstvu	23	22,1			
Menadžeri	20	19,2			

Izvor: Izradili autori na osnovu rezultata statističke analize podataka u SPSS.20

Rezultati deskriptivne statističke analize

Zaposleni u hotelima su najveći stepen zadovoljstva izrazili za sledeće aspekte posla: aktivnost, nezavisnost i sigurnost (ocena iznad 3,5). Rezultati pokazuju da su zaposleni zadovoljni i šansom da rade samostalno. Treći aspekt posla kojim su zaposleni zadovoljni jeste sigurnost (činjenicom da im posao pruža stalno zaposlenje). Ovaj podatak je iznenađujući s obzirom da se Srbija trenutno nalazi u fazi privatizacije preduzeća i većina hotela danas je privatne svojine.

Aspekti zadovoljstva poslom kojima su ispitanici najmanje zadovoljni jesu: šansa za napredovanje na poslu (2,43), koji je na poslednjem mestu, kompenzacijom i količinom posla koji obavljaju (2,66) i postignućem

(osećajem ispunjenosti koju im posao pruža – 2,73). Ovi podaci su u skladu sa rezultatima dosadašnjih istraživanja zadovoljstva poslom, koji pokazuju da su kompenzacija, mogućnost napredovanja i priznanje aspekti posla kojima su zaposleni u hotelskoj industriji u Srbiji u najvišoj meri nezadovoljni. Svi aspekti zadovoljstva poslom i njihova prosečna ocena data je u Tabeli 2.

Standardna devijacija pokazuje najmanje odstupanje od aritmetičke sredine kod aspekta posla koji je rangiran na prvom mestu (0,890), najvišom ocenom. Najveću vrednost standardne devijacije (1,454) ima akpekt posla koji se tiče ocene stručnosti nadređenog.

Tabela 2. – Rezultati deskriptivne statističke analize za aspekte zadovoljstva poslom

Red. br. pitanja	**Aspekt posla koji se ispituje**	**Aritmetička sredina**	**Standardna devijacija**	**Rang**
1	Aktivnost na poslu	3,750	0,890	1
2	Nezavisnost	3,596	0,966	2
8	Sigurnost	3,539	1,238	3
5	Supervizija aspekt ljudskih resursa	3,481	1,314	4
7	Moralna vrednost	3,471	1,052	5
9	Socijalna usluga	3,423	0,972	6
18	Saradnici/kolege	3,414	1,058	7
6	Supervizija tehnički aspekt	3,356	1,454	8
17	Uslovi rada	3,337	1,067	9
3	Raznovrsnost	3,327	0,960	10
16	Kreativnost	3,067	1,126	11
11	Iskorišćenost sposobnosti	3,010	1,227	12
15	Odgovornost	3,000	1,115	13
12	Politika organizacije	2,981	1,079	14
4	Socijalni status	2,885	1,143	15
19	Priznanje	2,865	1,191	16
10	Autoritet	2,827	1,101	17
20	Postignuće	2,731	1,090	18
13	Kompenzacija	2,664	1,220	19
14	Napredovanje	2,433	1,237	20

Izvor: Izradili autori na osnovu rezultata statističke analize podataka u SPSS.20

Od svih faktora ***intrinzičnog*** zadovoljstva, zaposleni su najmanje zadovoljni sa aspektom postignuća – odnosno ispunjenošću koju im posao donosi, a najviše mogućnošću da se stalno nešto radi (aktivnošću). Od svih aspekata ***ekstrinzičkog*** zadovoljstva zaposleni su najmanje zadovoljni šansom za napredovanje, pa zatim platom i količinom posla koji obavljaju (kompenzacijom), dok su najviše zadovoljni supervizijom sa aspekta ljudskih resursa, odnosno, načinom na koji se njihov nadređeni ponaša prema njima.

Kada se svi aspekti zadovoljstva poslom grupišu u zavisnosti da li utiču na intrinzično, ekstrinzično i/ili generalno zadovoljstvo, dobijaju se ukupne prosečne ocene za svaku od te tri dimenzije zadovoljstva poslom. Rezultati

pokazuju da su ispitanici zadovoljniji unutrašnjim aspektima (ocena 3,22) posla u odnosu na spoljašnje (ocena 2,96). Značenje ovih ocena zadovoljstva poslom, pokazuju ne baš dobru situaciju u hotelima gde ispitanici rade jer je dobijena prosečna ocena srednje vrednosti za sve vrste zadovoljstva poslom 3,16 (generalno zadovoljstvo).

U okviru Tabele 3 prikazani su rezultati deskriptivne statističke analize za ajteme (tvrdnje) koji se odnose na aspekte afektivne, kontinualne i normativne organizacione privrženosti.

Tabela 3. – Rezultati deskriptivne statističke analize za organizacionu privrženost

Red. br.	Ajtemi privrženosti poslu	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
4	Mislim da bih lako mogao biti privržen drugoj organizaciji kao što sam sad ovoj	3,894	1,033
6	Ne osećam se emotivno povezan sa organizacijom	3,096	1,266
3	Smatram da su problemi ove organizacije i moji problemi	2,990	1,242
7	Ova organizacija ima veliki značaj za mene	2,981	1,088
8	Nemam jak osećaj pripadanja organizaciji u kojoj radim	2,8750	1,011
2	Uživam da diskutujem o organizaciji u kojoj radim sa ljudima van nje	2,827	1,280
5	Ne osećam se kao deo kolektiva u organizaciji u kojoj radim	2,500	1,123
1	Rado bih proveo ostatak moje karijere u ovoj organizaciji	2,490	1,344
Afektivna privrženost – ukupno		**2,865***	
12	Mnogo bi me finansijski koštalo kad bih sad napustio organizaciju	3,519	1,307
14	Smatram da nemam dovoljno razloga da napustim organizaciju	3,500	1,123
13	U ovom trenutku, ostanak u organizaciji je i moja želja, isto koliko i potreba	3,423	1,138
15	Jedna od ozbiljnih posledica napuštanja organizacije bi bio nedostatak alternativa	3,298	1,299
16	Jedan od glavnih razloga zbog kog nastavljam sa radom u ovoj organizaciji je taj što napuštanje sa sobom nosi određenu personalnu žrtvu – druga organizacija ne bi mi pružila sveukupne benefite koje imam u ovoj organizaciji	3,115	1,403
11	Mnogo toga bi se u mom životu poremetilo ako bih napustio organizaciju u ovom trenutku	2,904	1,383
9	Ne plašim se šta bi se desilo ukoliko izgubim posao	2,817	1,260
10	Bilo bi mi teško da napustim organizaciju u ovom trenutku, čak i ako bih to želeo	2,654	1,298
Kontinualna privrženost – ukupno		**3,070***	
17	Mislim da se ljudi u današnje vreme često premeštaju iz jedne u drugu organizaciju	3,692	1,034
19	Prelazak iz jedne u drugu organizaciju za mene nije neetički	3,567	1,031
22	Teško mi je da verujem u vrednost lojalnosti prema samo jednoj organizaciji	3,452	1,131
18	Ne verujem da treba uvek biti lojalan organizaciji u kojoj radiš	3,029	1,218
23	Stvari su bile mnogo bolje u vreme kada su ljudi ostajali u jednoj organizaciji čitavu svoju karijeru	2,981	1,149
24	Ne mislim da biti „osoba kompanije" danas ima vrednost	2,837	1,062
20	Jedan od glavnih razloga zbog kog nastavljam sa radom u ovoj organizaciji je taj što smatram da je lojalnost veoma bitna i osećam moralnu obavezu da ostanem u njoj	2,269	1,099
21	Kada bih dobio bolju poslovnu ponudu u drugoj organizaciji osećao bih da nije u redu napustiti ovu	2,106	1,238
Normativna privrženost – ukupno		**2,883***	

**Aritmetička sredina nakon konvertovanih ocena za pitanja: 4, 5, 6, 8, 9, 12, 18 i 24*

Izvor: Izradili autori na osnovu rezultata statističke analize podataka u SPSS.20

Afektivnu privrženost odlikuje ajtem pod brojem četiri „mislim da bih lako mogao biti privržen drugoj organizaciji kao što sam sad ovoj" koji je dobio najveću ocenu slaganja od strane zaposlenih (3,89). To znači da se ispitanici delimično slažu sa ovim ajtemom (tvrdnjom). Pošto je ajtem četiri obrnutog delovanja na afektivnu privrženost, može se zaključiti da visoka ocena tog faktora (3,89) smanjuje stepen afektivne privrženosti. Sledeći ajtem koji je dobio najveću ocenu od strane zaposlenih jeste ajtem šest „ne osećam se emotivno povezan sa organizacijom" (3,09). Ocena ovog ajtema znači da zaposleni nisu sigurni kako se osećaju. Iako je i ovaj ajtem obrnutog dejstva na afektivnu privrženost, efekti neće biti relevantni zbog srednje ocene (3) ovog ajtema. Ajtemi jedan („rado bih proveo ostatak moje karijere u ovoj organizaciji") i pet („ne osećam se kao deo kolektiva u organizaciji u kojoj radim") su ocenjeni sa najmanjim stepenom slaganja (oko 2,5). Ti podaci pokazuju da najveći broj zaposlenih ne bi rado proveo ostatak karijere u organizaciji u kojoj rade, što smanjuje afektivnu privrženost. Takođe, zaposleni se delimično ne slažu sa tvrdnjom da se ne osećaju kao deo kolektiva u organizaciji u kojoj rade, što je obrnutog dejstva na afektivnu privrženost i u ovom slučaju je povećava. Najveću vrednost standardne devijacije (1,344) ima upravo ajtem ocenjen najnižom ocenom, dok je odstupanje od aritmetičke sredine najmanje kod ajtema osam („nemam jak osećaj pripadanja organizaciji u kojoj radim") koji ima takođe suprotan efekat na afektivnu privrženost. Kada se uzmu u obzir rezultati svih osam tvrdnji (ajtema) afektivne privrženosti, i kada se na njih primeni obrnuto kodiranje podataka za određene faktore (4, 5, 6 i 8), rezultati pokazuju da je aritmetička sredina za afektivnu privrženost 2,865. Ta ocena oslikava mali stepen ove privrženosti (pošto je niži od ocene 3).

Što se tiče kontinualne privrženosti, najveću ocenu su dobili ajtemi 12 „mnogo bi me finansijski koštalo kad bih sad napustio organizaciju" (3,52) i 14 „smatram da nemam dovoljno razloga da napustim organizaciju" (3,50). Ovi stavovi kao uzrok najverovatnije imaju strah od gubitka posla ili nemanje drugih alternativa, što ja karakteristično za starije zaposlene (preko 50 godina).

Ajtem 10, sa druge strane je dobio najmanju ocenu (2,654). To znači da zaposlenima ovog uzorka uglavnom ne bi bilo teško da napuste organizaciju, čak i ako bi to želeli. Razlog za ovaj stav može se pronaći u činjenici da je u ovom uzorku najveće procentualno učešće zaposlenih starosti od 20 do 30 godina. Za njih je karakteristično da su na početku svoje karijere i u potrazi za radnom mestom i organizacijom koja im najviše odgovara. Standardna devijacija u ovoj grupi privrženosti je za sve ajteme visoka, što implicira na to da postoji veoma razuđeno mišljenje o ovim faktorima. Upravo to odgovara i prosečnoj oceni kontinualne privrženosti (3,070).

Analiza deskriptivne statističke analize za grupa normativne privrženosti, pokazuje da su ajtemi sa najvećom dobijenom ocenom ajtem 17 – „mislim da se ljudi u današnje vreme često premeštaju iz jedne u drugu organizaciju" (3,692) i ajtem 19 – „prelazak iz jedne u drugu organizaciju za mene nije neetički" (3,567). To znači da se ispitanici slažu sa stavom da se danas ljudi često premeštaju iz jedne organizacije u drugu, a u vezi sa tim i stav da taj prelazak nije neetički. Mogu se navesti dva razloga za visoku ocenu ovih faktora. Prvo, mladi ljudi su danas u potrazi za organizacijom u kojoj će imati najviše koristi i koja će im po njima najviše odgovarati, a drugo, situacija u državi dovodi do čestih otpuštanja i sklapanja radnih ugovora sa privatnim preduzećima koji imaju kratak period nakon kog se često ne obnavljaju. Najmanju ocenu su dobili ajtemi 20 – „jedan od glavnih razloga zbog kog nastavljam sa radom u ovoj organizaciji je ta što smatram da je lojalnost veoma bitna i osećam moralnu obavezu da ostanem u njoj" i 21 – „kada bih dobio bolju poslovnu ponudu u drugoj organizaciji osećao bih da nije u redu napustiti ovu". Iz ovih podataka, može se zaključiti da su moralni stavovi i vrednosti u ovom periodu na veoma niskom nivou kod zaposlenih u hotelijerstvu. Ovi faktori smanjuju stepen normativne privrženosti. Standardna devijacija u ovoj grupi ajtema je kod svih visoka, ali ipak treba istaći da najmanje odstupanje (ali ne malo odstupanje) imaju ajtemi 17 i 19. Generalna ocena za normativnu privrženost jeste 2,883. To pokazuje da zaposleni u hotelima u Srbiji nemaju visok stepen normativne privrženosti, odnosno, u najvećoj meri ne osećaju moralnu obavezu da ostanu u organizaciji u kojoj se nalaze.

Srednja vrednost ocena za tri vrste organizacione privrženosti pokazuje generalno nizak stepen privrženosti zaposlenih u hotelima. To je ozbiljan indikator postojećih problema u hotelima, kao i pokazatelj da sektor za ljudske resurse (ako i postoji) ne obavlja dobar zadatak. Briga o zaposlenima stoga nije na zavidnom nivou. Ono što se iz grafikona može videti jeste odnos tipova organizacione privrženosti kod zaposlenih. Najniža je normativna privrženost, zatim afektivna i najviša jeste kontinualna privrženost. Time se potvrđuje hipoteza H1, da je kontinualna privrženost veća od afektivne i normativne. Ovo ukazuje na činjenicu da najveći broj zaposlenih oseća ili smatra da nema

drugog izbora i ostaje u organizaciji u kojoj je trenutno zaposlen, ma koliko bio zadovoljan ili nezadovoljan svojim poslom.

Rezultati korelacione analize

Veza između izdvojenih faktora izražena je pomoću koeficijenta Pearson-ove korelacije.

Tabela 4. – Rezultati korelacije između determinanta zadovoljstva poslom i organizacione privrženosti

Korelacija			
	Afektivna privrženost	Kontinualna privrženost	Normativna privrženost
Intrinzično zadovoljstvo	,649**	,169	,350**
Ekstrinzično zadovoljstvo	,530**	,044	,301**
Generalno zadovoljstvo	,659**	,136	,344**

*Korelacija je signifikantna na nivou 0,05
**Korelacija je signifikantna na nivou 0,01

Izvor: Izradili autori na osnovu rezultata statističke analize podataka u SPSS.20

Prema Tabeli 4, nazavisna varijabla – intrinzično zadovoljstvo je u visokoj pozitivnoj korelaciji sa afektivnom privrženošću, na nivou značajnosti 0,01. Ova korelacija koja je veoma visoka (Cohen, 1988), znači da što su zaposleni zadovoljniji intrinzičnim aspektima zadovoljstva poslom biće privrženiji organizaciji u kojoj rade. Takođe, intrinzično zadovoljstvo je u pozitivnoj korelaciji srednje jačine sa normativnom privrženošću, na nivou značajnosti 0,01. Ovde možemo zaključiti da navedeni aspekti intrinzičnog zadovoljstva poslom utiču i na privrženost zaposlenih tako što stvaraju kod zaposlenog osećaj moralne obaveze da ostane u organizaciji. To može biti iz različitih razloga. Zaposleni može kod sebe razviti osećaj moralne obaveze da ostane u organizaciji u kojoj radi da bi joj se „odužio" za sve što je ona do tada uradila za njega. To mogu biti obuke i usavršavanja koje je zaposleni prošao ili činjenica da u toj organizaciji ima obezbeđeno radno mesto do kraja karijere. Takođe, odgovornost koja mu je poverena za izvršavanje radnih zadataka, ali i dobar odnos sa nadređenim mogu biti razlozi za stvaranje osećaja dužnosti da se ostane privržen organizaciji u kojoj zaposleni radi.

Nezavisna varijabla – ekstrinzično zadovoljstvo je u visokoj pozitivnoj korelaciji sa afektivnom privrženošću, na nivou značajnosti 0,01. Zaposleni koji ima visok stepen zadovoljstva ekstrinzičnim aspektima posla kao što su plata, mogućnost napredovanja, priznanje, zatim koji je zadovoljan stručnošću nadređenog i načinom na koji se on ponaša prema njemu, kao i koji je zadovoljan načinom sprovođenja pravila i politike firme, želeće da ostane deo

organizacije u kojoj radi i biće emotivno vezan za nju. Postoji i pozitivna korelacija visoke jačine, na nivou značajnosti 0,01 između ekstrinzičnog zadovoljstva poslom i normativne privrženosti.

Generalno zadovoljstvo poslom je takođe u visokoj pozitivnoj korelaciji sa afektivnom privrženošću, na nivou značajnosti 0,01, kao i u pozitivnoj korelaciji srednje jačine sa normativnom privrženošću, na nivou značajnosti 0,01. Sveukupno zadovoljstvo poslom čine intrinzični i ekstrinzični faktori, kao i dodatna dva faktora: uslovi rada i saradnja sa kolegama. U ovom slučaju važe i svi navedeni zaključci gore navedenih korelacija. Treba dodati efekat koji imaju uslovi rada i saradnja sa kolegama, odnosno, međuljudski odnosi, na afektivnu privrženost. Ova dva faktora mogu i presudno uticati na to da li će zaposleni želeti da ostane u organizaciji ili ne. Korelacija ova dva dodatna faktora generalnog zadovoljstva poslom i normativne privrženosti je takođe jasna. Česta je situacija da zaposleni koji su čitav radni vek u jednoj organizaciji osećaju dužnost da ostanu u istoj organizaciji.

Ovi rezultati potvrđuju hipotezu H2, da postoji značajna pozitivna korelacija između determinanta zadovoljstva poslom, sa jedne strane, i tipova organizacione privrženosti, sa druge strane.

ZAKLJUČAK

Organizacija u kojoj zaposleni obavlja svoj posao utiče na njega, ali i obrnuto, zaposleni svojim radom, projektovanim kroz zadovoljstvo ili nezadovoljstvo, utiče na organizaciju – njenu produktivnost, efikasnost i efektivnost. U tom kontekstu veoma je važno razumeti i zadovoljstvo poslom i privrženost organizaciji. Sveukupno zadovoljstvo zaposlenog može biti pod uticajem njegovih osećanja u vezi sa poslom. To može biti individualni osećaj o plati, sigurnosti posla i drugim beneficijama i imaju veliki uticaj na sveukupno zadovoljstvo zaposlenog. Zato je veoma važno da se sprovode istraživanja vezana za zadovoljstvo poslom kako bi shvatilo šta je to što čini zaposlene najmanje zadovoljnim i kako se nivo zadovoljstva može podići. Takođe, važno je znati i koliko su zaposleni privrženi hotelu u kome rade, jer od toga direktno zavisi da li će i koliko dugo ostati u njoj, kao i kakvu će uslugu pružiti gostima.

Polovina svih ispitanika u ovom istraživanju je zadovoljna uslovima rada i međuljudskim odnosima u organizaciji. Ipak, treba izdvojiti da su oni zadovoljniji intrinzičnim aspektima zadovoljstva poslom nego ekstrinzičnim. Zaposlenu u hotelima su najzadovoljniji mogućnošću da stalno nešto rade, nezavisnošću i sigurnošću posla. Sa druge strane, zaposleni su najmanje zadovoljni šansom da napreduju, visinom plate u odnosu na količinu posla koju obavljaju i ispunjenošću koju im posao pruža. Ovi rezultati upućuju na loše

stanje u hotelima sa aspekta razvoja karijere. Rezultati dobijeni u istraživanju zadovoljstva zaposlenih, sprovedenog 2013. i 2014. godine u banjskim turističkim destinacijama Srbije, upućuju na slične zaključke. Autori ističu značaj nepristrasnog ocenjivanja zaposlenih, omogućavanje njihovog daljeg razvoja i napredovanja, vođenje politike dobrih međuljudskih odnosa, davanje veće odgovornosti zaposlenima, ali i dobro vrednovanje njihovih zasluga da bi oni stekli potpuno poverenje u sistem (Perić i sar., 2015).

Utvrđeno je i da sve vrste zadovoljstva poslom imaju jak efekat na afektivnu i normativnu privrženost. To znači da što su zaposleni zadovoljniji aspektima posla, to će više želeti da ostanu u organizaciji u kojoj rade i da će razviti emocionalnu povezanost sa organizacijom i kolektivom u njoj. Osim toga, želeće da ostvare ciljeve organizacije u kojoj rade, što će svakoj organizaciji mnogo značiti. Porastom zadovoljstva poslom zaposleni imaju sve jači osećaj dužnosti da ostanu u organizaciji i uzvrate joj svojim radom sve ono što su od nje dobili tokom svoje profesionalne karijere.

Preporuka za hotele u Srbiji je da poboljšaju aspekte posla kojima zaposleni nisu zadovoljni i da na taj način osiguraju njihovu privrženost. U tom smislu predlažu se određene mere:

- uključivanje zaposlenih u donošenje odluka,
- organizovanje dodatnih obuka i usavršavanja,
- obezbeđivanje napredovanja zaposlenih,
- uvođenje sistema nagrađivanja sa akcentom na beneficije i podsticaje nematerijalnog karaktera,
- obezbeđivanje veće samostalnosti zaposlenih u skladu sa njihovim sposobnostima,
- promovisanje timskog rada,
- jasnije definisanje opisa poslova i radnih zadataka.

Za potrebe budućih istraživanja trebalo bi ispitati uticaj sezonalnosti na zadovoljstvo poslom i organizacionu privrženost zaposlenih. S obzirom da rezultati ovog istraživanja obrađeni na relativno malom uzorku, preporuka je da se taj broj proširi kako bi se dobili relevantniji rezultati. Takođe, preporuka autora je da se detaljnije ispitaju razlike između zadovoljstva poslom i organizacione privrženosti zaposlenih na različitim radnim pozicijama u hotelima.

SUMMARY
EFFECTS OF EMPLOYEE SATISFACTION ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES IN HOTEL MANAGEMENT

Employee satisfaction is paramount in achieving high work performance and efficiency in providing services, which directly results in increased productivity of an organization. For the needs of this paper, with theoretical approximation, a study was conducted into the effect that job satisfaction has on the organizational commitment of employees in selected hotels in Serbia. The study revealed the extent of job satisfaction of employees working in hotels in Serbia and how committed they are to the organization they work in. It is important to note that respondents gave higher grades to intrinsic aspects of job satisfaction than extrinsic. The results of the study confirmed the existence of a statistically significant positive correlation between job satisfaction determinants on one hand and types of organizational commitment on the other. The study used standardized questionnaires adjusted to studies in the domain of hotel management.

Key words: job satisfaction, organizational commitment, hotel management

LITERATURA

1. Arokiasamy, A. R., A study on employee satisfaction perspectives in the hotel industry in Malaysia. *International Journal of Management and Strategy*, Vol. 4 (6), 2013.
2. Aksu, A., Aktas¸, A., Job satisfaction of managers in tourism: cases in the Antalya region of Turkey, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 (5), pp. 479–88, 2005.
3. Ay, M., Avsaroglu, S., Research on accountants' professional burnout, job and life satisfaction: 2-Burnout and job satisfaction, *African Journal of Business Management*, Vol. 4(8), pp. 1576–1585, 2010.
4. Guest, D., *Trade Uions and Industrial Relations*, In J.Storey (Ed.), Human resource management, A critical text, Routledge, London, 1995.
5. Gunlu, E., Aksarayli, M., Perçin, N. S., Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 (5), pp. 693–717, 2009.
6. Dee JR, Henkin AB, Singleton CA, Organizational commitment of teachers in urban schools Examining the effects of team structures, *Urban Education*, 41(6), pp. 603–627, 2006.

7. Ineson, E. M., Benke, E., Laszlo, J., Employee loyality in Hungarian hotels, *International journal of Hospitality Management,* 32, pp. 31–39, 2013. Dostupno na http://www.elsevier.com/locate/ijhosman
8. Kutleša, V., *Povezanost nekih stavova prema radu s radnim učinkom i namjerom napuštanja organizacije kod znanstvenih djelatnika*, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju, Zagreb, 2005.
9. Lambert E. G., Pasupuleti S., Cluse-Tolar T., Jennings M., Baker D., The impact of work-family conflict on social work and human service worker job satisfaction and organizational commitment: An exploratory study, *Admin. Social Work*, 30(3), pp. 55–74, 2006.
10. Mathews, B. P., Shepherd, J. L., Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment Scale Revisited, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,75, pp. 369–375, 2002.
11. Meyer., J. P., Allen, N. J., The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology,* Vol 63, pp 1–18, 1990.
12. Mowday R., Steers, R., Porter, L., The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior,* 14, pp. 224–247, 1979.
13. Nikolić, M., Implikacije predmeta i vrsta organizacione posvećenosti u Srbiji, *Tekstilna industrija*, 60 (4), Beograd, str. 20–25, 2012. Preuzeto sa: http://www.milosnikolic.op.rs/o-naucnom-radu-autora.html
14. Ogbonnikan, E. O., *Job satisfaction and efficiency among hotel workers – case study of Giant Star Hotel lagos, Nigeria*, Central Ostrobothnia University of Applied Sciences, Nigeria, 2012.
15. Özer, G., Günlük, M., The effects of discrimination perception and job satisfaction on Turkish public accountants' turnover intention, *African Journal of Business Management*, Vol. 4(8), pp. 1500–1509, 2010.
16. Perić, G., Gašić, M., Ivanović, V., Stojiljković, M., Zadovoljstvo zaposlenih u banjskim turističkim destinacijama Srbije, *Časopis BizInfo*, 6 (2), str. 1–15, 2015.
17. Porter, L. W. , Lawler , E. E., *Managerial attitudes and performance*, Irwin-Dorsey, New York, 1968.
18. Shultz, R., *Organizational commitment*, 2000. Preuzeto sa: http://www.scribd.com/doc/39131302/Organizational-commitment
19. Tepeci, M., Bartlett, A. L. B., The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions, *Hospitality Management*, Vol. 21, pp. 151–70, 2002.
20. Tsai, M. C., Cheng, C. C., Chang Y. Y., Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organiyational commitment and job

performance, *African Journal of Business Management*, Vol. 4(18), pp. 4118–4134, 2010.
21. Frye, W. D., An Examination of Job Satisfaction of Hotel Front Office Managers according to Extrinsic, Intrinsic and General Motivational Factors, *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 (18), Special Issue on Arts, Commerce and Social Science, Centre for Promoting Ideas, USA, 2012. Dostupno na: http://www.ijbssnet.com
22. Hoynala, V. M., *Receptionists' job satisfaction in hotels of Rovaniemi – Effects of unhappy and problematic customers*, Jyvaskyla University of applied science, school of tourism and services management, Jyvaskyla, 2009.
23. Cohen, J., *Statistical power analysis for the behavioral sicences*, Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillside, New York, 1988.
24. Cullen, N.C., *Team Power, managing human resources in the hospitality industry*, Prentice Hall Inc. New Jersey, 2001.
25. *http://vpr.psych.umn.edu/instruments/msq-minnesota-satisfaction-questionnaire*

Ovaj rad je primljen **23.08.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **27.12.2017.** godine.

UDK: 338.48(497.11)

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 133 – 149
doi: 10.5937/poseko12-14044

Originalni naučni rad

dr Ana Jovičić Vuković,[1] predavač
Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad, Srbija

Doc. dr Snježana Gagić,[2]
Univerzitet za poslovne studije, Fakultet za turizam i hotelijerstvo, Banja Luka, Bosna i Hercegovina

dr Irma Erdeji,[3] corporate hotel manager
GRC Global River Cruises GmbH, Rheinfelden, Švajcarska

ORGANIZACIONO UČENJE: IZAZOVI HOTELSKOG SEKTORA SRBIJE

SAŽETAK: Organizaciono učenje predstavlja proces unapređivanja ključnih kompetencija organizacije kako bi organizacija bila sposobna da se adaptira na promene u okruženju. Organizaciono učenje nastaje kao rezultat uključivanja članova organizacije u razmenu znanja i iskustva. Cilj rada jeste da utvrdi u kojoj meri su hotelske organizacije orijentisane ka učenju. Operacionalizacija cilja istraživanja izvšena je kroz dva zadatka istaživanja. Prvi zadatak rada jeste da se utvrdi stav zaposlenih po pitanju dimenzija organizacionog učenja, dok drugi zadatak rada ispituje učestalost učešća zaposlenih u edukativnim aktivnostima i njihov stav po pitanju korisnosti takvih aktivnosti. Anketno istraživanja sprovedeno je na uzorku od 512 zaposlenih u 57 hotela u Srbiji. Rezultati ukazuju na umereno pozitivne srednje vrednosti dimenzija organizacionog učenja, veliku zainteresovanost zaposlenih za unapređivanje svojih znanja i veština i razvoj u profesionalnom smislu, kao i nedovoljno

[1] dr.ana.jovicic@gmail.com
[2] gagicsnjeza@yahoo.com
[3] irmaing@gmail.com

ulaganje u razvoj zaposlenih u hotelskom sektoru Srbije. Rezultati istraživanja predstavljaju novu naučnu informaciju i mogli bi biti od značajne pomoći menadžmentu u kreiranju budućih aktivnosti u funkciji upravljanja ljudskim resursima. Samo kontinuiranim unapređivanjem znanja, veština i sposobnosti zaposlenih, kao i razvijanjem mehanizama čuvanja, razmene, i korišćenja stečenih znanja hotelske organizacije mogu osigurati konkurenski položaj, odgovoriti na trendove u okruženju i zadovoljiti sve probirljivije zahteve gostiju.

Ključne reči: organizaciono učenje, hotelski sektor, Srbija

UVOD

Organizaciono učenje danas predstavlja jedinu održivu strategiju za organizacije koje posluju u 21. veku. Među akademskim istraživačima, konsultantima i menadžerima danas vlada nepodeljeno uverenje da je znanje jedini održivi izvor konkurentske prednosti organizacija na tržištu i, shodno tome, uslov opstanka i razvoja.

Koncepcija organizacionog učenja prvi put se pojavljuje šezdesetih godina. Organizaciono učenje predstavlja promenu koja vodi ka unapređenju ključnih kompetencija organizacije (Garvin, 1985; Garvin, 1993), kojom ona postaje sposobna da se prilagodi svome okruženju, čak i da kreira promene u njemu. Organizaciono učenje javlja se kao rezultat uključivanja članova organizacije u razmenu znanja i iskustva. Organizaciono učenje sa sobom nosi promene koje prvenstveno imaju za cilj adaptaciju organizacije na promene u okruženju i unapređenje kompetencija organizacije.

Raniji pokušaji da se definiše pojam organizacionog učenja razvijali su se u dva pravca. Prvi pravac ističe da zaposleni u organizacijama kontinuirano uče, a učenje predstavlja rezultat neformalne prakse na radnom mestu, koja nastaje kao posledica svakodnevnih interakcija članova organizacije (Huber, 1991). Drugi pravac posmatra organizaciono učenje kao proces prikupljanja informacija i njihovog širenja, gde ključnu ulogu u procesu ima protok informacija (Easterby-Smith, Araujo, 1999).

U istraživanju orijentacije ka učenju, veliki broj radova ovaj fenomen meri kao set organizacionih vrednosti koje utiču na sposobnost organizacije da stvara i koristi znanje. Ključni faktori koji odražavaju orijentaciju organizacije ka učenju jesu posvećenost učenju, zajednička vizija, otvorenost i intraorganizaciono učenje (Sinkula, 1994).

Prvi faktor, odnosno posvećenost učenju predstavlja stepen u kojem organizacija vrednuje i promoviše kulturu učenja. Organizacija učenje smatra

investicijom ključnom za opstanak i napredak organizacije. Takođe, organizacija je zainteresovana za kontinuirano kreiranje i širenje znanja (Calantone et al, 2002).

Druga dimenzija, odnosno zajednička vizija, predstavlja jedinstven ideal i pogled na budućnost i predstavlja osnovu za okupljanje ljudi i usmeravanje organizacije. Zajedničkom vizijom se postiže integrisanost zaposlenih. Vizija dobija sve značajniju ulogu u uslovima većeg nivoa turbulentosti, kompleksnosti i neodređenosti sredine u kojoj organizacije ostvaruju svoju misiju i ciljeve (Verona, 1999).

Treća dimenzija, odnosno otvorenost ka novim idejama i učenju podrazumeva spremnost članova organizacije da unapređuju aktivnosti i prihvate nove ideje i načine obavljanja radnih zadataka. Takođe, podrazumeva i spremnost da se kritički sagledaju i ocene rutine u organizaciji (Sinkula et al, 1997). Stoga je od velikog značaja fleksibilnost i ohrabrivanje eksperimentisanja, koje podrazumeva da organizacija podstiče zaposlene da preduzimaju rizik, da budu inovativni, tragaju za novim idejama, isprobavaju nove procese i razvijaju nove proizvode i usluge.

Četvrta dimenzija, odnosno deljenje znanja unutar organizacije odnosi se na kolektivno mišljenje i ponašanje svih članova organizacije po pitanju širenja znanja između organizacionih jedinica (Lukas et al, 1996). Znanje prikupljeno od strane jedne funkcije u organizaciji može biti od koristi nekoj drugoj organizacionoj jedinici. Suština je obezbediti da znanje postane opšte dobro organizacije, koje će dalje biti upotrebljavano u zavisnosti od potrebe i neće biti izgubljeno odlaskom pojedinaca iz organizacije. Informacije predstavljaju značajne inpute u procesu učenja, čiji je cilj poboljšanje potencijala i performansi organizacije kao celine. Potrebno je da organizacije i zaposleni razvijaju mehanizme za čuvanje i korišćenje informacija o onome što su naučili, za dobrobit cele organizacije.

Kako bi se utvrdio stepen orijentacije hotelskih organizacija ka organizacionom učenju, biće izvršena deskriptivna statistička analizu stavova zaposlenih po pitanju navedenih dimenzija organizacionog učenja. Takođe, biće ispitano u kojoj meri zaposleni u hotelima učestvuju u edukativnim aktivnostima i njihov stav po pitanju korisnosti takvih aktivnosti.

VRSTE ORGANIZACIONOG UČENJA

Organizaciono učenje moguće je podeliti na učenje u jednom krugu (*single-loop learning*), učenje u duplom krugu (*double-loop learning*) i tzv. deutero učenje (*deutero-learning*). Učenje u jednom krugu predstavlja učenje koje je moguće na svim nivoima u organizaciji, a suština je da pojedinci i organizacija vrše korekciju aktivnosti koje su u funkciji otklanjanja devijacija

u pogledu unapred postavljenih standarda. Rezultat, učenja u jednom krugu, ili adaptivnog učenja jesu inkrementalne promene. Učenje u duplom krugu ili generativno učenje preuzeto je iz radova autora Beteson i predstavlja znanja kojima se preispituju i menjaju bazične pretpostavke na kojima su izgrađene postojeće rutine, pri čemu se ne unapređuju postojeće rutine, već se kreiraju potpuno nove (Janićijević, 2006). Rezultat generativnog učenja su radikalne promene. Deutero učenje je učenje kako se uči. Organizacije najveći deo vremena primenjuju adaptivni način učenja. Promene u okruženju teraju organizacije da menjaju svoje rutine, odnosno da primenjuju generativno učenje.

Huber (1991) klasifikuje učenje na urođeno učenje, učenje putem iskustva, indirektno učenje, učenje prenošenjem i učenje skeniranjem. Urođeno učenje je znanje koje osnivači imaju pre započinjanja biznisa. Učenje putem iskustva je učenje kroz rad u organizaciji. Indirektno učenje predstavlja učenje oponašanjem drugih. Učenje prenošenjem je proces deljenja znanja među zaposlenima u organzaciji, dok učenje skeniranjem podrazumeva analizu okruženja i promatranje mogućnosti za promene.

Jedna od mogućih klasifikacija jeste podela učenja na interno i eksterno, u zavisnosti od toga da li organizacije generišu znanje unutar same organizacije, ili pribavljaju znanje iz okruženja. Interno učenje u organizaciji može da se sprovede putem učenja kroz razvoj, testiranjem, putem neuspeha, od vertikalno integrisanih organizacija ili međuprojektnim učenjem. Mogućnosti za eksterno učenje su brojne, a neke od njih su: učenje od dobavljača, klijenata, kroz horizontalna partnerstva, iz literature, kroz akcije konkurenata, zapošljavanja novog osoblja i drugo (Kontić, 2008, str. 55).

Organizaciono učenje neophodno je na svim nivoima u organizaciji: individualnom, grupnom (npr. Edmondson et al, 2007), organizacionom (npr. Schulz, 2002) i interorganizacionom (npr. Ingram, 2002; Ingram, Baum, 2001). Na individualnom nivou potrebno je da menadžeri ohrabre učenje novih veština, i podstaknu usvajanje normi i vrednosti koje pojedincima omogućavaju da unaprede svoje lične sposobnosti. Menadžeri treba da stimulišu učenje kroz promociju upotrebe različitih vrsta grupa kao što su interfunkcionalni timovi, kako bi pojedinci mogli da razmenjuju, ali i objedine svoje sposobnosti i veštine u procesu rešavanja problema. Na organizacionom nivou menadžeri mogu da podstaknu učenje kroz načine na koji se formiraju organizaciona struktura i kultura. Iako se neke pragmatične definicije „organizacija koje uče" fokusiraju na individualno učenje, organizaciono učenje ipak podrazumeva mnogo više od skupa individualnih učenja u organizaciji. Ono postoji tek kada učenje pojedinca ima uticaj na druge, ili je povezano sa drugima, i kada članovi organizacije mogu učiti zajedno i postepeno menjati svoj način rada. Na ovakav način ostvaruje se promena u odnosima zaposlenih i povećava kolektivna, a ne samo individualna

kompetentnost (Petković et al, 2012). Na interorganizacionom nivou učenje se podstiče kroz povezivanje sa poslovnim partnerima radi razmene iskustva u obučavanju, istraživanju i razvoju i drugo.

PROCES ORGANIZACIONOG UČENJA

Proces organizacionog učenja, odnosno proces transformacije individualnog u organizaciono znanje obuhvata pet faza: mapiranje postojećeg znanja, stvaranje novog, deljenje i difuziju novog znanja u okviru organizacije, skladištenje i čuvanje, i implementaciju (Pawlowsky, Forslin, Reinhardt, 2003). Prva faza jeste identifikacija postojećeg znanja, ključnog za organizaciju, iz internih izvora kroz artikulaciju, sistematizaciju i formalizaciju, i eksternih izvora, kroz prikupljanje, obradu i sistematizaciju postojećeg znanja. Druga faza podrazumeva kreiranje novog znanja kroz generisanje novih ideja, stvaranje inovacija u procesima ili proizvodima. U trećoj fazi vrši se difuzija znanja u organizaciji. Integracija i modifikacija znanja predstavlja četvrtu fazu, u kojoj se znanje memoriše, čuva, strukturira i čini dostupnim za članove organizacije. U poslednjoj fazi znanje se koristi za promenu ponašanja članova organizacije kroz akciju i promene (Janićijević, 2006).

Drugo objašnjenje procesa organizacionog učenja daju Nonaka I, Toyama R, Byosiere P. (2003). Za razumevanja njihovog koncepta potrebno je osvrnuti se na podelu znanja na eksplicitno i implicitno znanje koju daje Michael Polanyi, a koju u svojim radovima aktuelizuju Nonaka i Tekuči (Nonaka, Takeuchi, 1995). Eksplicitno znanje (*explicit*) podrazumeva objektivno, otvoreno, opipljivo, izraženo formalnim i sistematskim jezikom, koje se može koristiti u formi podataka, naučnih formula, specifikacija, priručnika, i koje nije zavisno od konteksta (*context free*) i može se transferisati, i implicitno znanje (*tacit*), koje je subjektivno, skriveno, neopipljivo, duboko personalizovano i teško ga je formalizovati, zavisno od konteksta u kome je nastalo i teško se transferiše i memoriše. Međutim, da bi se kreiralo organizaciono znanje potrebno da dođe do konverzije jednog oblika znanja u drugi, a upravo to pretvaranje individualnog znanja u organizaciono, predstavlja proces organizacionog učenja Nonaka (1994).

Nonaka et al. (2003) objašnjavaju četiri faze konverzije znanja. Prva faza jeste socijalizacija (Nonaka 1994, Nonaka, Toyama, 2003; Janićijević, 2006), koja podrazumeva prenošenje znanja i iskustva sa jednog na drugog člana organizacije. Zatim sledi faza eksternalizacije, koja predstavlja konverziju imlicitnog u eksplicitno znanje, gde znanje postaje resurs organizacije i nije više vezano samo za pojedince koji ga poseduju. Sledeća faza kombinacije je oblik konverzije individualnog znanja i kreiranje organizacionog znanja, gde

se kroz rekonfiguraciju postojećeg znanja može kreirati novo znanje (Nonaka, Takeuchi, 1995). U fazi internalizacije dolazi do konverzije novonastalog eksplicitnog znanja u implicitno tako što zaposleni i menadžeri primenjuju elemente eksplicitno formulisanih znanja u svom svakodnevnom radu. Novo implicitno znanje zatim se ponovo pretvara u eksplicitno i ciklični proces se ponavlja (Janićijević, 2006).

ORGANIZACIONO UČENJE U HOTELIJERSTVU

U okviru oblasti hotelijerstva, do sada objavljene empirijske studije koje se bave menadžmentom znanja i organizacionim učenjem, mogu se podeliti u tri grupe (Hallin, Marnburg, 2008). Kod prve kategorije radova, istraživanja su vršena na nivou hotelijerstva kao privredne grane, druga kategorija radova podrazumeva interorganizacione studije, dok treća kategorija radova podrazumeva intraorganizaciona istraživanja.

Istraživanje autora Nives i Haler (Nieves, Haller, 2014) empirijski je potvrdilo da prethodno znanje i veštine na individualnom i kolektivnom nivou u hotelima, čine osnovu za razvoj organizacije kroz prilagođavanje baze resursa promenljivim uslovima poslovanja. Menadžeri treba kontinuirano da traže efikasne načine za poboljšanje performansi i zadovoljstva poslom zaposlenih. Obuka je jedan od najefikasnijih alata za postizanje ovog cilja. Dakle, menadžment treba da razume da trening nije opcija, već preduslov za uspešno poslovanje i zadovoljnog zaposlenog.

Rezultati koje u svom radu daje Tajedini (Tajeddini, 2011) ukazuju da je orijentacija ka učenju jedan od najznačajniji faktora koji utiču na razvoj novih usluga. Shodno tome, hoteli mogu iskoristiti prednosti povezane sa orijentacijom ka učenju kako bi ojačali svoju inovativnu sposobnost i odgovorili na promenljive zahteve gostiju.

METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Uzorak

U istraživanju je učestvovalo 57 hotela u Srbiji, što predstavlja 19,2% od ukupnog broja hotela u Srbiji uključujući garni i apart hotele. U istraživanju su obuhvaćene prva, druga i treća kategorija hotela. Istraživanjem je obuhvaćeno 36,3% objekata prve kategorije, 35,2% druge kategorije i 30,2% treće kategorije od ukupnog broja objekata u okviru kategorije, odnosno 32,5% objekata od 175 hotela koji pripadaju ovim kategorijama. Ciljnu populaciju činili su zaposleni u hotelima Srbiji. Prema podacima Statističkog godišnjaka

(2013) u 2012. godini u ugostiteljstvu je bilo 20.306 zaposlenih, od čega je 9.492 zaposlenih radilo u smeštajnim objektima.

Uzorak je činilo 512 ispitanika zaposlenih. Adekvatnost uzorka proverena je korišćenjem *Raosoft* kalkulatora[4] za procenu veličine uzorka. Preporučena veličina uzorka gde je marginalna greška 5%, nivo pouzdanosti 95%, varijansa u populaciji 50% na veličini populacije od 9.492 iznosi 370 ispitanika, zbog čega je uzorak od 512 ispitanika zadovoljavajući.

Metod uzorkovanja je bilo prigodno (dobrovoljno) uzorkovanje. Uzorak su činili zaposleni na svim hijerarhijskim nivoima u organizaciji, različitog obrazovnog nivoa. Prosečan broj ispitanika po hotelu bio je 9. Frekvencije ispitanika se kreću od jednog zaposlenog (0,2%) do 33 zaposlena (6,4%) po objektu.

Ukupno je distribuirano 702 upitnika od kojih je vraćeno 596 upitnika, a u istraživanje je uključeno 512 validno popunjenih upitnika. Procenat vraćenih upitnika od ukupno distribuiranih upitnika je 84,9%, što predstavlja visoku stopu realizacije i daje potrebnu pouzdanost i validnost rezultatima analize podataka. U Tabeli 1 prikazane su sociodemografske karakteristike ispitanika.

Tabela 1. – Sociodemografske varijable ispitanika

Varijabla	Kategorija	Broj ispitanika	Procenat ispitanika (%)
Pol	Muški	229	44,7
	Ženski	283	55,3
Starosno doba	≤ 20	7	1,4
	21 – 30	221	43,2
	31 – 40	128	25,0
	41 – 50	91	17,8
	51 – 60	62	12,1
	≥ 61	1	0,2
	Nedostajući	2	0,4
Stepen obrazovanja	Srednja škola	253	49,4
	Visoka škola/Fakultet	224	43,8
	Master	31	6,1
	Nedostajući	4	0,77
Hijerarhijski nivo posla	Viši menadžment	47	9,2
	Srednji menadžment	93	18,2
	Niži menadžment	51	10,0
	Nemenadžersko osoblje	321	62,7

Izvor: Jovičić, 2015

[4] *Online* kalkulacija izvršena na internet stranici: www.raosoft.com/samplesize.html

Procedura

Prvi korak u terenskom istraživanju podrazumevao je stupanje u kontakt sa menadžerima 84 hotela, od čega je 11 objekata (13%) odmah odbilo istraživanje. Kao razlog odbijanja učestvovanja u istraživanju menadžment hotela je najčešće navodio trenutno preveliki obim posla, nedovoljnu anonimnost upitnika i postojanje internih standarda koji nisu dozvoljavali mogućnost sprovođenja istraživanja. Većina kontaktiranih menadžera hotela bila je zainteresovana za istraživanje i rezultate istraživanja. Pojedini menadžeri zahtevali su komentare rezultata za hotele kojima su rukovodili. Pozitivan odgovor za sprovođenje istraživanja dobijen je u 73 hotelska objekta, od čega je 57 hotela vratilo validne upitnike (78%).

Upitnik je distribuiran lično i poštom, anketiranje je bilo klasično „papir-olovka". Uz svaki upitnik, priloženo je propratno pismo sa objašnjenjem cilja istraživanja i identiteta istraživača. Kako bi se dobili što iskreniji odgovori, svi ispitanici, kao i menadžment hotela bili su obavešteni da je istraživanje anonimno, te da će svi podaci biti prikazani zbirno i da će se rezultati koristiti isključivo u naučno-istraživačke svrhe. Za popunjavanje upitnika bilo je potrebno oko 10 minuta.

Pre samog anketiranja zaposlenih, autor je stupao u kontakt telefonski ili elektronski sa menadžerom hotela ili menadžerom ljudskih resursa, nakon čega je dogovaran sastanak. U slučaju da menadžer odobri istraživanje, broj upitnika koji je dostavljan hotelima, određen je na osnovu okvirnog broja zaposlenih u objektu i po preporuci menadžera. Pre dostavljanja upitnika zaposlenima, zaduženo lice za sprovođenje istraživanja u datom objektu zajedno je sa istraživačem pročitalo pitanja. Na ovaj način istraživač je dao dodatna objašnjenja i eventualna razjašnjenja nepoznate terminologije.

Instrument

Za potrebe istraživanja korišćen je upitnik koji se sastojao iz dve celine. U prvoj celini merene su sociodemografske varijable ispitanika: pol, starost, obrazovanje i hijerarhijski nivo posla. Pitanja su bila zatvorenog tipa. Drugu celinu upitnika činilo je instrument kojim je meren stav zaposlenih prema dimenzijama organizacionog učenja. Korišćen upitnik sadržao je iskaze koji su preuzeti iz prethodnih istraživanja i prevedeni sa engleskog na srpski jezik. Svi iskazi su prilagođeni ispitanicima kojima je srpski maternji jezik. Prilikom prevođenja nastojano je da se zadrži isti smisao iskaza. Konačna verzija upitnika na srpskom jeziku data je profesorima univerziteta i studentima doktorskih studija na pregled, kako bi se otklonile eventualne nejasnoće nastale prilikom prevođenja.

Od ispitanika se očekivalo da izraze stepen slaganja sa iskazima na petostepenoj Likertovoj skali, gde je 1 označavalo potpuno neslaganje, a 5 u potpunosti slaganje sa *ajtemom*.

Organizaciono učenje, mereno je pomoću *ajtema* objedinjenih u četiri dimenzije (Calantone et al, 2002; Nasution et al, 2011):

- Posvećenost učenju (pet *ajtema*) – podrazumeva stepen u kojem organizacija vrednuje i promoviše kulturu učenja;
- Zajednička vizija (šest *ajtema*) – predstavlja jedinstven ideal i pogled na budućnost i predstavlja osnovu za okupljanje ljudi i usmeravanje organizacije;
- Otvorenost ka učenju, idejama i promenama (četiri *ajtema*) – podrazumeva spremnost organizacije da kritički sagleda i oceni rutine u organizaciji. Takođe, podrazumeva spremnost članova organizacije za prihvatanje novih ideja i spremnost na promene;
- Intraorganizaciono učenje (šest *ajtema*) – podrazumeva kolektivno mišljenje i ponašanje svih članova organizacije po pitanju širenja znanja između organizacionih jedinica.

Podaci su pripremljeni i analizirani pomoću statističkog softvera IBM SPSS 20.0. Metode statističke obrade podataka korišćene u radu su: deskriptivna statistika, provera pouzdanosti instrumenta i frekventna analiza.

ANALIZA REZULTATA I DISKUSIJA

Upitnik koji meri orijentaciju ka organizacionom učenju sačinjen je od četiri dimenzije. Sve subskale imaju izuzetno visok Kronbahov alfa koeficijent (0,801–0,932), što ukazuje na dobru pouzdanost instrumenta.

Analizirajući rezultate (Tabela 2), utvrđena je umereno pozitivna srednja vrednost svih dimenzija, gde najvišu srednju vrednost ima dimenzija Posvećenost učenju (M = 3,74), dok najnižu srednju vrednost ima dimenzija Zajednička vizija (M = 3,50).

Tabela 2. – Skala Organizaciono učenje – deskriptivna statistika i pouzdanost

Organizaciono učenje	Broj ispitanika	Srednja vrednost	Standarda devijacija	Krombahov alfa koeficijent
Posvećenost učenju	504	3,74	,807	,880
Zajednička vizija	495	3,50	,885	,932
Otvorenost	505	3,61	,907	,912
Razmena znanja	490	3,63	,706	,801
Organizaciono učenje – Ukupno	470	3,61	,738	,957

Izvor: Jovičić, 2015

U slučaju prve dimenzije pod nazivom Posvećenost učenju, najvišu srednju vrednost ima *ajtem* „Učenje se smatra ključnim za napredak našeg hotela" (M = 4,04), dok najnižu srednju vrednost ima *ajtem* „U našem hotelu vlada mišljenje da jednom kada prestanemo da učimo, direktno ćemo ugroziti svoju budućnost" (M = 3,41). Najviša srednja vrednost dimenzije Posvećenost učenju govori o stepenu u kojem organizacija vrednuje i promoviše učenje i u kojem je spremna da razvija klimu učenja. Takođe, ova dimenzija je značajna jer je povezana sa dugoročnom strategijskom orijentacijom hotela (Calantone et al, 2002). U tom smislu, menadžment ima značajnu ulogu u izgradnji organizacionog dizajna, koji podržava organizaciono učenje, definisanju kulturne vrednosti učenja i razvoja, izgradnji klime poverenja i tolerancije na greške, i ustanovljavanju komunikacijske kanale koji obezbeđuju organizaciono učenje.

Kod dimenzije Zajednička vizija srednje vrednosti svih *ajtema* bile su relativno ujednačene. Najviše je ocenje *ajtem* „U našem hotelu svim zaposlenima je jasno šta je to što želimo da dostignemo" (M = 3,64), a najniže je ocenjen *ajtem* „Nadređeni u mom hotelu veruju da dele zajedničku viziju poslovanja sa svim zaposlenima" (M = 3,33). Verona (1999) ukazuje da ukoliko u organizaciji ne postoji zajednička vizija, članovi organizacije neće biti motivisani za učenje. Čest problem u organizacijama je da se kreativne ideje nikada ne sprovedu (Hurley, Hult, 1998), a razlog najčešće leži u nepostojanju zajedništva. Zajednička vizija značajna je jer pomaže internu komunikaciju i integraciju i ruši mađufunkcionalne barijere u organizaciji, kako bi se obezbedio bolji tok informacija, koordinirane akcije među sektorima i službama (Brown, Eisenhardt, 1995), što u velikoj meri može imati uticaj na zadovoljstvo gostiju hotela.

Dimenzija koja objašnjava otvorenost organizacije ka učenju i promenama takođe ima relativno ujednačene srednje vrednosti. Najviše je ocenjen *ajtem* „Konstantno preispitujemo način na koji obavljamo posao, kvalitet naših odluka i aktivnosti koje preduzimamo" (M = 3,71), dok je najniže ocenjen *ajtem* „Zaposleni nemaju strah da kritički razmišljaju o pretpostavkama u vezi sa klijentima" (M = 3,52). Umereno pozitivne vrednosti ove dimenzije ukazuju da su zaposleni u hotelima spremni da se suoče sa tehnološkim promenama, ali i promenama koje se dešavaju na tržištu. Preispitivanje prethodnih iskustava takođe može biti konstruktivno i korisno za organizaciju, u funkciji ažuriranja postojeće baze znanja (Sinkula, 1994; Verona, 1999).

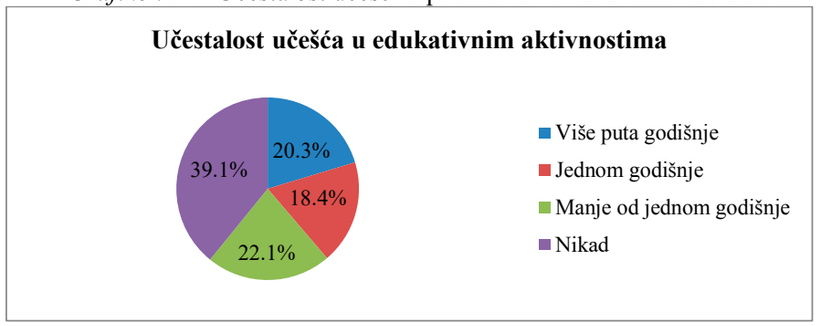
Kod poslednje dimenzije pod nazivom Intraorganizaciono učenje najviše je ocenjen *ajtem* „U našem hotelu uči se iz predhodnog iskustva" (M = 3,83), a najniže *ajtem* „Menadžeri konstantno naglašavaju značaj razmene znanja u našem hotelu" (M = 3,54). Takođe niske do umereno pozitivne vrednosti dimenzije Intraorganizacionog učenja ukazuju da se u hotelima podstiče

razmena i širenje znanja između različitih funkcija i službi. Na taj način se aktueliziraju informacije prikupljene iz različitih izvora i koriste od strane onih kojima su najpotrebnije. Tako npr. iskustva sa gostima dobijena od strane zaposlenih na recepciji, mogu biti od koristi službi marketinga. Jasno je da organizaciono učenje proizilazi iz individualnog učenja. Stalna razmena znanja je od posebnog značaja jer se na taj način sprečava gubljenje znanja (Lukas et al, 1996), koje se najčešće dešava odlaskom pojedinaca iz organizacije, što je relativno česta pojava u hotelijerstvu. Dakle, od posebne je važnosti da sva predhodna iskustva, znanja i veštine budu razmenjene između svih članova organizacije i sačuvane u organizacionoj memoriji (Colantone et al, 2002).

Drugi deo istraživanja ispitao je koliko često zaposleni učestvuju na seminarima, obukama, konferencijama i drugim aktivnostima koje mogu unaprediti njihovo znanje i veštine potrebne za kvalitetno obavljanje posla (Grafikon 1). Veliki broj ispitanika, odnosno 200 ispitanika nikada nije učestvovao u istim, zatim slede ispitanici koji to čine manje od jednom godišnje (113), zatim ispitanici koji na obuke odlaze više puta godišnje (104) i oni koji to čine jednom u godini dana (94).

Rezultati pokazuju izuzetno visok procenat ispitanika koji nisu imali mogućnost ili volju (39,1%) da unepređuju i razvijaju znanja i veštine neophodne za uspešno obavljanje posla. Imajući u vidu realno stanje ljudskih resursa i važeće međunarodne i nacionalne hotelske standarde, standarde kvaliteta, i ostale standarde, kao i karakteristike radnih procesa u hotelima, većini zaposlenih u hotelijerstvu Srbije potrebno je sticanje novih znanja i veština. Formalno obrazovanje, stečeno u srednjim školama i na fakultetima danas je nedovoljno i zastarelo, zbog čega je neophodno da svi zaposleni u ovoj delatnosti budu uključeni u razne oblike permanentnog obrazovanja i proces obuke na radnom mestu, ali i van radnog mesta, odnosno van svoje organizacije. Poslodavci treba da budu ti koji će u svojim organizacijama inicirati i obezbeđivati proces obuke, i omogućiti da svaki zaposleni ima odgovarajuća potrebna znanja, veštine i kompetencije, odnosno da stalno stiče nova znanja (Blagojević, Redžić, 2009). Od toga će najviše zavisiti isporučeni kvalitet usluge, način isporuke, ali i konkurentski položaj hotela. Investicija u razvoj zaposlenih ključna je za uspešno prilagođavanje novim tendencijama u delatnosti i maksimiziranju zadovoljstva gostiju.

Grafikon 1. – Učestalost učešća ispitanika u edukativnim aktivnostima

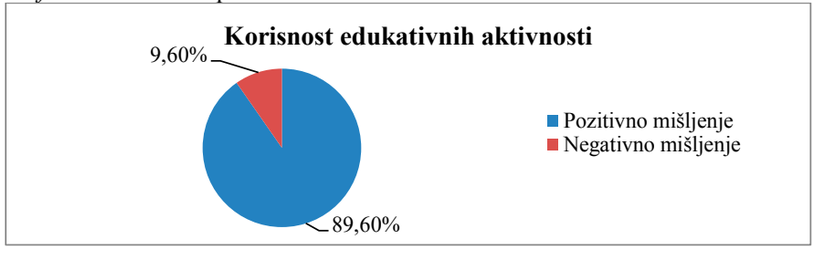


Izvor: Jovičić, 2015

Na pitanje da li je bilo korisno ako su bili, odnosno da li bi bilo korisno ako nisu, većina ispitanika ističe da su takve aktivnosti korisne ili bi to bile 459 (89,6%), dok 49 (9,6%) ima negativno mišljenje (Grafikon 2). Dobijeni rezultat ukazuje da su zaposleni generalno veoma zainteresovani za unapređivanje svojih znanja i veština i razvoj u profesionalnom smislu. Nivo kvaliteta usluge u hotelijerstvu pod direktnim je uticajem znanja, veština i mišljenja zaposlenih, od kojih zavisi opstanak i dalji razvoj organizacije. Istraživanja su pokazala da nepostojanje edukativnih i razvojnih aktivnosti u organizaciji u velikoj meri može da utiče na zaposlene da napuste organizaciju ili da isporučuju uslugu i proizvode nedovoljnog kvaliteta (Sommerville, 2007, str. 17).

Ovakav podatak govori o još uvek nedovoljnom ulaganju u razvoj i edukaciju zaposlenih u oblasti hotelijerstva. U slučaju delatnosti kakvo je hotelijerstvo, ulaganje u razvoj zaposlenih, kroz aktivnosti kao što je trening – najadekvatniji je način za povećanje produktivnosti zaposlenih i ostvarivanje organizacionih ciljeva, ali i način motivacije zaposlenih (Vujičić et al, 2015).

Grafikon 2. – Stav ispitanika o korisnosti edukativnih aktivnosti



Izvor: Jovičić, 2015

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Hotelijerstvo u Srbiji nalazi se pred izazovima transformacije zastarelih tradicionalnih oblika organizacije u nove organizacione forme, gde se teži konstatnom poboljšanju i povećanju sposobnosti hotelske organizacije da odgovori na promenljive zahteve gostiju.

Rezultati sprovedenog istraživanja ukazuju na umereno pozitivne srednje vrednosti dimenzija organizacionog učenja, veliku zainteresovanost zaposlenih za unapređivanje svojih znanja i veština i razvoj u profesionalnom smislu, kao i nedovoljno ulaganje u razvoj zaposlenih u hotelskom sektoru Srbije. Dobijeni rezultati predstavljaju novu naučnu informaciju i mogli bi biti od značajne pomoći menadžmentu u kreiranju budućih aktivnosti, mera i standarda vezanih za upravljanje ljudskim resursima, s obzirom da organizaciono učenje utiče na unapređenje organizacionih aktivnosti, individualnog i grupnog ponašanja i doprinosi većoj efikasnosti efektivnosti i produktivnosti (Sharma, 2003, Saadat, Saadat, 2016).

Stanje ljudskih resursa i trenutni stepen razvoja hotelijerstva u Srbiji ukazuje da formalno obrazovanje nije dovoljno, zbog čega je važno da zaposleni u ovoj delatnosti budu uključeni u razne oblike kontinuiranog učenja, što trenutno nije slučaj. Menadžment i vlasnici hotela treba da poseduju svest da samo unapređivanjem znanja, veština i kompetencija, zaposleni mogu pružiti uslugu očekivanog kvaliteta, biti posvećeni svom poslu i motivisani da zadovolje potrebe i zahteve gostiju. Nepostojanje edukativnih i razvojnih aktivnosti u organizaciji u velikoj meri može da utiče na zaposlene da napuste organizaciju ili da isporučuju uslugu i proizvode nedovljnog kvaliteta.

Orijentacija ka učenju treba da bude strategijski cilj svake organizacije (Mohsen Allameh, Moghaddami, 2010). Uključivanje zaposlenih u kreiranje vizije hotela, ukazivanje na značaj fleksibilnosti i otvorenosti ka promenama, obezbeđivanje edukativnih aktivnosti u funkciji unapređivanja kompetencija zaposlenih, ključno je za stvaranje klime u kojima će zaposleni biti zadovoljni, posvećeni i motivisani da pruže nova kreativna rešenja i zadovolje sve zahtevnije i probirljivije goste. Menadžeri treba da obezbede bolju saradnju među službama u hotelu, čime bi se poboljšala razmena informacija i koordinirale akcije usmerene ka zadovoljavanju gostiju. Stalna razmena znanja je od posebnog značaja s obzirom na visok nivo fluktuacije u hotelijerstvu. Suština je obezbediti da znanje postane opšte dobro organizacije, koje će dalje biti upotrebljavano u zavisnosti od potrebe i neće biti izgubljeno odlaskom pojedinaca iz organizacije. Informacije predstavljaju značajne inpute u procesu učenja, čiji je cilj poboljšanje potencijala i performansi organizacije kao celine. Potrebno je da organizacije i zaposleni razvijaju mehanizme za čuvanje i korišćenje informacija o onome što su naučili, za dobrobit cele organizacije. Takođe, bolja razmena znanja mogla bi se postići formalizacijom procedura za

obavljanje radnih aktivnosti, koja često izostaje u slučaju hotela koji nisu u sastavu međunarodnih hotelskih lanaca.

Potrebe gostiju neprekidno se menjaju, a zaposleni u hotelu treba da te trendove da isprate, ponekad i sami iniciraju. Unapređivanjem znanja, veština i sposobnosti u kontekstu uspešnog prilagođavanja novim tendencijama u delatnosti, kao i maksimiziranjem zadovoljstva gostiju od ključnog je značaja za konkurentski položaj hotela.

Uticaj menadžera na razvijanje klime u kojoj se neguje eksperimentisanje i isprobavanje novog, traženje inovativnih načina rešavanja zahteva gostiju, jedan je od ključnih faktora uspešnosti. Takođe, razvijanje poverenja na relaciji organizacija – zaposleni i podizanje svesti svih zaposlenih da će edukativne aktivnosti uticati na njihov razvoj i napredovanje u datoj oblasti, ali i u okviru organizacije, čime se zaposlenima pruža perspektiva i smanjuje mogućnost njihovog napuštanja organizacije.

Na kraju, važno je istaći da svi zaposleni u hotelima treba da budu uključeni u programe edukacije, a da je ulaganje u razvoj zaposlenih i unapređivanje veština ključnih za uspešno obavljanje posla potrebno posmatrati kao investiciju, a ne kao trošak. U Srbiji u edukativnim aktivnostima u najvećoj meri učestvuje menadžersko osoblje, a akcenat bi trebao biti usmeren na zaposlene koji imaju direktan kontakt sa gostima, jer upravo način i stil pružanja usluge, kao i ponašanje zaposlenih u najvećoj meri određuju kvalitet usluge i utiču na visok nivo zadovoljstva gostiju.

Sprovedeno istraživanje sadrži određene limitirajuće faktore. S obzirom da se radi o prigodnom uzorkovanju (koje je bilo jedino moguće) generalizacija rezultata nije preporučljiva. Pored toga, sve ispitivane varijable merene su u jednom trenutku u vremenu, tj. iz statičke perspektive. Takođe, mali broj studija koje izučavaju fenomen organizacionog učenja u kontekstu hotelske industrije, odnosno potpuna praznina u istraživanjima na teritoriji Republike Srbije, onemogućava uporedivost rezultata.

SUMMARY
ORGANIZATIONAL LEARNING: CHALLENGES OF THE SERBIAN HOTEL SECTOR

Organizational learning is the process of improving core competencies of the organization in order to be able to adapt to changes in the business environment. Organizing learning is the result of the involvement of members of the organization in the exchange of knowledge and experience. The aim of the paper is to determine in which extent the hotel organizations are oriented towards learning. and it is operationalized through two research tasks. The first task is to determine the attitude of employees in terms of dimensions of organizational learning, while the second task is to measure the frequency of participation of employees in educational activities and their attitude on the usefulness of such activities. The survey was conducted on a sample of 512 employees in 57 hotels in Serbia. The results indicate moderate positive mean values of dimensions of organizational learning, significant interest of employees in improving their knowledge and skills and their professional development as well as insufficient investment in the employee development in the hotel sector in Serbia. The results of the research represent new scientific information and can be used in making future decisions in contex of human resources management. Only continuous improvement of the knowledge, skills and capabilities of the employees, as well as the development of mechanisms for retaining, transferring and utilization of the acquired knowledge, the hotel organization can provide a competitive adventage, respond to the trends in the environment and satisfy more demanding requirements of the guests.

Key words: organizational study, hotel sector, Serbia

LITERATURA

1. Blagojević, S. Redžić, V. *Zaposlenost u hotelijerstvu u Republici Srbiji kao pokazatelj stanja ljudskih resursa u domaćem hotelijerstvu*, Zbornik radova Departmana za geografiju, turizam i hotelijerstvo, vol. 38, 2009, pp. 252–264.
2. Brown, S. L, Eisenhardt, K. M., *Product development: Past research, present findings, and future directions*, Academy of management review, vol. 20, no. 2, 1995, pp. 343–378.
3. Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Zhao, Y., *Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance*, Industrial marketing management, vol. 31, no. 6, 2002, pp. 515–524.
4. Easterby-Smith, M. Araujo, L. *Organizational learning: current debates and opportunities*, Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice, Sage, London, 1999, pp. 1–21.
5. Edmondson, A. C., James R. D., Roloff. K. S., The academy of management annals vol1. no 1 2007, pp. 269–314.
6. Garvin, D. A. *Building a learning organization*. Org Dev & Trng, 6E (Iae), 1985.
7. Hallin, C. A., Marnburg, E. *Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research*, Tourism Management, vol. 29, no. 2, 2008, pp. 366–381.

8. Huber, G. P. *Organizational learning: The contributing processes and the literatures.* Organization science vol. 2, no. 1, 1991, pp. 88–115.
9. Hurley, R. Hult. T: *Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination*, The Journal of Marketing, 1998, pp. 42–54.
10. Ingram, P. Baum, J. A. C. *Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels*, 1898–1980. Administrative Science Quarterly, vol. 42, 1997, pp. 68–102.
11. Ingram, P. Interorganizational learning. Companion to organizations, 2002, 642–663.
12. Janićijević, N. *Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena*. Ekonomski anali, no. 51, 2006, pp. 7–31.
13. Jovičić, A. *Organizacioni faktori kao prediktori inovativnosti u hotelijerstvu Srbije*, doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad, 2015.
14. Kontić, Lj. *Inovacije – izazovi za budućnost*, Beograd: Zadužbina Andrejević, 2008.
15. Lukas, B. A., Hult, G. T. M., Ferrell, O. C. *A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels*. Journal of Business Research vol. 36, no. 3, 1996, pp. 233–244.
16. Mohsen Allameh, S., Moghaddami, M. *Measuring Organizational Learning Mechanisms in Chaharmahal-o-Bakhtiyari Gas Company.* International Journal of Learning vol. 17. no. 1, 2010.
17. Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., Ndubisi, N. O. *Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value*. Industrial marketing management vol. 40, no. 3, 2011, pp. 336–345.
18. Nonaka, I. *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization science vol. 5, no. 1 1994, pp. 14–37.
19. Nonaka, I. Takeuchi, H. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press, 1995.
20. Nonaka, I. Toyama, R. *The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process*. Knowledge management research & practice, vol. 1, no. 1, 2003, pp. 2–10.
21. Pawlowsky, P., Forslin, J., Reinhardt, R. (2003), *Practices and Tools of Organizational Learning* u Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J., & Nonaka, I. (Eds.) (2003). Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford University Press, USA.
22. Petković, M. Janićijević, N. Bogićević, B.: *Organizacija: teorija, dizajn, ponašanjem promene*, Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, 2012.

23. Saadat, V. Saadat, Z., *Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success*. Procedia-Social and Behavioral Sciences vol. 230, 2016, pp. 219–225.
24. Schulz, M. *Organizational learning. The Blackwell companion to organizations*, 2002, pp. 415–441.
25. Sharma, R. K. *Understanding organizational learning through knowledge management.* Journal of Information & Knowledge Management vol. 2. no. 04, 2003, pp. 343–352.
26. Sinkula, J. M. *Market information processing and organizational learning.* The Journal of Marketing, 1994, pp. 35–45.
27. Sinkula, J. M., Baker, W. E., Noordewier, T. *A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior.* Journal of Academy of Marketing Science vol. 25 1997, pp. 305–318.
28. Sommerville, K. L. *Hospitality employee management and supervision: concepts and practical applications.* John Wiley & Sons, 2007.
29. Tajeddini, K. *Customer orientation, learning orientation, and new service development: an empirical investigation of the Swiss hotel industry.* Journal of Hospitality & Tourism Research vol. 35, no. 4, 2011, pp. 437–468.
30. Verona, G. *A resource-based view of product development*. Academy of management review, vol. 24, no. 1, 1999, pp. 132–142.
31. Vujičić, D. Jovičić, A. Lalić, D. Gagić, G. Cvejanov. A. *The relation between job insecurity, job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad*. Economic and Industrial Democracy vol. 36, no. 4, 2015, pp. 633–652.

Ovaj rad je primljen **16.05.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **28.12.2017.** godine.

UDK: 005:79

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 150 – 166
doi: 10.5937/poseko12-12813

Pregledni rad

Prof. dr Milan B. Nešić[1]
Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet za sport i turizam, Novi Sad

DETERMINANTE KOMPETENCIJA MENADŽERA U SPORTU

SAŽETAK: Novi koncept pristupa ljudskim resursima u poslovnoj sferi, sa kojom savremeni sport ima brojnih dodirnih tačaka, izuzetno ističe značaj znanja, obrazovanja i sposobnosti kadrova. Dakle njihovih ukupnih kompetencija, kao ključnog faktora za razvoj određene organizacije, kao i sportske oblasti u celini. Pojedini potencijali čoveka se moraju unapređivati obrazovanjem i inovacijom znanja, koje treba permanentno razvijati, usavršavati i promovisati, kako bi se ti potencijali transformisali u kapital (vrednost), odnosno svesnu i svrsishodnu aktivnost u svim radnim procesima. Drugim rečima, savremene koncepcije menadžmenta u sportu afirmišu i potenciraju značaj ljudskih resursa u ostvarivanju željenih i postavljenih ciljeva organizacije (pre svega sportskih organizacija – klubova, ali i drugih organizacionih oblika neophodnih za egzistenciju sportske delatnosti), gde je kvalitet kadrovskog potencijala direktno odgovoran za koordinaciju i usmeravanje upravljačkih procesa, odnosno neposredno utiče na sve aktivnosti u sportu.
Menadžmentske aktivnosti u sportskim organizacijama neizostavno su direktno povezane sa radnom efikasnošću, što u prvi plan stavlja pitanje kompetencija ljudskih resursa. Na taj način se one pojavljuju kao veoma merljiva kategorija, koja se evaluira odgovarajućim (prihvaćenim) organizacijskim standardima. Dakle, posmatrano i sa pozicija menadžmenta u sportu, može se konstatovati da kompetencije predstavljaju vrlo „merljivu" kategoriju u konkretnom sportskom sistemu. Na njihovo poboljšanje se može uticati permanentnom edukacijom (unapređenjem znanja), tako da se, u suštini, glavnim komponentama kompetencija ljudskih resursa u sportu mogu smatrati: znanje, veštine, stavovi i vrednosti.

Ključne reči: kompetencije, sport, sportski menadžeri

[1] milan.nesic@tims.edu.rs

UVOD

Ljudski resursi angažovani u radu jedne sportske organizacije suštinski predstavljaju ključ njenog uspeha. Nažalost, aktuelna sportska praksa pokazuje da većina sportskih organizacija kod nas (u gotovo svim sportskim granama) još uvek ne prepoznaje ovu činjenicu. To je naročito uočljivo kada je reč o kontekstu menadžmenta sportskih organizacija. U Srbiji, još uvek, njihovi upravljački delovi ne uspevaju da odaberu, ali i zadrže, kvalitetan menadžerski kadar (u svim nivoima menadžmentske strukture). Na taj način ostaju uskraćeni, u prvom redu, za potencijale koji omogućavaju kvalitetnu konkurentsku prednost. Jer, da bi se odabrao kvalitetan kadar (kako upravljački, tako i stručni) neophodno je dobro organizovati sam proces selekcije i izabrati kandidate koji su spremni da budu efikasni u svom radu, a istovremeno i lojalni svojoj (sportskoj) organizaciji.

Selekcija kadrova u sportu predstavlja proces identifikacije i angažovanja (zapošljavanja) najboljih pojedinaca (kvalifikovanih kandidata koji su potencijalno u stanju da odgovore svim zahtevima vizije, misije i ciljeva konkretne sportske organzacije), od ukupnog prethodno generisanog broja potencijalnih i raspoloživih „kandidata". Naravno, u skladu sa važećom zakonskom regulativom u konkretnoj oblasti. Stoga se pitanje kompetencija ljudskih resursa angažovanih za rad u menadžmentu sportske organizacije mora postaviti na nivo ključnog faktora njenog upravljanja.

Jedan broj radova posvećenih kontekstu ključnih kompetencija u poslovnim organizacijama, a koji mogu biti aplikativni i u sportskoj delatnosti, jasno govore o značaju identifikacije glavnih činilaca kompetencija ljudskih resursa. Na osnovu njih i ukupnih kompetencija organizacije. Tako, na primer, Dalton (1997) definiše model kompetencija kao *motive, obeležja i skup željenih ponašanja pojedinca za određeno radno mesto ili organizacijski nivo*. Kao takav, osnovu ovog modela kompetencija dominantno određuje „obrazovni profil" (najčešće razvijen za pojedinačno zanimanje, ali i kao individualna nadogradnja ljuskih resursa). U svakom slučaju, modeli kompetencija se mogu koristiti kao polazište za izjednačavanje specifikacije posla sa strategijama organizacije (Popović,

Kuzmanović i Martić, 2012). U tom kontekstu one se mogu tretirati kroz odslikavanje karaktera „zajedničkog jezika" koji se koristi za identifikovanje ključnih faktora uspeha (sportske) organizacije (*Heijke, Meng and Ris*, 2003; *Lievens et al*., 2004).

Sa aspekta menadžmenta u sportu kompetencije se mogu posmatrati kao skup povezanih znanja, stavova, veština i drugih individualnih karakteristika ljudskog potencijala u sportskoj organizaciji koji utiče na glavna atributivna svojstva obavljanja određenog posla. Međutim, među autorima menadžment teorija još ne vlada opšti konsenzus oko jedinstvenog definisanja pojma kompetencija, pa tako i u oblasti sportskog menadžmenta. Odnosno, ne samo da nema jedinstvene definicije, već različiti autori kreiraju svoju vlastitu sliku o tome šta one jesu i šta obuhvataju (Bahtijarević-Šiber, 1999; *Shippmann et al*., 2000).

Dosadašnja istraživanja koja su se bavila kompetencijama menadžera u sportu Srbije gotovo da i ne postoje, tako da se ovoj problematici sportskog menadžmenta mora posvetiti daleko veća pažnja. Jedino relevantno istraživanje (Maksimović, 2008) realizovano kao pilot-studija na uzorku predstavnika sportskih klubova iz AP Vojvodine, ukazalo je na dominantne indikatore individualnih kompetencija (sposobnost uspostavljanja međuljudskih odnosa; visokim skalarnim prosecima vrednovane su i kompetencije koje se odnose na sposobnost planiranja, odnosno sposobnost učenja; relativno najmanji značaj se pripisuje kompetencijama sposobnosti samostalnog rada i rada u interdisciplinarnom timu). S druge strane veći broj istraživanja stranih autora (*Kan, Wang and Chaoping*, 2002; *Horch and Schutte*, 2003; *Barcelona and Ross*, 2004; *Balduck, Rossem and Buelens*, 2009; *Koenigsfeld, Kim, Cha and Cichy*, 2012) ukazuje da se mogu kreirati modeli kompetencija sportskih menadžera koje, u najvećem broju slučajeva, dominantno obuhvataju karakteristike: menadžerski uticaj, organizaciona posvećenost, inicijativnost, orijentacija na kvalitet usluga, samopouzdanje i razvoj ličnih kompetencija povezanih sa poslom koji obavljaju. Odnosno, moguće je u modelima definisati faktore kompetencija, gde se kao polazišta nalaze: tehnike upravljanja/rukovođenja, programiranje sportskih/rekreativnih sadržaja, tehnike poslovne administracije, teorijsko znanje sportsko/rekreativne oblasti i značaj permanentnog obrazovanja kao faktor podizanja kompetencija (individualnih i organizacijskih).

KOMPETENCIJE I KOMPETENCIJSKI PRISTUP UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U SPORTU

U najopštijim razmatranjima pojmova *kompetencija* i *kompetentnost*, može se poći od njihovog najopštijeg određenja, odnosno semantičke osnove.

Tako, pojam *kompetencija* (lat. *competentia*) označava nadležnost, merodavnost, polje rada nekog nadleštva; područje u kojem neka osoba poseduje znanja, iskustva i veštine. S druge strane, pojmovna odrednica *kompetentan* povezana je, takođe, sa nadležnošću i merodavnošću osobe, ali i sa formalnom i/ili stvarnom osposobljenošću za neki posao (Jovanović, 2006).

Neke od definicija kompetencija se mogu videti kroz stavove pojedinih autora. Bojatis (*Boyatzis, 1982*) je definisao da kompetencija predstavlja *osnovnu karakteristiku osobe koja rezultira u efikasnom i/ili superiornom obavljanju posla... može biti osobina, motiv, veština, aspekt slike o sebi ili socijalne uloge, kao i korpus znanja koju ona/on koristi.* Vudruf (*Woodruffe*, 1991) smatra da su kompetencije *skup ponašanja koje osoba mora izvesti da bi zadatke i funkcije posla obavila kompetentno*, dok Var i Koner (*Warr and Conner*, 1992) smatraju da se kompetencija za neki posao posmatra kao *skup ponašanja, znanja, procesa mišljenja i/ili stavova za koje je verovatno da se reflektuju u obavljanju posla, a koji dosežu do prethodno definisanih elementarnih, bazičnih i visokih nivoa standarda.* S druge strane Grin (*Green*, 1999) smatra da su *individualne kompetencije merljive radne navike i lične veštine koje se koriste za postizanje radnih ciljeva*, a Kurc i Bartram (*Kurz and Bartram*, 2002, str. 229) stoje na stanovištu da kompetencije obuhvataju *skupove ponašanja koji su instrumentalni za postizanje željenih rezultata i ishoda.*

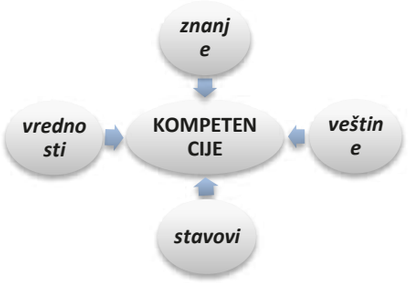
Bez obzira na različite autore i njihove pristupe, može se smatrati da u teoriji egzistiraju dve relativno samostalne grupe stavova. Prvu čine one definicije koje se odnose na *kvalifikacije ili standarde obavljanja posla*, dok se druga grupacija odnosi na posmatranje kompetencija kao odrednice za *visoku uspešnost na poslu ili superiorno obavljanje posla*.

Međutim, u teorijskim razmatranjima, pored problema definisanja koncepta, otvorena pitanja za raspravu u vezi sa kompetencijama čini i bliskost sa pojmom *kompetentnost*. Naime, neki autori koriste termin *competence* (nadležnost i/ili sposobnost), a drugi *competency* (delokrug), odnosno koristeći ih kao sinonime. Mada se većina slaže da su to povezani i komplementarni pojmovi, ipak ih diferencira kao relativno samostalne odrednice. Dok *competence* u suštini označava umešnost (stručnost) u odnosu na neke specifične radne aktivnosti i prema unapred definisanom standardu, *competency* se u prvom redu odnosi na ponašanja koja podržavaju uspešno obavljanje određenih radnih aktivnosti (ne na specifikaciju veština i znanja, već na način primene, tj. kako se te veštine i znanja koriste pri obavljanju radnih aktivnosti) (*Kurz and Bartram*, 2002). Isti autori (str. 235) ova dva pojma razlikuju u sledećim aspektima: (1) kompetencije se definišu u akcionim i ciljno orijentisanim terminima; (2) kompetencije predstavljaju repertoare ponašanja ljudi, dok je stručnost 'stanje' nivoa postignuća; (3)

stručnost se odnosi na postignuće (stečena znanja, veštine, kvalifikacije i iskustva) i uvek se posmatra u prošlom vremenu (šta je neka osoba do sada postigla, dok ništa ne govori o tome šta bi sve još mogla postići); (4) kompetencije se mogu, takođe, tretirati unazad (tzv. kružno procenjivanje, sa povratnom informacijom), ali se prvenstveno posmatraju u sadašnjosti (u kontekstu aktuelne procene), kao i u budućnosti (kao kompetencijski potencijal); (5) povezanost kompetencije i stručnosti ogleda se u njihovoj međusobnom korelaciji, tako što se individualna stručnost demonstrira primenom odgovarajuće kompetencije unutar radnog okruženja, na način da se efikasno i efektivno ostvaruje postavljeni cilj.

Dakle, posmatrano i sa pozicija menadžmenta u sportu, može se konstatovati da kompetencije mogu biti tesno povezane sa radnom efikasnošću, što ih čini veoma merljivom kategorijom, a koja se evaluira opšte prihvaćenim organizacijskim standardima. Na njihovo poboljšanje se može uticati permanentnom edukacijom, tako da se, u suštini, glavnim komponentama kompetencija ljudi u sportskim organizacijama smatraju: 1) znanje, 2) veštine, 3) stavovi i 4) vrednosti (Slika 1).

Slika 1 – Osnovne komponente kompetencija u sportskom menadžmentu



Izvor: autor

Upravljanje ljudskim resursima u savremenim organizacijama postaje sve važnije pitanje njihovog razvoja, odnosno samog opstanka na tržištu. Među više različitih modela i pristupa ovom problemu, u poslednje vreme sve više pažnje se posvećuje tzv. *kompetencijskom pristupu* upravljanja ljudskim resursima, koji može biti aplikativan i u sportskim organzacijama.

Razvoj ovog modela počeo je krajem dvadesetog veka, odnosno od kako se u poslovnim okruženjima intenzivnije počelo razmišljati o pojmu kompetencija zaposlenih. Ovaj pristup u proučavanju i praksi upravljanja ljudskim resursima, veoma popularan u Americi i Velikoj Britaniji, poslednjih desetak godina se počeo intenzivnije širiti na prostoru Evropske unije, pre svega Skandinavije, ali i u azijskom području, gde se u pojedinim

zemljama primenjuje i na nacionalnom nivou (*Sparrow*, 1997). Osnovna ideja razvijanja modela usmerena je na definisanje sistema za efikasno ponašanje pojedinaca sa ciljem da se odaberu pravi ljudi za ulazak u (sportsku) organizaciju, te uspostave standardi njihove edukacije. Nakon toga i definisanje standarda njihovog individualnog (i kolektivnog) razvoja na način koji najviše odgovara ciljevima organizacije. To, svakako, treba da prati i adekvatnost nagrađivanja, kao i razvoja standarda za upravljanje njihovim karijerama. Naravno, sve ovo je u skladu sa nastojanjima (sportske) organizacije da bude što efikasnija i efektivnija kao celina.

Bitnu ulogu u pojavljivanju i prihvatanju kompetencijskog modela upravljanja ljudskim resursima odigrao je kontekst promena u poslovnom okruženju u poslednjih dvadest godina. Poslovni ambijent je postao sve intenzivniji, turbulentniji i podložan brzim promenama, što je stvorilo uslove za pojavu sve veće brige za kompetencije zaposlenih (ljudskih resursa) kao odgovora na promene do kojih je dolazilo. Ovakve tendencije nisu mimoišle ni sport, kao sastavnog dela globalnog tržišta (posebno profesionalnog sporta), tako da dotadašnja tradicionalna (rigidna) podela poslova postaje neodrživa i štetna za kompetitivnost većine organizacija (i sportskih organizacija). U savremeno koncipiranim i struktuiranim radnim organizacijama poslovi postaju difuzniji, bez jasnih granica; zaposleni se sve više biraju za pripadnost organizaciji, selekcija se usmerava na uklapanje u postojeću organizacijsku strukturu posmatranu kao celina, koja poseduje svoju organizacijsku klimu i kulturu baziranu na učenju i znanju, umesto na dosadašnje biranje pojedinca za fiksni posao, odnosno konkretno radno mesto (*Sparrow*, 1997). Aplikativnost ovakvih pojava na sportske organizacije je, dakle, više nego očigledna. Iz ovih razloga, dakle, organizacijska identifikacija znanja, veština, sposobnosti, vrednosti, kao i drugih karakteristika pojedinaca, koje su bitne za sportsku organizaciju kao celovit sistem (time i za njenu efikasnost), dobija na svojoj značajnosti.

Različite individualne karakteristike ljudskih resursa u sportskoj organizaciji, prema ovom konceptu, traže jasan izraz i menadžmentsku orijentaciju ka novom pristupu u kojem dominira ograničeni, ciljno usmeren i relativno manji broj kompetencija pojedinaca. Promena organizacijskog fokusa (sa zahteva posla na karakteristike pojedinca), traži promenu metoda i procesa u upravljanju ljudskim resursima. Tako da se u ovom kontekstu razvijaju i novi modeli upravljanja ljudskim resursima, orijentisani na pojedinca. Upravo je ta ideja univerzalnosti i široka primenjivost kompetencija na celu organizaciju razlog rastuće popularnosti kompetencijskog modela u praksi poslovnih organizacija (Štimac, 2006).

U aktuelnoj literaturi iz oblasti menadžmenta ističu se tri relativno različita pristupa kompetencijskom modelu, koji, svaki za sebe, mogu biti

dobra podloga za dalja proučavanja ovog pristupa i na području sportskog menadžmenta.

Prvi se zasniva na istraživanjima Bojatisa (*Caldwell,* 2010) koji polazi od pretpostavke da efikasnost i napredak organizacije zavisi, u prvom redu, od njenih menadžera, odnosno da su karakteristike osoba koje vode organizaciju ključene za njen uspeh. Takođe, on uočava da se menadžeri u praksi biraju na osnovu implicitnih teorija koje govore o modelu „uspešnog menadžera". Polazi od stava da postoji određeni fiksni broj *kompetencija* u odnosu na koje se svi menadžeri razlikuju, te na osnovu istraživanja (obuhvatilo oko 2000 menadžera, u 41 različitom poslu) definiše 21 kompetenciju bitnu za posao menadžera. Primenjujući *JCAM* metod (*Job Competence Assessment Method*) tih 21 kompetencija razvrstao je dve grupe: (1) *osnovne granične kompetencije* koje predstavljaju minimalne preduslove za uspešan rad menadžera, ali one ne obezbeđuju izvrsnost u obavljanju posla i ne utiču bitno na nju; tako da je neophodna (npr: logičko razmišljanje, tačna procena sebe, spontanost, slef. koncept, i sl.) i druga grupa, a to su (2) *superiorne kompetencije* koje dovode do efikasnog, vrhunski realizovanog kvaliteta posla (postiže ih tek svaki deseti menadžer; npr: orijentacija na efikasnost, interes za uticaj, upravljanje grupnim procesima, istrajnost, prilagodljivost, i sl.) (prema: *Wood and Payne*, 1998). Dakle, reč je o pristupu orijentisanom na pojedinca.

S druge strane Prahalad i Hamel (*Prahalad and Hamel*, 1990, str. 82) u svom modelu polaze od organizacijskog nivoa. Definišu pojam *ključne kompetencije* kojima je obuhvaćen jedinstveni skup tehničkih veština, a koje su bitne za efikasnost organizacije. Dakle, ovde je u prvom redu reč o *kompetencijama organizacije*, a ne samo pojedinca. Ključne kompetencije na organizacijskom nivou reflektuju se i na fundamentalne osobine pojedinaca (*KSAO*: *Knowledge* – znanje; *Skills* – veštine; *Abilities* – sposobnosti; *Other characteristics* – ostale karakteristike pojedinca potrebne da bi se posao dobro obavio). Ove osobine pojedinca, koje su integrisane u ključne kompetencije organizacije, omogućavaju joj da se brzo prilagođava na promene u okruženju (na tržištu). Za organizaciju, kompetencija se u prvom redu odnosi na učenje i razvoj, odnosno „kolektivno učenje u organizaciji" (Štimac, 2006).

Treći pristup se zasniva na jednom od, u literaturi, zapaženijih savremenih modela Robertsona, Kalinana i Bartrama (*Robertson, Callinan and Bartram,* 2002) koji je utemeljen na tzv. *ponašajnim kompetencijama*. Faktorizacijom su izdvojili četiri grupe varijabli značajnih za uspešno obavljanje posla: (1) *kompetencijski potencijal* (individualne karakteristike osobe neophodne za realizaciju željenih ponašanja), (2) *kompetencije* (skup poželjnih ponašanja, pri čemu je poželjno ponašanje definisano kroz ishode prema kojima su ta ponašanja usmerena), (3) *kontekst* (situacioni faktori koji određuju koja su to ponašanja i ishodi poželjni; zasnivaju se na

karakteristikama organizacije i na karakteristikama socijalnih odnosa u organizaciji), i (4) *rezultati i ishodi* (kroz interakciju kompetencijskog potencijala s jedne strane i kontekstualnih uticaja s druge, razvijaju se kompetencije kao efikasni odgovori na zahteve posla).

Ono što može predstavljati značajnu odrednicu prilikom razmatranja pitanja kompetencija u sportskim organizacijama jesu prednosti koje pojedini kompetencijski modeli imaju na dugoročnu orijentisanost sportske organizacije. Tačnije na realizaciju njene vizije i misije, što je usko povezano sa organizacijskim opredeljenjima koja usmeravaju pažnju na povezanost obavljanja posla sa strateškim ciljevima organizacije.

Bez obzira na to što se sportske organizacije i, uopšte, sportsko organizovanje u nekom okruženju, međusobno mogu znatno razlikovati (u odnosu na granu sporta, strateško usmerenje, teritorijalni obuhvat, i sl.), što sa sobom nosi i egzistenciju njihovih različitih potreba, mogu se evidentirati neki zajednički imenitelji koji su prepoznatljivi u većini modela kompetencija. Jedan broj modela insistira na organizacijskim vrednostima i strategijama, dok drugi ističu ulogu kompetencija u kontekstu olakšavanja rada i komunikacije kod zaposlenih, odnosno definišu očekivanja od ljudskih resursa (uz utvrđivanje osobine, znanja i veština koje su važne za obavljanje poslova i zadataka) (Štimac, 2006). Zbog toga su vidljiva dva glavna područja u kojima se očekuju poboljšanja u aktivnostima ljudskih resursa uvođenjem kompetencijskih modela. Naime, cilj razvijanja konkretnog modela je da, s jedne strane odražava organizacijske vrednosti i strategije, što olakšava njihovo prihvatanje u svim segmentima rada (sportske) organizacije (i od svih zaposlenih), a s druge strane da svim njenim članovima omogući jasno razumevanje očekivanja koja se postavljaju pred njih, te na osnovu toga objektivizuju ocene njihovog radnog učinka.

Mada su različiti kompetencijski modeli, kako je već i rečeno, različito postavili osnovu određenja kompetencija, posebno kod modela koji se zasnivaju na individualnim kompetencijama (karakteristike pojedinca – jedni insistiraju na znanju i veštinama, dok drugi u prvi plan postavljaju ponašanja i motivaciju) zajedničke odrednice su im: vrednosti, interesi, sposobnosti, iskustva, osobine i stavovi (*Kurz and Bartram*, 2002) (Slika 2). Dakle, može se konstatovati da je osovni cilj kompetencija (njihovog modeliranja, primene i razvoja) usmeren na razvoj ljudskih resursa u (sportskim) organizacijama (*Storey*, 2016).

Slika 2 – Kompetencijski model – sadržajna struktura u sportskoj organizaciji

Prema: Kurz and Bartram, 2002; prilagodio: autor

ZNANJE KAO DETERMINANTA RAZVOJA KOMPETENCIJA MENADŽERA U SPORTU

Savremeno organizovane sportske organizacije (sportski sistemi), pred koje se danas postavljaju visoki zahtevi sportske delatnosti u celini (kako u domenu sportsko-trenažne tehnologije, tako još više u prostoru upravljanja organizacijama), nameću i neophodnost obezbeđivanja visoko stručnih ljudskih resursa, koji poseduju specifična znanja i primenljive veštine. Zbog toga je sportski menadžment danas još uvek suočen sa problemom i pitanjem kako zadovoljiti veliku potražnju za kvalitetnim kadrovima u sportu. Odnosno sa kakvim će znanjima, umećem i sposobnostima, odnosno kompetencijama, stručni kadrovi obavljati sve složenije i odgovornije poslove u sportskim organizacijama kao složenim sistemima (Nešić i Nešić, 2012).

U različitim teorijskim konceptima i metodama kojima se nastoji izvršiti sistematizacija znanja, posmatrano sa aspekta menadžmenta u sportu, mogu se veoma aplikativnim uzeti one klasifikacije koje doprinose razvoju ideje o važnosti znanja u sportu, odnosno one koje su značajne za kontekst poslovanja i funkcionisanja sportskih organizacija.

Tako, na primer, prema Zaku (*Zack,* 1999) osnovna podela sadrži pet tipova znanja: (1) deklarativno – u osnovi podrazumeva spoznaju o tome „*šta* treba znati o nekome ili nečemu" (u menadžmentu populatno nazvano *know-what*); (2) proceduralno – podrazumeva poznavanje procedura i metodologije (znati *kako – know-how*); (3) kauzalno – poznavanje konteksta aktivnosti i sadržaja prema kojem je usmereno znanje (znati *zašto – know-why*); (4) kondicionalno – sve ono što može da identifikuje vremenske parametre primene znanja (znati *kada – know-when*); i (5) relaciono – poznavati odnose i relacije aktera koji učestvuju u realizaciji znanja (znati *ko/šta*; s *kim/čim – know-who, know-where*).

Navedeni tipovi znanja se mogu smatrati i ključnim komponentama menadžerskog znanja u sportu, posebno posmatrano sa aspekta razvoja menadžerskih kompetencija. Posebno se to odnosi na primenu znanja u realizaciji menadžment funkcija u sportskim organizacijama, a naročito funkcije planiranja, gde se vidi direktna korespodentnost navedenih tipova znanja sa sadržajima planiranja. Naime, u procesima izrade plansikih dokumenata u sportskoj organizaciji, u osnovi, mora se odgovoriti na „šest pitanja" koja usmeravaju plansku aktivnost, a to su: *zašto* se nešto radi (definiše konture/konceptualizaciju plana), *šta* se radi (određuje cilj), *kada* se radi (definiše vremenske parametre i rokove), *kako* se radi (determiniše metodologiju rada, tj. realizacije planskih zadataka koji su u funkciji efikasnog ostvarivanja ciljeva), *ko* radi (identifikuje neposredne izvršioce i nihove odgovornosti) i *gde* se aktivnost pretežno obavlja (identifikuje poslovno okruženje) (Tabela 1).

Tabela 1 – Korespodentnost komponenti znanja sa menadžerskim aktivnostima planiranja u sportskim organizacijama

Komponente znanja		**Elementi planiranja**
znati:		**znati definisati u planu:**
zašto	→	***konceptualizacija*** plana
šta	→	definisanje ***cilja/ciljeva***
kako	→	***metodologija*** rada
kada	→	***vremenski rokovi***
ko	→	***izvršioci***
gde	→	identifikacija ***okruženja***

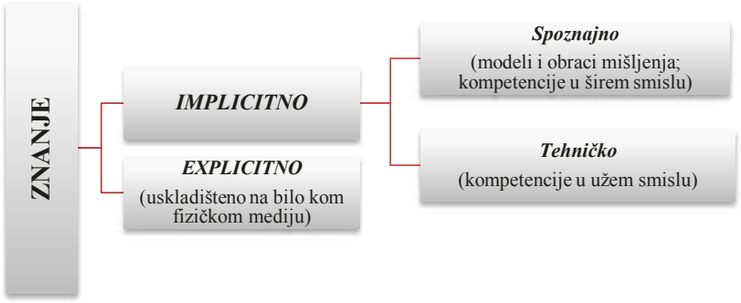
Izvor: autor

Takođe, znanje se može podeliti i sa aspekta kolektiviteta, tako da postoji: (a) *individualno* (obuhvata znanje pojedinaca i ono može biti *opšte* i *posebno*; opšte se odnosi na poznavanje određenih oblasti koje su predmet interesovanja šire populacije i kao takvo dostupno je svima, a uglavnom se stiče tokom procesa osnovnog obrazovanja; dok posebno znanje obuhvata poznavanje nekih užih oblasti interesovanja, te za razliku od opšteg znanja nije svima dostupno, već je „privilegija" onih koji imaju više obrazovne nivoe) i (b) *kolektivno* (znanje koje poseduje neka organizaciona celina). U

ovom kontekstu sportsku organizaciju treba posmatrati kao skup pojedinaca, što usmerava na zaključak da je kolektivno znanje jednako kumulativu znanja pojedinaca koji konstituišu određenu sportsku organizaciju. Takođe, ovako shvaćeno kolektivno znanje neizostavno ubuhvata i sinergijsku komponentu, koja podrazumeva da pojedinci pored sopstvenog znanja, u svom aktivnom saradničkom odnosu, stvaraju i dodatno znanje koje je rezultat kognitivnog procesa i odnosi se na unapređenje znanja. Za sportske organizacije je jako značajno da u svom sastavu imaju ljude koji poseduju širi dijapazon znanja, ali i veći broj pojedinaca koji su poznavaoci nekih specifičnih oblasti značajnih za rad i egzistenciju konkretne sportske organizacije (posebno je u ovom smislu značajno trenersko znanje).

Nadalje, kada se sagledava strategija upravljanja znanjem (i kompetencijama) u sportskim organzacijama tada se kao determinanta nameće podela na: *implicitno* (*tacit*; personalno znanje oličeno u individualnom iskustvu i uključuje neopipljive faktore kao što su: lična uverenja, perspektive, vrednosti i sl.) i *eksplicitno* (*explicite*; znanje koje može da bude izraženo u formalnom jeziku i razmenjivano između pojedinaca) (*Murray and Smolnik*, 2011). U kontekstu menadžerskih kompetencija u sportu (i njihovog razvoja) posebno je značajan kontekst implicitnog znanja, gde se kroz prostor *spoznajnog* znanja kreiraju modeli i obrasci mišljenja (suštinski predstavljaju kompetencije u širem smislu), dok se u prostoru *tehničkog* nalaze sve neophodne determinante znanja koje čine suštinsku podlogu za uspešno obavljanje stručnih poslova ljudskih resursa u sportu (kompetencije u užem smislu) (Slika 3).

Slika 3 – Vrste znanja kao osnova menadžerskih kompetencija u sportu



Izvor: Nešić, 2008, str. 305

Upravljanje znanjem u sportskim organizacijama treba da obezbedi uspešno kreiranje adekvatnog procesa kojim se sva raspoloživa, a za

konkretnu organizaciju relevantna znanja, mogu uspešno prikupljati, sistematizovati, te u potrebnom trenutku i distribuirati. To, u krajnjem ishodu, dovodi do stvaranja adekvatnih organizacijskih kompetencija. Kako će izgledati sistem upravljanja znanjem, odnosno na koji način će se on uspostaviti i kako će funkcionisati, to zavisi isključivo od konkretne situacije u kojoj se sportska organizacija nalazi.

Modeli upravljanja znanjem su brojni i različiti. Međutim, u dosadašnjoj sportskoj praksi, posebno u sportskim organizacijama lokalnog nivoa i značaja, nisu uočeni neki jasno definisani modeli upravljanja znanjem (a time i modeli razvoja kompetencija). Stoga se kao teorijski aplikativan može posmatrati jedan od osnovnih modela uzetih iz organizacijskih teorija (Savić i Stefanović, 2006) koji podrazumeva četiri međusobno povezane faze: (1) *kreiranje znanja* (unos novog znanja u organizaciju, koji obuhvata podfaze: otkrivanja, prikupljanja i razvoja novog znanja), (2) *čuvanje znanja* (skup aktivnosti koji se odnosi na pravilno „skladištenje" prikupljenog znanja i njegov opstanak unutar organizacijskog sistema), (3) *transfer znanja* (aktivnosti prenošenja znanja između delova organizacije i pojedinaca) i (4) *korišćenje znanja* (aktivnosti koje se odnose na praktičnu primenu stečenih znanja u svakodnevnim aktivnostima sportske organizacije).

Takođe, može se aplikativnim za sportske organizacije uzeti i Mejov model (Premović i Premović, 2009) koji definiše da je za efikasno upravljanje organizacionim znanjem, neophodno obezbediti funkcionisanje pet elemenata: (1) posvećivanje pažnje permanentnom učenju, (2) kombinovanje znanja i iskustva, (3) podela postojećeg organizacionog znanja, kroz međusobnu saradnju i komunikaciju, (4) stalna prisutnost i dostupnost informacija, i (5) korišćenje i razvijanje postojećeg znanja. U ovom modelu prioritetna važnost se pridaje nematerijalnim organizacijskim vrednostima (u odnosu na materijalne), uz permanentni razvoj intelektualnog kapitala (sportske) organizacije putem vrednovanja individualnih sposobnosti, individualne i kolektivne motivacije, organizacione klime i efektivnosti radnih grupa (timova, ekipa, i sl.). Takođe, ovde do izražaja dolazi značaj individualnog učenja i razvoja kroz unapređenje kompetencija, uz odgovarajuće vrednovanje i poklanjanje pažnje iskustvu, kao i sistemima organizacijske baze podataka.

ZAKLJUČAK

Uspešno obavljanje menadžerskih (rukovodnih) aktivnosti u sportu značajno je uslovljeno, sa jedne strane, znanjem i sposobnostima svakog pojedinca angažovanog u ovoj oblasti, dakle njihovim kompetencijama. Sa druge strane, karakter sportske organizacije (klub, savez, asocijacija, i sl.),

sportske grane ili društvene pozicije sportske organizacije (razvijenost sporta, popularnost, pozicioniranost u međunarodnim okvirima, lokalnom nivou, i sl.) kao i sama menadžerska pozicija, uslovljava nivo osposobljenosti, znanja i kompetencija svakog menadžera. Naravno, pored znanja neophodna karika u lancu menadžerske uspešnosti jeste i „posedovanje" individualnog talenta i određenih veština za ovaj posao.

Da bi uspešno odgovorili kompleksnim zadacima i realizovali postavljene ciljeve, menadžeri u sportskim organizacijama moraju da steknu određeni fond znanja (teorijskih i praktičnih). A da bi se stečeno znanje moglo adekvatno realizovati u neposrednom radu, neophodno je posedovanje određenih kompetencija koje im omogućavaju efikasno izvršavanje postavljenih zadataka.

Imajući u vidu prethodne opservacije u ovom radu, može se smatrati da je aplikativnost kompetencijskog modela u sportskim organizacijama sasvim moguća. Posebno ako se ima u vidu dosadašnja teorijska podloga sportskog menadžmenta koja determiniše da kompetencije kadrova u sportu (ljudskih resursa) predstavljaju akcionu podlogu za realizaciju radnih zadataka u sportskoj organizaciji. Stoga se kao osnova za definisanje hipotetskog kompetencijskog modela u sportskom menadžmentu mogu smatrati sledeće grupe kompetencija sportskih menadžera: 1) *Konceptualne* kompetencije (jasno razumevanje uloge sporta u celini, kao i sportske organizacije i njenog okruženja; sposobnost kreiranja i kontrole planova rada; konceptualne sposobnosti menadžerima omogućavaju da objedine (vide) celinu organizacije, funkcije i procese u njima, te omogućavaju razumevanje načine na koje različite funkcije organizacije se međusobno mogu dopunjavati; konceptualne sposobnosti omogućavaju menadžerima da sagledaju međusobne odnose u organizaciji, analiziraju ih i integrišu, te donose odluke koje omogućavaju skladan razvoj sportske organizacije u neposrednom okruženju); 2) Kompetencije *interpersonalne interakcije* (sposobnost rukovođenja grupom i organizacijom, sposobnost adekvatne komunikacije sa korisnicima, saradnicima i okruženjem; sposobnosti koje omogućavaju posredovanje među ljudima); i 3) *Tehničke* kompetencije (sposobnost realizacije tehničko-stručnih problema u sportskoj organizaciji; posebno u kontekstu vođenja administrativno-upravljačkih aktivnosti – organizovanje i vođenje sednica, koncipiranja i realizacije budžeta, promocije sportske organizacije, korišćenja informatičko-tehničkih sredstava, znanje stranih jezika, itd.).

Pored navedenog opšteg okvira kompetencija, menadžeri u sportu treba da iskazuju i izvesne specifičnosti, koje ih donekle razlikuju od menadžera u biznis organizacijama. One se odnose na sledeće aspekte kompetentnosti (Nešić, 2008): (1) *dobro poznavanje sportske delatnosti* (poznavanje prilika u domaćem i međunarodnom sportskom okruženju, posebno u nesporednoj

lokalnoj zajednici), (2) *sposobnost analitike* (da se na osnovu analize činjenica rešavaju svakodnevni upravljački problemi organizacije, uz mogućnost adekvatnog korišćenje različitih kvantitativnih naučnih metoda), (3) *kreativnost i odlučnost* (u sportskoj delatnosti ne postoje unapred definisani standardi i „recepti" koji garantuju visoku efikasnost i efektivnost obavljanja menadžerskog posla; uspeh u sportu je često rezultat osetljivih odluka koje su bazirane na maštovitim i inovativnim tehnikama upravljanja, te je poželjno da menadžer u sportu bude „čovek od ideje", dobar analitičar okruženja i procesa u društvu; odlučnost podrazumeva da se u određenim situacijama brzo prosuđuje i donose efikasne odluke (da se preduhitri konkurencija), jer stalne promene u okruženju sportske organizacije, kao i ponašanje korisnika usluga sporta, često primoravaju menadžere na donošenje neplaniranih odluka), (4) *fleksibilnost* (sposobnost prilagođavanja promenljivim uslovima u okruženju, kao i kontinuitet u prilagođavanju stalnim promenama trendova, navika i želja korisnika sportskih usluga), (5) *inicijativnost* (posedovanje stvaralačkih sposobnosti i preduzimljivost u akcijama), (6) *lična organizovanost* (visok nivo samoorganizovanosti je uslov za egzistenciju uspešnog menadžera u sportu; kvalitet se ogleda u sposobnosti da se uočavaju prioriteti u radu i osnovni pravci za sprovođenje akcija) i (7) *snošenje rizika* (spremnost na preuzimanje odgovornosti za donete odluke i ostvarene rezultate).

SUMMARY
DETERMINANTS OF COMPETENCE OF MANAGERS IN SPORT

New concepts access of human resources in business sphere, with who modern sport have great number of touch poitns, remarkably emphasizes the importance of knowledge, education and abilities of personnel. So their total competentions, as key factor for development of specific organization, also as sport areas in global. Some of human potential needs to be improved through education and inovation of knowledge, which need permanent develop, improvement and promotion, so those potentials could transform into a capital (value), respectively concious and rational activity in all working processes. In other words, modern management conceptions in sport affirm and potentiate importance of human resources in achieving of wanted and setted objectives of organization (primarily sport organizations – clubs, but also other organisational types necessary for existence of sport activity) where is quality of personnel potential directly responsible for coordination and routing of management processes, respectively immediatly influence on every activity in sports.

Management activities in sport organizations unavoidably are directly connected with working efficiency, which in first plan puts question of competences of human resources. In that manner they appear as very measurable category, which is evaluating with corresponding (accepted) organizational standards. So, observed from the position of management in sport, it can be stated that compentences represents very „measurable" category in concrete sport system. On their improvement it can be influenced with permanent education (improvement of knowledge), so that, in essence, main components of competences of human resources in sport organizations be considered as: knowledge, skills, attitudes and values.

Key words: competency, sport, sports managers

LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala.* Zagreb: Golden marketing.
2. Barcelona, B., Ross, C. M. (2004). An Analysis of the Perceived Competencies of Recreational Sport Administrators. *Journal of Park & Recreation Administration*, 22(4), 25–42.
3. Balduck, AL., Rossem, A., Buelens, M. (2009). Identifying Competencies of Volunteer Board Members of Community Sports Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly,* 38(2), 170–181.
4. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. London: Wiley.
5. Caldwell, R. (2010). Are HR Business Partner Competency Models Effective. *Applied H. R. M. Research*, 12(1), 40–58.
6. Dalton, M. (1997). Are Competency Models a Waste? *Training and Development*, 51(10), 46–50.
7. Green, P. C. (1999). *Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Horch, H. D., Schutte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. Managing Leisure, 8(2), 70–84.
9. Heijke, H., Meng, C., Ris, C. (2003). Fitting to the Job: The role of generic and vocational competencies in adjustment and performance. *Labour Economics*, 10(2), 215–229.
10. Jovanović, R. (2006). *Veliki leksikon stranih reči i izraza*. Beograd: Alnari.

11. Kan, S., Wang J., Li Chaoping, L. (2002). Assessment on Competency Model of Senior Managers. *Acta Psychologica Sinica,* 3, 43–52.
12. Koenigsfeld, P. J., Kim, S. H., Cha, J., Cichy, F. R. (2012). Developing a competency model for private club managers. *Inetrantional Journal of Hospitality Management*, 31(3), 633–641.
13. Kurz, R., Bartram, D. (2002). Competency and Individual Performance: Modelling the World of Work. In I. T. Robertson, M. Callinan and D. Bartram (Eds), *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology* (225–255). Chichester: John Wiley.
14. Lievens, F., Sanchez, J. I., De Corte, W. (2004). Easing the Inferential Leap in Competency Modeling: The Effects of Task-related Information and Subject Matter Expertise. *Personnel Psychology*, 57, 881–904.
15. Maksimović, N. (2008). Kompetencije sportskih menadžera. *Aktuelno u praksi*, 20(7), 121–127.
16. Murray, E. J., Smolnik, S. (2011). *Strategic for Knowledge management Success: Exporing Organizational Efficacy*. New York: Information Science Reference.
17. Nešić, M. (2008). *Sport i menadžment*. Novi Sad: Tims.
18. Nešić, M., Nešić, B. (2012). Učeća sportska organizacija kao izraz novog preduzetništva u sportu. *Poslovna ekonomija*, 6(1), 443–463.
19. Premović, J., Premović, T. (2009), Upravljanje znanjem i stručno obrazovanje u Srbiji. *Norma*, 14(2), 161–178.
20. Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, *May–June*, 79–91.
21. Popović, M., Kuzmanović, M., Martić, M. (2012). Određivanje preferencija ključnih kompetencija biznis menadžera od strane donosioca odluke o zapošljavanju korišćenjem Conjoint analize. *Management*, 63, 17–26.
22. Robertson, T. I., Callinan, M., Bartram, D. (2002). *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
23. Savić, V., Stefanović, I. (2006). Upravljanje znanjem u funkciji razvoja učećih organizacija. U: A. Marković (ur.). *Međunarodni simpozijum „SymOrg", Zbornik radova,* 1–8. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
24. Storey, J. (2016). *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*. New York: Routhled, Taylor & Francis Book.
25. Sparrow, P. R. (1997). Organizational Competencies: Creatinga Strategic Behavioural Framework for Selection and Assessment. In N. Adnerson & P. Herriot (Eds), *International Handbook of Selection and Assessment* (pp. 343–368). Chichester: John Wiley.

26. Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P. & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modelling. *Personnel Psychology, 53*, 703–740.
27. Štimac, V. (2006). *Kompetencije i njihova primjena u šest većih organizacija*. Zagreb: Filozofski fakultet. Diplomski rad.
28. Zack, M. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45–58.
29. Wood, R., Payne, T. (1998). *Competency-based Recruitment and Selection*. Chichester: John Wiley & Sons.
30. Warr, P., Conner, M. (1992). Job Competence and Cognition. *Research in Organizational Behavior*, 14, 91–127.
31. Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*, 23 (9), 30–34.

Ovaj rad je primljen **27.12.2016.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **04.12.2017.** godine.

UDK: 340.13(4-672EU:497.11)

Pregledni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 167 – 187
doi: 10.5937/poseko12-15738

Doc. dr Siniša Domazet[1]**, naučni saradnik**
Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet za primenjenu bezbednost

DRŽAVNA POMOĆ ZA ADEKVATNOST PROIZVODNJE U PRAVU KONKURENCIJE EVROPSKE UNIJE*

SAŽETAK: Državna pomoć je, u osnovi, nedopuštena u pravu konkurencije Evropske unije. U radu se detaljnije obrađuje državna pomoć za zaštitu životne sredine – državna pomoć za adekvatnost proizvodnje. Istraživanje je pokazalo da će, ukoliko su ispunjeni uslovi sadržani u Smernicama o državnim pomoćima za zaštitu životne sredine i energiju za period 2014–2020. godine, ovaj oblik državne pomoći biti dopušten. Utvrđeno je i da trenutno ne postoji praksa Evropske komisije u vezi sa ovim oblikom državne pomoći. Preporuka državama članicama je da obave neformalne konsultacije sa Komisijom pre odluke o dodeli državne pomoći za adekvatnost proizvodnje, u cilju izbegavanja eventualnih sporova u budućnosti. U istraživanju su korišćeni normativni metod i logički metodi indukcije i dedukcije.

Ključne reči: pravo, Evropska unija, zaštita životne sredine, adekvatnost proizvodnje.

[1] sdomazetns@gmail.com

* Ovaj rad je deo istraživačkog projekta pod šifrom 47009 (Evropske integracije i društveno-ekonomske promene privrede Srbije na putu ka EU), finansiranog od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

UVOD

Imajući u vidu još uvek aktuelnu ekonomsku i finansijsku krizu u zemljama Evropske unije, ne treba da čudi želja država članica da na različite načine pomognu vlastitim privredama, kako bi se mogle nositi sa mnogobrojnim teškoćama na tržištu i sve oštrijom konkurencijom iz ostatka sveta (pre svega, Kine). Uvođenje sankcija Ruskoj Federaciji i naknadni ruski odgovor u vidu kontrasankcija Evropskoj uniji, dodatno je pogoršalo položaj evropskih preduzeća na unutrašnjem tržištu, koja su (makar privremeno) izgubili jednu od najznačajnijih izvoznih destinacija. Sve prisutnija uloga Kine na evropskom tržištu dodatno je „podgrejala" strah privrednika širom EU da li će moći da se takmiče sa kineskim konkurentima. O tome svedoči i postupak koji je Evropska komisija svojevremeno pokrenula protiv više država (uključujući i Srbije) u vezi sa državnom pomoći u sektoru proizvodnje čelika, prvenstveno zbog straha od jeftinog kineskog čelika.

Državna pomoć se javlja u praktično svim oblastima privrede i postoje mnogobrojni modaliteti njene dodele. Dodela državne pomoći sa konkurentskog stanovišta može da ostavi izrazito negativne efekte, imajući u vidu činjenicu da primalac državne pomoći stiče bolji konkurentski položaj na relevantnom tržištu u odnosu na konkurente koji tu pomoć nisu primili. Dakle, osnovna svrha državne pomoći leži u podizanju konkurentnosti domaćih privrednih subjekata, pa i ekonomije u celini. Ovo naročito s obzirom da se konkurentnost može definisati u odnosu na sposobnost jedne ekonomije da privuče i zadrži preduzeća u nekoj aktivnosti sa stabilnim ili rastućim udelom na tržištu, održavajući ili povećavajući standard života onima koji učestvuju u tome (Katić i dr., 2016, str. 243). Povećavanje konkurentnosti određenih privrednih subjekata može da dovede do istiskivanja konkurenata sa relevantnog tržišta prozvoda/usluga, a u krajnjoj meri može da dovede i do pregrađivanja unutrašnjeg tržišta Unije.

Pored toga, u praksi Evropske komisije i Suda pravde je često bio sporan i sam pojam „državna pomoć" (*state aid*), jer često nije bilo jasno da li neka mera od strane države ulazi u obim ovog pojma. Imajući navedeno u vidu, ne treba da čudi što je državna pomoć predmet obimne pravne regulative, i to ne samo akata takozvanog primarnog zakonodavstva, već i čitavog niza akata sekundarnog zakonodavstva Unije.

U ovom radu će biti više reči o državnoj pomoći za zaštitu životne sredine, odnosno o jednom njenom modalitetu – **državnoj pomoći za adekvatnost proizvodnje**. Državna pomoć za adekvatnost proizvodnje je detaljnije uređena u **Smernicama o državnim pomoćima za zaštitu životne sredine i energiju za period 2014–2020. godine** (u daljem tekstu: Smernice)[2].

U daljem tekstu će biti više reči o pravnoj prirodi Smernica, kao i o osnovnim rešenjima u vezi sa državnom pomoći za adekvatnost proizvodnje.

PRAVNA PRIRODA SMERNICA O DRŽAVNIM POMOĆIMA ZA ZAŠTITU ŽIVOTNE SREDINE I ENERGIJU ZA PERIOD 2014–2020. GODINE

Kada se govori o pravnoj prirodi Smernica, treba naglasiti da one predstavljaju takozvano „meko pravo", a pojedini autori koriste i naziv „pravo mekog normativiteta" (Ćirić, A., 2010, str. 73–75). Meko pravo je složena i protivrečna pojava, koja ima svoje pozitivne i negativne strane. Njegovo postojanje zamagljuje granice između pozitivnog prava (pravno regulisanje) i sporazuma (nepravno regulisanje) odnosno normi bez ugrađene obaveze kod kojeg se posebno potencira princip dobre volje pri ispunjenju obaveza preuzetih dogovorom (Bunčić i dr., 2014, str. 100).

Praksa je pokazala da je Evropska komisija (u daljem tekstu: Komisija) veoma obilato koristila akte „mekog prava" kako bi unapredila postupak kontrole notifikovane državne pomoći, jer se *case-by case* pristup, odnosno pristup od slučaja do slučaja, pokazao kao veoma neefikasan. Broj slučajeva pred Komisijom je stalno beležio rast, što nije moglo da se na odgovarajući način reši usled ograničenih ljudskih i materijalnih resursa (Mederer, 1996, str. 12–14; Smith, 1998, str. 55–78). Komisija je pokušavala da otkloni navedene nedostatke uz pomoć odredaba sekundarnog zakonodavstva, tako što je u nekoliko navrata predlagala Savetu da usvoji određene uredbe u vezi sa kontrolom državne pomoći, ali bez uspeha (Blauberger, 2004, str. 13). Može se reći da je Komisija na ovaj način želela da obezbedi za sebe što nezavisniju poziciju u odnosu na bilo koje oblike političkih ili nekih drugih pritisaka kojima je svakako izložena, pogotovo u značajnijim slučajevima.

Problem je mogla predstavljati i činjenica da „meko pravo" nije pravno obavezujuće za države članice, izuzev ukoliko se one izričito ne saglase, odnosno odobre njegovu primenu. To bi značilo da, u formalno-pravnom pogledu, „meko pravo" obavezuje samo njegovog donosioca, odnosno Komisiju (Blauberger, 2004, str. 13). Ipak, iako „meko pravo" nema formalno-pravnu obaveznost, to ne znači da ne proizvodi neke praktične efekte (Blauberger, 2004, str. 8). Dalje, u početku je bila sporna čak i pravna osnova za postojanje „mekog prava" (Mörth, 2004, str. 11–36), kao i

[2] Communication from the Commission – Guidelines on State aid for environmental protection and energy 2014–2020, OJ C 200, 28.6.2014, p. 1–55

nedovoljna preciznost terminologije sadržane u aktima koji spadaju u njegov opseg. Ipak, Komisija je uspela da pojednostavi složenu terminologiju i tako učini „meko pravo" lakšim za primenu (Domazet i dr., 2011, str. 273).

Imajući u vidu činjenicu da je „meko pravo" neobavezujuće za države članice, u prvi plan je izbilo pitanje opravdanosti njegovog postojanja. Zato je Komisija morala da pronađe način kako odredbe ovih akata učini praktično obavezujućim za adresate, odnosno države članice. To je učinjeno na tri načina. Prvo, posrednom primenom „mekog prava", odnosno njegovim inkporporisanjem u odluke Komisije kojih države članice moraju da se pridržavaju. Drugo, izričitim prihvatanjem akata „mekog prava" od strane država članica. Najzad, treće, Komisija je formalno-pravnu obaveznost akata „mekog prava" nastojala da obezbedi i prilikom pregovora sa državama kandidatima za članstvo u EU, u čemu je i uspevala (Domazet, 2011, str. 550).

Na osnovu rečenog, može se zaključiti da su Smernice obavezujućeg karaktera za države članice, makar u faktičkom smislu. U praktičnom smislu bi se one mogle izjednačiti sa aktima sekundarnog zakonodavstva

OSNOVNA REŠENJA SMERNICA U VEZI SA DRŽAVNOM POMOĆI ZA ADEKVATNOST PROIZVODNJE

Smernice o državnim pomoćima za zaštitu životne sredine i energiju za period 2014–2020. godine predstavljaju izraz nove politike institucija Unije u oblasti zaštite životne sredine.

U tom smislu, u Smernicama se navodi da je Strategija Evropa 2020 usmerena na stvaranje uslova za pametan, održiv i uključiv rast. Glavni ciljevi ove Strategije su smanjenje emisije gasova sa efektom staklene bašte u Uniji za 20% u poređenju sa nivoima iz 1990. godine, povećanje udela potrošnje energije Unije iz obnovljivih izvora, kao i poboljšanje energetske efikasnosti EU za 20% u poređenju sa nivoima iz 1990. godine.[3]

Pored toga, Komisija je početkom 2014. godine u Komunikaciji „Okvir za klimatsku i energetsku politiku u periodu od 2020–2030" predložila ciljeve u vezi sa klimom i energijom do 2030. godine, a stubove ovog Okvira čine smanjenje emisija gasova sa efektom staklene bašte za 40% u odnosu na one iz 1990. godine, obavezujući cilj na nivou EU za obnovljivu energiju od najmanje 27%, obnovljene ambicije za politike o energetskoj efikasnosti, kao i novi sistem upravljanja i skup novih pokazatelja radi obezbeđenja konkurentnog i sigurnog energetskog sistema.[4] Okvir poziva na obavezu smanjenja emisija gasova sa efektom staklene bašte u skladu sa planom za

[3] Smernice, t. 3.
[4] Smernice, t. 4.

2050. godinu. U ispunjenju tog cilja trebalo bi da se sledi ekonomičan pristup, čime bi se državama članicama omogućila fleksibilnost za definisanje prelaza na privredu sa niskim nivoom emisija ugljenika u skladu sa svojim okolnostima i podsticanje politike istraživanja i inovacija kako bi se pružio podsticaj klimatskom i energetskom okviru za period nakon 2020. Ovim Smernicama se poštuju ta načela i priprema temelj za okvir za 2030. godinu.[5]

U Smernicama se utvrđuju uslovi prema kojima se pomoć za zaštitu životne sredine može smatrati kompatibilnom sa unutrašnjim tržištem, na osnovu člana 107(3)(c) UFEU. Smernice se primenjuju na državne pomoći dodeljene za ciljeve zaštite životne sredine ili energetske ciljeve u svim sektorima na koje se odnosi Ugovor, a primenjuju i na one sektore koji podležu posebnim pravilima Unije o državnim pomoćima (za transport, ugalj, poljoprivredu, šumarstvo, ribarstvo i akvakulturu), osim ako se tim posebnim pravilima određuje drukčije.[6]

U skladu sa Smernicama, Komisija je definisala nekolicinu različitih mera za zaštitu životne sredine i energiju za koje državna pomoć može biti kompatibilna sa unutrašnjim tržištem. Razume se*, ovde će biti više reči o pomoći za mere adekvatnosti proizvodnje.*

U Smernicama se ističe da pojedinačna pomoć dodeljena na osnovu prijavljenog programa pomoći i dalje podleže obavezi prijave u skladu sa članom 108(3) Ugovora ako pomoć premašuje odgovarajuće pragove za prijavu i nije dodeljena na osnovu konkurentnog tenderskog postupka. U slučaju državne pomoći za adekvatnost proizvodnje bitno je da iznos pomoći premašuje 15 miliona evra po projektu po preduzeću.[7]

U skladu sa Smernicama, državne pomoći za zaštitu životne sredine biće kompatibilne sa unutrašnjim tržištem ako na osnovu zajedničkih načela procene dovode do povećanog doprinosa ciljevima zaštite životne sredine bez negativnog uticaja na trgovinske tokove u meri suprotnoj zajedničkom interesu.[8]

Prilikom procene da li je prijavljena notifikovana mera državne pomoći za zaštitu životne sredine kompatibilna sa unutrašnjim tržištem, Komisija će analizirati obezbeđuje li se izborom oblika mere pomoći, da se pozitivnim učinkom pomoći na cilj od zajedničkog interesa premašuju njeni potencijalno negativni efekti.[9] Drugim rečima, ovde je u pitanju svojevrsni test ravnoteže, gde Komisija „vaga" potencijalne pozitivne i negativne efekte date mere pomoći za zaštitu životne sredine. Ukoliko prevagnu negativni učinci, mera će

[5] Smernice, t. 9.
[6] Smernice, t. 13.
[7] Smernice, t. 20.
[8] Smernice, t. 23.
[9] Smernice, t. 26.

biti smatrana inkompatibilnom sa unutrašnjim tržištem, i obrnuto (Domazet, 2016, str. 40).

Zajednička načela koja se primenjuju na procenu kompatibilnosti sa unutrašnjim tržištem postavljena su u *Komunikaciji o modernizaciji državne pomoći*[10], pri čemu će Komisija smatrati da je mera državne pomoći kompatibina sa unutrašnjim tržištem, uz *kumulativno* ispunjenje sledećih uslova:

1) *Doprinos jasno utvrđenom cilju od zajedničkog interesa*: mera državne pomoći mora težiti cilju od zajedničkog interesa u skladu sa članom 107(3) UFEU;
2) *Potreba za intervencijom države*: mera državne pomoći mora biti usmerena na situaciju u kojoj pomoć može doneti znatno poboljšanje koje tržište ne može samo postići, uz otklanjanje jasno utvrđenog tržišnog nedostatka;
3) *Primerenost mere pomoći*: predložena mera pomoći mora biti odgovarajući instrument politike namenjen ispunjavanju cilja od zajedničkog interesa;
4) *Učinak državne pomoći*: državnom pomoći se mora promeniti ponašanje datog preduzeća ili datih preduzeća tako da se ona bave dodatnom delatnošću kojom se ne bi bavila bez pomoći, ili bi se njome bavila na ograničen ili drugačiji način;
5) *Srazmernost pomoći* (pomoć ograničena na potreban minimum): iznos pomoći mora biti ograničen na minimum potreban za podsticanje aktivnosti u predmetnom sektoru);
6) *Izbegavanje velikih neopravdanih negativnih efekata na konkurenciju i trgovinu među državama članicama*: negativni efekti pomoći moraju biti dovoljno ograničeni kako bi ukupan bilans mere bio pozitivan;
7) *Transparentnost pomoći*: države članice, Komisija, privredni subjekti i javnost moraju imati jednostavan pristup svim merodavnim aktima i važnim informacijama o pomoći dodeljenoj na osnovu tih akata.[11]

U pogledu **doprinosa cilju od zajedničkog interesa**, države članice koje nameravaju da dodele pomoći za zaštitu životne sredine moraće *precizno definisati cilj* koji se nastoji ostvariti i objasniti *koji je očekivani doprinos mere tom cilju*. Kako bi pokazala doprinos pojedinačno prijavljene pomoći povećanom nivou zaštite životne sredine, država članica može upotrebljavati razne pokazatelje, kao što su tehnologije za ublažavanje klimatskih promena,

[10] Communication on State aid modernization COM (2012) 209 of 8. 5. 2012.
[11] Smernice, t. 27.

postojeće norme Unije (apsolutna vrednost i relativni iznos povećanja nivoa zaštite životne sredine povrh norme, to jest, smanjenje zagađenja koje se ne bi ostvarilo normom u nedostatku bilo kakve državne pomoći), buduće norme Unije (povećanje brzine sprovođenja budućih normi, to jest, smanjenje zagađenja koje počinje ranijeg datuma).[12]

U skladu sa Smernicama, mere za adekvatnost proizvodnje mogu se oblikovati na različite načine, u obliku ulaganja i operativnih pomoći (u načelu samo za nagrađivanje obaveze o dostupnosti za dostavu električne energije) i za različite ciljeve. Mogu biti namenjene, na primer, za rešavanje kratkoročnih problema zbog manjka fleksibilnih proizvodnih kapaciteta kako bi se zadovoljili nagli prelazi u varijabilnoj proizvodnji energije vetra i sunčeve energije, ili mogu definisati cilj adekvatnosti proizvodnje koji države članice žele osigurati nezavisno o kratkoročnim problemima.[13]

Dalje, ističe se i da pomoći za adekvatnost proizvodnje mogu biti protivrečne cilju ukidanja subvencija štetnih po životnu sredinu uključujući za fosilna goriva. Zbog toga, prema Smernicama, države članice bi morale razmotriti alternativne načine ostvarenja adekvatnosti proizvodnje koji nemaju negativan učinak na cilj ukidanja ekonomski ili ekološki štetnih subvencija, kao što je olakšavanje upravljanja stranom potražnje i povećanje interkonekcijskih kapaciteta. Takođe, mora se jasno definisati tačan cilj za koji je mera namenjena, uključujući kada i gde se očekuje pojavljivanje problema adekvatnosti proizvodnje. Utvrđivanje problema adekvatnosti proizvodnje mora biti dosledno analizi adekvatnosti proizvodnje koju redovno sprovodi Evropska mreža operatora prenosnih sistema za električnu energiju, u skladu sa zakonodavstvom o unutrašnjem tržištu.[14]

Drugi uslov kada će Komisija smatrati da je mera državne pomoći kompatibilna sa unutrašnjim tržištem odnosi se na **nužnost državnih intervencija**. U tom pogledu, u Smernicama se ističe da se državnom intervencijom može poboljšati efikasno funkcionisanje tržišta, odnosno merama državnih pomoći se mogu u određenim slučajevima ispraviti tržišni nedostaci i na taj se način može doprineti ostvarenju zajedničkog cilja u onoj meri u kojoj tržište koje se oslanja samo na sebe ne može ostvariti efikasne rezultate. Države članice moraju dijagnostifikovati i definisati problem koji treba rešiti, odnosno moraju definisati tržišne nedostatke koji otežavaju povećan nivo zaštite životne sredine ili dobro funkcionisanje sigurnog, pristupačnog i održivog unutrašnjeg energetskog tržišta.[15]

Tržišni nedostaci mogu biti slični ili se razlikovati, ali mogu sprečiti optimalne rezultate i dovesti do neefikasnog rezultata usled negativnih

[12] Smernice, t. 33.
[13] Smernice, t. 219.
[14] Smernice, t. 220–221.
[15] Smernice, t. 34–35.

spoljnih učinaka, pozitivnih spoljnih učinaka asimetričnih informacija, kao i nedostataka u komunikaciji. Negativni spoljni učinci su najčešći za mere pomoći za zaštitu životne sredine i pojavljuju se kad zagađenju nije određena ispravna cena, to jest, kada preduzeće ne snosi celokupni trošak zagađenja. U tom slučaju, preduzetnici nemaju dovoljno podsticaja da uzmu u obzir negativne spoljne učinke tokom proizvodnje ni pri donošenju odluka o određenoj proizvodnoj tehnologiji ili o nivou proizvodnje. Pozitivni spoljni učinci mogu se pojaviti, na primer, u slučaju ulaganja u ekološke inovacije, stabilnost sistema, nove i inovativne obnovljive tehnologije. S druge strane, asimetrične informacije se obično pojavljuju na tržištima na kojima postoji nepodudarnost između informacija dostupnih na jednoj strani tržišta i onih na drugoj strani tržišta. To bi se moglo pojaviti ako spoljni finansijski ulagači nemaju dovoljno informacija o verovatnim povraćajima i rizicima projekta. Takođe, to se može pojaviti i ukoliko jedna strana nema dovoljno informacija u odnosu na drugu stranu. Na kraju, nedostaci u koordinaciji mogu sprečiti razvoj projekta ili njegovo efikasno oblikovanje zbog različitih interesa i motivacija ulagača, troškova ugovaranja, nesigurnosti ishoda saradnje i mrežnih efekata, na primer neprekidno snabdevanje električnom energijom. Probleme u koordinaciji dodatno mogu otežati problemi sa informacijama, a posebno oni koji se odnose na asimetrične informacije.[16]

Ipak, samo postojanje tržišnih nedostataka nije dovoljno opravdanje za državnu intervenciju. Određene politike i mere mogu već biti posebno uspostavljene radi rešavanja nekih od utvrđenih tržišnih nedostataka. Primeri za to su regulacija sektora, obavezne norme zagađenja, mehanizmi utvrđivanja cena kao što su unijin sistem trgovanja emisijama. Dodatne mere, uključujući državne pomoći, mogu biti usmerene samo na preostali tržišni nedostatak, to jest, tržišni nedostatak koji se nije rešio drugim politikama i merama. Važno je i pokazati kako se državnim pomoćima pojačavaju druge uspostavljene politike i mere kojima je cilj ukloniti isti tržišni nedostatak. Stoga je opravdanje potrebe za državnom pomoći slabije ako je njeno delovanje suprotno drugim politikama usmerenim na isti tržišni nedostatak.[17] Komisija će smatrati da je pomoć potrebna ako država članica dokaže da pomoć efikasno rešava neki preostali nerešeni tržišni nedostatak.[18]

U zavisnosti o određenom tržišnom nedostatku koji se uklanja, Komisija će uzeti u obzir određene činioce za pojedinačno prijavljenu pomoć. Država članica mora da dokaže da postoji tržišni nedostatak koji je nerešen u pogledu posebne delatnosti koja se podupire na osnovu pomoći i je li pomoć na

[16] Smernice, t. 35.
[17] Smernice, t. 36.
[18] Smernice, t. 37.

efikasan način namenjena rešavanju tog tržišnog nedostatka.[19] U tom smislu, Komisija će utvrditi:

1. Postoje li druge mere politike kojima se dati tržišni nedostatak već rešava na dovoljno primeren način, posebno postoje li norme za zaštitu životne sredine ili druge norme Unije,
2. Je li državna intervencija potrebna, uzimajući u obzir troškove sprovođenja nacionalnih normi za korisnika pomoći ako pomoć ne postoji u poređenju sa troškovima, ili njihovim nepostojanjem, sprovođenje tih normi za glavne tržišne konkurente korisnika pomoći;
3. U slučaju nedostataka u koordinaciji, broj preduzetnika koji moraju sarađivati, različite interese strana koje sarađuju i praktične probleme u koordinaciji saradnje kao što su jezički problemi, osetljivost informacija i neusklađene norme.[20]

Kad je reč o **državnoj pomoći za adekvatnost proizvodnje**, države članice moraju ispravno analizirati i izmeriti prirodu i uzroke problema adekvatnosti proizvodnje te stoga nužnosti državne pomoći kako bi se obezbedila adekvatnost proizvodnje, na primer u pogledu nedostatka kapaciteta vršnog opterećenja ili vršne potražnje u slučaju neuspešnog usklađivanja ponude i potražnje na kratkoročnom veleprodajnom tržištu. Takođe, mora se opisati i merna jedinica za merenje kao i način njenog izračunavanja. Pored navedenog, države članice moraju jasno da pokažu razloge zašto se od tržišta ne može očekivati da će omogućiti adekvatne kapacitete ako intervencije ne postoje, uzimanjem u obzir trenutni tržišni i tehnološki razvoj (koji može uključivati, na primer, razvoj tržišnog povezivanja, unutardnevna tržišta, tržišta uravnoteženja i tržišta pomoćnih usluga, kao i skladištenje električne energije).[21]

Prilikom procene, Komisija će u skladu sa Smernicama uzeti u obzir, tamo gde je to primenjivo, više elemenata, kao što su:[22] a) procena uticaja varijabilne proizvodnje, uključujući iz susednih sistema, b) procenu uticaja učestvovanja potražnje, uključujući opis mera za podsticanje upravljanja potražnjom, v) procenu stvarnog, odnosno mogućeg postojanja spoljnih vodova, uključujući opis projekata u izgradnji odnosno planiranju, g) procenu bilo kog drugog elementa koji bi mogao izazvati ili pogoršati problem adekvatnosti proizvodnje, kao što su regulatorni odnosno tržišni nedostaci, uključujući, na primer, gornje granice veleprodajnih cena.

[19] Smernice, t. 38.
[20] Smernice, t. 39.
[21] Smernice, t. 222–223.
[22] Smernice, t. 224.

Treće, **predložena mera pomoći mora biti prikladan instrument namenjen za dotični strateški cilj**. Mera pomoći neće se smatrati kompatibilnom sa unutrašnjim tržištem ako se isti pozitivni doprinos zajedničkom cilju može postići pomoću instrumenata politika koji tržište narušavaju u manjoj meri ili drugih vrsta instrumenata pomoći koji tržište narušavaju u manjoj meri.[23] Različite mere za uklanjanje istog tržišnog nedostatka mogu se međusobno poništavati, ali isto tako mogu delovati suprotno. Na primer, mera za rešavanje problema adekvatnosti proizvodnje treba biti u ravnoteži sa ciljem zaštite životne sredine za ukidanje subvencija štetnih za životnu sredinu ili privredu, uključujući onih za fosilna goriva. Poštovanjem načela „zagađivač plaća" obezbeđuje se uklanjanje tržišnog nedostatka povezanog sa negativnim spoljnim učincima. Stoga, državna pomoć nije prikladan instrument i ne može se dodeliti ako se korisnik pomoći može smatrati odgovornim za zagađenje u skladu sa postojećim pravom Unije ili nacionalnim pravom.[24]

Pored navedenog, u Smernicama se ističe i da pomoći za zaštitu životne sredine mogu da se dodele u različitim oblicima. Ali, država članica mora da obezbedi da se pomoć dodeli u *obliku u kojem se verovatno najmanje narušava trgovina i konkurencija*. U tom pogledu, država članica mora pokazati zašto drugi potencijalno manje narušavajući oblici pomoći kao što su povratni predujmovi u poređenju sa bespovratnim sredstvima ili poreski krediti u poređenju sa smanjenjima poreza ili oblici pomoći koji se zasnivaju na finansijskim instrumentima kao što su instrumenti duga ili akcijskog kapitala nisu toliko prikladni. Pri tom, izbor instrumenata pomoći mora biti u skladu sa tržišnim nedostatkom čijem je uklanjanju mera pomoći namenjena. Za programe pomoći kojima se sprovode ciljevi i prioriteti operativnih programa, finansijski instrument koji je odabran u određenom operativnom u načelu se smatra prikladnim instrumentom. Za operativne pomoći država članica mora pokazati da je pomoć prikladna kako bi se ostvario cilj programa za koji je pomoć namenjena. U tom smislu, država članica može izračunati iznos pomoći kako bi preduzeća podstakla da smanje svoje troškove na najmanje moguće i razviju svoje poslovanje na efikasniji način tokom vremena.[25]

Državnom pomoći za adekvatnost proizvodnje bi se trebalo nagraditi isključivo usluge same dostupnosti koju obezbeđuje proizvođač, to jest, obavezu dostupnosti za dostavu električne energije i odgovarajuću naknadu, na primer, u smislu naknade po megavatu kapaciteta koji se stavlja na raspolaganje. Pomoći ne bi smele uključivati nagradu za prodaju električne

[23] Smernice, t. 40.
[24] Smernice, t. 41–44.
[25] Smernice, t. 45–48.

struje, na primer naknadu po prodatom megavatu. Pored navedenog, mera bi trebala biti otvorena za adekvatne podsticaje za postojeće i buduće proizvođače kao i za operatore koji koriste zamenske tehnologije, kao što su rešenja prilagođavanja potražnji ili rešenja za skladištenje, tako da bi se njome ti podsticaji trebali obezbediti. Pomoći bi se stoga trebale dostavljati pomoću mehanizma koji pružaju mogućnost različitih vremena isporuke, koja odgovaraju vremenu potrebnom za ostvarenje novih ulaganja novih proizvođača koji upotrebljavaju različite tehnologije. Merom pomoći bi trebalo uzeti u obzir i opseg u kojem interkonekcijski kapaciteti rešavaju bilo koji mogući problem adekvatnosti proizvodnje.[26]

Četvrto, pomoć za zaštitu životne sredine i energiju (odnosno za adekvatnost proizvodnje) se smatra kompatibilnom sa unutrašnjim tržištem samo ako ima **učinak podsticaja**. Učinak podsticaja pojavljuje se kada pomoć podstakne korisnika da promeni svoje ponašanje kako bi povećao nivo zatite životne sredine, što ne bi preduzeo bez pomoći. Pomoć ne sme da služi kao subvencija troškova delatnosti koji bi preduzeću ionako nastali, ili kao način da se nadoknade uobičajeni poslovni rizici ekonomske delatnosti. Komisija je zauzela stav da pomoć neće predstavljati efekat podsticaja na korisnika u svim slučajevima u kojima je rad na projektu već bio započeo pre nego što se korisnik prijavio nacionalnim vlastima za pomoć. U slučaju da korisnik počne sprovoditi projekat pre nego što se prijavi za pomoć, pomoć dodeljena za taj projekat neće biti kompatibilna sa unutrašnjim tržištem. Države članice moraju koristiti prijavne obrasce za pomoći za adekvatnost proizvodnje, a po prijemu prijavnog obrasca davalac pomoći mora izvršiti proveru verodostojnosti protivčinjeničnog scenarija i potvrditi da pomoć ima potreban efekat podsticaja. Protivčinjenični je scenario verodostojan ako je istinit i odnosi se na dominantne činioce i ako se pomoći dodeljuju na osnovu konkurentnog tenderskog postupka.[27]

Učinak podsticaja u načelu se mora utvrditi pomoću analize protivčinjeničnog scenarija poređenjem nivoa namenjene delatnosti sa pomoći i bez nje. To, u suštini, znači proveravanje profitabilnosti projekta ako pomoć ne postoji kako bi se procenilo gubi li zaista preduzeće dobit sprovođenjem alternativnog projekta. U tom smislu, nivo profitabilnosti može se evaluirati primenom metodologija koje su uobičajene u određenoj merodavnoj industriji i koje mogu uključivati metode za evaluaciju neto sadašnje vrednosti projekta, unutrašnje stope povraćaja, ili prosečan povraćaj od ukupno angažovanog kapitala. Profitabilnost projekta mora se uporediti sa uobičajenim stopama povraćaja koje primenjuje taj preduzetnik u drugim projektima ulaganja slične vrste. Ako stope nisu dostupne, profitabilnost projekta mora se uporediti sa

[26] Smernice, t. 225–226.
[27] Smernice, t. 49–52.

ukupnim troškovima kapitala tog preduzeća ili sa stopama povraćaja koje se obično prate u merodavnoj industriji. Ako, pak, nije poznati nikakav određeni protivčinjenični scenario, učinak podsticaja može se pretpostaviti kad postoji manjak finansijskih sredstava, to jest, ako troškovi ulaganja premašuju neto sadašnju vrednost očekivane poslovne dobiti od ulaganja na temelju *ex ante* poslovnog plana.[28]

Kako bi se obezbedilo da se učinak podsticaja utvrdi na objektivnoj osnovi, Komisija u svojoj proceni učinka podsticaja može uporediti podatke koji se odnose na to preduzeće sa podacima koji se odnose na industriju u kojoj je to preduzeće aktivno, što je poznato kao upoređenje po merilima. Država članica bi posebno trebala dati podatke koji se odnose na merodavnu industriju koji pokazuju prihvatljivost protivčinjeničnog scenarija tog preduzeća, njegov nivo profitabilnosti i očekivane novčane tokove. Ukoliko se preduzeće prilagođava nacionalnoj normi koja premašuje norme Unije ili je doneta u nedostatku norme Unije, Komisija će proveriti da li je korisnik pomoći mogao biti znatno pogođen povećanim troškovima i zbog toga ne bi bio sposoban snositi troškove povezane sa neposrednim sprovođenjem nacionalnih normi. Ako pomoć ne menja ponašanje korisnika podsticanjem dodatnih delatnosti, ta pomoć nema učinak podsticaja u smislu unapređenja ponašanja za zaštitu životne sredine u Uniji. Zato se pomoć neće odobriti u slučajevima u kojima se čini da bi se iste delatnosti mogle sprovoditi bez pomoći.[29]

Peto, **pomoći za zaštitu životne sredine i energiju (dakle, i za adekvatnost proizvodnje) će se, u skladu sa Smernicama, smatrati srazmernima** ako je iznos pomoći po korisniku ograničen na najniži nivo potreban kako bi se ostvario cilj od zajedničkog interesa. Kao opšte pravilo, pomoć će se smatrati ograničenom na najniži mogući nivo ako odgovara neto dodatnim troškovima potrebnim za ostvarenje cilja u poređenju sa protivčinjeničnim scenarijem ako pomoć ne postoji. Neto dodatni trošak utvrđuje se na osnovu razlike između ekonomskih koristi i troškova (uključujući ulaganje i poslovanje) projekta kojem je dodeljena pomoć i onih alternativnih projekat ulaganja koje bi preduzeće sprovodilo bez pomoći, to jest, protivčinjeničnog scenarija.[30] Ipak, Komisija je bila svesna da će se teško moći uzeti u obzir sve ekonomske koristi od dodatnog ulaganja od strane preduzeća (što je i logično zbog složenosti ekonomskih odnosa), pa je zauzela stav da se za one mere koje ne podležu pojedinačnoj proceni može upotrebljavati pojednostavljena metoda koja je usmerena na izračunavanje dodatnih troškova ulaganja. S druge strane, mere koje ne podležu pojedinačnoj proceni smatraće se srazmernima ako iznos pomoći ne premašuje maksimalni

[28] Smernice, t. 60–62.
[29] Smernice, t. 64, 66 ,68.
[30] Smernice, t. 69–70.

intenzitet pomoći, to jest, određeni procenat prihvatljivih troškova. Maksimalni iznosi pomoći isto tako služe kao gornja granica za pomoć koja se daje za prijavljene mere.[31]

Dakle, Komisija se, prilikom procene kompatibilnosti državne pomoći za zaštitu životne sredine i energiju, oslanja na takozvane prihvatljive troškove. To su, dodatni troškovi ulaganja u materijalnu i/ili nematerijalnu imovinu koji su direktno povezani sa ostvarivanjem zajedničkog cilja.[32] Ako se troškovi ostvarenja cilja od zajedničkog interesa mogu utvrditi u ukupnim troškovima ulaganja kao odvojeno ulaganje, troškovi posebnog ulaganja predstavljaju prihvatljive troškove. U svim drugim slučajevima, prihvatljivi troškovi dodatni su troškovi ulaganja utvrđeni upoređivanjem ulaganja kojem je dodeljena pomoć sa protivčinjeničnom situacijom bez državne pomoći. U načelu, mogu se navesti troškovi tehnički uporedivog ulaganja koje bi se ostvarilo na verodostojan način bez pomoći i kojim se ne ostvaruje cilj od zajedničkog interesa ili kojim se taj cilj ostvaruje samo u manjoj meri.

U skladu sa Smernicama, postavljeni su specifični kriterijumi, odnosno popis odgovarajućeg protivčinjeničnog scenarija ili izračunavanja prihvatljivih troškova koji odražavaju protivčinjenični scenario koji bi trebalo primenjivati u sličnim slučajevima. Komisija može prihvatiti alternativne protivčinjenične situacije ako ih država članica opravda na prihvatljiv način.[33]

Izračunavanjem ukupnog iznosa pomoći trebalo bi se, prema Smernicama, postići da korisnici ostvaruju stepen povraćaja koji se može smatrati razumnim. Smatraće se da konkurentan tenderski postupak na temelju jasnih, transparentnih i nediskriminatorskih kriterijuma koji je na efikasan način namenjen definisanom cilju dovodi do prihvatljivih stopa povraćaja u uobičajenim okolnostima. Mera bi trebala da uključi mehanizme kojima se obezbeđuje da ne dođe do pojavljivanja nepredviđenih dobiti i da bude izrađena tako da se njome obezbeđuje da cena koja se plaća za dostupnost automatski teži nuli kad se očekuje da će nivo dostavljenog kapaciteta biti primeren za ispunjenje nivoa kapaciteta koji se potražuje.[34]

Najzad, šesto, **državna pomoć za adekvatnost proizvodnje mora biti takva da se izbegavaju veliki neopravdani negativni efekti na konkurenciju i trgovinu među državama članicama**: negativni efekti pomoći moraju biti dovoljno ograničeni kako bi ukupan bilans mere bio pozitivan. Dakle, meru bi trebalo oblikovati na takav način koji omogućava bilo kojem kapacitetu koji na efikasan način doprinosi rešavanju problema adekvatnosti proizvodnje sudelovanje u toj meri, posebno uzimanjem u obzir sledećih činilaca: a) učestvovanja proizvođača koji upotrebljavaju različite

[31] Smernice, t. 71.
[32] Smernice, t. 72.
[33] Smernice, t. 74.
[34] Smernice, t. 228–231.

tehnologije i operatora koji nude mere jednake tehničke uspešnosti, na primer upravljanje stranom potražnje, interkonektore i skladištenje. Ograničavanje učestvovanja može se opravdati samo na osnovu nedovoljne tehničke efikasnosti potrebne za rešavanje problema adekvatnosti proizvodnje. Potom, mera adekvatnosti proizvodnje treba da bude otvorena mogućem udruživanju potražnje i ponude; b) učestvovanja operatora iz drugih država članica gde je takvo učestvovanje fizički moguće, posebno u regionalnom kontekstu, to jest, gde se kapaciteti mogu fizički obezbediti državi članici koja sprovodi meru i gde se mogu sprovoditi obaveze utvrđene merom; v) učestvovanja dovoljnog broja proizvođača kako bi se utvrdila konkurentna cena za kapacitet; d) sprečavanja negativnih učinaka na unutrašnjem tržištu, na primer zbog izvoznih ograničenja, gornjih granica veleprodajnih cena, ograničenja tenderskih postupaka ili drugih mera koje narušavaju delovanje spajanja tržišta, uključujući tržišta tokom dana i tržišta uravnoteženja.[35]

S druge strane, mera ne bi smela:[36] a) smanjiti podsticaje za ulaganja u interkonekcijske kapacitete; b) otežati tržišno povezivanje, uključujući tržišta uravnoteženja, v) narušiti odluke o ulaganju u proizvodnju donete pre mere ili odluke operatora o tržištu uravnoteženja ili tržištu pomoćnih usluga; g) povećati dominaciju na tržištu na neprihvatljiv način; d) dati prednost proizvođačima sa nižim nivoom emisija ugljenika u slučaju istovetnih tehničkih i ekonomskih parametara.

POSTUPAK OCENE DOPUŠTENOSTI DRŽAVNE POMOĆI I PRAKSA INSTITUCIJA UNIJE

Procesno-pravna kontrola državne pomoći za zaštitu životne sredine predviđena je članom 108. UFEU, kao i odgovarajućom Uredbom o primeni i sastoji se iz dve procedure koje vremenski slede jedna drugu. To su: *1) preliminarno ispitivanje predložene mere pomoći za zaštitu životne sredine i 2) službeni istražni postupak*. Suština preliminarnog ispitivanja mere državne pomoći je u tome da se stekne uvid u osnovne činioce u vezi sa datom merom državne pomoći za zaštitu životne sredine, kako bi Komisija mogla da formira stav u vezi sa kompatibilnošću date mere pomoći sa načelima unutrašnjeg tržišta.

Države članice imaju obavezu da svaku planiranu meru, odnosno program pomoći za adekvatnost proizvodnje prijave Komisiji, a notifikacija mora biti potpuna. U tom pogledu, Komisija ispituje prijavu (notifikaciju) neposredno odmah nakon što ju je primila. U slučaju kada, nakon

[35] Smernice, t. 232.
[36] Smernice, t. 233.

preliminarnog ispitivanja, Komisija ustanovi da prijavljena mera ne predstavlja pomoć, takav nalaz beleži u obliku odluke. Drugo, Komisija može nakon preliminarnog ispitivanja da ustanovi i da ne postoje nikakve sumnje u pogledu kompatibilnosti prijavljene mere pomoći za zaštitu životne sredine sa načelima unutrašnjeg tržišta u meri kojoj je to obuhvaćeno članom 107(1) UFEU. Tada će doneti odluku kojom se utvrđuje da je prijavljena mera pomoći kompatibilna sa načelima unutrašnjeg tržišta (odluka o nespornosti), pri čemu će se u odluci navesti koji je izuzetak primenjen u skladu sa odredbama UFEU. Najzad, Komisija može nakon okončanja preliminarne faze postupka da ustanovi i da postoje sumnje u pogledu kompatibilnosti prijavljene mere državne pomoći za zaštitu životne sredine sa načelima unutrašnjeg tržišta. Tada donosi odluku o pokretanju službenog istražnog postupka.[37]

Preliminarna faza postupka odvija se isključivo između Komisije i država članica. U praksi je čest slučaj da pre pokretanja preliminarne faze postupka države članice i Komisija obave svojevrsne konsultacije u vezi sa merom državne pomoći koje se nameravaju prijaviti Komisiji. Ove konsultacije su neformalnog karaktera, dakle nisu obavezne, a cilj ovih sastanaka leži u potrebi da se unapred razreše sve eventualne dileme, razmene mišljenja o predmetnoj meri pomoći. Ovo je posebno značajno ako je u pitanju složeniji slučaj, s obzirom da će države članice na ovaj način unapred saznati stavove Komisije, što će im omogućiti da izbegnu potencijalne sporove u budućem periodu nakon notifikacije, uštede značajna finansijska sredstva, vreme i ljudske resurse (Domazet, 2016, str. 84).

Drugu fazu postupka kontrole državne pomoći za zaštitu životne sredine predstavlja *službeni istražni postupak*. Odluka o pokretanju službenog istražnog postupka sadrži sažeti prikaz svih bitnih činjeničnih i pravnih pitanja, obuhvata prethodnu ocenu Komisije o tome predstavlja li predložena mera pomoć, ali navodi i moguće sumnje u pogledu njene kompatibilnosti sa načelima unutrašnjeg tržišta. Odlukom se od date države članice i od drugih zainteresovanih strana zahteva da u propisanom roku, koji po pravilu ne sme biti duži od mesec dana, iznesu primedbe. Može se propisati i duži rok, ukoliko je reč o valjano utemeljenim slučajevima.[38]

Kada Komisija pokrene službeni istražni postupak, posebno u pogledu tehnički složenih slučajeva koji podležu sadržajnom ocenjivanju, Komisija može, ako podaci koje je data država članica dostavila tokom prethodnog ispitivanja nisu dovoljni, od druge države članice, preduzetnika ili udruženja preduzetnika zatražiti sve tržišne podatke koji su Komisiji potrebni za završetak ocene predmetne mere vodeći računa o načelu proporcionalnosti,

[37] O ovome videti: Uredba o postupku, čl. 4.
[38] Uredba o postupku, čl. 6(1).

posebno u odnosu na mala i srednja preduzeća.[39] Komisija zahteva samo podatke kojima raspolažu država članica, preduzetnik ili udruženje preduzetnika na koje se odnosi zahtev. Države članice dostavljaju podatke na osnovu jednostavnog zahteva i u roku koji odredi Komisija koji, po pravilu, ne bi trebao biti duži od mesec dana. U slučaju kada država članica ne dostavi tražene podatke u tom roku, ili dostavi nepostupne podatke, Komisija šalje podsetnik. Takođe, Komisija može od preduzetnika ili udruženja preduzetnika putem jednostavnog zahteva zahtevati dostavljanje podataka. Tada će navesti pravni osnov i svrhu zahteva kao i podatke koje traži i određuje srazmeran rok do kojeg podaci moraju biti dostavljeni, a uputiće i na novčane kazne u slučaju dostavljanja netačnih ili obmanjujućih podataka.[40]

Od preduzetnika ili udruženja preduzetnika Komisija može, uz pomoć odluke, zahtevati dostavljanje podataka. Ako Komisija odlukom zahteva od preduzetnika ili udruženja preduzetnika dostavljanje podataka, ona će navesti pravni osnov, svrhu zahteva, kao i podatke koje traži i odrediće srazmeran rok za dostavljanje tih podataka. Uz to, Komisija će takođe navesti i novčane kazne ili će, po potrebi, navesti ili izreći periodične penale (do 1% njihovog ukupnog prihoda ostvarenog u prethodnoj poslovnoj godini, bilo da je to učinjeno namerno ili krajnjom nepažnjom). Prilikom utvrđivanja iznosa novčane kazne ili periodičnog penala uzima se u obzir priroda, ozbiljnost i trajanje povrede propisa, istovremeno vodeći računa o načelima proporcionalnosti i primerenosti, naročito u odnosu na mala i srednja preduzeća.[41]

Službeni istražni postupak se završava donošenjem odluke, koja može biti različitog oblika. Pre svega, u slučaju kada Komisija ustanovi da, gde je to primereno nakon izmene od strane date države članice, prijavljena mera ne predstavlja pomoć, Komisija takav nalaz beleži u obliku odluke. Drugo, Komisija može da ustanovi da, gde je to primereno u skladu sa izmenom od strane date države članice, su sumnje u pogledu kompatibilnosti prijavljene mere pomoći sa načelima unutrašnjeg tržišta otklonjene, i da je predmetna mera pomoći za zaštitu životne sredine u skladu sa načelima unutrašnjeg tržišta (pozitivna odluka). U toj će se odluci navesti koji je izuzetak iz UFEU primenjen. Treće, Komisija može uz pozitivnu odluku priložiti i uslove pod kojima će se pomoć za zaštitu životne sredine smatrati kompatibilnom sa načelima unutrašnjeg tržišta, ali i utvrditi obaveze kako bi omogućila praćenje poštovanja donete odluke (uslovna odluka). Četvrto, najnepovoljnija odluka po države članice postoji u situaciji kada Komisija donese odluku da

[39] Uredba o postupku, čl. 7(1).
[40] Uredba o postupku, čl. 7 (4–6).
[41] Uredba o postupku, čl. 8 (3).

predmetna mera državne pomoći za zaštitu životne sredine nije kompatibilna sa načelima unutrašnjeg tržišta (negativna odluka).[42]

Treba napomenuti i da Komisija može da naloži povraćaj nezakonito dodeljene državne pomoći. To će biti slučaj ukoliko se radi o pomoći koja nije bila notifikovana Komisiji, pomoći koja je bila notifikovana, ali je realizovana u vreme trajanja postupka pred Komisijom (bilo da se radi o preliminarnom ispitivanju ili formalnog istražnog postupka), pomoći koja je dodeljena suprotno uslovno kompatibilnoj odluci Komisije i najzad, pomoći koja je realizovana, iako je Komisija donela negativnu odluku, odnosno odluku o njenoj inkompatibilnosti sa unutrašnjim tržištem (Račić i dr., 2012, str. 147).

Praksa je pokazala da se države članice izrazito negativno odnose prema odluci Komisije o povraćaju nezakonito dodeljene državne pomoći. Suštinski razlog takvom stavu je suprotstavljenost interesa između država članica i Komisije. Države članice nastoje da različitim merama državne pomoći pomognu svojoj privredi, što je sa njihovog stanovišta legitimno. Međutim, zadatak Komisije nije da vodi računa o nacionalnim interesima država članica, već o potrebi očuvanja celovitosti unutrašnjeg tržišta i interesu Unije kao celine, jer bi suprotno postupanje sasvim sigurno dovelo do fragmentacije unutrašnjeg tržišta, a možda i do njegovog nestanka.

Države članice su u praksi navodile različite (ubedljive ili neubedljive) „izgovore" zbog čega nisu u stanju da postupe po odluci o povraćaju pomoći, kao što su: nedostatak preciznosti u odlukama o povraćaju, dugotrajne procedure povraćaja pomoći (Mariñas, 2005, str. 18–19), odredbe nacionalnog zakonodavstva koje su često prepreka za realizaciju odluke o povraćaju pomoći[43], loše ekonomske prilike korisnika pomoći[44], administrativno-tehničke teškoće[45], strah od nerešivih teškoća interne prirode[46], i slično. U osnovi ovakvog stava leži i činjenica da nacionalne procedure ne daju visok prioritet povraćaju nezakonite državne pomoći, naročito kada se korisnik pomoći nalazi u finansijskim teškoćama (Monti, 2003). Komisija je odbijala ovakve navode država članica, smatrajući ih neopravdanim, i u slučaju *Commission v. Spain*[47] stala na stanovište da jedini slučaj kada države članice mogu da odstupe od svoje obaveze da izvrše odluku o povraćaju nezakonite državne pomoći predstavlja situacija kada postoje izuzetne okolnosti, koje povraćaj pomoći čine apsolutno nemogućim (Domazet, S., 2012, str. 333–334). Razume se, sva navedena pravila važiće i u pogledu državne pomoći za adekvatnost proizvodnje.

[42] Uredba o postupku, čl. 9.
[43] Case C-303/88 *Italy v. Commission* [1991] ECR I-1433.
[44] Case C-52/84 *Commission v. Belgium* [1986] ECR 89.
[45] Case C-280/95 *Commission v Italy* [1998] ECR I-259.
[46] Case C-6/97 *Italy v. Commission* [1999] ECR I-2981.
[47] Case C-404/00 *Commission v. Spain* [2003] ECR I-6695.

Sve u svemu, Komisija mora učiniti sve što je u njenoj moći kako bi se odluka usvojila u roku od 18 meseci od pokretanja postupka, a rok se može i produžiti uz obostranu saglasnost Komisije i date države članice.[48] Svrha ove odredbe je da se postupak odvija što brže i efikasnije.

Osim Komisije, u skladu sa članom 108(2) UFEU, i Savet može da se uključi u rešavanje konkretnog slučaja u vezi sa državnom pomoći za adekvatnost proizvodnje, jer je u skladu sa tim članom predviđeno da Savet može, na osnovu aplikacije države članice, da donese odluku da će državna pomoć koju država daje, ili namerava da dá, biti kompatibilna sa unutrašnjim tržištem, ukoliko je takva odluka opravdana izuzetnim okolnostima. Ako bi se država članica obratila Savetu, a da je Komisija prethodno inicirala postupak u skladu sa članom 108. UFEU, u tom slučaju bi aplikacija države članice imala suspenzivno dejstvo na postupak koji je pokrenut pred Komisijom.

Kad je reč o **praksi institucija Unije u vezi sa državnom pomoći za adekvatnost proizvodnje**, trenutno ne postoje adekvatni podaci, s obzirom na relativno kratak vremenski okvir od kada su Smernice stupile na snagu (svega par godina). Ipak, može se očekivati da će u dogledno vreme biti slučajeva pred Komisijom koji će obrađivati navedenu problematiku.

ZAKLJUČAK

Na osnovu rečenog, može se zaključiti da je dodela državne pomoći za adekvatnost proizvodnje *a priori* nedopuštena u pravu konkurencije Evropske unije. Ipak, pod određenim uslovima ovaj oblik državne pomoći može biti smatran kompatibilnim (spojivim) sa unutrašnjim tržištem. Pre svega, mera državne pomoći za adekvatnost proizvodnje mora težiti cilju od zajedničkog interesa u skladu sa članom 107(3) UFEU. Drugo, mera državne pomoći mora biti usmerena na situaciju u kojoj pomoć može doneti znatno poboljšanje koje tržište ne može samo postići, uz otklanjanje jasno utvrđenog tržišnog nedostatka. Treće, predložena mera pomoći mora biti odgovarajući instrument politike namenjen ispunjavanju cilja od zajedničkog interesa. Četvrto, državnom pomoći se mora promeniti ponašanje datog preduzeća ili datih preduzeća tako da se ona bave dodatnom delatnošću kojom se ne bi bavila bez pomoći, ili bi se njome bavila na ograničen ili drugačiji način. Peto, iznos pomoći mora biti ograničen na minimum potreban za podsticanje aktivnosti u predmetnom sektoru. Šesto, negativni efekti pomoći moraju biti dovoljno ograničeni kako bi ukupan bilans mere bio pozitivan. Najzad, sedmo, države članice, Komisija, privredni subjekti i javnost moraju imati jednostavan

[48] Uredba o postupku, čl. 9(6).

pristup svim merodavnim aktima i važnim informacijama o pomoći dodeljenoj na osnovu tih akata.

U slučaju da Komisija meru državne pomoći za adekvatnost proizvodnje proglasi inkompatibilnom sa unutrašnjim tržištem, država članica ne sme da je dodeli. Najteža odluka za države članice će svakako biti odluka kojom se nalaže povraćaj nezakonito dodeljene državne pomoći. Tada država članica bez odlaganja mora da izvrši povraćaj sredstava na ime pomoći. Iako su države članice u praksi iznosile različite razloge zašto nisu u mogućnosti da izvrše povraćaj pomoći, praksa je pokazala da Komisija nije bila nimalo „bolećiva" prema navodima država članica. Jedini slučaj kada će države članice moći da odbiju povraćaj državne pomoći je ukoliko dokažu da bi povraćaj pomoći bio apsolutno nemoguć. Međutim, Komisija nije detaljnije objasnila šta se pod tim standardom podrazumeva, pa će u realnosti državama biti jako teško da izbegnu povraćaj pomoći.

Zbog toga, najbolji način da se izbegnu bilo kakvi sporovi sa Komisijom jesu takozvane neformalne konsultacije, kada države članice pre bilo kakve odluke o dodeli državne pomoći organizuju sastanke sa Komisijom, u cilju razjašnjenja eventualnih spornih pitanja u datoj meri pomoći. Na taj način, države članice će biti u prilici da čuju stavove Komisije u vezi sa datom merom pomoći (za adekvatnost proizvodnje), pa će u skladu sa tim moći da prilagode svoje ponašanje, i tako izbegnu moguće sporove sa Komisijom.

Iako praksa u vezi sa dodelom državne pomoći za adekvatnost proizvodnje praktično ne postoji, to ne znači da je neće biti u budućem periodu, s obzirom na relativno kratak vremenski okvir u kome postoje Smernice. Praksa Komisije će, nesumnjivo, biti od velikog značaja za domaću Komisiju za zaštitu konkurencije, posebno u svetlu pregovora o pristupanju Evropskoj uniji.

SUMMARY
STATE AID FOR THE ADEQUACY OF PRODUCTION IN EU COMPETITION LAW

State aid is essentially inadmissible in EU competition law. The paper deals with state aid for the adequacy of production. Research has shown that if the conditions contained in the guidelines on state aid for environmental protection and energy for the period 2014-2020 are fulfilled, this form of state aid will be permitted. It has been established that there is no practice of the European Commission in connection with this form of state aid. Recommendation to the Member States is to carry out informal consultations with the Commission prior to decisions on the allocation of state aid for the adequacy of production, in order to avoid any legal disputes in the future. The

survey used a normative method and logical methods of induction and deduction.

Key words: Law, European Union, Environmental Protection, Adequacy of Production

LITERATURA:

1. Blauberger, M., (2004) *From Negative to Positive Integration? European State Aid Control Through Soft and Hard Law*, preuzeto 12. avgusta 2017. sa http://www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp08-4.pdf
2. Bunčić, S., Filipović, M., (2014) Globalno ekonomsko upravljanje kroz instrumente mekog prava, *Poslovna ekonomija*, Vol. 14, br. 1, str. 100.
3. Mariñas, N., (2005) Enforcement of State aid recovery decisions, *Competition Policy Newsletter*, br. 2, pg. 18–19.
4. Mederer, W, (1996) The Future of State Aid Control, *Competiton Policy Newsletter*, br. 3/1996, pg. 12–14.
5. Monti, M., (2003) *New Developments in State Aid Policy*, Brussels, 1 December, 2003. http://ec.europa.eu
6. Mörth, U., (2004) *Soft Law in Governance and Regulation: An Interdisciplinary Analysis*, str. 11–36.
7. Smith, M.P., (1998) Integration in small Steps: The European Commission and the Development of State Aid Policy, *Journal of Common Market Studies*, br. 36, pg. 55–78.
8. Domazet, S., (2011) Pravna regulativa i održivi razvoj – „soft-law" kao izvor prava u oblasti zaštite životne sredine, *Ecologica,* Vol. 18, br. 63, str. 550.
9. Domazet, S., (2016) *Pravni režim državne pomoći za zaštitu životne sredine u Evropskoj uniji*, Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica.
10. Domazet, S., (2012) *Pravno regulisanje državne pomoći u pravu konkurencije Evropske unije* (doktorska disertacija), Niš, 2012.
11. Munitlak-Ivanović, O., Domazet, S., (2011) Državna pomoć za prilagođavanje standardima Evropske unije za zaštitu životne sredine u vreme ekonomske krize, *Poslovna ekonomija*, Vol. 9, br. 2, str. 273.
12. Račić, M., Domazet, S., (2012) Povraćaj nezakonite državne pomoći u pravu konkurencije EU, *Pravna Riječ*, br. 33, str. 145–156.
13. Ćirić, A., (2010) *Međunarodno trgovinsko pravo*, Pravni fakultet u Nišu, Niš.
14. Case C-303/88 *Italy v. Commission* [1991] ECR I-1433.
15. Case C-52/84 *Commission v. Belgium* [1986] ECR 89.
16. Case C-280/95 *Commission v Italy* [1998] ECR I-259.

17. Case C-6/97 *Italy v. Commission* [1999] ECR I-2981.
18. Case C-404/00 *Commission v. Spain* [2003] ECR I-6695.

Ovaj rad je primljen **16.11.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **29.12.2017.** godine.

UDK: 339.187.44

Pregledni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 188 – 206
doi: 10.5937/poseko12-15355

Doc. dr Sonja M. Vujović[1]
Univerzitet u Prištini – Kosovska Mitrovica,
Ekonomski fakultet

Prof. dr Tanja M. Vujović,[2]
Univerzitet u Prištini – Kosovska Mitrovica,
Ekonomski fakultet

dr Miloš Lj. Pavlović,[3] **profesor strukovnih studija**
Beogradska poslovna škola –Visoka škola strukovnih studija

FRANŠIZING – NAČIN ZAPOŠLJAVANJA I STRATEGIJA RASTA I U DOBA KRIZE

SAŽETAK: Suština i filozofija franšizinga ogledaju se u ustupanju prava korišćenja prepoznatljivog i afirmisanog modela poslovanja i brenda kroz kloniranje vizuelnog identiteta davaoca franšizinga koji primaocu obezbeđuje inicijalnu i kontinualnu obuku za vođenje poslovanja, a zauzvrat dobija novčanu nadoknadu i obavezu poštovanja ugovorenih standarda. Iako je poslovanje u franšiznom sistemu u razvijenim privredama sveta već decenijama prepoznato kao mogućnost za podsticanje preduzetničke inicijative i zapošljavanja, s jedne, i kao strategija rasta renomiranih kompanija sa druge strane svest o prednostima i kapacitetu franšizinga u Srbiji nije dovoljno razvijena. Zbog činjenice da je franšizing sektor u periodu finansijskih potresa pretrpeo najmanje ekonomske štete, promovisanje i naglašavanje ključne uloge franšiznog poslovanja u cilju bržeg oporavka privrede, razvoja preduzetništva i jačanja konkurentnosti postaje

1 sonja.vujovic@pr.ac.rs
2 tanja.vujovic@pr.ac.rs
3 milos.pavlovic@bbs.edu.rs

važan zadatak stručne javnosti i državnih institucija na svim nivoima.

Ključne reči: franšizing, zapošljavanje, strategija rasta, brend, promovisanje koncepta franšize;

„Ko želi nešto da uradi, nađe način, ko ne želi da radi ništa, pronalazi izgovor."
(Pablo Picaso)

UVOD

„Vremenska i prostorna kompresija sveta podstaknuta aktuelnim procesom ekonomske globalizacije i inovativnošću informatičkih, komunikacionih i transportnih tehnologija doprinela je pojavi i funkcionisanju „globalnog sela" i stvaranju osećaja povezanosti sa ostatkom sveta" (Vujović i dr., 2009, str. 15–28). Na sličan način, franšizing „kao metod kloniranja pojavno identičnih, a pravno samostalnih kopija uspešnog preduzeća–originala, doveo je do uniformisanja tržišta, unifikacije proizvoda i usluga i shodno tome do fenomena da je i utisak potrošača identičan, bez obzira nalazi li se on u Kalkuti, Buenos Ajiresu ili Moskvi" (Milenković-Kerković, 2009, str. 18).

Pod uticajem savremenih trendova poslovanja i ubrzanog tempa života potrošači sve manje vremena imaju za „eksperimentisanje" pri odabiru neophodnih proizvoda i/ili usluga. Vizuelna standardizacija i kloniranje poslovnog identiteta davaoca franšizinga garantuju postojanost kvaliteta, pa opredeljivanjem za franšizne lokacije potrošači izbegavaju neugodna iznenađenja i razočarenja, s obzirom da im prepoznatljivi brendovi trgovina, restorana, hotela, benzinskih stanica garantuju da do njih neće doći.

U uslovima koje je globalizacija nametnula, olakšani su imitacija i kopiranje performansi proizvoda pa se pri diferenciranju između rivala na otvorenom i dinamičnom tržištu akcenat sve više stavlja na vrednost brenda, koji postaje glavno konkurentsko sredstvo. S obzirom da vrednost brenda utiče na lojalnost potrošača i na finansijsku snagu i tržišnu poziciju poslovnih subjekata, članstvo u sistemu franšizinga, koje inače obezbeđuje poslovanje pod okriljem poznatog brenda, rizik, kao nerazdvojni element svakog biznisa svodi na minimum. Nema sumnje da se poslovanjem u sistemu franšize poboljšava startna pozicija neiskusnog preduzetnika početnika, a transferom znanja, putem instrukcija za održavanje ustupljenog poslovnog i vizuelnog identiteta, daju smernice za izbegavanje početničkih zamki koje tržište kao

nemilosrdni sudija nikada ne oprašta i surovo kažnjava. Proizilazi da uspesi ostvareni članstvom u sistemu za posledicu imaju, ne samo jačanje pozicije brenda, već i razvoj privrede u celini.

Rastu obima internacionalizacije poslovanja prihvatanjem franšizing koncepta naročito doprinosi činjenica da je oblik poslovanja koji nudi kupovina franšiza najbliži garanciji za uspeh na današnjem tržištu. Veliki broj istraživanja pokazuje da se pokretanje poslovanja u sistemu franšize veoma retko završava neuspehom, a kada se to i dogodi razlog je najčešće u činjenici da primalac franšize nije u potpunosti poštovao „zadati" sistem rada i procedura i nije „naučio" tajnu uspeha na kojoj počiva prepoznatljivost i trajnost specifičnog načina poslovanja. Praksa je potvrdila da „iznajmljivanje" imidža poznatog i uspešnog privrednog subjekta kloniranjem dobro koncipiranog, standardizovanog i prepoznatljivog modela poslovanja uglavnom garantuje dugoročni uspeh. Izuzetno fleksibilan i prilagodljiv, franšizing je, kao marketing strategija nastupa na novim tržištima prihvatljiv za razvoj brendova širokog varijeteta proizvoda i usluga. I ne samo to. Franšizing koncept se na lokalnom i nacionalnom nivou, gde generiše otvaranje novih preduzeća, zapošljavanje i stvaranje privrednog bogatstva potvrdio kao atraktivna solucija razvoja biznisa i rasta zaposlenosti. Otuda se franšizing u poslovnom svetu razvijenih, a naročito ekonomski nestabilnih privreda, kao što su Srbija i zemlje iz okruženja sve više preporučuje kao rešenje rastućeg problema nezaposlenosti, najsigurniji način ulaska u preduzetništvo i metod rasta poslovanja. Stiče se utisak da se, u uslovima aktuelizovanja pitanja rodne ravnopravnosti, a posebno jačanja ekonomske aktivnosti žena i, s tim u vezi razvoja ženskog preduzetništva poslovni model franšizinga nameće kao rešenje i perspektiva pri pokretanju sopstvenog biznisa ne samo iz nužde, već i onda kada se u korporativnom sektoru dostigne „stakleni plafon". „U ekonomijama u tranziciji, žene ulaze u preduzetništvo najčešće kroz programe podsticanja samozapošljavanja, što znači da one, zapravo, postaju preduzetnice nužde a ne šanse, kao što je slučaj u razvijenim privredama. Kako se privrede u tranziciji sve više reformišu u pravcu tržišnih ekonomija, tako se i samozaposlenost pozicionira kao vid preduzetništva sa isključivo ekonomskom konotacijom, gubeći postepeno socijalni karakter" (Popović-Pantić, 2014, str. 153). S obzirom na to da ne poznaje nacionalne granice, franšizing omogućava širenje poslovne aktivnosti već oprobanih privrednih sistema i povećanje tržišne pokrivenosti u međunarodnim, a neretko i u globalnim razmerama.

Kako statistika pokazuje, veliki potresi koji su u vidu ekonomske krize i produžene recesije na globalnom nivou obeležili poslednju deceniju, nisu uticali na razvoj franšiznog sektora. Upravo stabilnost rasta i izuzetno visok nivo otpornosti u periodima ekonomskih kriza koje se pojavljuju s vremena na

vreme doprinose popularnosti i konstantnom trendu razvoja postojećih i novih franšiznih sistema.

DEFINISANJE I RAZVOJ FRANŠIZINGA

Franšizing predstavlja strategijsku varijantu internacionalizacije proizvodnje i prometa koja se zasniva na odnosima kooperacije između davaoca i primaoca franšize. Franšizing koncept se potvrdio i kao atraktivna solucija pri realizaciji strategije globalizacije za koju se u savremenim uslovima poslovanja opredelio veliki broj moćnih kompanija širom sveta. Prema definiciji koju prihvata *UNCTAD* franšiza se posmatra kao ugovorni odnos u kome međunarodno preduzeće (davalac franšize) dozvoljava stranom partneru da pokrene posao po uzoru na sistem razvijen od strane davaoca franšize u zamenu za novčanu nadoknadu (*fee*) ili maržu na robu ili usluge iz sistema franšize (World Investment Report 2011, str. 128). Analogno tome, *International Franchise Association (IFA)* definiše franšizing kao „ugovorni odnos između davaoca i primaoca franšize u kome davalac nudi ili se obavezuje da održi trajan interes u poslovanju primaoca franšize u takvim oblastima kao što su *know-how* i obučavanje, dok se primalac obavezuje da posluje pod zajedničkom firmom, spoljnim izgledom ili postupkom koji pripada davaocu ili ga on kontroliše, kao i da iz svojih izvora uloži osnovni investicioni kapital u poslovanje". Na jednoj strani je preduzeće „lokomotiva" koje ima prepoznatljiv imidž i poslovni ugled na tržištu, a na drugoj jedno ili više preduzeća u fazi rasta bez uhodane poslovne prakse i bez dokazane poslovne ideje.

Prema Evropskom etičkom kodeksu franšiznog poslovanja koji je Evropska franšizing federacija prvi put usvojila davne 1972. godine franšizing se determiniše kao „sistem komercijalizacije proizvoda i/ili usluga i/ili tehnologije, koji se zasniva na bliskoj i kontinuiranoj saradnji pravno i finansijski posebnih i nezavisnih preduzeća, vlasnika franšize i pojedinačnih korisnika franšize, pri čemu franšizer odobrava svojim franšizantima pravo i nameće obavezu da vode posao u saglasnosti sa konceptom franšizera. Tako ustupljeno pravo ovlašćuje i obavezuje franšizanta, u zamenu za direktnu ili indirektnu finansijsku nadoknadu, da koristi obeležje i/ili marku proizvoda i/ili usluge, znanja (*know-how*) i druga prava intelektualne svojine, uz obezbeđivanje permanentne komercijalne i/ili tehnološke pomoći i podrške, u okviru i za vreme trajanja pisanog ugovora o franšizingu, koji se, u ove svrhe, zaključuje između stranaka" (European Franchise Federation, 2011).

Mendelsohn (2005, str. 5) zaključuje da poslovni format franšizinga podrazumeva odobravanje licence od strane jedne osobe (franšizera) drugoj osobi (franšizantu) kojom vlasnik franšize dopušta (a obično i zahteva) da

primalac franšize, inače osoba bez prethodnog iskustva u sprovođenju biznisa vodi poslovanje pod brendom (markom, zaštitnim znakom) davaoca franšize i da, nakon obavljene obuke koristi franšizni paket, koji sadrži sve elemente neophodne za uspostavljanje nezavisne kompanije koja će, uz aktivnu i kontinuiranu asistenciju davaoca franšize i uz obavezu plaćanja nadoknade, poslovati po unapred utvrđenim pravilima.

Inače, sam pojam vodi poreklo od francuske reči *franchise* što se prevodi kao ovlašćenje ili pravo, ali se u svim zemljama, bez obzira kom pravnom sistemu pripadaju, ne prevodi, već se koristi u izvornom obliku u izgovoru zemlje u kojoj se pojavljuje. Franšizing, dakle, označava ugovorni odnos u kome vlasnik određenih licencnih prava (zaštićenih i nezaštićenih) i afirmisanog modela poslovanja, na osnovu ovlašćenja ustupa potencijalnom korisniku pravo korišćenja standardizovane poslovne procedure, ali uz zadržavanje prava na nadzor i vršenje kontrole nad radom i poslovanjem primaoca, uz istovremenu obavezu primaoca franšize da sledi jasno definisane uslove korišćenja.

Kooperativni aranžman u formi franšizinga može se posmatrati i kao obligaciono-pravni ugovor sa trajnim dejstvom, koji omogućava prenos prava industrijske i intelektualne svojine, kao i *know-how* (tehnološki metodi proizvodnje, upotreba recepata, formula, specifikacija, postupaka i metoda proizvodnje i poslovanja, znanja o metodama pridobijanja potrošača, znanja o organizaciji plasmana i prometa) sa davaoca na korisnika franšize, čime je istovremeno omogućeno i preuzimanje dela potrošača, kao subjekata tražnje koje je ugledom i kvalitetim poslovanja pridobio davalac franšize. Jezikom laika rečeno, franšizing predstavlja poslovni koncept preuzimanja, to jest, iznajmljivanja formule uspeha poznatog i tržišno pozicioniranog privrednog subjekta, odnosno, kloniranje originalne tehnike i metoda poslovanja uspešne kompanije sa matične organizacije na mala i srednja preduzeća u fazi rasta.

Pretpostavka za zasnivanje sistema franšizinga, a time i za zaključenje ugovora je da se u ulozi davaoca franšize pojavljuje ekonomski snažno preduzeće, koje je steklo veliki poslovni ugled i čije proizvode i/ili usluge potrošači prepoznaju po kvalitetu, koji vezuju za znak, firmu ili druga spoljna obeležja preduzeća davaoca franšizinga. I upravo su afirmisanost davaoca franšizinga i prepoznatljivost brenda koji je stekao poverenje i lojalnost potrošača primarni motivi primaoca da uključivanjem u franšizni sistem olakša svoje poslovanje koristeći njegovu reputaciju i prednosti rada „u sistemu".

Ono što je tokom američkog građanskog rata u periodu od 1861–1865. godine, pronalazač igle za šivaću mašinu, Jevrejin *Isaac Merit Singer* znao, kada je izabranim trgovcima ustupao pravo da na konjskim zapregama i na tačno određenim teritorijama prodaju njegove šivaće mašine, bilo je da je pronašao način da u zemlji pogođenoj ratom unapredi prodaju i učvrsti svoju

konkurentsku poziciju na tržištu. Ono što u tom trenutku, nikako nije mogao znati je, da je svojom inventivnošću kreirao prvi sistem franšizinga.

Gotovo čitav jedan vek kasnije fenomen franšizinga implementiran je u poslovnu praksu ne samo američkih, već i evropskih kompanija koje su primenom novog koncepta ostvarile skoro potpunu globalizaciju svog poslovanja. Sledeći primer *Singer Sawing Machine Company* mnoge kompanije su postale poznate širom zemljine kugle: *Coca-Cola, Pepsi-Cola, Kentucky Fried Chicken, Dunkin' Donuts, Burger King, McDonald's, Avis, Hertz, Intercontinental, Holiday Inn, Hilton.*

Neophodno je naglasiti da iako se franšizing formula nalazi u različitim sektorima i uzima različite oblike, franšizing koncept nije univerzalno primenljiv i svoju najveću afirmaciju doživeo je u domenu distribucije bezalkoholnih napitaka, poslovanju hotela i motela, *fast-food* restorana, benzinskim stanicama, maloprodaji, rentiranju automobila, servisnim, poslovnim i određenim rekreacionim uslugama, kao i raznolikom nizu drugih uslužnih delatnosti od obrazovanja do usluga lične zaštite, (World Investment Report 2011, str. 138) zubarskim i medicinskim uslugama, transportnim uslugama, pranju i hemijskom čišćenju, apotekarstvu.

Globalna ekonomska, socijalna i demografska kretanja ukazuju na tendenciju starenja stanovništva, stvaranja svesti o zdravom načinu života i zdravoj ishrani i sve veće upotrebe savremenih tehnologija i interneta. Svake godine otkrivaju se nove oblasti koje nose šansu za profit. Sve perspektivniji su programi pružanja nege starijim osobama, programi fitnesa i zdrave hrane, programi obrazovanja dece, dok posebno privlačna, u globalno umreženom društvu kada korisnici žele personalizovane usluge i servise postaje oblast tehničkog konsaltinga, telekomunikacija i informacionih tehnologija. Analogno tome, u vreme kada apeli o zaštiti životinja i kućnih ljubimaca pristižu sa najudaljenijih delova zemljine kugle saloni za „grooming" i industrija zdrave hrane za pse postaju siguran posao na duge staze za mnoge koji vole životinje i razumeju njihove potrebe. Da novi trendovi nude neslućene mogućnosti potvrđuje pekara „*Woof-Woof*" koja je nedavno (u leto 2013. godine) otvorena u Mariboru. Za razliku od većine ostalih pekara, ova je specijalizovana za proizvodnju poslastica i ostalih pekarskih, ručno izrađenih proizvoda samo za pse. Proizvodi koje prodaje napravljeni su od različitih vrsta mesa, ali u ponudi se nalaze i poslastice za „pse vegetarijance", kao i hrana za pse sa posebnim režimom ishrane. Koncept je „izvezen" otvaranjem prve franšizne pekare za pse, maja meseca 2014. u Zagrebu, a velike su šanse da vlasnik pronađe primaoce franšize izvan matičnog tržišta, na prostoru Nemačke, Austrije i Italije (http://franchising.rs/clanak). Tržišnu prihvatljivost ove ideje potvrdilo je otvaranje prve pekare za pse u Srbiji, u jednom novobeogradskom naselju, početkom 2016. godine čime je čitava paleta proizvoda ovog brenda postala dostupna svima koji, kroz svakodnevne obroke

žele da ponude gastronomski raj za svoje kućne ljubimce. Potrebno je naglasiti da, „s obzirom na sve veću pažnju koja se posvećuje KDO (korporativna društvena odgovornost) na globalnom nivou, potencijalni korisnici franšize sve češće traže davaoce franšize koji favorizuju društveno odgovorne inicijative" (Đurić-Kuzmanović i dr., 2017, str. 300).

PREDNOSTI I NEDOSTACI FRANŠIZNOG POSLOVANJA

Kao i svaki oblik kooperacije franšizing je moguć samo u slučaju da obe strane ostvaruju određene koristi. Korisnik franšize uvažavanjem dobijenih instrukcija u pogledu pravilne primene tehnike i pravila poslovanja obično koristi stvoreni ugled davaoca franšize, iskustvo vezano za marketinški nastup, pomoć u vezi sa obukom personala, savete iz domena upravljanja, što sve skupa rezultira u smanjenju troškova. Jednostavno rečeno, franšizant uključivanjem u sistem ima na raspolaganju inicijalnu i kontinuiranu ekspertsku pomoć i profesionalnu podršku franšizera (obuka, marketing, procesi, *know-how*) što smanjuje rizik poslovnog neuspeha i utiče na poboljšavanje performansi organizacije.

Franšiza obezbeđuje već afirmisan proizvod ili uslugu čiji je brend prepoznatljiv i široko prihvaćen na tržištu. Ovo pruža posebne koristi primaocu franšize u smislu već formirane svesnosti i obaveštenosti kupaca o datom proizvodu ili usluzi, za koju su inače potrebne godine da bi se izgradila. Izvesno je da franšiza značajno uvećava šanse za poslovni uspeh primaoca jer se, u najvećem broju slučajeva radi o dokazanom i potvrđenom proizvodu i proverenim metodama poslovanja. Franšizanti imaju mogućnost „zamaha bez lutanja" jer im se putem „iznajmljivanja" formule uspeha poverava, ne samo moć poznatog brenda, već i kvalitetan sistem poslovanja koji poseduje dokazanu vrednost za potrošače, *goodwill* i prepoznatljivost u globalnim razmerama s obzirom da je sve „dečije bolesti" preležao i početničke greške u biznisu napravio vlasnik franšize. Samim tim, neuporedivo je lakše, sigurnije i izvesnije razvijati preduzetnički duh pod plaštom već uhodanog, tržišno prihvaćenog i profitabilnog poslovnog modela.

„Na drugoj strani, davaocu franšize se pruža mogućnost tržišnog rasta i ekspanzije bez dodatnog ulaganja kapitala, ostvarenje zadovoljavajućeg obima profita i sticanja reputacije međunarodno priznate kompanije. Davalac se na ovaj način oslobađa obaveze prepoznavanja određenih specifičnosti koje treba uvažiti pri plasiranju proizvoda na nepoznato tržište, a korisnik je taj koji poznaje situaciju na konkretnom tržištu i predlaže minorne modifikacije dok osnovni parametri poslovanja ostaju standardizovani i prepoznatljivi svuda širom sveta. Korisnik franšize, iako, u većini slučajeva, preduzeće nevelike finansijske i tržišne snage, osigurava informacije o lokalnom tržištu, deo

kapitala i potrebno osoblje" (Vujović, 2014, str. 87). Ulaskom u ovakav poslovni odnos interesi davaoca i korisnika franšize, definisanjem zajedničkog cilja čijem ostvarenju teže postaju komplementarni i oni prestaju da budu konkurenti.

Stiče se utisak da je, pored činjenice da su uloge i odgovornosti franšizera i franšizanta u franšiznoj mreži različite i specifične, njihova veza konstruisana kao „sinergija kolektivne inteligencije" što samo po sebi predstavlja značajan faktor uspeha „franšiznog poslovnog modela" i magnet za mnoge koji nikada nisu vodili posao ili koji ne bi ni razmišljali da ga pokrenu ako bi trebalo da počnu sami od nule. Početne, tekuće obuke i „osvežavajuće" sesije tipične za franšizna preduzeća doprinose poboljšanju veština preduzetnika početnika koji nemaju dovoljno iskustva u vođenju posla, tako da upravo ovaj „kontekst učenja" predstavlja još jedan ključ uspeha „franšiznog poslovnog modela". Isto tako, mogućnost poređenja rezultata svakog operatera u cilju promovisanja najboljih performansi u sistemu, sagledana kroz benčmarking (*Benchmarking*) i racionalizaciju, a koja je u suprotnosti sa situacijom mnogih samostalnih nezavisnih preduzetnika koji nemaju elemente direktnog poređenja neophodne za kritičku procenu poslovanja, garant je uspešne teritorijalne i tržišne ekspanzije franšize bilo unutar nacionalnih granica bilo van njih (European Franchise Federation, 2012, str. 5).

Stranke koje se opredele za partnerski odnos u vidu franšizinga prethodno procenjuju svrsishodnost i uspešnost budućeg poslovnog i ugovornog odnosa sa stanovišta određenih koristi, jer se racionalnost svakog pravnog posla, zapravo ogleda u konkretnim ekonomskim prednostima ili dobiti koju njegovi učesnici očekuju da ostvare. Osvajanje novih tržišta i povećanje ugleda celokupnog sistema poslovanja, a time i uvećanje profita bez dodatnih ulaganja (ili uz minimalna ulaganja), osnovni su motiv, odnosno, ekonomski interes koji jednu već afirmisanu kompaniju sa brendiranim proizvodima i/ili uslugama, podstiče da putem franšize nastupi na novim tržištima. Tim pre što ulazak na nepoznata ciljna tržišta koja davalac namerava da osvoji kroz primenu sistema franšizinga, rizik, kao prateći elemenat poslovanja svodi na najmanju moguću meru. Ovo, pre svega, jer davalac koristi iskustvo i poslovne veze lokalnog preduzeća i pojedinaca, primalaca franšize koji poznaju lokalne uslove poslovanja, lokalne propise i običaje, potrebe i očekivanja lokalnih potrošača, tako da rizik eventualnog neuspeha prevaljuje na njihov račun. Na ovaj način stvara se čvrsta simbioza između ekonomski snažnih privrednih subjekata, nosilaca velikog poslovnog ugleda, koji imaju razvijene i široko prihvaćene metode poslovanja i nezavisnog pojedinca koji raspolaže određenim kapitalom i ima želju da koristeći već razrađenu poslovnu ideju započne biznis i ostvari poslovni uspeh (Jokić, 2013., str. 151–162).

Ugovorom o franšizingu precizno se definišu obaveze primaoca franšize:

- primena u poslovanju svih uputstava i propisanih standarda poslovanja i tehnoloških postupaka, takozvana unutrašnja jednoobraznost,
- obaveza spoljnog uniformnog uređenja objekta, odnosno, radnje, takozvana spoljna jednoobraznost, kako bi se vizuelnom standardizacijom održala prepoznatljivost mreže;
- nabavka robe od davaoca franšizinga ili od subjekata koje je on odredio;
- određeno investiranje;
- čuvanje poslovne tajne, kako tokom trajanja, tako i nakon okončanja ugovora o franšizingu;
- plaćanje naknade;
- zalaganje, u skladu sa sopstvenim mogućnostima na unapređenju plasmana robe i usluga davaoca franšize i razvoju identiteta celokupne mreže franšizinga kojoj pripada;
- dozvola kontrole poslovanja davaocu franšizinga i pružanje na uvid poverljivih podataka i tražene dokumentacije u cilju unapređenja procesa i poslovanja celokupne franšizne mreže;
- obaveza poštovanja razvojnog plana;
- prilagođavanje sistema lokalnim običajima, kulturi, navikama i propisima zemlje domaćina. Iako sistem mora da bude uniforman, neophodna su prilagođavanja franšizing sistema lokalnim uslovima, a te promene najčešće odobrava davalac master franšizinga (Milenković-Kerković, 2009, str. 23);
- nezaključivanje sličnih ugovora sa konkurencijom, ali i
- odricanje prava na samostalni preduzetnički poduhvat u istoj oblasti ili industriji, određeno vreme nakon isteka ugovora.

Mada u ekonomskoj i pravnoj literaturi postoje razlike između zemalja i autora oko definisanja pojma franšizinga, uočava se usaglašenost u stavu da je reč o modelu ugovorne saradnje između pravno i ekonomski nezavisnih i ravnopravnih privrednih subjekata. Međutim, kako se primalac franšize obavezuje da korišćenjem jedinstvenog i u praksi proverenog poslovnog sistema, kao i istupanjem na tržištu pod jedinstvenim imenom i zaštitnim znakom sledi poslovnu politiku davaoca franšize, franšizer zadržava pravo kontrole nad kvalitetom preuzetog „franšizing paketa" i sprovođenjem strogih standarda i pravila poslovanja. Očuvati i ni u čemu ne narušiti *image* razvijan višegodišnjim opsluživanjem tržišta i ne izneveriti poverenje potrošača postaje krucijalan zahtev koji se bezuslovno ugrađuje u sistem franšizinga. Na taj način se obezbeđuje standardizovanost osnovnog koncepta, i mogućnost za korisnike da u istovetnosti usluga i ambijenta uživaju bez obzira na činjenicu na kom lokalitetu i u kom delu sveta se nalaze. I upravo je *McDonald'sov* lanac

restorana brze hrane najbolji primer franšize u globalnim razmerama gde do izražaja dolazi kloniranje poslovnog modela, s obzirom na to da će posetilac u svakom od ovih restorana, bez obzira na deo zemljine kugle na kome se nalazi dobiti istu uslugu osoblja obučenog u odeću propisanog kroja i boje, identični *Big Mac,* pomfrit istog ukusa, besprekornu čistoću, a u svakom od njih će ga dočekati i pozdraviti maskota kompanije, klovn Ronald McDonald. Suština poslovne strategije kompanije odslikava se u obrascu *QSC&V*, gde je *Q /quality/* oznaka za kvalitetnu hranu, *S /service/* za brzu, ljubaznu i prijateljsku uslugu, *C /cleanliness/* za besprekornu čistoću, a *V /value/* znači da kombinacija ovih elemenata pruža maksimalnu vrednost za ciljnog korisnika.

Odsustvo slobode delovanja i poslovanja prema sopstvenom nahođenju, pored finansijske obaveze prema davaocu franšize koju primalac mora da plaća, bez obzira na stanje profita, ujedno se naglašava kao primarni nedostatak kooperativnog aranžmana u vidu franšizinga. S obzirom da postaje deo uniformnog sistema i da, prihvatanjem poslovne politike definisane od strane davaoca pristaje da postupa po njegovim nalozima i instrukcijama koji, u velikoj meri ograničavaju njegovu ekonomsku samostalnost i sopstvenu inicijativu, korisnik svoju sudbinu neposredno vezuje za sudbinu franšizera. Isto tako, ukoliko drugi franšizanti loše upravljaju franšizom ili se franšizer suoči sa neplaniranom situacijom i problemom koji ugrožava poslovanje, stvara se negativna slika o celom poslovnom sistemu i svim poslovnim subjektima uključenim u franšizni sporazum.

„Pošto se u današnjim naglašeno nesigurnim uslovima više ni jedan nastup na tržištu ne može prepustiti slučaju, pa ni preduzetničkoj intuiciji, to je svaku poslovnu ideju, bilo da se ona odnosi na uvođenje potpuno novog proizvoda ili inovaciju postojećih, neophodno prethodno tržišno proveriti" (Grandov, i dr., 2016, str. 140). Analogno tome, s obzirom na to da je u slučaju franšiznog poslovanja reč o dugoročnom poslovnom odnosu preporučuje se, kao svrsishodno, prethodno prikupljanje čitavog spektra informacija o davaocu franšizinga i ostvarenom uspehu njegovog franšiznog sistema, kao i o broju primalaca uključenih u mrežu i njihovim poslovnim rezultatima, kolike su provizije i troškovi koje primalac treba da plati, koliko je primaocima franšizinga bilo potrebno da povrate uložene investicije i da ostvare zadovoljavajući prihod, kakvu pomoć davalac franšizinga pruža primaocima i da li su oni zadovoljni saradnjom i postojećom komunikacijom na relaciji franšizer–franšizant.

Smanjena mogućnost kontrole pri sprovođenju standarda koji determinišu originalnost identiteta na tržištu i definisane poslovne politike u odnosu na samostalni preduzetnički poduhvat, neizbežni problemi u komunikaciji i odnosima sa primaocima franšize i nedostatak lojalnosti i poverenja među ugovornim stranama smatraju se najvećim nedostacima franšiznih aranžmana, posmatrano iz ugla davaoca franšizinga.

ZASTUPLJENOST FRANŠIZINGA U SVETU I U SRBIJI

Franšizing, kao model uspešnog pokretanja i širenja posla, svoj puni razvoj doživeo je u Sjedinjenim Američkim Državama, a zvanični podaci pokazuju da se 70% američke privrede zasniva upravo na franšiznom poslovanju. Uvidom u obimnu literaturu jasno je da se u istraživanju geneze i rasta franšizinga mora krenuti sa severnoameričkog kontinenta pošto su SAD ne samo „kolevka" modernog franšiznog poslovanja, već i najveće tržište za širenje poslovanja po sistemu franšizinga i nesumnjivo najveći „izvoznik" franšizing koncepta. Sa prostora Sjedinjenih Država franšizing se proširio i na prostor starog kontinenta, kao i na ostatak razvijenog sveta i na mnoge zemlje u razvoju, tako da je danas u različitim formama prisutan u preko 140 privreda sveta. Vredne pomena su Kanada, Japan, Australija, Francuska, Nemačka i Velika Britanija (Mendelsohn, 2005, str. 17).

Prodaja preduzeća putem franšize u svetu dostigla je gotovo 2,5 triliona američkih dolara u 2010. godini, od čega je vrednost prekograničnih franšizing aktivnosti na nivou od oko 330 do 350 milijardi američkih dolara. Udeo međunarodnog franšizinga značajno varira od zemlje do zemlje. Dok u najvećem broju razvijenih zemalja domaće franšize u ukupnom broju franšiza učestvuju sa 80–90%, u nekim glavnim privredama u usponu sa liste zemalja u razvoju evidentan je porast međunarodnih franšiza, mada su i tu uočljive značajne varijacije. U Brazilu, na primer, strani franšizni lanci predstavljaju samo oko 10% ukupnih franšiznih aktivnosti, od 10 najboljih top franšiza sve su domaće. Međutim, početni rast franšizinga na tržištima u razvoju često je vođen od strane međunarodnih franšiznih operatera. Na većini afričkih tržišta, izuzimajući Južnu Afriku međunarodni franšizeri učestvuju sa 80 ili više procenata u ukupnom broju, dok je na nekim drugim tržištima u usponu, poput Meksika, Ruske Federacije i Turske stopa uvek između 30 i 40% (UNCTAD, World Investment Report, 2011, str. 138).

Zapravo, većina velikih globalnih operatera franšizinga (franšizera), koji „presađivanjem" svoje uspešne formule na novim tržištima kreiraju i razvijaju međunarodni „ukus" potrošača, bilo da preko franšiznih mreža šire luksuzne i prepoznatljive brendove u tržnim centrima, aerodromima ili restoranima, potiče iz razvijenih zemalja sveta.

Na listi petnaest najboljih globalnih franšizera, posmatrano po broju franšiznih jedinica (*outlets)* osim po jedne sa prostora Japana, Kanade i Velike Britanije nalaze se samo američke kompanije. Većina njih su lanci brze hrane kao što su *McDonald's* i *Pizza Hut* (SAD) dok su preostale kompanije izvan ove grupe uglavnom iz kategorije prodavnice ili hoteli, uključujući *7-Eleven* (Japan/SAD) i *InterContinental* (Velika Britanija). Pritom, globalni lanci franšiza su široko rasprostranjeni u mnogim zemljama u razvoju. Na primer, *KFC-Kentucky Fried Chicken* (SAD) čija je specijalnost priprema pržene

piletine po originalnom receptu ima globalno rasprostranjene franšize u oko 110 zemalja, od kojih su 75 ekonomije u razvoju (Isto, str. 139).

Tabela 1. – Franšizni sistemi u svetu, 2010. godine

Region/ekonomija	Franšizni sistemi	Broj prodavnica(u 000)	Prodaja (milijarda$)	Zaposleni (u 000)	Prekogranične (%)
Svet	**30 000**	**2 640**	**2 480**	**19 940**	**15**
Razvijene ekonomije	12 200	1 310	2 210	12 400	10
Evropa	7 700	370	340	2 830	20
Japan	1 200	230	250	2 500	5
Sjedinjene Američke Države	2 500	630	1 480	6 250	5
Ekonomije u razvoju i tranziciji	17 400	1 330	270	7 540	30
Azija	11 200	1 070	170	4 810	25
Afrika	1 600	40	30	550	70
Jugoistočna Evropa i ZND	800	30	5	370	50
Latinska Amerika i Karibi	3 800	190	70	1 810	20

Izvor: UNCTAD, World Investment Report 2011: Non-Equity Modes of International Production and Development, str. 138;

Uprkos ekonomskim pritiscima na privredu u celini, broj franšizing sistema u Velikoj Britaniji poslednjih godina ima tendenciju rasta. Tokom 2012. godine razvijeno je 29 novih franšiza, pa je ukupan broj franšiza porastao na 929. U odnosu na 2011. godinu ukupan broj franšiznih jedinica je povećan za 4%, i u 2012. godini iznosi 40.100 poslovnih jedinica. Ukupan ekonomski doprinos franšizne industrije u Velikoj Britaniji u 2012. godini iznosi 13,4 milijardi funti, što je 8% više u odnosu na 2011. godinu. Prosečan promet po poslovnoj jedinici je 349.000 funti, dok se istovremeno beleži i veći procenat franšiznih jedinica sa prometom od preko 500.000 funti. Veliki porast broja franšiznih sistema u Velikoj Britaniji može se utvrditi komparacijom sa raspoloživim podacima od pre dve decenije, kada je promet u oblasti franšizinga iznosio nešto više od 5 milijardi funti i kada je 379 franšiznih sistema poslovalo u 18.300 poslovnih jedinica (Munitlak-Ivanović, 2014. str. 111–125).

Od zemalja u razvoju, franšizing je najrazvijeniji u Mađarskoj i Poljskoj gde je prvi put uveden 1989. godine dolaskom francuskog brenda Yves Rocher, a nakon četvrt veka, 2012. broj franšiznih brendova je iznosio 820 od čega su gotovo tri četvrtine (74%) domaće franšize. Od zemalja sa prostora bivše Jugoslavije ovaj način poslovanja je najrazvijeniji u Sloveniji i Hrvatskoj u kojoj je od ukupnog broja franšiznih brendova više od jedne četvrtine domaćih (30%) (European Franchise Federation, 2012, str. 16).

Prema najnovijoj rang listi portala *FranchiseDirect.com* među Top 100 Global Franchises 2017. godine nije došlo do većih promena – bar kada je sam vrh liste u pitanju. Kao i prošle godine, na samom vrhu najuspešnijih franšiza rangiran je, drugu godinu zaredom McDonald's (1). Među brendovima sa vrha

liste, visoke pozicije zadržali su *KFC* (2), *Burger King* (3) i *Subway* (4), zvanično najveći *fast-food* lanac na svetu, koji je krajem aprila otvorio i prvi restoran u Hrvatskoj, a kome je u prošlogodišnjem izveštaju pripala druga pozicija; *7-Eleven* (5), lanac prodavnica široke potrošnje, ujedno i najveći franšizni lanac na svetu po broju jedinica (gotovo 60.000 marketa širom sveta); rent-a-kar franšiza *Hertz* (6); lanac picerija *Pizza Hut* (7); kao i tri hotelska brenda – *Marriott International* (8), *Wyndham* (9) i *Hilton* (10) (http://www.franchisedirect.com/**).** Tradicionalno, najveći broj rangiranih franšizing sistema posluje u kategoriji gastronomija i ugostiteljstvo – ove godine čak 39, među kojima dominiraju restorani brze hrane i picerije. Drugi po zastupljenosti su sistemi iz oblasti čišćenja (12), a slede sistemi iz automobilskog sektora (6), hotelijerstva (5), kao i sektora za lepotu i negu tela (5). Uz činjenicu da se na godišnjoj listi 100 najvećih franšiza sveta pozicioniralo pet hotelskih franšiza, kuriozitet predstavlja to da su se sve našle u samom vrhu liste. Među njima najbolje je plasirana evropska, odnosno, britanska franšiza *InterContinental Hotels&Resorts* (12). Kompanije iz Amerike, kolevke franšizinga, „zauzimaju“ 80% ovogodišnje liste najuspešnijih franšizing sistema i sigurno je da se postojeći odnos snaga u bližoj budućnosti neće promeniti **(**http://franchising.rs/**).** Osim američkih kompanija na listi Top 100 globalnih franšizera nalaze se po jedna sa prostora Velike Britanije (12), Japana (16), Nemačke (68), Švedske (88), Južne Koreje (91) i Australije (92), četiri iz Španije i po pet iz Francuske i Kanade.

Međutim, iako će zasigurno još dugi niz godina franšizni sistemi sa severnoameričkog kontinenta dominirati na rang listama tipa Top 100 i Top 500, ipak je, zahvaljujući značajnom porastu udela franšizinga u svim ekonomijama sveta, nezanemarljiv evidentan rast udela „neameričkih” kompanija koje beleže uspeh na globalnom nivou.

Globalno posmatrano, franšizing kao forma poslovanja veoma je razvijen i identifikovan je kao moćan generator privrednog razvoja. Međutim, iako je prepoznat kao model rasta postojećeg malog biznisa i veština zapošljavanja, prodor franšizinga na domaću privrednu scenu nije imao dinamiku i intenzitet kakav je imao u razvijenim privredama sveta. Zapravo, za razliku od razvijenih tržišnih ekonomija, Srbija još uvek značajno zaostaje u primeni franšiznih sistema s obzirom da svest o prednostima i potencijalu franšiznog poslovanja i dalje nije na adekvatnom nivou. Domaća preduzeća postepeno uviđaju prednosti i značaj širenja poslovne mreže putem franšizinga. Skromni počeci franšiznog poslovanja u Srbiji datiraju iz devedesetih godina prošlog veka, ali je ovaj model tržišne ekspanzije domaćih preduzeća naročito dobio na atraktivnosti sa početkom novog milenijuma.

U poređenju sa drugim zemljama u tranziciji, na prostoru Srbije posluje manji broj franšiznih mreža, s obzirom da je franšizing kao poslovni model još uvek u početnoj fazi razvoja. Uprkos činjenici da se broj franšiza iz godine u

godinu postepeno povećava i da značajno raste interesovanje za kooperativne aranžmane u vidu franšizinga, evidentno je da prema broju primalaca i davaoca franšize Srbija značajno zaostaje za ostalim privredama Evrope. Isto tako, dok u razvijenim zemljama Zapada u strukturi franšiznih brendova preovladavaju nacionalne franšize, u Srbiji je situacija potpuno suprotna, jer u odnosu na nacionalne franšize na tržištu dominiraju strani franšizni brendovi.

Prema podacima konsultantske firme *Profit system*, specijalizovane za pružanje usluga iz oblasti franšizinga, u Srbiji je tokom 2012. i u prvoj polovini 2013. godine poslovalo ukupno 164 franšiznih sistema, od čega su 54 nacionalnog porekla (33%), a 110 inostrani franšizni brendovi (67%). Kada je reč o domaćim sistemima franšizinga, sektorski posmatrano više od polovine njih, 56% posluje u oblasti trgovine, dok se preostalih 44% (24) bavi uslužnom delatnošću (http://franchising.rs/clanak).

Evidentno je da u ovom trenutku najveći broj domaćih franšiznih brendova posluje samo unutar nacionalnih granica zemlje, mada postoje retki primeri internacionalizacije poslovanja putem franšizinga. Kompanija *Dve šmizle* je pored domaćeg tržišta svoje prisustvo ostvarila i na tržištima susednih, pre svega bivših republika nekadašnje zajedničke države, dok je *Rakia bar* specifičan i autentičan ugostiteljski koncept, koji promoviše tradicionalno srpsko piće i kuhinju, putem franšize „izvezao” na tržište Kanade, u Toronto, a od sredine 2014. godine i u prestonicu Austrije. *Mini Pani* franšiznom sistemu je tokom 2013. pristupilo osam novih članova u Bosni i Hercegovini i po šest u Crnoj Gori i Makedoniji. Ovaj franšizni koncept se od nedavno proširio i na tržište Evropske unije, u Mađarsku, Sloveniju i Hrvatsku, kao i na tržište Ujedinjenih Arapskih Emirata i Malezije (http://www.minipani.com). Međutim, uprkos tendenciji stvaranja velikih domaćih franšiznih sistema i njihovog postepenog širenja na tržištima izvan nacionalnih granica, prvenstveno okolnih zemalja, u najvećem broju slučajeva preduzeća svoje poslovanje fokusiraju i realizuju samo na franšiznim lokacijama unutar srpskog tržišta.

ZAKLJUČAK

Ozbiljna društvena i ekonomska kriza na prostoru Republike Srbije inicirana nizom turbulentnih događaja koji su se, od devedesetih godina prošlog veka nizali jedan za drugim, urezala je duboke ožiljke na privredu teritorijalno „osakaćene” zemlje. Stotine hiljada radnih mesta u industriji je izgubljeno a problem nezaposlenosti je dostigao enormne razmere. U situaciji kada su, usled pada ekonomske aktivnosti i industrijske proizvodnje, pogoršanja životnog standarda, porasta siromaštva i povećanja stope nezaposlenosti, i roditelji i deca, bez obzira na generacijski jaz ujedinjeni u

brizi za egzistenciju i budućnost, franšizing se nameće kao atraktivan model preduzetništva i samozapošljavanja, ali i strategija rasta renomiranih kompanija. Ulaskom u svet franšizinga pruža se mogućnost da se i tehnološki viškovi radnika, iznedreni neuspešnim privatizacijama transformišu u uspešne preduzetnike. Isto tako, uključivanjem u već oprobani koncept biznisa populacija mladih, koja čini najveći procenat nezaposlenih dobija šansu da, pod okriljem poznatog brenda ovlada preduzetničkim veštinama i otkrije formulu za trajanje na tržištu, čime bi se sprečio odlazak velikog broja mladih, obrazovanih i talentovanih ljudi u svetske obrazovne centre i strane firme (*brain drain*). U narednom periodu bilo bi realno očekivati da franšizing bude identifikovan kao forma zapošljavanja ranjivih kategorija stanovništva, pre svega žena i pripadnika nacionalnih manjina, čije bi poslovno angažovanje u okviru postojećih franšiznih sistema sa izvesnijim ishodom poslovanja tokom vremena doprinelo povećanju njihove ekonomske nezavisnosti i sticanju zadovoljavajuće tržišne pozicije. U skladu sa savremenim trendovima najveće mogućnosti, kada su žene preduzetnici u pitanju pružaju franšizni sistemi koji postaju sve popularniji i zahtevaju preduzetničku inicijativu u oblasti zdrave hrane, fitnesa, pružanja nege starijim osobama.

Međutim, za razliku od privreda tržišno razvijenih zemalja gde je franšinzing izuzetno razvijen i već decenijama zastupljen kao atraktivan model pokretanja i ekspanzije poslovanja, franšizing koncept u Srbiji nije naišao na široku primenu. Dosadašnje aktivnosti na popularizaciji franšiznog poslovanja nisu dale značajne rezultate s obzirom da franšizing nije prepoznat kao oblik samozapošljavanja koji pruža veće šanse za uspeh u odnosu na samostalni nastup na tržištu. U datim uslovima izuzetno je važno da država, uporedo sa kreiranjem atraktivnog i stimulativnog poslovnog ambijenta postavi kvalitetne osnove za pokretanje i unapređenje uspešnih poslovnih formata u vidu franšizinga i u sklopu informativno-edukativnih programa predstavi prednosti poslovanja u sistemu tržišno potvrđenog i profitabilnog brenda. Dakle, primarni cilj afirmacije franšiznog poslovanja u Srbiji ogleda se upravo u stvaranju uverenja da iznajmljivanje poslovnog i vizuelnog identiteta obezbeđuje čitav niz prednosti kako za davaoca, tako i za korisnika franšize.

Prilikom pokretanja novog posla u koji preduzetnik ulazi sa određenom dozom nesigurnosti i visokim stepenom poslovnog (tržišnog, marketinškog i finansijskog) rizika franšizni aranžmani nude veće šanse za opstanak na odabranom ciljnom tržištu. Statistika kaže da je u franšiznom poslovanju, dakle, kada se preduzetnik uključuje u već postojeći i uhodan posao, procenat onih koji iz bilo kog razloga tokom prve godine propadaju – manji, od deset posto u odnosu na samostalno lansiranje neproverene poslovne ideje i neprepoznatljivog brenda. S tim u vezi, buduće aktivnosti treba da budu usmerene na bolju edukaciju potencijalnih korisnika franšizinga i aktivno pružanje pomoći pri odabiru kvalitetnih i *low cost* franšiznih sistema. U tu

svrhu nezamenljivu ulogu odigralo bi organizovanje seminara i poseta sajmovima koji se održavaju na regionalnom, evropskom i svetskom nivou tokom cele godine.

Na drugoj strani, edukacijom i podizanjem privredne svesti o prednostima i mogućnostima koje pruža razvoj poslovanja u sistemu franšize neophodno je podsticati preduzetnike u Srbiji koji poseduju jedinstven, profitabilan, sistematizovan, lako prenosiv i, s aspekta troškova dostupan koncept da prihvate franšizing kao strategiju tržišne ekspanzije i postanu konkurentni na nacionalnom i regionalnom nivou. Shodno tome neophodno je sistematizovanom ponudom u publikovanim ili internet prezentacijama preduzetnicima u fazi razvoja, koji razmišljaju o stvaranju sopstvenog franšiznog sistema ili rastu i internacionalizaciji uspostavljanjem franšizne mreže, pružiti priliku da svoje koncepte predstave većem broju potencijalnih primalaca. Afirmaciji franšizinga doprinelo bi organizovanje Dana za upoznavanje (*Discovery Day*), koji bi, po ugledu na praksu ukorenjenu u svetskim metropolama predstavljao idealnu priliku da se po prvi put uživo sretnu, upoznaju i međusobno predstave kandidati zainteresovani za kupovinu i izdavanje franšize. Povećanje broja preduzetnika koji bi se odlučili da transferom znanja i presađivanjem specifičnog modela poslovanja na odabranim franšiznim lokacijama prošire svoj posao, imalo bi za posledicu transformaciju jednog dela nezaposlenih u uspešne preduzetnike.

Nemoguće je ne pomenuti da u širokoj lepezi faktora koji stimulativno deluju na stvaranje povoljne poslovne klime pa samim tim i na obim i dinamiku širenja franšizing sektora, značajno mesto pripada zakonskoj regulativi. Činjenica je da se poslednjih godina intenzivno sprovode reforme u pravcu harmonizacije domaćeg zakonodavstva sa propisima Evropske unije tako da su postojeća zakonska rešenja podložna čestim promenama. Imajući u vidu da preduzetnici i oni koji imaju nameru da to postanu žele jasan, stabilan i predvidiv zakonodavni i institucionalni okvir, potrebno je stvoriti uslove koji će osigurati efikasnu primenu usvojene regulative koja u dužem vremenskom periodu garantuje pravnu sigurnost i poštovanje ugovora u celini.

Nameće se kao zaključak da bi ekspanzija franšizinga u Srbiji bila u funkciji rešavanja enormnog problema nezaposlenosti, bržeg ekonomskog oporavka celokupne privrede i poboljšanja nezavidne konkurentske pozicije u regionalnim i globalnim razmerama. Zbog činjenice da je franšizni sistem poslovanja u periodu finansijskih potresa pretrpeo najmanje ekonomske štete i u najvećoj meri ostao imun na udare krize, promovisanje i naglašavanje ključne uloge franšiznog poslovanja postaje važan zadatak državnih institucija na svim nivoima.

SUMMARY
FRANCHISING – WAY OF EMPLOYMENT AND GROWTH STRATEGY EVEN IN TIME OF CRISIS

The essence of franchising is reflected in the assignment of rights to use recognizable and affirmed business model and visual brand identity through cloning franchiser that the recipient provides initial and continuous training to conduct business, and in return receives financial compensation and the obligation to respect the agreed standards. Although business in the franchise system in the developed economies of the world for decades has been recognized as an opportunity to encourage entrepreneurial initiative and employment on the one hand and as a growth strategy reputable companies on the other hand, awareness of the benefits of franchising and capacity in Serbia is not sufficiently developed. Due to the fact that the franchising sector has suffered the least economic damage in the period of financial turmoil, promoting and emphasizing the key role of franchising for the purpose of faster recovery of the economy, entrepreneurship development and strengthening of competitiveness is becoming an important task for the professional public and state institutions at all levels.

Key words: franchising, employment, growth strategy, brand, promoting the concept of franchise;

LITERATURA

1. Grandov, Z., Jovanovič, V., Đokić, M. (2016). *Primena metode posmatranja u istraživanju tržišta*, Poslovna ekonomija, vol. XVIII, br. I/2016, Univerzitet Educons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, str. 139–156;
2. Đurić-Kuzmanović, T., Stanković, M. (2017). Između opredeljenja i stvarnosti – rodni jaz u franšiznim društveno odgovornim kompanijama u SAD i Republici Srbiji, *Poslovna ekonomija,* vol. XX, br. I/2017, Univerzitet Educons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, str. 291–314;
3. European Franchise Federation, 2011. European Code of Ethics for Franchising;
4. European Franchise Federation, 2012, European Franchise Report;
5. Jokić, M. (2013). Ekonomsko-komercijalna opravdanost franšizinga, „*Socioeconomica*", naučni časopis za teoriju i praksu društveno-ekonomskog razvoja, Vol. 2, N°3, AKROASIS, Novi Pazar, str. 151–162;

6. Ko je na vrhu ove godine?, http://franchising.rs/clanak (sajt posećen 7. oktobra 2017),
7. Kotler, P., Keller, K. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data status,
8. Kotler, P., Keller, K. (2008). *Upravljanje marketingom.* Zagreb: Mate,
9. Munitlak Ivanović, O. (2014). Savremene poslovne transakcije u međunarodnoj trgovini – franšizing, *Ekonomski pogledi*, br. 16/3, Ekonomski fakultet, Priština – Kosovska Mitrovica, str. 111–125;
10. Mendelsohn, M. (2005). *The Guide to Franchising*, seventh edition, Thomson Learning, London,
11. Milenković Kerković, T. (2005). Ugovor o franšizingu – zakon ili ne, pitanje je sad?, *Ekonomske teme,* br.3, Ekonomski fakultet, Niš, str. 96;
12. Milenković Kerković, T. (2009). Esencijalni elementi i struktura ugovora o master franšizingu – Kako sačiniti dobar nacrt ugovora?, *Marketing*, br. 41/1, SeMa – Srpsko udruženje za marketing, Beograd, str. 17–28;
13. „Pekara za pse", http://franchising.rs/clanak/ (sajt posećen 2. oktobra 2017),
14. Popović, N., Jaško, O., Prokić, S. (2010). *Menadžment interorganizacionih odnosa – outsourcing, strateške alijanse, merdžeri i akvizicije*, Fond „Srpski ekonomski centar", Beograd;
15. Popović Pantić, S. (2014). Žensko preduzetnistvo u Srbiji: evolucija od socijalne ka ekonomskoj kategoriji, *Poslovna ekonomija,* vol. XV, br. II/2014, Univerzitet Educons, Fakultet poslovne ekonomije, Sremska Kamenica, str. 143–162;
16. Privredna komora Srbije, Centar za franšizing, Franšizing – najčešće postavljana pitanja, http://www.pks.rs/brosura. (pristupljeno: 1. марта 2017.)
17. Rakita, B. (2005). *Međunarodni marketing*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd;
18. Stefanović, S., Stanković, M. (2013). Komparativna analiza razvoja franšizinga u Srbiji i svetu, *Marketing*, br. 44/2, SeMa – Srpsko udruženje za marketing, Beograd, str. 115 – 128;
19. Top 100 Global Franchises – Rankings (2017), http://www.franchisedirect.com/ (sajt posećen 10. oktobra 2017),
20. UNCTAD, World Investment Report 2011: *Non-Equity Modes of International Production and Development,*
21. Vujović, S., Jovović, M. (2009). *Aktuelni trendovi u marketing logistici*, Ekonomski pogledi, br. 3, Ekonomski fakultet, Priština – Kosovska Mitrovica, str. 15–28;
22. Vujović, S. (2014). *Međunarodni marketing u funkciji jačanja konkurentnosti privrede i preduzeća,* Ekonomski fakultet, Priština – Kosovska Mitrovica;

23. www.rakiabar.com (sajt posećen: 7. oktobra 2017)
24. http://www.minipani.com/

Ovaj rad je primljen **15.10.2017.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **09.01.2018.** godine.

UDK: 339.13:005

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 207 – 223
doi: 10.5937/poseko12-13060

Originalni naučni rad

Doc. dr Ružica Đervida[1]
Nezavisni univerzitet Banja Luka, Bosna i Hercegovina

Doc. dr Dunja F. Demirović[2]
Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu,
Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment

Mirjana Milovanović[3] **doktorand**
Banja Luka koledž, Banja Luka, Bosna i Hercegovina

Doc. dr Adriana Radosavac[4]
Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd

UNAPREĐENJE POSLOVNIH PROCESA KAO FAKTOR POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

SAŽETAK: Jedan od osnovnih problema savremenog poslovanja, a koji današnja preduzeća ne mogu ignorisati, jeste usvajanje drugačijih poslovnih modela, koji za cilj imaju dugoročna gledišta, a ne oslanjanje na kratkoročne ciljeve i efekte. Globalizacija dovodi do veće međuzavisnosti svih učesnika na tržištu, pa samim tim, kratkoročni finansijski rezultati ne mogu više biti dovoljni da se obezbedi dugoročni uspeh preduzeća. Opstanak na tržištu iziskuje usvajanje i primenu novog načina poslovanja koji prevazilazi nekadašnje okvire, tj. samo čisti finansijski dobitak. Preduzeća koja su spremna na nove promene i izazove globalnog tržišta, izdvajaju

[1] ruzica.djervida@gmail.com
[2] demirovic.dunja2@gmail.com
[3] mirjana.milovanovic@blc.edu.ba
[4] adrianaradosavac@gmail.com

se kao konkurentna. To dovodi do niza izazova i prepreka koje se ogledaju u implementaciji novih tehnika i metoda u poslovne procese. Autori su u radu izvršili anketno istraživanje na tržištu Bosne i Hercegovine sa ciljem da se dobiju mišljenja i stavovi rukovodilaca domaćih preduzeća o njihovom načinu poslovanja, znanju, prihvatanju promena i usvajanju novih saznanja. Cilj rada je da se dobije slika o trenutnom načinu sprovođenja poslovnih procesa u preduzećima ispitanika, da se uoče nedostaci i predoče promene, na osnovu čega bi se mogla predložiti unapređenja vezano za primenu savremenih tehnika i metoda poslovanja. Dobijeni rezultati mogu doprineti unapređenju poslovanja domaćih preduzeća, što će imati za uticaj razvoj konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća, kako na domaćem tako i na ino tržištu.

Ključne reči: preduzeće, savremeno poslovanje, konkurentnost, unapređenje poslovanja, Bosna i Hercegovina

UVOD

Savremeni načini poslovanja objedinjuju istovremeno ekonomski, društveni i ekološki aspekt, koji u sferu svog tržišnog interesovanja uključuje i preduzeće i društvo u celini. Samo preduzeća koja budu imala razvijenu svest da to uvide, mogu imati dugoročna razmišljanja o svom poslovanju i razvoju koji podrazumeva dugoročnu održivost. Globalni izazovi donose promene kojima se oblikuje poslovno tržište i utiču na preduzeća da idu u korak sa promenama, te da primene i usklade svoje ciljeve sa savremenom strategijom. U brzim tržišnim promenama koje se dešavaju na globalnom nivou, održivost i odgovornost se izdvajaju kao pozitivni pokretači tih promena. Preduzeća koja to prepoznaju imaju priliku da se prilagode i usvoje savremene pristupe, prateći trendove tržišta i uključujući sve zainteresovane strane, a što za cilj ima pozitivan doprinos društvu u celini (Krstić i dr., 2010).

Današnja realnost dokazuje da ono što je tradicionalno uspevalo više ne uspeva, pa tako i tehnike i metode menadžmenta. Zbog toga, sva preduzeća danas moraju da se bave predviđanjem u vezi sa novom realnošću, da shvate najznačajnije trendove. Treba ići u korak sa vremenom jer tržište postaje zasićeno, a tehnološke prednosti nisu više dugoročne. Mnoga preduzeća nisu spremna na odgovore brzim tržišnim promenama, u tehnologiji, konkurenciji i potrebama kupaca.

U savremenoj privredi promene su postale sve snažnije i sve brže i preduzeća moraju da ulože značajne napore da bi ih adekvatno pratila, a to znači promenu poslovne strategije. To pravilo važi i za domaća preduzeća ukoliko žele napredovati u budućnosti, biti konkurentna i imati za cilj dugoročni opstanak. U tom smislu, posebno se ističu menadžment tehnike benčmarking i reinženjering koje imaju za cilj povećanje produktivnosti poslovanja i unapređivanje kvaliteta.

Kao koncept savremenog menadžmenta, benčmarking ima za cilj unapređenje poslovanja organizacija. Benčmarking je tehnika kontinuiranog merenja i unapređivanja performansi sopstvenog proizvoda/usluga, ili celokupnog poslovnog procesa i/ili nekog od delova organizacije s konkurentima i/ili s onim organizacijama koje nisu direktni konkurenti ali su tržišni lideri u nekoj oblasti (Sajfert i dr., 2004). Na osnovu toga mogu se iznalaziti rešenja za unapređenje sopstvenog poslovanja. Benčmarking kao proces promena podrazumeva kontinuirano redefinisanje u skladu sa promenama u okruženju i samom preduzeću. Glavni zadatak benčmarkinga jeste učenje na osnovu tuđih pozitivnih iskustava i prevođenje tih iskustava u prihvatljive i ostvarljive standarde – „benchmarks", koji mogu da se upotrebe za merenje uspešnosti poslovanja, kao i za određene napore koje je potrebno uložiti da bi se razlike u performansama prevazišle (Đorđević i dr., 2007).

Za većinu preduzeća u Bosni i Hercegovini može se reći da ne primenjuje ovu metodu, a dio preduzeća je primenjuje samo u izvesnoj formi. Znatan broj preduzeća nema dovoljno znanja o ovoj metodi, kao i o načinu implementacije, što znači da je edukacija ključna u razvoju savremenih poslovnih procesa. Razlog tome je nepoznavanje same metodologije benčmarkinga, gde su principi ugledanja, kopiranja i učenja na iskustvima drugih osnovne karakteristike ove metode. Svest o potrebi stalnog edukovanja i širenja znanja može uticati na afirmisanje ove metode, da se ona razvije i efektivno primenjuje i u privrednoj praksi. U savremenom i razvijenom svetu to je nezaobilazna menadžment tehnika, pa stoga treba raditi na tome da benčmarking postane sredstvo i u domaćim preduzećima, kako u prevazilaženju kriznih situacija tako i podizanju nivoa ekonomske efikasnosti.

Reinženjering je nastao kao odgovor na japanski koncept upravljanja kvalitetom i predstavlja pragmatski pristup promenama u skladu sa američkim načinom poslovnog razmišljanja. Prema autorima Hamer i Champy (1993, str. 32) reinženjering predstavlja fundamentalno preosmišljavanje i radikalno preprojektovanje poslovnih procesa da bi se postigla dramatična poboljšanja kritičnih mera poslovne efikasnosti, kao što su troškovi, kvalitet, usluge i brzina. Osnovni cilj ove metode je inoviranje poslovne aktivnosti i povećanja profita po osnovu unapređenja

konkurentnosti preduzeća i unapređivanja kvaliteta poslovanja. Najjednostavnije posmatrano, reinženjering predstavlja novi početak uz restruktuiranje svih poslovnih aktivnosti u preduzeću, a bazira se na odbacivanju shvatanja i pretpostavki iz prošlosti i na pronalaženju novih pristupa procesnoj strukturi, koji gotovo da i ne podsećaju na nekadašnje. Ovaj koncept posebno je zanimljiv za preduzeća u zemljama tranzicije jer znači potpuno redefinisanje svih poslovnih procesa u preduzeću, a sve zbog unapređenja konkurentnosti.

Autori u radu analiziraju poslovanje domaćih preduzeća na tržištu Bosne i Hercegovine sa ciljem da se dobiju mišljenja i stavovi rukovodilaca domaćih preduzeća o trenutnom načinu poslovanja, kao i metodama i tehnikama koje se primenjuju, a na osnovu čega bi se mogle unaprediti tehnike i metode poslovanja, što će doprinijeti boljoj konkurentskoj poziciji. Domaćim preduzetnicima približiti principe benčmarkinga i reinženjeringa, kao savremenih metoda i kroz čiju primenu se mogu unaprediti poslovni procesi i ekonomska efikasnost. Drugim rečima, uzeti primere uspešnih preduzeća koja su prošla kroz promene i unapređenja poslovnih procesa, i kroz određenu modifikaciju iste primeniti, uz najveći akcenat na edukaciju i unapređenje znanja. Ovim istraživanjem uočiće se koje su to poslovne metode i tehnike koje domaća preduzeća primenjuju, na koji način sada sprovode poslovne procese i gde je njihova pozicija na tržištu. Uočiće se koji dio poslovnog procesa treba menjati, koji su to propusti u rukovodstvu i na koji način je moguće izvršiti unapređenje. Dobijeni rezultati mogu doprineti unapređenju poslovanja domaćih preduzeća, što će imati za uticaj razvoj konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća, kako na domaćem tako i na ino tržištu.

TEORIJSKI OKVIR RADA

Unapređenje kvaliteta poslovanja

Neminovno je da promene koje se dešavaju na tržištu, utiču na način razmišljanja koji se odnosi na upravljanje preduzećem. Da bi preduzeće moglo da postigne poslovnu izvrsnost i razvije konkurentsku prednost na tržištu, mora da bude spremno da prihvata i uči. Prema autoru Heleti (1998), da bi jedna kompanija dostigla ciljeve izvrsnosti, potrebno je da obezbedi istovremeno sva tri aspekta kvaliteta, i to:

- marketinški aspekt, koji u sebi sadrži tehnički aspekt koji se odnosi na perfomanse proizvoda,
- poslovni aspekt, koji obuhvata ekonomski i organizacioni aspekt kvaliteta, i

- društveni aspekt, koji uključuje moralni i etički aspekt kvaliteta.

Formulisanje i oblikovanje poslovne strategije mora da počne od istraživanja tržišta i prikupljanja korisnih informacija. Redefinisanje postavki upravljanja preduzećem je sve zastupljenije kod preduzeća koja žele ostvariti konkurentnost. Postizanje ciljeva poslovne izvrsnosti moguće je izgradnjom kroz koncept upravljanja totalnim kvalitetom ili implementacijom koncepta integrisanih menadžment sistema (Drinić, 2003).

Preduzeće je u obavezi da zadovolji sve zahteve potrošača, društva, partnera, radnika i akcionara. Ova poslovna filozofija označava se kao upravljanje totalnim kvalitetom – TQM (skraćenica od engleske reči *Total Quality Management*) (Đorđević i dr., 2001). TQM je model upravljanja kvalitetom koji je zasnovan na praktičnim dostignućima gde preduzeća imaju obavezu da zadovolje sve zahteve okruženja. Modelom su uzeti u obzir elementi koji opredeljuju poslovnu izvrsnost, a imajući pritom u vidu specifičnost tržišta i domaćih preduzeća.

Implementacija kroz koncept integrisanih menadžment sistema (IMS), podrazumeva integrisanje međunarodnih normi, odnosno standarda za upravljanje kvalitetom, standarda za bezbednost zaposlenih, zatim zaštite životne sredine i ostalih standarda koje treba da ispuni proizvod, usluga i sistem upravljanja u određenom vremenskom periodu.

Na osnovu prethodnih navoda i njihove implementacije, moguće je ostvariti poslovnu izvrsnost. Određeni cilj i rezultat, preduzeće će najefikasnije ostvariti ukoliko dobro razrađenom strategijom fokusira tržište. Upravljanje i funkcionisanje preduzeća odgovarajućim aktivnostima i resursima treba realizovati kroz jasno definisane procese čiji je cilj zadovoljenje zahteva korisnika, odnosno kroz procesni pristup. Stalnim praćenjem tržišta i određenim metodama prikupljati i analizirati informacije koje služe kao smernice i vode stalnom unapređenju poslovanja.

Kroz kontinuirano posmatranje drugih, menjaju se i ispravljaju loši poslovni procesi. Sa ove tačke gledišta, koncept TQM-a, pored unutrašnje dimenzije koja ga karakteriše, dobija i spoljašnju, kroz posmatranje konkurencije.

U savremenim uslovima poslovanja, struktura konkretnog tržišta i pozicije preduzeća koje ima u okruženju, ima uticaj na izbor strategije i metoda za rast i razvoj preduzeća. Unapređivanje poslovanja preduzeća mora da se zasniva na primeni menadžment tehnika koje podržavaju konkurentnost, inovativnost i fleksibilnost, kao i na interventnom unapređivanju znanja zaposlenih u njima, a posebno izvršnog rukovodstva (Bešić i dr., 2009). Iz tog razloga potrebno je izvršiti analizu tržišta i odrediti faktore koji utiču na sadašnje i buduće karakteristike poslovnog ciklusa i obuhvatiti ih strategijom programa preduzeća. Koristeći iskustva i primere

dobre poslovne prakse drugih zemalja (Evrope i šire) pokrenuti i promovisati razvoj društveno odgovornog poslovanja u svrhu razvoja okruženja i sprečavanja širenja određenih društvenih problema, što se postiže komunikacijskim aktivnostima između preduzeća i njegove javnosti.

Promene u poslovnom okruženju u funkciji postizanja konkurentnosti – korporativna odgovornost

Da bi ih okruženje okarakterisalo kao uspešna preduzeća, da bi opstali na tržištu i izdvojili se kao konkurentna preduzeća, moraju odgovarati na zahteve koje tržište postavlja. Za realizaciju postavljenih ciljeva moraju se izvršiti detaljne interne i eksterne analize, jer je jedan od ključnih faktora, za postizanje konkurentske prednosti preduzeća, zadovoljstvo krajnjih korisnika. U danasnjim uslovima poslovanja od preduzeća se očekuju da budu fleksibilna i prilagodljiva, te da reaguju na zahteve tržišta što ih čini konkurentnim. Razumevanje menadžmenta za mogućnosti postizanja pomoću procesa, organizovanje i upravljanje procesima je od ključnog značaja za konkurentnost preduzeća na tržištu. Rentzhog vodeću konkurentsku prednost velikih kompanija vidi i u shvatanju i razumevanju da se ona ne može ostvariti jednom posebnom funkcijom u preduzeću, nego da svi u preduzeću moraju, da na nastojanje za udovoljenje potreba potrošača, gledaju kao na svoj najvažniji zadatak (Rentzhog, 2000). Dosadašnje metode i pravila su zastareli i moraju se napustiti ukoliko se želi biti uspešan i izdvojiti na tržištu kao konkurentno preduzeće. Domaća preduzeća moraju uočavati i pratiti promene koje se dešavaju u međunarodnom okruženju. Stalne promene ukazuju i na potrebu u promeni načina poslovanja, usavršavanju proizvoda i usluga, ceni i kvalitetu, kao i u promeni načina uspostavljanja odnosa između preduzeća i okruženja.

Etično poslovanje, odgovornost prema zaposlenima, doprinos društvu te društvenim pitanjima kao što je ekologija, zdravlje, sigurnost, obrazovanje i slično, glavni su elementi društveno odgovornog poslovanja. Ono se ostvaruje kroz razvoj i implementaciju poslovnih praksi i djelovanja tvrtke s ciljem povećavanja dobrobiti zajednice i/ ili društva u kojoj se posluje, poboljšanja kvalitete života zaposlenika uz istovremeno stvaranje pozitivnog dojma tvrtke u javnosti (Kotler et al., 2005).

Savremeno poslovanje podrazumeva izmene principa korporativnog upravljanja i stvaranje svesti o konkurentnosti. Te izmene odnose se na prihvatanje i implementaciju savremenih metoda i tehnika menadžmenta u poslovanju i rešavanju problema. Preduzeća iz zemalja u tranziciji imaju brojne probleme koji utiču negativno s aspekta konkurentske sposobnosti u odnosu na svetsko tržište (Demirgünc-Kunt et al., 2011). Uporedni podaci rangiranja zemalja Zapadnog Balkana prema konkurentnosti, na osnovu

izveštaja o globalnom indeksu konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma, dato je u *Tabeli 1.*

Jedna od smernica za dobro poslovanje su i nematerijalni resursi gde se kao vredan resurs u stvaranju konkurentske prednosti izdvaja reputacija preduzeća. Ona obuhvata sve aspekte delovanja preduzeća i vezu sa svim stejkholderima, kako internim tako i eksternim. Za stvaranje reputacije potrebno je intenzivno i dugoročno ulaganje. Kao nematerijalni resurs, reputacija je osnovni pokretač konkurentnosti preduzeća u savremenom poslovnom okruženju i način opstanka u savremenim tržišnim uslovima. Ulaganjem i razvijanjem kroz znanja, inovacije, odnose sa svim interesnim grupama, preduzeća učestvuju u borbi za konkurentnost na globalnom tržištu (Kalinić, 2004). Na tržištu je veliki broj učesnika koji određuje odnose između okruženja i preduzeća.

Društveno odgovorno poslovanje može doprineti imidžu i reputaciji kompanije, i shodno tome, obezbediti joj konkurentsku prednost (Tench, 2006). Prednosti ovakvog angažmana preduzeća za društvenu zajednicu je očita ali i preduzeća sama od ovakvog ponašanja imaju višestrukih koristi. Sama ekonomska održivost nije dovoljan uslov za sveukupnu, dugoročnu održivost jednog društva. U tom smislu, odgovorno poslovanje predstavlja jedno od ključnih rešenja za dostizanje održivog razvoja, budući da uspostavlja balans između sfere ekonomije, kao glavnog nosioca razvoja, i interesa društva u celini koji ne smeju biti zanemareni.

Tabela 1. – Rang BiH i zemalja iz okruženja prema konkurentnosti u odnosu na ukupan broj rangiranih zemalja

Godina	Ukupan broj zemalja	Albanija	BiH	Crna Gora	Hrvatska	Makedonija	Slovenija	Srbija
2003.	102	/		77	53	81	31	77
2004.	104	/	81	89	61	84	33	89
2005.	117	100	95	80	62	85	32	80
2006.	125	98	89	87	51	80	33	87
2007.	131	109	106	–	57	94	39	–
2008.	134	108	107	65	61	89	42	85
2009.	133	96	109	62	72	84	37	93
2010.	139	88	102	49	77	79	45	96
2011.	142	78	100	60	76	79	57	95
2012.	144	89	88	72	81	80	56	95
2013.	148	95	87	67	75	73	62	101

Izvor: Podaci preuzeti sa sajta Federalnog zavoda za programiranje razvoja (http://www.fzzpr.gov.ba/)

Osnovna je svrha korporativnog upravljanja obezbediti da se profitabilno poslovanje sprovodi na odgovoran način. Razvoj korporativnog

upravljanja u zemljama u tranziciji, posebno u zemljama u okruženju, može poslužiti kao putokaz za razvoj ovog modula u Bosni i Hercegovini. Problem korporativnog upravljanja se usložnjava s obzirom na veliku disperziju vlasništva i neupućenosti malih akcionara u osnovne principe upravljanja. Znači, znanje je prvi korak u usvajanju i razvijanju novih oblika poslovanja. Razvoj korporativnog upravljanja bitan je za društvo u celini jer je od presudnog značaja za ekonomski razvoj, kao i primenu novih poslovnih pristupa u raznim sektorima. Iskustva uspešnih tranzicijskih zemalja pokazuju da se uloženi trud u unapređenju korporativnog upravljanja višestruko vraća kroz veću ekonomsku efikasnost i društveni standard. Uspeh i opstanak zavise od sposobnosti da se obezbede resursi, uspostave veze sa lokalnom zajednicom, odgovornog pristupa okruženju i, na kraju, ekonomskog doprinosa za razvoj zemlje. Za postizanje ovih ciljeva korporativna odgovornost ima strateški značaj u implementaciji programa preduzeća. „Korporativna društvena odgovornost predstavlja opredeljenje za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecione poslovne prakse i doprinose na račun resursa korporacije" (Kotler et al., 2007).

Društveno odgovorno poslovanje (eng. Corporate Social Responsibility) predstavlja koncept po kome privredni subjekti, koji ga usvajaju svesno i dobrovoljno, nadilaze svoju primarnu funkciju sticanja i raspodele profita i ostvaruju pozitivan uticaj na svoje radno, društveno i prirodno okruženje (Kramo i dr., 2007). Ovaj koncept predstavlja svest o novom položaju i značaju koje preduzeća imaju u savremenom, globalnom društvu i odgovornosti koja iz nje proizilazi. Izazovi koji definišu društveno odgovorno poslovanje su: promene u pristupu usmerenom na kratkoročne prioritete i strategija prema dugoročnoj stabilnosti i povećanju vrednosti. Osnovna je svrha društveno odgovornog poslovanja obezbediti da se u svim poslovnim procesima, društvenim pitanjima i pitanjima zaštite životne sredine upravlja na način da se ostvarenje profitabilnih mogućnosti sprovodi na odgovoran način.

Uspostavljanje i razvijanje komunikacijskih aktivnosti ima vrlo bitan uticaj na široku javnost, koja obuhvata ne samo kupce, već i celokupno okruženje sa svim interesnim grupama. Ove aktivnosti su u funkciji zadovoljenja ciljne javnosti i prvenstveno se odnose na izgrađivanje odnosa na relaciji preduzeće – okruženje koje se realizuje kroz komunikacijske aktivnosti. Razmenom informacija između preduzeća i okruženja, stvara se veća povezanost preduzeća i zajednice, što direktno utiče na razvoj korporativne društvene odgovornosti preduzeća, a dalje i konkurentske prednosti.

Aktivnosti društveno odgovornog poslovanja moraju biti obuhvaćene komunikacijskim programima sa ciljem plasiranja informacija, a uočavanje i usaglašavanje ciljeva preduzeća sa ciljevima zajednice u kojoj posluju,

postiže se kroz proces komunikacije. Poslovanje u funkciji održivosti je cilj poslovne politike svakog preduzeća i njegove težnje za ostvarenje tog cilja. Saradnja sa zajednicom omogućava da se identifikuju dobre prakse i da se odgovornim poslovanjem zadovolje potrebe okruženja. Zato preduzeća treba da šire informacije o svojim aktivnostima i čine ih dostupnim širokoj javnosti. Društvena odgovornost preduzeća u okviru poslovnih procesa, ogleda se kroz obavezu preduzeća da svoj pozitivan uticaj uvećaju, a smanje svoje negativno dejstvo na okruženje i društvo uopšte.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA U PREDUZEĆIMA NA TRŽIŠTU BOSNE I HERCEGOVINE

Istraživanje na tržištu Bosne i Hercegovine je urađeno s ciljem da se dobiju mišljenja i stavovi rukovodilaca domaćih preduzeća o načinu poslovanja, na osnovu čega bi se mogle unaprediti tehnike i metode poslovanja, a tu se prvenstveno misli na uvođenje novih znanja i edukaciju kako rukovodilaca, tako zaposlenih. Dobijeni rezultati mogu doprineti unapređenju poslovanja domaćih preduzeća, što će imati za uticaj razvoj konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća, kako na domaćem tako i na ino tržištu. Domaći preduzetnici moraju shvatiti da je vreme brzih i dinamičnih promena i da moraju menjati dosadašnja mišljenja i stavove. Moraju više pažnje posvetiti potrošaču odnosno korisniku, a to znači više se baviti istraživanjem i osluškivanjem tržišta i njegovih potreba.

Uzorak istraživanja je projektovan na veličinu od 50 jedinica, koje predstavljaju zaposleni na rukovodećim pozicijama u preduzeću. Na osnovu odgovora rukovodilaca preduzeća (uglavnom srednja i velika preduzeća), na postavljena pitanja u anketi, dolazi se do saznanja, koje će poslužiti kao osnov za utvrđivanje preporuka i smernica. Utvrđivanje smernica ima za cilj da unapredi poslovanje preduzeća, tj. da utiče na unapređenje poslovanja i primenu novih tehnika menadžmenta, na kojima se treba bazirati poslovna strategija preduzeća. Upitnici su poslati na e-mail adrese rukovodilaca preduzeća, a napomenuto je da je istraživanje anonimno, te da imena i prezimena nisu od značaja za istraživanje i da neće biti uzeti u obzir.

Upitnik je sastavljen od kombinacije pitanja, odnosno 19 pitanja. Istraživanje stavova rukovodilaca u preduzećima izvršeno je u periodu od maja do avgusta 2016. godine, sa ciljem da se dobije mišljenje rukovodilaca u raznim preduzećima na teritoriji Bosne i Hercegovine. Prva grupu pitanja odnosi se na opšta pitanja o samom uzorku, da se dobije slika o ispitanicima i preduzećima. Druga grupa pitanja obuhvata pitanja o preduzeću, trenutnom stanju i aktivnostima koje se primjenjuju, kao i pitanja na koja se dobijaju odgovori o određenim preprekama koje treba prevazići.

Na osnovu rezultata istraživanja dobiće se informacije na osnovu kojih se mogu utvrditi preporuke i smernice za unapređenje primene savremenih metoda i tehnika menadžmenta. Cilj budućih preporuka i smernica je unapređenje poslovanja preduzeća u Bosni i Hercegovini, kroz razvoj svesti o odgovornom poslovanju, te razvoju odnosa i povezivanju sa svim interesnim grupama. Ovakvim pristupom domaća preduzeća imaju priliku da se pozicioniraju kao konkurentna.

Uvidom u konačne rezultate i strukturu uzorka među ispitanicima – rukovodioci u preduzećima, najveći broj ispitanika, 62% je na poziciji direktor/šef sektora. Ujedno najveći broj ispitanika (92%) zaposlen je u preduzećima privatnog vlasništva i preduzećima koja broje od 50 do 250 zaposlenih (36%). Grupa rukovodilaca u preduzećima obuhvata menadžere zaposlene u preduzećima raznih veličina i različitih privredenih delatnosti i strukture, s tim da se vodilo računa da su ispitanici na rukovodećim mestima i da imaju uticaj na odlučivanje.

Na pitanje o oceni nivoa konkurentnosti organizacije, ispitanici imaju sledeće mišljenje: da organizacija poseduje prosečan nivo konkurentnosti, izjasnilo se 44% ispitanika, da organizacija poseduje zadovoljavajući nivo konkurentnosti slaže se 31%, 14% ispitanika smatra da organizacija poseduje visok nivo konkurentnosti, a 11% ispitanika smatra da organizacija poseduje nizak nivo konkurentnosti.

Kao osnovne faktore za unapređenje poslovanja analizirani rukovodioci sledećim redosledom izdvajaju:

1. Usavršavanje zaposlenih – 33%,
2. Primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 21%,
3. Unapređivanje kvaliteta poslovanja – 17%,
4. Povećanje produktivnosti poslovanja – 15%,
5. Razvoj i primena informacionih tehnologija – 10%, i
6. Implementacija korporativne društvene odgovornosti – 4%.

Kao glavne prepreke u razvoju konkurentnosti domaćih preduzeća ispitanici izdvajaju:

1. Nedostatak finansijskih sredstava – 33%,
2. Nedovoljno znanje – 27%,
3. Nedovoljno podsticaja od države – 22%,
4. Zastarela oprema i tehnologija – 10%,
5. Neadekvatna upotreba savremenih metoda i tehnika mednadžmenta – 6%,
6. Neadekvatna primena marketing koncepta ispitanika – 2%.

Najveći broj ispitanika, i to njih 79%, navelo je činjenicu da njihovo preduzeće nema implementiran sistem upravljanja kvalitetom prema

zahtevima međunarodne serije standarda ISO 9000. Prema mišljenju rukovodilaca, usavršavanje znanja rukovodstva i zaposlenih (35%) i primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta (30%) su najznačajniji faktori za razvoj konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća, dok je razvoj korporativne društvene odgovornosti značajan faktor tek za 4% ispitanika (*Grafikon 1*).

Grafikon 1. – Neophodni elementi za razvoj konkurentske sposobnosti preduzeća

Izvor – Autori na osnovu podataka iz anketnog istraživanja

Domaći preduzetnici su svesni da postoji potreba da se poslovanje unapredi što će doprineti boljoj konkurentskoj poziciji, ali im nedostaje znanje i edukacija. Preduzeća moraju da prihvate osnovne postulate preduzetničkog menadžmenta koji se zasnivaju na sledećim faktorima: prihvatanje promena, kreiranje inovacija i znanje kao osnovni privredni resurs (Avlijaš, 2008; Milićević i dr., 2005). Učenje je danas glavni alat svakog pojedinca. Da bi to znanje bilo efikasno i efektivno ono mora biti i specijalizovano i produktivno, što se najbolje realizuje kroz timski rad. Ovo premeštanje sa ličnog na timski rad je izazov za menadžere. Najvažnije je razumeti da su inovacije i novo znanje pokretačke sile ekonomskog razvoja.

Kada je reč o edukaciji, na pitanje da li se zaposleni usavršava ili posećuje neki oblik edukacije, 71% ispitanika je odgovorilo da radnici idu na dodatna usavršavanja, a 29% je dalo negativan odgovor. Zaposleni koji idu na dodatna usavršavanja, najčešće se edukuju iz oblasti unapređenje procesa vezano za proizvode, robe i usluge (33%), marketing (24%), na trećem mestu

su oblasti koje obuhvataju ljudske resurse (19%), zatim, oblasti unapređenja kvaliteta poslovanja (10%), na petom mestu komunikacijske aktivnosti (9)%, a pod ostalo je 5%, dok se zaposleni nisu dodatno usavršavali iz oblasti benčmarkinga.

Na pitanje da li se zaposleni na rukovodećim mestima (direktori) dodatno usavršavaju, 57% ispitanika je odgovorilo pozitivno, dok 43% ispitanika ne ide na dodatna usavršavanja i edukacije. Najveći broj se dodatno usavršava iz oblasti unapređenja kvaliteta poslovanja (38%), na drugom mestu su oblasti koje obuhvataju ljudske resurse (24%), zatim oblasti vezano za unapređenje proizvoda, roba i usluga (22%), onda sledi marketing (14%) i benčmarking (2%).

Od navedenih alata menadžmenta, u anketiranim preduzećima najčešće se primenjuju:

1. Organizaciona kultura – 22%,
2. Upravljanje odnosima sa kupcima – 36%,
3. Programi za ljudske resurse – 9%,
4. Benčmarking – 5%,
5. Programi za unapređenje kvaliteta poslovnih procesa – 26%, i
6. Reinženjering – 2%.

Svest o upotrebi savremenih alata menadžmenta je prisutna i domaća preduzeća ih primjenjuju u svom razvojnom procesu, što svakako predstavlja bitnu kariku u postizanju konkurentnosti i bolje tržišne pozicije preduzeća. Ono što treba unaprediti jeste bolja informisanost, tj. edukovanost prvenstveno rukovodstva, o svim tehnikama koje se mogu implementirati u poslovne procese i koje će na najbolji način unaprediti poslovanje.

Pri kreiranju poslovne politike preduzeća, 40% ispitanika redovno uzima u obzir mišljenja i stavove javnosti, 48% ponekad, a 12% nikada, dok 48% ispitanika redovno uzima u obzir mišljenja i stavove zaposlenih, a 16% nikada.

Rezultati ukazuju na to da postoji potreba i svest o promenama i značaju uvođenja noviteta u poslovne procese. Međutim, iako značajan broj preduzeća (71%) ulaže u edukaciju zaposlenih, ipak samo 48% ispitanika je odgovorilo da pri kreiranju poslovne politike preduzeća redovno uzima u obzir mišljenja i stavove javnosti. To znači da se u dovoljnoj meri ne iskorišćava dodatno edukovanje zaposlenih i da ipak treba raditi na reorganizaciji internih procesa, u smislu ljudskih resursa. Daleko lakše je razvijati poslovne procese kada je kadar edukovan i stručan, što ukazuje da je zaposlenima i rukovodiocima potrebno više edukacije, odnosno to znanje kvalitetno iskoristiti u razvojene procese. Upitno je i to da li preduzeća samo formalno uzimaju u obzir mišljenja i stavove zaposlenih ili njihovi stavovi i utiču na odluke.

Ovi rezultati pokazuju da savremeni principi korporativnog upravljanja polako zaživljavaju na ovim prostorima (mada još uvek sporo) i da će preduzeća na svoje zaposlene gledati kao na značajan resurs poslovne strategije. S obzirom na to da unazad desetak godina zaposleni nisu imali gotovo nikakv uticaj ni prava, ovaj podatak ukazuje na spor, ali značajan napredak.

Oko 70% ispitanika se izjasnilo da u preduzeću primenjuju koncept korporativne društvene odgovornosti, dok ostali (30%) ne primenjuju. Od toga samo 22% preduzeća radi istraživanje tržišta u cilju preduzimanja budućih društveno odgovornih aktivnosti. Ovo ukazuje na postojanje potrebe za edukacijom, boljim primerima i saznanjima o iskustvu drugih preduzeća (domaćih ili iz regiona), ali i ukazuje da preduzete aktivnosti nisu planski izdvojene, već po slobodnoj proceni ili izboru.

Kao polaznu osnovu za definisanje poslovnih ciljeva, preduzeća moraju uzeti u obzir zahteve korisnika i ostalih ciljnih grupa iz okruženja. To znači da se početne aktivnosti moraju usmeriti ka postizanju, održavanju i razvijanju zadovoljenja zahteva ciljnih korisnika. Bez zadovoljenja svojih korisnika ne mogu se u potpunosti ostvariti poslovni ciljevi, što znači da menadžment mora zastupati ne samo interese preduzeća već i interese društva u kojem deluje, a zato je potrebno izvšiti analizu tržišta, uočiti ciljne grupe i njihove potrebe i, na osnovu toga, planirati strateške aktivnosti u cilju ispunjenja njihovih zahteva i potreba.

Najveći procenat ispitanika (31%) je odgovorio da pod društveno odgovornim poslovanjem podrazumeva odgovornost prema zaposlenima (*Grafikon 2*). Pretpostavka je da je ovo više odgovor zbog nedovoljnog poznavanja terminologije društveno odgovornog poslovanja, jer veliki je broj problema između preduzetnika i zaposlenih, u smislu kršenja prava i obaveza.

Grafikon 2 – Šta za ispitanike predstavlja društveno odgovorno poslovanje

Izvor – Autori na osnovu podataka iz anketnog istraživanja

Interesantan je stav rukovodilaca imajući u vidu izraženu stopu kriminala na domaćem tržištu, kao i veliki broj prijava od strane radnika o nekorektnom ponašanju, te kršenju zakona i prava radnika od strane poslodavaca. Upitno je da li je ovo istinski stav ispitanika ili samo „prepisani" modul kako bi u stvari trebalo biti. Ovi podaci ukazuju i na potrebu za intenzivnijim aktivnostima usmerenim prema zaposlenima koji su jedan od faktora za bolji ugled i reputaciju preduzeća, i jedan su od značajnijih kanala za širenje informacija prema javnosti.

Od ukupnog broja ispitanika, 84% ispitanika smatra da društveno odgovorno poslovanje utiče na konkurentnost preduzeća i bolju tržišnu poziciju, a tek 16% smatra da ne utiče. Ulaganje u znanje i njegovu primenu u poslovne procese, unapredićе primenu društveno odgovornog poslovanja, kao jedne od metoda savremenog menadžmenta. Postojanje svesti o samom konceptu i njegovom uticaju, uz proširenje znanja o istom, dovešće do promene o samoj koncepciji navedene aktivnosti i mogućnostima njene primene kroz poslovne procese. Sama činjenica da je 84% ispitanika odgovorilo da društveno odgovorno poslovanje utiče na konkurentnost preduzeća, dovoljno ukazuje na postojanje svesti o značaju ovog koncepta. Ono na čemu u budućnosti treba raditi jeste širenje znanja o mogućnostima tj. načinima odgovornog poslovanja kao i njegovoj implementaciji u poslovne procese preduzeća. S obzirom da mali broj preduzeća (22%) radi istraživanje tržišta, buduće aktivnosti treba usmjeriti na edukaciji o značaju istraživanja tržišta. Ukazati na značaj o saznanjima koja se istraživanjem tržišta dobiju, odnosno da ti rezultati služe dalje kao osnov za planiranje budućih aktivnosti preduzeća, odnosno kreiranju strategije i načinu njene realizacije. Domaći preduzetnici još uvijek nisu svjesni koju korist mogu dobiti od informacija dobijenih istraživanjem tržista, te da su ti podaci dobijeni od krajnjih korisnika osnov za dalje poslovne korake (kreiranje nove strategije, provjera da li se trenutne aktivnosti odvijaju u željenom pravcu, da li je po završetku realizovanih aktivnosti ostvaren cilj i sl.).

ZAKLJUČAK

Savremeni trendovi poslovanja, ogledaju se u težnji za aktivnostima koje su usaglašene sa stavovima mendžmenta i usmerene ka rešavanju raznih zadataka i prema različitim ciljnim grupama. Poslovanje u funkciji održivosti je cilj poslovne politike svakog preduzeća i njegove težnje za ostvarenje tog cilja. Saradnja sa zajednicom omogućava da se identifikuju dobre prakse i da se odgovornim poslovanjem zadovolje potrebe okruženja i da te informacije budu dostupne široj javnosti. Najbolji način da domaća preduzeća u Bosni i Hercegovini usvoje ovakvu poslovnu politiku jeste da svoje poslovanje

usklade sa iskustvima drugih, odnosno kroz tzv. benčmarking proces. To podrazumeva razmenu iskustva sa najboljima, identifikovanje najbolje primenjive prakse, njeno prilagođavanje konkretnom preduzeću i specifičnostima tržišta.

Bosna i Hercegovina se nalazi u procesu ekonomske tranzicije. Neminovni su negativni efekti tranzicije, međutim pozitivni uticaj se najprije odražava na ona preduzeća koja su spremna da prihvate promene i da brzo reaguju, a što utiče na unapređenje poslovanja domaćih poslovnih subjekata i postizanja konkurentske prednosti. Glavni problem kod upravljanja u domaćim poslovnim subjektima jeste neadekvatna primena znanja i to prvenstveno znanja potrebnog za upravljanje preduzećem. Ovo je posebno evidentno u domaćim preduzećima kod kojih je proces privatizacije završen od strane domaćih preduzetnika. Bolja slika je kod preduzeća koja su privatizovana od strane stranih investitora. Kod ovih preduzeća pre se počelo sa usvajanjem novih znanja, primenom savremenih metoda i tehnika menadžmenta, što u velikoj meri ima uticaj na konkurentsku prednost. Ovo se odnosi i na upravljački koncept kao i razvoj svesti i usvajanje koncepta odgovornog poslovanja i uspostavljanja dobrih odnosa kroz komunikacijske procese sa zajednicom u kojoj preduzeće deluje.

Preduzeća koja žele opstati na sve zahtevnijem tržištu moraju izmeniti svoju strategiju, kao i odnos prema interesnim grupama. Uzimajući u obzir sve navedeno, domaća preduzeća mogu unaprediti svoje poslovanje, razviti odgovorno poslovanje i stvoriti veću povezanost sa zajednicom kroz komunikacijske procese, i na kraju biti konkurentna.

SUMMARY
IMPROVEMENT OF THE BUSINESS PROCESS AS A FACTOR FOR THE ACHIEVEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

One of the main problems in modern business, which enterprises cannot ignore nowadays, is adopting different business models, aimed at long-term points of view, rather than relying on short-term goals and effects. Globalization leads to greater interdependence of all market participants, and therefore only short-term financial results can no longer be sufficient to ensure long-term success of a enterprise. Survival in the market requires adoption and application of a modern way of business which would overcome former frameworks, i.e. pure financial gain only. Companies that are ready for new changes and challenges of the global market stand out as competitive. This leads to a number of challenges and obstacles that are reflected in the implementation of new techniques and methods in business

processes. The authors carried out a survey on the market of Bosnia and Herzegovina with the aim to obtain the opinions and attitudes of managers of local enterprises on the method of operation, how they accept changes and acquire new knowledge. The aim of the paper is to obtain an image of the current way of conducting business processes in the enterprises of the respondents, to detect the shortcomings and present changes, based on which could be proposed improvements related to the application of modern techniques and methods of doing business. The obtained results can contribute to the improvement of the operations of local enterprises, which will have the effect of developing the competitiveness of those enterprises, both on the domestic and foreign markets.

Key words: enterprises, modern business, competitiveness, business improvement, Bosnia and Herzegovina

LITERATURA

1. Avlijaš, R. (2008), *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
2. Bešić, C., Đorđević, D. (2009), Razvoj korporativnog preduzetništva kao preduslova za unapređenje konkurentnosti preduzeća, Zbornik radova sa međunarodnog skupa Tranzicija, Ekonomski institut Tuzla, Naučno društvo agrarnih ekonomista Balkana, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, 21–22. decembar, str. 101–110.
3. Demirgünc-Kunt, A., Klapper. L., Panos, G. (2011), Entrepreneurship in post-conflict transition, the role of informality and access to finance, *Economics of transition*, Vol. 19(1), pp. 27–78.
4. Drinić, Lj. (2003), *Koncept razvoja malih i srednjih preduzeća u agrobiznisu u Republici Srpskoj*, magistarski rad, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad.
5. Đorđević, D., Ćoćkalo, D. (2007), *Upravljanje kvalitetom*, Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
6. Đorđević, D., Đekić, I. (2001), *Osnove upravljanja kvalitetom*, Teagraf, Beograd.
7. Hamer, M., Champy, J. (1993), *Reengineering*, The Corporation Nicolas Brealey Publishing, London.
8. Heleta, M. (1998), *TQM – Model za poslovnu izvrsnost*, Educta, Beograd.
9. Kalinić, V. (2004), *Strategijski menadžment,* Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica.

10. Kotler, P. Lee, N. (2005), Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
11. Kotler, P., Li, N. (2007), *Korporativna društvena odgovornost: Učinite najviše za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*, Hesperia, Ekonomski fakultet, Beograd.
12. Kramo, A., Babić-Hodović, V. (2007), Koncept društvene odgovornosti, mogućnost primjene i ograničenja, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Sarajevu, (27), 389–411.
13. Krstić, B., Petrović B. (2010), Unapređenje sistema merenja inovacija – preduslov efektivnog usmeravanja regionalnog razvoja i jačanja konkurentnosti privrede, Zbornik apstrakata internacionalnog naučnog skupa Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope, Niš, str. 216.
14. Milićević, V., Ilić, B. (2005), *Ekonomika preduzeća – Fokus na savremeno poslovanje*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
15. Rentzhog, O. (2000), *Temelji preduzeća sutrašnjice*, Prometej, Novi Sad.
16. Sajfert, Z., Adamović, Ž. (2004), *Menadžment benčmarking proces*, TF „Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
17. Tench, R., (2006), Community and society: corporate social responsibility (CSR). In R. Tench and L. Yeomans (Eds.), *Exploring Public Relations*, Pearson Ed., Harlow. pp. 101.

Ovaj rad je primljen **30.01.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **04.12.2017.** godine.

UDK: 343.9.024:336.7 657.6

Stručni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 224 – 246
doi: 10.5937/poseko12-15668

Doc. dr Jelica M. Eremić Đođić[1]
Univerzitet Edukons, Sremska Kamenica – Novi Sad,
Fakultet poslovne ekonomije

Doc. dr Bogdan Laban[2]
Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu
Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment FIMEK, Novi Sad

Prof. dr Aleksandra Tomić,[3] **vanredni profesor**
Univerzitet Union „Nikola Tesla“ Beograd,
Fakultet za menadzment Sremski Karlovci

FORENZIČKA REVIZIJA – SPREČAVANJE, OTKRIVANJE I ODGOVORNOSTI ZA FINANSIJSKE KRIMINALNE RADNJE U KOMPANIJAMA

SAŽETAK: Da bi se neka kriminalna radnja u oblasti finansija otkrila ili sprečila, revizori kriminalnih radnji i interni revizori kao dobri poznavaoci kriminalnih šema, trebalo bi da prepoznaju znake upozorenja koji predstavljaju ekonomske indikatore nedozvoljenih radnji u oblasti finansija, identifikuju ih i primene efektivne postupke i testove za njihovo otkrivanje. Da bi se smanjio rizik od nedozvoljenih radnji u ovoj oblasti na minimalni nivo, od neprocenjivog značaja je uspostaviti sistem jakih internih kontrola, a i sprovesti preventivne mere neophodne za stvaranje okruženja koje ne pogoduje nezakonitim radnjama u oblasti finansija. Na taj način se pruža podrška menadžmentu, a korporativno upravljanje u kompaniji definisanjem odgovornosti upravljačkih tela jača.

[1] jelicaerdjo01@gmail.com
[2] bogdanl.su@gmail.com
[3] aleksandra.tomic.bgd@gmail.com

Ključne reči: forenzička revizija, finansijske kriminalne radnje, interna kontrola, menadžment, korporativno upravljanje.

UVOD

Polazeći od definije da „revizija je sistematizovan proces objektivnog pribavljanja i stvaranja dokaza o ekonomskim događajima i rezultatima sa ciljem da se ustanovi usklađenost između postojećih finansijskih izveštaja i unapred ustanovljenih kriterijuma i da se to dostavi zainteresovanim korisnicima” možemo konstatovati da je zadatak revizora da proveri da li je tvrdnja tačna „da su finansijski izvestaji kompanije pripremljeni u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima”.

Sa razvojem savremene privrede menja se i razvija i profesionalni profil revizije. Svrha revizije nije da preko nje jedna struktura kontroliše drugu, već da pomogne kompaniji kojoj je namenjena. „Ukoliko se dogodi da se revizijom otkrivaju nečije greške, nepravilnosti, ili nečija nesposobnost to jeste, pre svega, doprinos kompaniji, a ne bilo kojoj od njenih struktura.”[4]

Mnogo je subjekata u privredi prema kojima se može izvršiti nedozvoljena radnja u oblasti finansija. Neki od njih su: kupci, dobavljači, kreditori, investitori, bankari, osiguravajuća društva i drugo.

U postupku proveravanja ispravnosti izjava uprave revizor treba u svojim proverama da prođe kroz sledece kategorije:

- Postojanje
- Prava i obaveze
- Nastanak poslovne transakcije
- Kompletnost
- Procena
- Vrednovanje
- Prezentacija i objavljivanje

Revizija finansijskih izvestaja je sistemski proces koji pocinje zahtevom klijenta revizijskom preduzeću za davanje ponude za obavljanje revizije finansijskih izveštaja, a završava se izražavanjem mišljenja revizora u formi izvestaja.

Ako kompanija klijent prihvati reviziju onda se pristupa potpisu ugovora i obavljanju posla revizije. Sama revizija uobičajeno prolazi kroz sledeće faze:

- Faza 1 – Prihvatanje klijenta

[4] Krčadinac, 2005. str. 315

- Faza 2 – Planiranje revizije
- Faza 3 – Testiranje i provođenje dokaznih postupaka
- Faza 4 – Procena i izveštavanje.

DEFINICIJA, KLASIFIKACIJA I EVOLUCIJA KRIMINALNIH RADNJI

Ne postoji jedinstvena **definicija** koja na univerzalan način opisuje kriminalne radnje u oblasti finansija, niti su za njih propisana određena pravila. Možemo samo reći da osobe koje učine finansijsku kriminalnu radnju sa namerom, imaju osobine koje odlikuju lukavstvo i nemaju poštene namere. Te osobe su najčešće vešti manipulatori, koji nemaju jasno određene granice. „Jedine granice u njenom definisanju su one koje postavlja ljudsko nepoštenje."[5]

Neke od najznačajnijih definicija kriminalne radnje su sledeće:

- Kriminalna radnja kao krivično delo – kriminalna radnja predstavlja različite načine prevare podstaknute ljudskim umom sa ciljem da netačnim tvrdnjama i lažnim iskazima bude ostvarena prednost nad drugima.
- Kriminalna radnja kao delikt – „Vrhovni sud Sjedinjenih Država je 1887. godine dao definiciju kriminalne radnje u smislu građanskog prava:

Prvo: Okrivljeni je izneo tvrdnju u pogledu materijalne činjenice;

Drugo: Takva tvrdnja je neistinita;

Treće: Takvu tvrdnju okrivljeni nije, iz razumljivih razloga, smatrao za istinitu;

Četvrto: Tvrdnja je data sa namerom da se na osnovu nje dalje deluje;

Peto: Podnosilac žalbe postupa na osnovu nastale štete; i

Šesto: Podnosilac žalbe nije bio svestan neistinitosti informacija i imao je opravdanih razloga da veruje u njihovu tačnost."[6]

Najteži element utvrđivanja na sudu najčešće je ***namera***. Razloge u tome možemo tražiti što okrivljene strane formiraju mnoštvo izgovora prilikom kojih se pozivaju na slučaj ili uzrok incidenta i na taj način opovrgavaju planiranu nameru da se izvrši krađa, odnosno počini kriminalna radnja.

- Korporativne kriminalne radnje – predstavljaju aktivnosti izvršene od strane poslovnog sistema kompanije ili protiv poslovnog sistema kompanije.
- Kriminalne radnje menadžera – podrazumevaju aktivnosti koje se preduzimaju svesno i sa namerom kako bi lažno predstavili korporativne ili

[5] Coderre (2012)., str. 12
[6] Coderre (2012). str. 12

pojedinačne nivoe izvođenja od strane zaposlenih na menadžerskim funkcijama radi ostvarivanja koristi: unapređenje, bonusi drugi ekonomski podsticaji i statusni simboli.

- Laička definicija kriminalnih radnji – namerna obmana, namerno lažno predstavljanje činjenica, laganje, varanje radi ostvarivanja nepoštene prednosti nad drugima.

Kriminalna radnja, krađa, zloupotreba, neispravnosti, činovnički kriminali i pronevera, iako imaju zajedničke elemente i kao pojmovi se često koriste, nisu identični u smislu krivičnog zakona.

U poslednjih desetak godina rađena su razna istraživanja na temu obima kriminalnih radnji. Rezultati u svakom ispitivanju ukazivali su na izuzetno velike iznose štete nastale usled kriminalnih radnji. „Prijavljeni gubici nastali izvršenjem kriminalne radnje iznosili su približno 6% prijavljenih prihoda ispitanih pravnih subjekata za svaku od tri godine. Prema tome, učešće kriminalnih radnji iznosi približno 6% proizvoda privrede SAD ili približno 6% imovine prosečne firme. Prema najnovijem ACFE izveštaju, ta brojka ukupno iznosi 660 milijardi dolara. Gubici po osnovu kriminalnih radnji su porasli za 50% od prvog pregleda obavljenog 1996. godine. Otkrivanje finansijske kriminalne radnje približno traje 25 meseci."[7]

ACFE u svom radu razmatra opšte metode otkrivanja kriminalnih radnji. Najzastupljeniji od svih metoda otkrivanja kriminalnih radnji su upravo: dojave i prigovori. „Po osnovu dojava i prijava otkriveno je 39,6% kriminalnih radnji u 2004. godini. Interna revizija bila je drugoplasirana (23,8%), slučajno otkrivanje je bilo na trećem mestu (21,3%), interne kontrole su zauzele četvrto mesto (18,4%) dok se eksterna revizija nalazila na petom mestu (10,9%)"[8]

Razotkrivanje kriminanih radnji vrši se revizijom kriminalnih radnji koja podrazumeva specijalizovan pristup i metodologiju. Cilj pomenute revizije je da dokaže ili ospori prisusto kriminalne radnje. Forenzičko računovodstvo kao „istraživanje kriminalne radnje"[9] definisalo je Udruženje ovlašćenih istražitelja kriminalnih radnji (ACFE). Forenzičko računovodstvo obuhvata aktivnosti koje se odnose na istraživanje i reviziju kriminalnih radnji. Možemo zaključiti da je revizija samo deo forenzičkog računovodstva. Računovođe – forenzičari su pozivani kada dokazi ili sumnje vezane za kriminalne radnje postanu vidljivi.

[7] Coderre (2012). str. 23
[8] Coderre (2012). str. 23
[9] Coderre (2012).. str. 14

Finansijska revizija sadrži aktivnosti procene usklađenosti finansijskih informacija sa važećim standardima kompanije. Procenu usklađenosti obavlja eksterno, nezavisno lice. Postupci za sprečavanje i identifikovanje kriminalnih radnji u toku revizije interne kontrole nad finansijskim izveštavanjem nalaze se u Sarbanes-Oxley, iz 2002. god.

Finansijska revizija i finansijsko izveštavanje pružaju razumno uveravanje o materijalno značajnim greškama u finansijskim izveštajima, pri čemu ih razlozi ne zanimaju. Ukoliko interne kontrole imaju svojih nedostataka, onda kao takve predstavljaju osnovni faktor da se kriminalna radnja ispolji. *Treadway* komisija (kasnije nazvana Komitet sponzorskih organizacija COSO) formirana je kao odgovor na kriminalne radnje i skandale osamdesetih godina. Standard revizije SAS br. 78 predstavlja model internih kontrola uključen u finansijske revizije. Godišnje ocene internih kontrola od strane menadžmenta i nezavisno mišljenje o toj oceni od strane finansijskih revizora analizira Sarbanes-Oxley (SOX) – odeljak 404. Da bi se suzbile kriminalne radnje, po Sarbanes-Oxley, neophodno je jačanje internih kontrola. „Interne kontrole predstavljaju značanu zaštitu za preduzeće, ali mogu biti izložene kompromitovanju ukoliko se otkrije njihov nedostatak. S obzirom da su podložne greškama, menadžment preduzeća povremeno pribegava njihovoj internoj reviziji. Mogu varirati od jednostavnih do visokih tehnologija i egzistirati u dinamičkom okruženju."[10]

Iz svega navedenog može se zaključiti da su dojave, interna kontrola i interna revizija najbolje metode za otkrivanje kriminalnih radnji. Na izvršavanje kriminalnih radnji utiču faktori eksterne prirode: ekonomske, konkurentske, socijalne, političke. Nepostojanje kontrola ili postojanje slabih kontrola, nepostojanje etičkih stanarda i nepostojanje pozitivnog poslovnog rezultata, odnosno dobiti, nepostojanje poverenja stvara uslove i prostor za manipulaciju kriminalnim radnjama u kompaniji. Stoga je neophodno da menadžment teži uravnoteženom odnosu prema kontrolama i bezbednosnim merama. Uravnotežen odnos je idealan jer angažuje zaposlene na kreiranju poslovnih politika i procedura i odmerava troškove i koristi predloženih novih kontrola i bezbednosnih mera.

Postoji sledeća **klasifikacija** kriminalnih radnji:

- krivična i građanska – krivična kriminalna radnja zahteva dokaz o namernom obmanjivanju, dok kod građanske žrtva trpi određenu štetu. Obe mogu biti da se ugovor poništi ili proglasi nevažećim.
- kriminalne radnje protiv kompanije i kriminalne radnje koje donose korist kompaniji – u prvom slučaju kompanija predstavlja žrtvu: službenik zadužen za plaćanje obaveza koji može izraditi fakturu nepostojećeg dobavljača; dok u drugom slučaju kompanija ostvaruje korist i to putem izbegavanja plaćanja poreza, nameštanja cena, lažnog reklamiranja, neispravnog brojanja pojedinih artikala, manipulisanjem računovodstvenih evidencija radi prikazivanja precenjene dobiti na štetu drugih.
- kriminalne radnje eksternih i internih lica – eksterna: od strane kupaca, dobavljača ili ugovorača koji precenjuju fakture, izdaju duple ili zamenjuju robu drugom robom koja je nižeg kvaliteta. Takođe, kupci mogu simulirati oštećenu robu da dobiju knjižna odobrenja ili ostvare ispravku vrednosti. Interna lica: prema kupcima konkurentske firme.
- kriminalne radnje menadžmenta i lica koja nisu na rukovodećim položajima – treba praviti razliku izvršenih kriminalnih radnji od strane menadžmenta i od strane zaposlenih lica. Razlike potražiti u načinu, motivisanošću i mogućnostima koje radno okruženje pruža.. Uspostavljanje jakih internih kontrola ne ostavlja puno prostora za manipulisanje kriminalnim radnjama pa se putem efektivnosti internih kontrola ocenjuje se uloga menadžmenta u njima.
- Specifične kriminalne radnje i kategorije obuhvataju: krađu, proneveru, kriminalne radnje koje se smatraju krivičnim delom jer u sebi sadrže elemenat obmanjivanja (otvaranja računa fiktivnih dobavljača, preklapanja računa kupaca, stečajne kriminalne radnje, fiktivne beneficije, nameštanje tendera, falsifikovanje čekova, naplata čekova bez pokrića, komercijalni mito, utaja, kriminalne radnje uz pomoć računara, izvrtanje činjenica, pronevera, fiktivni troškovi, lažni podaci, lažne sugestije, fiktivni kupac, fiktivni zaposleni, fiktivni dobavljači, naduvavanje faktura, pumpanje rashoda i dr.).
- kriminalne radnje internih lica protiv kompanija – gotovinske malverzacije, konverzije, krađe; neovlašćeno izdavanje i potpisivanje čekova ili falsifikovanje indosamenta; manipulisanje sa potraživanjima, lažiranje kreditne sposobnosti; manipulisanje obavezama poput dupliranja ili falsifikovanja faktura dobavljača, nadoknade troškova, omogućavanja previsokih cena koje se fakturišu; manipulacije kod obračuna zarada poput dodavanja fiktivnih zaposlenih lica, fiktivna evidencija radnog vremena; zloupotrebe zaliha, reklasifikacija robe po osnovu zastarelosti, oštećenja, plaćanje zaposlenima od strane dobavljača ili ugovorača;
- kriminalne radnje eksternih lica protiv kompanija su: namerne aktivnosti dobavljača i ugovarača u cilju nepotpune isporuke, zamena robe nižeg kvaliteta, naduvavanje faktura, dupliranje faktura, fakturisanje bez izvršene dostave ili namerne dostave robe na pogrešnu adresu; podmićivanje zaposlenih od strane dobavljača ili ugovarača; podmićivanje od strane kupaca;
- kriminalne radnje u korist kompanije su: lažno prikazivanje dobiti

[10] Eremić-Đođić, J., (2010), Interna kontrola informacionih sistema i upravljanje preduzećem, *Zbornik radova, XIV Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta, YUPMA*, Udruženje za upravljanje projektima Srbije, Beograd, str. 300–304.

kroz „pumpanje" prodaje, dobitaka i sredstava; kroz podcenjivanje rashoda, gubitaka i obaveza; kroz neevidentiranje ili naknadno evidentiranje povraćaja prodate robe; preuranjeno knjižnjenje prodaje; povećanje vrednosti zaliha pri popisu.

Tabela 1– Evolucija tipičnih kriminalnih radnji

1	Motivacija/pritisak – potreba, pohlepa, osveta
2	Mogućnost (nedostatak u kontroli) – pristup sredstvima, evidencijama, dokumentima
	a. ne postoji revizijski trag ili razdvajanje dužnosti
	b. ne postoji rotacija dužnosti
	c. ne postoji funkcija interne revizije
	d. ne postoje politike u vezi sa kontrolom
	e. ne postoji etički kodeks
	f. /
3	Opravdanja (formulisanje namere) – pravdanje da je ovaj lin pozajmica a ne krađa
4	Izvršenje kriminalne radnje – određene kriminalne šeme: kriminalne radnje, krađe, pronevere, itd.
5	Unovčavanje – krađa zaliha, unovčavanje hartija od vrednosti, čekova
6	Prikrivanje kriminalne radnje – prepravljanje dokumenata, uništavanje evidencija, falsifikovanje
7	Znaci upozorenja – otkrivena su odstupanja, postoje pretpostavke, kod počinioca je primećena promena u obrascu ponašanja (u rač. evidencijama su znaci upozorenja ako se prevare mogu pratiti kroz poslovne knjige, a ukoliko ne mogu na taj način onda su znaci upozorenja ponašanje)
8	Započinje se revizija – dojave, interne kontrola, slučajno otkrivanje, interna revizija, identifikovane i definisane anomalije se koriste u kriminalne svrhe
9	Započinje istraga – prikupljaju se dokazi, gubitak sredstava je potvrđen i dokumentovan, isputuju se treća lica, zaposleni koji imaju određena znanja i osumnjičeni
10a	Preduzimanje mera – počinilac je poznat – menadžment ne želi pribegavati pravnom gonjenju; podnosi se zahtev za naplatu osiguranja
10b	Preduzimanje mera – peporučuje se sudsko gonjenje – traži se sudsko gonjenje, građanska parnica, podnosi se zahtev za naplatu osiguranja
11	Sudski proces – predočavanje činjenica i svedočenje."

Izvor – Coderre D., Primena kompjutera u sprečavanju i otkrivanju kriminalnih radnji, Uputstvo za praktičnu primenu str. 41

KRIMINALNE ŠEME I ZNACI UPOZORENJA KRIMINALNIH RADNJI

Udruženje ovlašćenih istražitelja kriminalnih radnji (ACFE) radi i deluje sa primarnim i jedinim ciljem da spreči kriminalne radnje. ACFE je dalo jedinstvene karakteristike za svoje tri osnovne kategorije kriminalnih

radnji u želji da olakša primenu revizije u oblasti kriminalnih radnji, istraživanja i programa usmerenih na njihovo sprečavanje. Na osnovu ovih kategorija i šema, Udruženje želi da pruži pomoć u sprečavanju kriminlanih radnji. U nastavku rada prikazana je kriminalna šema, odnosno stablo kriminalnih radnji kreirano od ACFE (vidi tabelu 1) .

Tabela 1.– Stablo kriminalnih radnji ACFE: Jedinstvene karakteristike za svaku kategoriju[11]

Opisi	Finansijske kriminalne radnje	Prisvajanje sredstava	Korupcija
Počinilac	Izvršni menadžment	Zaposleni	2 strane
Razmera kriminalne radnje	Najveća:1–258 miliona USD	Najmanja: 93.000 USD	Srednja: 250.000 USD
Učestalost kriminalne radnje	Najređa: 7,9%	Najčešća: 92,7%	Srednja: 30%
Motivacija	Cene akcija, bonusi	Lični pritisci	Izazov, posao
Materijalnost	Verovatna	Nije verovatna	Zavisi
Korisnik	Kompanija i počinilac	Počinilac (protiv kompanije)	Počinilac
Veličina oštećene kompanije	Velika kompanija	Mala kompanija	Zavisi

Izvor – Coderre D., Primena kompjutera u sprečavanju i otkrivanju kriminalnih radnji, Uputstvo za praktičnu primenu str. 112

U kompanijama postoje programi za sprečavanje kriminalnih radnji koji su tekući i nužni. Njih pokreće i nadgleda Komisija za reviziju i finansijski direktor. „Stoga je sasvim logično da funkcija interne revizije sprovodi takve programe i o njima izveštava komisiju za reviziju i/ili glavnog izvršnog direktora/glavnog finansijkog direktora."[12] Najčešće, prisvajanje sredstava nije od većeg materijalnog značaja.

Korupcija podrazumeva kriminalnu radnju veću nego što je prisvajanje sredstava. „Ukoliko one postanu materijalno značajne jasno je da će

[11] Coderre (2012).str. 112
[12] Coderre (2012).str. 120

finansijski revizori imati određenu odgovornost, prvenstveno u odnosu na standard SAS br. 99."[13]

Komisija za reviziju vrši procenu angažovanja vrste revizije tako da kod revizije finansijskih izveštaja najčešće se angažuju finansijski revizori, a manje interni revizori. Kod prisvajanja sredstava najčešće se angažuju interni revizori, dok kod korupcije mogu se angažovati i jedna i druga vrsta revizije. „Zbog pravnog aspekta određenih šema u vezi korupcije moguće je da interni revizori primene reviziju pravilnosti postupanja, ukoliko je kriminalna radnja materijalnog karaktera, ili da eksterni revizori sprovedu finansijsku reviziju."[14]

- **Kriminalne šeme vezane za finansijske izveštaje –** postoje dve podkategorije šema vezanih za finansijske izveštaje: finansijske (velika učestalost) i nefinansijske (mala učestalost). Zbog broja učestalosti potrebnije je pojasniti finansijsku podkategoriju. „Većina skandala vezanih za finansijske izveštaje uključuje određenu šemu manipulisalja prihodima, što je ujedno i razlog zbog koga standard SAS br. 99. ističe da bi finansijski revizori trebali da pretpostave da ovaj vid kriminalne radnje može da se javi u poslovnim knjigama klijenta kao i da bi trebalo osmišljeno da traže ovaj vid kriminalne radnje tokom čitavog procesa revizije."[15] Najčešće kompanije precenjuju prihode na način da vrše fiktivno povećavanje iznosa na potražnoj strani računa prihoda i dugovnoj strani računa potraživanja. Ovim korekcijama se utiče na bilans stanja i bilans uspeha čime se vrši kriminalna radnja. Ova podkategorija može imati pet šema.

1. **Vremenske razlike (neodgovarajući tretman prihoda)** – načini da se formiraju šeme za ovaj metod i preuveličaju prihodi su sledeće:
   - Metod punjenja kanala prodaje – ukoliko postoji višak robe, on se otpremi pa se tada zalihe tretiraju kao prodate (bez obzira što je unapred poznata činjenica da će ta roba biti vraćena u narednom periodu);
   - Višak zaliha se usmeri na lica koja tu prodaju i vrše;
   - Preuranjeno priznavanje prihoda – kod postojanja višegodišnjeg ugovora ceo prihod priznaje odmah na štetu finansijskih stanja budućih godina. Istovremeno, dolazi do neusklađenosti sa opšteprihvaćenim računovodstvenim i ostalim principima.
2. **Fiktivni prihodi** – ova šema podrazumeva evidentiranje prodaje do koje nikada nije ni došlo i samim tim prihoda koji može uključiti stvarnog ili fiktivnog kupca. Kao rezultat postiže se povećanje prihoda, odnosno dobiti i

[13] Coderre (2012).str. 120
[14] Coderre (2012). str. 120
[15] Coderre (2012). str. 120

imovine. Najčešće kriminalne radnje ovih šema korišćene su u osiguravajućim kućama i tom prilikom kreirale fiktivne polise osiguranja u velikom broju i velikih iznosa.

3. **Prikrivene obaveze (neodgovarajuće evidentiranje obaveza)** – u ovoj šemi ukazuje se na odlaganje evidentiranja obaveza. Na taj način, tekuća godina se prikazuje sa manje rashoda, dok se nastala obaveza evidentira u prvom mesecu naredne godine. Zato su česte provere vremenskog razgraničenja i kontrole pregleda faktura koje nose datum iz godine za koju se vrši revizija, a knjižene su u prvom mesecu naredne godine; zatim proveravanje da li je kompanija prenela nastale obaveze na zavisna preduzeća u kojima se ne vrši revizija ili je vrši druga revizorska kuća kako bi se prikrila kriminalna radnja. Ovoj šemi često pribegavaju kompanije koje imaju svoje ispostave po celom svetu.
4. **Neodgovarajuće obelodanjivanje** – ukoliko se od odbora direktora prikrije povezanost sa entitetima posebne namene ili pod izgovorom „slučajno" propusti obelodanjivanje nekih obaveza mogu se prikriti kriminalne radnje izvršene od strane menadžmenta.
5. **Neodgovarajuće vrednovanje sredstava** – „povećanjem količine sredstava (uglavnom kroz potraživanja, zalihe i dugoročna sredstva), kapitalizacijom troškova ili umanjenjem nekih računa (ispravka vrednosti za sumnjiva i sporna potraživanja, depresijacija, amortizacija, itd.) finansijski podaci prikazuju veći kapital i dobit od stvarne."[16] Ukoliko neki trošak tretiraju kao imovinu, bilans uspeha odjednom izgleda puno bolje.

- **Kriminalne šeme korupcije:**

1. **Sukob interesa** – ukoliko zaposleni ili menadžer imaju prikriveni ekonomski ili lični interes za neku transakciju koja nepovoljno utiče na kompaniju.
2. **Podmićivanje** – davanje ili primanje nečega što poseduje vrednost i utiče na poslovne odluke.
3. **Nelegalne nagrade** – nema uticaja na poslovne odluke jer se osobi od uticaja uručuje nakon poslovnog događaja.
4. **Ekonomske ucene** – u ovom slučaju, zaposleni zahteva da mu prodavac plati za učinjenu uslugu.

- **Kriminalne šeme vezane za prisvajanje sredstava:**

1. **Gotovina** – vid kriminalne radnje koja podrazumeva uzimanje gotovine od poslodavca.
2. **Krađa** – namerno uzimanje gotovine novca koji je evidentiran u računovodstvu, bez saglasnosti prodavca. Dovodi do manjka. Ovde spada

[16] Coderre (2012). str. 123

krađa gotovine iz blagajne, krađa depozita i slično.

3. **Plaćanja u kriminalne svrhe** – ova šema ukazuje da novac izlazi iz kompanije na način koji izleda kao legitiman prenos sredstava, a ispoljava se realizovanjem falsifikovanog čeka, dostavljanjem lažne fakture, itd.

4. **Šeme u vezi fakturisanja** – ova šema se oslanja na evidencije kompanije i koristeći njen računovodstveni sistem podnosi lažne zahteve dobavljača koji se nalazi na zvaničnoj listi kompanije da putem odobrenog lica dođu do fakture koju će unovčiti; šeme koriste i fiktivne dobavljače sa izmišljenim adresama i stavljaju ga na spisak u kompaniji, a zatim preko njih vrše kriminalne radnje; počinilac daje lažna odobrenja na osnovu koji se izrađuju fakture; ubacuju legitimnog dobavljača koji postaje nedužna strana. Počinilac može da fakturiše ili poveća fakture kompaniji takvog dobavljača, a zatim presretne i unovči ga ili zamoli dobavljača da vrati novac koji takođe opet presretne na štetu kompanije.

5. **Šeme u vezi obračuna zarada** – ova šema je slična prethodnoj samo što plaćanje umesto kompaniji vrši zaposlenom. Prilikom vršenja kriminalnih radnji u ovoj šemi koriste se fiktivni zaposleni, falsifikovani radni sati i zarade, provizije, itd.

6. **Šeme u vezi naknade troškova** – ove šeme pojašnjavaju podnošenje falsifikovanih poslovnih troškova da bi se ostvarila naknada od kompanije.

7. **Maverzacije sa čekovima** – „malverzacije sa čekovima/naloga podrazumevaju falsifikovanje izdavaoca, falsifikovanje indosamenta, izmenu primaoca, prikrivene čekove i šeme u vezi ovlašćenog potpisnika."[17]

8. **Šeme u vezi isplata iz kase** – najređe kriminalne radnje predstavljaju ove šeme, a podrazumevaju uzimanje novca iz kase. Ovaj novac je evidentiran u sistemu kase.

9. **„Skimming"** – novčana sredstsva se kradu pre njihovog knjiženja pa je ovu šemu vrlo teško otkriti. Deo novca se skida još kod njegovog inputa. Ovaj vid kriminalne radnje najčešće se vrši kod restorana, automata, benzinskih pumpi, maloprodajnim objektima. Vlasnici odeđenih kompanija su „skidali deo novca", a pri tome ostavljali samo onoliko koliko je potrebno za dalji rad. Tom prilikom je vrlo teško utvrditi koliko je novca „skinuto". Vrste skiminga su: „šeme u vezi sa prodajom (*neevidentirane prodaje, potcenjivanje prodaje*), šeme u vezi sa potraživanjem (*šeme u vezi sa otpisivanjem, šeme u vezi sa preklapanjem, neskrivene šeme*) i šeme u vezi sa refundacijom."[18]

10. Potraživanja: šeme preklapanja računa – ova šema ukazuje kad se isplata jednog kupca evidentira kao uplata drugog kupca jer je počinilac

[17] Coderre (2012). str. 130
[18] Coderre (2012).str. 131

prisvojio ranije uplaćeni iznos. Ovu kriminalnu šemu nije moguće održavati u dužem vremenu, a da prevara ne bude otkrivena.

Zalihe i ostala imovina – načini na koje zaposleni može da prisvoji zalihe su zloupotreba ili krađa.

Znaci upozorenja kriminalnih radnji upućuju na osmišljavanje metoda i načine njihovog otkrivanja. „Tri reprezentativne profesionalne grupe i njihovi standardi su: Američki institut ovlašćenih javnih računovođa (AICPA), Udruženje za reviziju i kontrolu informativnih sistema (ISACA) i Institut internih revizora (IIA)."[19]

Svaka od njih ponaosob nudi svoju listu upozorenja na kriminalne radnje. Postoje opšti znaci upozorenja za sve kriminalne radnje ili za određenu grupu kriminalnih radnji. Znaci upozorenja kod kriminalne radnje prisvajanje sredstava su: promene u ponašanju, izbegavanje direktnog pogleda, povećana razdražljivost, problematičan karakter, bes, tendencija okrivljavanja drugih, promene u načinu života, itd.

Znaci upozorenja kod kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima su: računovodstvene anomalije, nagli rast poslovanja, neuobičajena dobit, nedostaci u internoj kontroli, agresivnost izvršnog menadžmenta.

SPREČAVANJE I OTKRIVANJE KRIMINALNIH RADNJI

Osmisliti program revizije koji može da otkrije kriminalnu radnju predstavlja njen najveći doprinos. Utemeljenje uspešnosti ovog zadatka potrebno je potražiti u proceni kontrolnog okruženja i sagledavanju revizora o izloženosti same kompanije riziku od kriminalnih radnji. Identifikovati prevaru nije lako, a ni sprečiti je. Stoga je odgovornost revizora upravo njena identifikacja. S obzirom na to da ovo spada u vrlo teške zadatke ocena rizika im može pomoći u tome. „Ocena rizika je sredstvo koje može da pomogne revizorima da otkriju i obrade krađu u poslovanju identifikovanjem poslovnih procesa sa najvećom verovatnoćom prevare."[20]

Identifikovanjem, merenjem i određivanjem prioriteta se lakše rizici stavljaju pod kontrolu, a menadžment na taj način na sigurnijoj podlozi donosi svoje odluke za kompaniju.

Opšte metode za otkrivanje kriminalnih radnji su:

- „Funkcija interne reviizije je aktivno uključena u proaktivne aktivnosti usmerene na sprečavanje kriminalnih radnji.
- Finansijski revizori primenjuju standard SAS br. 99.

[19] Coderre (2012). str. 137
[20] Stanišić, (2015,) str. 353

- Primena odeljka 404 Sarbanes-Oxley zakona vodi ka identifikovanju nedostataka u internim kontrolama koji mogu biti uzročnik povećanog rzika od nastajanja kriminalne radnje u datoj oblasti ili u poslovnom procesu.
- Horizontalna i vertikalna analiza finansijskih izveštaja, naročito kod poređenja poslovnih jedinica i njihovih podataka.
- Analiza pokazatelja, naročito trendova tokom poslednjih godina i po poslovnim jedinicama u poređenju sa drugim jedinicama i pravnim subjektom u celini.
- Nenajavljena revizija i/ili popis novca i imovine.
- Anoniman i jednostavan sistem za dojave i prigovore kome mogu da pristupe zaposleni, dobavljači i kupci.
- Poboljšane interne kontrole, naročito one koje su ugrađene u proces poslovanja i naročito one koje su osmišljene za otkrivanje kriminlanih radnji ili znakova upozorenja.
- Provera podataka za važeće znake upozorenja korišćenjem softverskih alatki (CAATs).”[21]

Prilikom sprečavanja kriminalnih radnji, neophodno je preduzeti preventivne mere kao što su: nadzor, anonimne dojave, nenajavljena revizija, sudski postupak, sprovođenje politika u vezi etike i kriminalnih radnji, i dr. „Jedan od načina da organizacija definiše neprihvatljivo ponašanje i da formalizuje način istrage kriminalnih radnji je da u pisanoj formi ima politiku koja se odnosi na kriminalne radnje. [...] Politika mora da sadrži jasne procedure koje se obavljaju kada se otkriju potencijalne nezakonite aktivnosti.”[22]

Pored ovoga, za sprečavanje kriminalnih radnji koriste se i sledeći klasični pristupi:

- Direktivan pristup – ukoliko se izvrši kriminalna radnja u kompaniji, menadžment će verovatno otpustiti počinioca, ali je pitanje da li će pokrenuti sudski spor protiv njega i istovremeno biti šokiran da se neko usudio da kriminalnu radnju i učini.
- Preventivan pristup – bilo bi neophodno da kompanija proveri biografske podatke kandidata pre zaposlenja, eventualni krivični dosije, psihološke testove, i dr.
- Ispitivački pristup – menadžment uspostavlja računovodstvene kontrole u funkciji interne kontrole, a interna revizija povremeno vrši verifikaciju njihove legitimnosti i postojanje imovine.

[21] Coderre (2012). str. 141
[22] Coderre, (2012) str. 13

- Posmatrački pristup – menadžment putem fizičkog nadzora i prati zaposlene, sredstva, a putem kamere prati zalihe, gotovinu i sličnu imovinu. Posebno prati tačnost i potpunost paketa namenjenih za otpremu.
- Istraživački pristup – kompanija se bazira na rezultatima istrage, prati odstupanja u zalihama, sirovinama, nabavnoj vrednosti proizvoda, utvrđuje krivce. „Forenzičke računovođe mogu da obavljaju više funkcija tokom rešavanja spora. Naime, oni mogu biti neutralna lica, učesnici u sporu, stručni savetnici i sudski veštaci.”[23]
- Pristup koji se bavi aspektima osiguranja – osiguranje uspeva da izvrši odgovarajuće pokriće kod ovog pristupa. Iako ne smanjuje broj kriminalnih radnji, nadoknađuje odgovarajuću pričinjenu štetu pa su gubici niži po ovom osnovu.

Da bi kompanije u najvećoj meri stavile kriminalne radnje pod kontrolu, potrebno je da sačine program za njihovo sprečavanje, proceduru za izveštavanje o njihovim incidentima, analizu dokaza, uspostave kontrole za kriminalne radnje, vrše njihovu proveru, izvršavaju obuku i dr. „Kada postoje pokazatelji da se čak i manje značajne kriminalne radnje urgentno rešavaju, pokušaji vršenja značajnih kriminalnih radnji će imati manju verovatnoću uspeha.”[24]

ODGOVORNOSTI ZA KRIMINALNE RADNJE

U zemljama sa razvijenom tržišnom privredom, u poslednjih dvadeset godina, korporativno upravljanje je bilo predmet interesovanja. Multilateralna organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) zaključila je da „korporativno upravljanje predstavlja ključni elemenat u poboljšanju ekonomske efikasnosti i rasta, kao i u povećanju poverenja investitora.”[25]

Korporativno upravljanje se može definisati „kao mehanizam raspodele prava, obaveza i odgovornosti između Upravnog odbora, rukovodstva i drugih učesnika u procesu rukovođenja i kontrolisanja kompanijom, uspostavljen sa svrhom dostizanja njenih ciljeva, u vidu stvaranja pozitivnog finansijskog rezultata kroz usklađivanje interesa pojedinaca, korporacije i društva.”[26]

[23] Hoopwood, Leiner& Young, 2014. str. 557
[24] Turner, 2009, str. 49
[25] Petković, 2010, str. 37
[26] Petković, 2010, str. 39

Svaka zemlja ima sopstveni pravni i regulatorni okvir na kojima zasniva korporativno upravljanje što se reflektuje na odgovornost rukovodstva i zaduženih lica za korporativno upravljanje.

Da bi vlade unapredile sopstvene zakonske, institucionalne i nadzorne okvire korporativnog upravljanja, OECD je prepoznala sledeće principe koji imaju ulogu u razvoju dobrog korporativnog upravljanja:

1. „obezbeđenje osnova za efikasan okvir korporativnog upravljanja pridržavati se zakonskih okvira i jasne podele odgovornosti;
2. Prava akcionara i ključne funkcije vlasništva;
3. Ravnopravan tretman akcionara;
4. Uloge zainteresovanih strana u korporativnom upravljanju;
5. Obelodanjivanje podataka i transparentnost;
6. Odgovornost odbora."[27]

Korporativno upravljanje, sprovođenjem navedenih principa će obezbediti poštovanje svih zakonskih propisa, a samim tim i pouzdanost finansijskog izveštavanja. Da bi se onemogućilo sprovođenje kriminalnih radnji, neophodno je da korporativno upravljanje uspostavi kontrolu i nadzor nad odgovornostima Upravnog odbora, rukovodstva kompanija, revizorskog komiteta i revizora. Potrebno je da finansijsko izveštavanje bude istinito i objektivno, a odgovornosti učesnika procesa upravljanja jasno razgraničene kako bi se rizik od pojave kriminalnih radnji sveo na najmanju moguću meru.

- Odgovornost Upravnog odbora

Upravni odbor, ima odgovornost za korporativnu strategiju i poslovanje i odgovoran je Skupštini akcionarskog društva. Upravni odbor, izveštava Skupštinu akcionarskog društva o poslovnoj politici, o ekonomičnosti, rentabilnosti i solventnosti društva, o polugodišnjem poslovanju i finansijskom stanju kompanije, i o značajnim poslovnim događajima za kompaniju. Odgovornost Upravnog odbora za pojavu kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima je u izvršenom odabiru, nadzoru i usmeravanju rukovodstva. Rukovodstvo ima obavezu, da pored obavljanja redovnih aktivnosti, posebnu pažnju i značajan deo aktivnosti posveti sprečavanju, otkrivanju i ispravljanju kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima. Uspešnost Upravnog odbora u sprečavanju i otkrivanju kriminalnih radnji će biti efikasnija ukoliko se imenuju spoljni neizvršni članovi u rad Upravnog odbora sa većim nivoima nezavisnosti i radom na određenom vreme. Jedino stručni, obrazovani i iskusni članovi Upravnog odbora sposobni su da otkriju i spreče kriminalne radnje, odnosno

[27] Petković, 2010, str. 40–41

finansijske zloupotrebe.

Predsednik Upravnog odbora ima suštinsku ulogu sa najvećom odgovornošću. Zbog toga je bitno odvojiti je od glavnog izvršnog direktora kako bi se uspostavila ravnoteža u odgovornosti i sprečila neograničena moć odlučivanja i raspolaganja sredstvima pravnog lica.

- Odgovornost rukovodstva

Izvršni odbor, kao najviši nivo rukovodstva, ima obavezu koordiniranja i usmeravanja poslovne aktivnosti, čuvanja imovine, primene računovodstvenih sistema sa pouzdnim računovodstvenim izveštajima, uspostavljanje dobro osmišljene interna kontrola, sprovođenje zakonske regulative i sprovođenje odluka upravnog odbora. „Rukovodstvo ima visok stepen odgovornosti za rukovođenje kompanijom i sačinjavanje finansijskih izveštaja koji će biti lišeni materijalno značajnih grešaka nastalih usled kriminalne radnje."[28]

Odgovornost rukovodstva za kriminalne radnje proizilazi iz osnovnih obaveza pripreme i objavljivanja finansijskih izveštaja u skladu sa primenljivim okvirom finansijskog izveštavanja: primena dobro osmišljene i pouzdane interne kontrole bez materijalnih grešaka nastalih po bilo kom osnovu, primenu odgovarajućih računovodstvenih politika i vršenje računovodstvenih procena opravdanih u datim okolnostima.

Rukovodstvo, da bi uspešno sprečile i otkrile kriminalne radnje neophodno je da:

- „uoči i oceni okolnosti, uslove i činioce koji mogu voditi prema kriminalnim radnjama,
- Proceni i rukovodi rizikom kriminalnim radnjama u vezi sa uočenim okolnostima, uslovima i činiocima,
- Uspostavi i primeni primereni uspešan proces interne kontrole za sprečavanje, otkrivanje kriminalne radnje."[29]
- Interne kontrole imaju ogroman značaj za upravljanje kompanijom. Prilikom vršenja internih kontrola prikupljaju se dokazi pomoću kojih se vrednuje postizanje ciljeva same kompanije. „Sistem interne kontrole dopušta, a samim tim i pomaže da se operativne greške svedu na najmanju meru. Time ostvaruje značajnu ulogu da: finansijski izveštaj bude pouzdan, kapital bezbedan, a upravljanje rizikom postane efikasnije."[30]

[28] Petković, 2010, str. 52
[29] Petković, 2010, str. 56
[30] Laban, B., Đurković-Marić, T. & Eremić-Đođić J., (2017), Interna marketing revizija u turističkim organizacijama, *Poslovna ekonomija, časopis Edukons,* broj I, Novi Sad

Kreiranje izveštaja o internoj kontroli u kraćim periodima, usvajanje i sprovođenje kulture poštenja i etičkog ponašanja, posedovanje akcija kompanije od strane njenog rukovodstva su neke od mera predostrožnosti u poboljšanju za borbu protiv kriminalnih radnji.

- Odgovornost komisije za reviziju/Revizorski odbor

Mišljenje je da svaka a.d. kompanija, a pogotovo kompanija čijim se akcijama trguje na berzama treba da ima odbor revizora kojeg čine najmanje tri osobe i one istovremeno predstavljaju i neizvršne članove upravnog odbora. Na osnovu člana 409. Zakona o privrednim društvima, Odbor direktora javnog akcionarskog društva ima obavezu da obrazuje komisiju za reviziju. Članom 411. istog zakona, „Komisija za reviziju:

1) priprema, predlaže i proverava sprovođenje računovodstvenih politika i politika upravljanja rizicima;

2) daje predlog odboru direktora za imenovanje i razrešenje lica nadležnih za obavljanje funkcije unutrašnjeg nadzora u društvu;

3) vrši nadzor nad radom unutrašnjeg nadzora u društvu;

4) ispituje primenu računovodstvenih standarda u pripremi finansijskih izveštaja i ocenjuje sadržinu finansijskih izveštaja;

5) ispituje ispunjenost uslova za izradu konsolidovanih finansijskih izveštaja društva;

6) sprovodi postupak izbora revizora društva i predlaže kandidata za revizora društva, sa mišljenjem o njegovoj stručnosti i nezavisnosti u odnosu na društvo;

7) daje mišljenje o predlogu ugovora sa revizorom društva i u slučaju potrebe daje obrazloženi predlog za otkaz ugovora sa revizorom društva;

8) vrši nadzor nad postupkom revizije, uključujući i određivanje ključnih pitanja koja treba da budu predmet revizije i proveru nezavisnosti i objektivnosti revizora;

9) obavlja i druge poslove iz domena revizije koje joj poveri odbor direktora.

Komisija za reviziju sastavlja i odboru direktora podnosi izveštaje o pitanjima iz stava 1. Ovog člana najmanje jedanput godišnje, osim ako statutom ili odlukom odbora direktora nije određeno da se svi ili pojedini izveštaji sastavljaju i podnose u kraćim vremenskim intervalima."[31]

Rad komisije za reviziju zasniva se na saradnji i poverenju rukovodstva kompanije.

[31] Zakon o privrednim društvima, Službeni glasnik RS, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 (dr. zakon) i 5/2015 – izmene i dopuna Zakona stupile su na snagu 21. januara 2015. godine, član 411.

Kada je proces korporativnog upravljanja u kompaniji uspostavljen, odbori revizora mogu uticati na sprečavanje, otkrivanje kriminalnih radnji i odvraćanje od njih zbog nezavisnosti u odnosu na rukovodstvo, slobode razmene mišljenja sa ostalim učesnicima korporativnog upravljanja i neposrednog pristupu skupštini akcionara.

- Odgovornost interne revizije

„U Izjavi o standardima interne revizije, američki institut internih revizora (IIA), osnovan 1941. godine, koji je kao organizacija izdao i najznačajnije standarde interne revizije u svetu, ukazuje na odgovornosti internih revizora u pogledu odvraćanja, otkrivanja, ispitivanja i izveštavanja kriminalnih radnji."[32]

Odvraćanje – Dužnost svakog rukovodstva je da osmisli sistem internih kontrola, primeni ga i na taj način bori protiv kriminalnih radnji. Interni revizori ocenjuju uspešnost tih kontrola, da li je rukovodstvo propisalo mere za kažnjavanje narušavanja ovog sistema, da li je uspostavilo kodeks ponašanja kao i da li se primenjuju odgovarajuće politike ovlašćenja i odobrenja, da li su uspostavljeni načini na osnovu kojih se prati delatnost kompanije i čuva njena imovina.

Otkrivanje – Interni revizor pokušava da uoči siptome kriminalne radnje i onemogući je ili je otkrije. Ukoliko su prisutni njeni siptomi, interni revizor putem testova treba da je otkrije. Ukoliko su uspostavljene slabije interne kontrole, to je veća šansa da se kriminalna radnja počini, i obrnuto. Sve ovo interni revizor ocenjuje u svojim nalazima i formira zbirni uticaj na poslovanje u kompaniji.

Ispitivanje – ukoliko se počini kriminalna radnja, rukovodstvo je odgovorno da se otpočne istraga o tome. Ukoliko interni revizor smatra da je rukovodstvo umešano u kriminalne radnje onda je neophodno da o tome obavesti Upravni odbor. Opseg i veličinu kriminalne radnje ocenjuje interni revizor. Nastaje njihovo dalje zajedničko delovanje u tom pravcu sa državnim organima ili specijalistima kako bi uskladili njihovo delovanje sa delovanjem rukovodstva i upravnog odbora. Nakon dobijenih nalaza, interni revizori treba da preporuče poboljšanja internih kontrola kako se kriminalna radnja ne bi ponovila u budućnosti.

[32] Petković, 2010, str. 67

Izveštavanje – Izveštaj internog revizora u svom sadržaju treba da pruži nalaze, zaključke i preporuke za delovanje u budućnosti i sačinjen u pismenom obliku. Ukoliko kriminalna radnja ima značajno-materijalno obeležje i zakonske posledice, interni revizor mora odmah obavestiti rukovodstvo i upravni odbor o tome, a ukoliko ima značajnog uticaja na finansijske izveštaje iz ranijeg perioda, potrebno je obavestiti i odbor revizora.

Odgovornost nezavisnog revizora – nezavisna i objektivna provera finansijskih izveštaja predstavlja glavni zadatak nezavisnih revizora prema kompanijama. Finanijski izveštaji koji u sebi sadrže kriminalne radnje najčešće prouzrokuju donošenje pogrešnih poslovnih odluka. Zato se uloga nezavisnog revizora svodi na razumno uverenje u pogledu kvaliteta, integriteta i pouzdanosti obavljenih finansijskih izveštaja.

Kada su korporativni odnosi između nezavisnog revizora i komisije za reviziju u pitanju, razmena mišljenja između njih postaje potreba. Ukoliko je komisija za reviziju odsutna, nezavisni revizor svoje mišljenje razmenjuje sa upravnim odborom. Neka od pitanja koja se tom prilikom razmatraju odnose se na računovodstvene procene;

Računovodstvene politike; neobične transakcije; načinu izveštavanja o sistemima interne kontrole; i drugo.

Odbor revizora ima zadatak da nadgleda plan revizije. Isto tako je potrebno da se postara da revizori budu nezavisni i stručni, kao i da su upoznati sa poslovanjem kompanije.

Nezavisni revizori treba da izbegavaju svaku aktivnost koja bi ih dovela u sumnju da će doći u sukob interesa kako bi sačuvali svoju nezavisnost. Analizirajući interne kontrole i ocenjujući položaj koji interna revizija ima u organizaiji, nezavisna revizija odlučuje da li će u svom izveštaju koristiti delove izveštaja internih revizora ili njen rad ipak neće koristiti u donošenju svojih nalaza.

Kriminalne radnje i odgovornost nezavisne revizije – Jedan od bitnih državnih mehanizama kontrole je revizija. Kao takva, revizija ima dvostruku ulogu: odgovorna je prema učesnicima u korporativnom upravljanju i prema široj društvenoj zajednici. Njena uloga ima javni značaj.

Kada su korisnici revizorskih izveštaja u pitanju, nezavisna revizija ima sledeće odgovornosti:

1. Etička odgovornost revizora – ono što se od nezavisne revizije očekuje da pruži jesu dokazi o pouzdanosti informacija koje finansijski izveštaji sadrže. S tim u vezi, obeshrabriti svaki mogući odnos koji može nepovoljno uticati na profesionalne računovođe, ne dovesti u situaciju revizora da mu traže da postupa suprotno od zahteva profesionalnih standarda, ne podleći iskušenju podele odanosti prema pretpostavljenom rukovodiocu i zahtevima standarda, ne objaviti informaciju koja može

navesti na pogrešne zaključke na osnovu kojih će pravno lice steći prednost a revizor korist.

2. Odgovornost prema standardima

U toku revizije, revizori su dužni da primenjuju domaće i međunarodne standarde. Međunarodni standardi se primenjuju u meri u kojoj odgovaraju lokalnim standardima finansijskog izveštavanja. Kada se nađu u situaciji da nacionalni zakonski okviri, propisi i standardi revizije postanu suprotni Međunarodnim standardima, primenjuju se zakonski okviri i standardi domicilne zemlje. U našoj zemlji „pravna lica i preduzetnici dužni su da vođenje poslovnih knjiga, priznavanje i vrednovanje imovine i obaveza, prihoda i rashoda, sastavljanje, prikazivanje, dostavljanje i obelodanjivanje informacija u finansijskim izveštajima vrše u skladu sa ovim zakonom."[33]

3. Zakonska odgovornost revizora – može se posmatrati kao:
   - Odgovornost revizora za otkrivanje ne pridržavanja zakona i propisa
   - Odgovornost revizora za pogrešno izraženo mišljenje o finansijskim izveštajima
4. Odgovornost revizora za otkrivanje kriminalnih radnji u finansijskim izveštajima
   - Odgovornost revizora za sprečavanje kriminalnih radnji kojoj vrši reviziju.

Najveća i jedina odgovornost za kriminalne radnje nalazi se u rukovodstvu kompanije koje je dužno da uspostavi sistem jakih internih kontrola i na taj način onemogućava kriminalnim radnjama da se dese. Veliku pomoć u tome mogu im pružiti nezavisni revizori.

- Odgovornost revizora za otkrivanje kriminalnih radnji

„[...] s ciljem zadovoljenja zahteva profesije u pogledu otkrivanja kriminalnih radnji, nezavisni revizor mora imati dovoljno visok nivo obučenosti, zadovoljavajući stepen iskustva, sposobnost prepoznavanja nagoveštaja neregularnosti u finansijskim izveštajim ako ima saznanja o načinima izvršenja savremenih oblika kriminalnih radnji."[34]

- Odgovornost revizora za izveštavanje o kriminalnim radnjama

Međunarodni standardi revizije kažu: „ukoliko je revizor identifikovao kriminalnu radnju ili pribavio informacije koje ukazuju da postoji moguća kriminalna radnja, revizor treba da o tom pitanju izvesti odgovarajući nivo

[33] Zakon o računovodstvu i reviziji, član 5, Službeni glasnik RS, br. 62/2013.
[34] Petković, 2010, str. 77.

rukovodstva što je pre moguće."[35] Potrebno je na isti način se poneti i kada su zloupotrebe u pitanju i ako se mogu smatrati nebitnim i shodno tome obavestiti jedan nivo rukovođenja viši od nivoa osobe za koju se smatra da je počinila kriminalnu radnju.

Uspešnost nezavisnog revizora u otkrivanju kriminalne radnje

1. Razvijanje delotvornog programa istraživanja klijenta
2. Razumevanje poslovanja klijenta i stanja u privrednoj grani
3. Unapređenje planiranja, nadgledanja i obuke revizijskih kadrova
4. Proširivanje revizijskih postupaka razumevanja i vrednovanja sistema internih kontrola
5. Preuzimanje hitnih koraka kada se pojave sumnje u poštenje rukovodstva tokom revizije
6. Uvođenje faze forenzičkog rada na terenu
7. Uvođenje retrospektivnih računovodstvenih procedura.

ZAKLJUČAK

Revizorski izveštaj je od javnog interesa. Za njega su zainteresovani akcionari, kreditori, dobavljači. U čuvanju svoje etičke odgovornosti, revizori nailaze na razne situacije u kojima moraju očuvati svoj integritet i izbeći svaku moguću aktivnost koja ih može dovesti do sukoba interesa. Softveri i softverski alati, kao i aktivnosti koje se obavljaju u cilju sprečavanja kriminalnih radnji mogu znatno smanjiti njihov broj, ali učiniti da one potpuno nestanu je nemoguće. Pretnja po bezbednosti informacija su i zaposleni koji svoje poslovne zadatke izvršavaju koristeći računar i računarski sistem. Time su u mogućnosti da manipulišu ulaznim podacima, menjaju sadržinu fajlova i softvera kako bi sabotirali sistem kompanije i zloupotrebili svoju funkciju koju imaju u kompaniji. Stoga se identifikuju rizici i procenjuje postojeći sistem internih kontrola u kompaniji koji se u skladu sa dinamičkim okruženjem revidira iz dana u dan. Na taj način uspešni revizori kiminalnih radnji i forenzičari putem karakterističnih šema uspešno sprovode svoje istrage u kompanijama. Tako upravljanje u kompanijama dobija bezbedniju dimenziju, a korporativno upravljanje veći značaj.

Interna revizija nesumnjivo može u najvećoj meri da doprinese otkrivanju i sprečavanju kriminalnih radnji i nezakonitog poslovanja, odnosno da spreči lažno finansijsko izveštavanje. Sa druge strane, u mnogim kompanijama, najviši rukovodeći nivo odlučuje o imenovanju internih revizora što može dovesti do sukoba interesa. Sve ovo predstavljaju razloge

[35] Međunarodno standardi i saopštenja revizije: Odgovornost revizora..., str. 301.

zašto kompanije, čijim se akcijama trguje na berzi treba da nastoje da funkciju interne revizije postave nezavisnu u svojoj organizaciji. Takođe je neophodno da se internoj reviziji omogući raspolaganje svim dokumentima kompanije, da pregledaju stanje njene imovine i obezbedi mogućnost da zahtevaju potrebne izveštaje kao i pruže sva potrebna objašnjenja od upravnog odbora i zaposlenih.

SUMMARY
FORENSIC AUDIT – PREVENTION, DETECTION AND RESPONSIBILITY FOR CRIMINAL ACTIONS IN COMPANIES

Disclosuring criminal activities in the field of finance are being performing by the revision, which involves a specialized approach and methodology. The aim of the review is to prove or disprove the presentation of fraud. In order to detect or prevent some frauds auditors and internal auditors as good experts of all criminal activities, should recognize the warning signs which represent economic indicators of criminal activities, as well as identify them and try to apply effective procedures and tests for their detection. Some of the categories of criminal schemes are:

- criminal schemes related to the financial issues
- criminal corruption schemes
- criminal schemes related to the appropriation of funds.

The warning signs of criminal actions reffer to find new methods and ways of detecting them. Developing an audit program that can detect criminal activity is its greatest contribution. To reduce the risk of criminal activity to minimum it is extremely important to establish a system of strong internal controls and also implement preventive measures necessary to create an environment that is not conducive to an unauthorized acts. In this way, the management system is supported and corporate governance in the company is stronger by defining the responsibilities of government bodies.

To prevent an criminal actions several approaches are used: directive approach, a preventive approach, inquiring, observation, research and approach that deals with insurance aspects. In order to prevent the implementation of criminal activities, it is necessary to establish a corporate management control and supervision of the responsibilities of the Board, the management in the company, the audit committee and the auditors as well. It is necessary that the financial reporting is fair and visible and responsibilities of all management participiants should be clearly restricted so the risk of possible illegal activity could be minimized.

Key words: forensic audit, financial crime, internal control, management, corporate management.

LITERATURA

1. Petković, A. (2010). Forenzička revizija - kriminalne radnje u finansijskim izveštajima. Bečej:Proleter AD.
2. Laban, T. D. Marić & J. E. Đođić, Interna marketing revizija u turističkim organizacijama, Poslovna ekonomija, časopis Edukons, broj I, 2017.
3. Coderre D., (2012) *Primena kompjutera u sprečavanju i otkrivanju kriminalnih radnji, Uputstvo za praktičnu primenu*, John Wiley & Sons, prevod (Igor Adžić): Savez računovođa i revizora Srbije, Kosmos, Beograd, str 278
4. Krčadinac, S. Revizija i krizni menadžment, Preduzeće za finansijske ekspertize i izdavačku delatnost FINEKS AD Beograd, Beograd, 2005.
5. Eremić-Đođić, J. Zbornik radova, XIV Internacionalni simpozijum iz projektnog menadžmenta, YUPMA, Udruženje za upravljanje projektima Srbije, Beograd, Interna kontrola informacionih sistema i upravljanje preduzećem, 2010.
6. Turner, J. E. Sprečavanje pranja novca – Sprečavanje, otkrivanje i istraživanje finansijskih kriminalnih radnji, John Wiley&Sons, 2009. Inc. prevod: Savez računovođa i revizora Srbije.
7. Petrović Z., Stanišić M., Vićentijević K., (2016) *Revizijska regulativa,* Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 301.
8. Stanišić, M. Interna kontrola i revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.
9. Hoopwood, W. S. Leiner J. J. & Young, G. R. Forenzičko računovodstvo, prevod: Univerzitet Singidunum, Beograd, 2014.
10. Zakon o računovodstvu i reviziji, član 5, Službeni glasnik RS, br. 62/2013.
11. Zakon o privrednim društvima, Službeni glasnik RS, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 (dr. zakon) i 5/2015

Ovaj rad je primljen **13.11.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **12.12.2017.** godine.

UDK: 631.115.11 (497.11)

Pregledni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 247 – 259
doi: 10.5937/poseko12-15416

dr Zoran Simonović, naučni saradnik[1]
Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

dr Branko Mihailović, viši naučni saradnik[2]
Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd

Doc. dr Nikola Ćurčić,[3]
Univerzitet Union Nikola Tesla, Beograd,
Fakultet za menadžment, Novi Sad

STRUKTURA POLJOPRIVREDNIH GAZDINSTAVA U REPUBLICI SRBIJI PREMA POVRŠINI POLJOPRIVREDNOG ZEMLJIŠTA*

SAŽETAK: U radu autori daju pregled i analizu stanja poljoprivrednih gazdinstava u Republici Srbiji. Analiza stanja u je urađena na osnovu tri poslednja popisa iz 1991, 2002. i 2012. godine. Na osnovu analize podataka iz popisa autori ističu da je u postojećim uslovima privređivanja opstanak poljoprivrednih gazdinstava ugrožen. Ključni problem predstavlja posedovna struktura gazdinstava koja se nalaze na malim površinama zemljišta. Takođe je zastupljena i velika usitnjenost parcela. Prosečna veličina individualnog gazdinstva u Srbiji je izrazito mala, pri čemu čak 94,5% gazdinstava poseduje manje od 10 ha. Na ovako malom posedu je teško organizovati poljoprivrednu proizvodnju. Rezultati analize upućuju na zaključak da je

[1] zoki@medianis.net
[2] brankomih@neobee.net
[3] nikolacurcic@yahoo.com

* Rad je deo istraživanja na projektu 46006 „Održiva poljoprivreda i ruralni razvoj u funkciji ostvarivanja strateških ciljeva Republike Srbije u okviru dunavskog regiona" finansiranog od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

neophodno da se sprovede postupak komasacije i arondacije u cilju ukrupnjavanja poseda, što bi rezultiralo povećanjem efikasnosti poljoprivredne proizvodnje.

Ključne reči: poljoprivredna gazdinstva, popis, poljoprivredna proizvodnja, Srbija.

UVOD

Nezamenljiva uloga poljoprivrednog zemljišta u poljoprivrednoj proizvodnji i značaj ove proizvodnje za svaku društvenu zajednicu, nalažu svakoj organizovanoj zajednici da preduzima odgovarajuće mere, radi njegovog očuvanja i racionalnog korišćenja. Poljoprivredno zemljište je najznačajniji faktor poljoprivredne proizvodnje i predstavlja značajan faktor u okviru svojinskih odnosa i, uopšte, odnosa u društvu, a često je i izvor konflikata između zainteresovanih lica ili grupa, počev od porodičnih, komšijskih, lokalnih, regionalnih, pa sve do međunarodnih, ali i između upotrebe zemljišta u poljoprivredne, odnosno nepoljoprivredne svrhe.

Poljoprivredna gazdinstva nastaju na poljoprivrednom zemljištu i zasnivaju se na privatnom vlasništvu nad zemljištem i drugim sredstvima za proizvodnju. U njima se ogleda povezanost poseda i porodice kao izvora radne snage, s jedne strane, i potrošača dela proizvoda proizvedenih na individualnom posedu, s druge strane. Neodgovarajuća agrarna politika u prethodnom periodu dosta je ograničila razvoj poljoprivrednih gazdinstava u Republici Srbiji. Ona je dovela i do smanjenja prosečne veličine zemljišnog poseda.

Analiza promena u posedovnoj strukturi poljoprivrednih gazdinstava izvršena je na osnovu podataka poslednja tri popisa iz 1991, 2002. i 2012. godine.

POLJOPRIVREDNA GAZDINSTVA

U Srbiji prevladava sitan posed koji sadrži vrlo malo površina pogodnih za poljoprivrednu proizvodnju. Usitnjavanje je bilo naročito intenzivirano u drugoj polovini XX veka, u fazi takozvanog socijalističkog preobražaja sela kada se verovalo da će to ubrzati stvaranje krupnih društvenih gazdinstava, što se inače nije dogodilo. Ni period tranzicije nije doveo do nekog poboljšanja stanja. Tranzicija je dovela do organizaciono-proizvodnih poremećaja. Te poremećaje dodatno je produbila svetska ekonomska kriza.

Razlozi koji su uticali na smanjenje poljoprivrednog poseda su:

- Broj malih porodičnih gazdinstva se smanjuje (pod uticajem procesa starenja sela, migracija, globalizacije, jačanja koncentracije kapitala u poljoprivredi.
- Razvojnim ograničenja malih poljoprivredna domaćinstva su: (a) nedostatak sopstvenog kapitala (novca), (b) povoljnih kreditnih sredstava, (c) tržišta, kao i (d) niske cene poljoprivrednih proizvoda.
- Usled višedecenijskog dezinvestiranja (niska podrška iz agrarnog budžeta, nerazvijeno finansijsko tržište za veća ulaganja u modernizaciju i ukrupnjavanje poljoprivrednih fondova) i neefikasne organizacije proizvodno-prometnih tokova, na ovim gazdinstvima dominira tradicionalna, ekstenzivna, nisko produktivna poljoprivreda, koja je visoko oscilatorana i zavisna od klimatskih faktora.
- Mala veličina poljoprivrednog zemljišta po gazdinstvu dovodi do nemogućnosti korišćenja efekata ekonomije obima, što dalje vodi visokim jediničnim troškovima proizvodnje i niskoj tržišnosti, koja se ogleda u tome da gazdinstva imaju performanse naturalnih ili polunaturalnih gazdinstava, sa skromnim i nesigurnim tržišnim viškovima.
- Nesiguran poslovni ambijent (promenljiva i nestimulativna agrarna i celokupna ekonomska politika), sitan posed, odsustvo povoljnih kreditnih izvora, kao i potreba za smanjivanjem rizika proizvodnje i profita, dovode do niske specijalizacije proizvođača.
- Niska ekonomska vrednost gazdinstava u direktnoj je vezi sa ruralnim siromaštvom i niskim životnim standardom ruralne populacije. Rast standarda ruralne populacije značajno ograničava nerazvijenost ruralnih oblasti, posebno u brdsko-planinskim krajevima zemlje (Paraušić, & Cvijanović, 2012).

Pod prosečnim gazdinstvom se podrazumeva svako domaćinstvo, osim kolektivnog, koje je u vreme popisa koristilo najmanje 10 ari obradivog zemljišta. U razdoblju 2001–2005. godine, seljačka gazdinstva su raspolagala sa prosečno 1.089.600 ha oranica (68,87 %), dok je 492.600 ha (31,12 %) u posedu poljoprivrednih preduzeća i zadruga (Satarić, 2007). U Srbiji je preovladavao sitan posed koji je toliko usitnjen da na njemu više nije bilo moguće ozbiljnije organizovati proizvodnju. Drugim rečima došao je kraj parcelnom tipu gazdinstva. Prosečna veličina poseda pala je na 2–4 ha uz odsustvo mlađih ljudi (migracija), što je učinilo svaku proizvodnju nerentabilnom. Tamo gde ima proizvođača, oni su starije životne dobi (tzv. staračka domaćinstva). Oni svoju agrarnu proizvodnju neretko svode na okućnicu. Time se dobijaju poljoprivredne površine bez kultura, odnosno poljoprivredno zemljište se ne obrađuje i prepušta korovu. To znači da je savremeno individualno gazdinstvo uglavnom napušteno. Uprkos iskazivanju

velikog broja nezaposlenih radnika, radnika bez posla u poljoprivredi nema. Desiće se da kod nekih poljoprivrednih gazdinstava trebaju radnici za neke poznate poslove – a oni ih ne mogu naći jer niko ne prihvata rad na gazdinstvu. Individualno poljoprivredno gazdinstvo je u većem delu Srbije neperspektivno. Mnogi mladi ljudi u individualnim gazdinstvima ne vide perspektivu za sebe i svoju porodicu. Doduše u procesu tranzicije, kada se mnoge fabrike zatvaraju, dolazi do povratka mnogih nekadašnjih radnika na svoja porodična poljoprivredna gazdinstva. Ova pojava sa druge strane nije opšti trend već se pojavljuje sporadično.

Od ogromnog broja malih, sitnih gazdinstava, kojih je u Srbiji čak oko 400.000, samo trećina (oko 100.000) spada u komercijalna gazdinstva. Svojevrsno ohrabrenje predstavlja to da je od 2004. godine u agrarnoj politici Srbije načinjen snažan zaokret u strateškim opredeljenjima. Reformisana agrarna politika usmerena je na rast konkurentnosti porodičnih komercijalnih gazdinstava (Božić, & Bogdanov, 2006).

Tabela 1. – Promene u broju gazdinstava i korišćenom poljoprivrednom zemljištu (KPZ), popis 1991. i 2002.

	Preduzeća i zadruge			Seljačka gazdinstva			Ukupno		
	1991	2002	2002/1991	1991	2002	2002/1991	1991	2002	2002/1991
Broj gazdinstva	1487	1059	71,1	1115663	778891	69,8	1117150	779950	69,8
Površina KPZ (ha)	996751	1034000	104,0	4722931	2869001	60,8	5719682	3903001	68,2
Prosečno ha po gazdinstvu	670	976	145,7	4,2	7,4	176,2	5,1	5,0	98,0

Izvor: Popis 1991. i 2002.

Individualna gazdinstva predstavljaju najbrojniju kategoriju proizvođača u poljoprivredi Srbije. Ona poseduju najveći deo obradivog zemljišta. U Srbiji prema popisu iz 2002. godine bilo je ukupno 778.891 gazdinstvo, od tog broja u centralnoj Srbiji bilo je 577.416, a u Vojvodini 201.475 gazdinstva. U odnosu na podatke popisa iz 1991. godine kada je bilo ukupno 1.115.663 gazdinstva došlo je do apsolutnog smanjenja za 336.772 gazdinstva. Preduzeća i zadruge čine manje od 1% ukupnog broja gazdinstava. U posmatranom periodu došlo je do smanjenja broja zadruga i preduzeća koja poseduju gazdinstva. Ovo smanjenje može se pravdati mnogim razlozima. Neki od razloga bi bili sankcije, ratno stanje, početak tranzicije. Prosečna veličina gazdinstva se promenila. Došlo je do povećanja gazdinstva u 2002. godini u odnosu na 1991. godinu. Trend ukrupnjavanja poljoprivrednih gazdinstva se nije nastavio prema podacima popisa iz 2012. godine. U periodu od 2002. do 2012. godine došlo je ponovo da smanjenja veličine prosečnog poljoprivrednog gazdinstva. S druge strane došlo je i do

smanjenja broja poljoprivrednih gazdinstava. Prema popisu iz 2012. godine broj poljoprivrednih gazdinstava je bio 631.555. To znači da je u periodu od 2002. do 2012. godine prestalo da postoji 147.336 poljoprivrednih gazdinstva.

Tabela 2. – Promene u broju gazdinstava i korišćenom poljoprivrednom zemljištu (KPZ), popis 2012.

	Preduzeća i zadruge	Seljačka gazdinstva	Ukupno
	2012	2012	2012
Broj gazdinstva	3000	628522	631555
Površina KPZ (ha)	612355	2825068	3437423
Prosečno ha po gazdinstvu	204,12	4,4	5,4

Izvor: Popis 2012 i Popis poljoprivrede 2012.

Prema podacima Popisa poljoprivrede iz 2012. godine, u Srbiji je bilo 631.555 gazdinstva, koja koriste 3,437 miliona hektara poljoprivrednog zemljišta i imaju prosečnu veličinu poseda od 5,44 hektara. Među popisanim gazdinstvima 99,6% su gazdinstva fizičkih lica i ona koriste 84% površina. Prosečna veličina poseda gazdinstva fizičkih lica iznosi 4,5 hektara i značajno varira po regionima – od 2,1 hektara u Jablaničkoj oblasti do 10,0 hektara u Srednjebanatskoj oblasti. Preostalih 0,4% gazdinstava su u posedu pravnih lica, koriste 16% površina i imaju prosečnu veličinu poseda od 210 hektara po gazdinstvu.

STRUKTURA POLJOPRIVREDNIH GAZDINSTAVA

Zbog neuporedivosti podataka dva poslednja Popisa (2002. i 2012. god.) u ovom momentu se ne mogu pratiti promene u strukturi poseda tokom poslednje decenije. Načelno se može istaći da je primetan proces koncentracije gazdinstava prema veličini poseda, koja je izraženija u Vojvodini u odnosu na ostatak zemlje. Posed veličine preko 20 hektara ima 3,1% ukupno popisanih gazdinstava u Srbiji, koja koriste 44% popisanih poljoprivrednih površina. Na drugoj strani, gazdinstva koja koriste do 5 hektara poljoprivredne površine čine 77,7% ukupnog broja popisanih gazdinstava, i ona koriste 22,50%% ukupno korišćenih poljoprivrednih površina. Ovakva posedovna struktura (sa velikim brojem gazdinstava male veličine poseda) tipična je za model poljoprivrede u zemljama Južne Evrope. Ipak, u Srbiji postoje izvesna odstupanja u odnosu na okolne zemlje, u pogledu većeg udela gazdinstava veličine 2–10 hektara u ukupnom broju gazdinstava i korišćenim površinama (35,3%) (Strategija Poljoprivrede i ruralnog razvoja RS 2014. Nacrt, 16).

Tabela 3. – Struktura seljačkih gazdinstava prema površini KPZ, popis 1991. i 2002.

	Broj gazdinstava					Korišćeno poljoprivredno zemljište				
	broj		indeks	struktura %		površina ha		indeks	struktura %	
	1991	2002	2002/1991	1991	2002	1991	2002	2002/1991	1991	2002
Ukupno	1115663	778891	69,8	100,0	100,0	4722931	2869001	60,8	100,0	100,0
Do 3 ha	669215	469220	70,1	60,0	60,2	2029102	639451	31,5	43,0	22,3
3-8 ha	344354	232004	67,4	30,9	29,8	1994960	1196841	60,0	42,2	41,7
8 i više ha	102094	77667	76,1	9,1	10,0	698869	1032709	147,8	14,8	36,0

Izvor: Popis stanovništva 1991, 2002. godine i proračun autora.

Prosečna veličina našeg individualnog gazdinstva izrazito je mala, pri čemu čak 94,5% gazdinstava poseduje manje od 10 ha. Malo gazdinstvo ima za rezultat malu, polunaturalnu proizvodnju (75% individualnih proizvođača mleka isporučuju mlekarama manje od 20 litara mleka dnevno). S druge strane, upravo ova gazdinstva koja se bave proizvodnjom mleka i podmlatka su najzastupljenija u našim uslovima (Krstić et all, 1995).

Podaci o posedovnoj strukturi poljoprivrednih gazdinstava prema tabeli 3. pokazuju da se u Srbiji radi, uglavnom, o malim gazdinstvima koja su usitnjena. Sa zemljištem do 1 ha je 27,50% gazdinstava, a preko 10 ha je 5,80% gazdinstava. Od 1981. do 2002. godine, gazdinstva od 0–1 ha, 1–5 ha, 5–10 ha su se smanjivala. Gazdinstva od 10–15 ha su se povećavala, a preko 15 ha broj gazdinstava se znatno povećao. Što se tiče gazdinstava bez zemlje njihov broj (od 1991–2002.) se povećavao čak sedam puta (Pejanović &, Tica 2005).

Kapital malih ruralnih domaćinstava može se videti prema resursima koji imaju na raspolaganju, odnosno prema zemljištu, broju stoke, mašinama i objektima. U 87% slučajeva domaćinstva ili imaju, ili koriste zemljište za poljoprivrednu svrhu. Prosečna veličina poljoprivrednih imanja je 1,96 ha koji otpada na poljoprivredno zemljište i 0,60 hektara šumskog zemljišta. Samo 60% od ukupne površine poljoprivrednog zemljišta (1.16 ha) koristi se za intenzivnu poljoprivrednu proizvodnju (obradivo zemljište), dok se preostali delovi zemljišta koriste za pašnjake i livade (Bogdanov, 2007).

Iz svega izloženog može se istaći da su sadašnja poljoprivredna gazdinstva svedena na okućnice. Pod okućnicom se podrazumeva najčešće nepodeljeno seljačko gazdinstvo. U sadašnjim uslovima privređivanja poljoprivredno gazdinstvo je suženo na porodičnu ekonomiju ili okućnicu. Privređivanje na okućnici ni u kom slučaju ne treba potceniti. Ono može da predstavlja vrlo značajna faktor opstanka, koji se može posmatrati i sa individualnog stanovišta, ali i sa društvenog aspekta (Simonović et all, 2009). Rad na okućnici istovremeno daje i dobru osnovu, iz koje može da se razvije poljoprivredno gazdinstvo. Daljim ulaganjem i investiranjem od

poljoprivrednog gazdinstva može da se formira malo ili srednje preduzeće u agraru.

Specifična gazdinstva predstavljaju poljoprivredne ekonomije. Njihova specifičnost se ogleda u tome da ona obavljaju sporednu delatnost uz glavnu. Tako imamo ekonomije poljoprivrednih škola, kazneno-popravnih domova, psihijatrijskih bolnica i sl. Ekonomije služe kao ogledna dobra za škole ili služe kao terapeutska radna obaveza u socijalizaciji zatvorenika ili u lečenju. Sa gledišta učinka agrarne proizvodnje, na ekonomije treba pozitivno gledati kao i na okućnice.

Rezultati Popisa poljoprivrede 2012. godine ukazuju da u Republici Srbiji ima ukupno 631.555 poljoprivrednih gazdinstava (628.555 porodičnih poljoprivrednih gazdinstava tj. 99,6% i 2.567 gazdinstava pravnih lica i preduzetnika tj. 0,4%) i da od toga 47% poljoprivrednih gazdinstava koriste do 2 hektara poljoprivrednog zemljišta. Gazdinstva preko 20 hektara koristi svega 3% gazdinstava što ukazuje na dominantnu ekstenzivnu proizvodnju na usitnjenim posedima poljoprivrednika (tabela 4). Najveći fond, sa preko 100 hektara zemljišta, računa za samo 0,2% od ukupnog broja porodičnih gazdinstava.

Tabela 4. – Struktura poljoprivrednih gazdinstava prema površini poljoprivrednog korišćenog zemljišta u %. Srbija 2012.

bez zemljišta	do 2 ha	2,01 do 5 ha	5.01 do 10 ha	10.01 do 20 ha	preko 20 ha
2	47	29	14	5	3

Izvor: Popis stanovništva 2012 i Popis poljoprivrede.

Pored relativno male prosečne veličine poseda, važno ograničenje efikasnijeg korišćenja zemljišta je i rasparčanost (fragmentiranost) poseda, što se vidi u tome da je prosečan broj parcela po gazdinstvu 6 (prema rezultatima Popisa 2012). Komasacija zemljišta u Srbiji je do 2006. godine bila sprovedena na 1,445 miliona hektara poljoprivrednog zemljišta, od čega čak 77% čine poljoprivredne površine u Vojvodini. U istom periodu arondacijom je bilo obuhvaćeno oko 300.000 hektara. Od 2006. do 2013. godine komasacijom je obuhvaćeno oko 166.256 hektara, od čega je na 93.796 hektara proces završen ili u završnoj fazi, dok je na 64.890 hektara u pripremnoj fazi (Strategija Poljoprivrede i ruralnog razvoja RS 2014. Nacrt, 17).

Praksa na terenu pokazuje da je u Srbiji zastupljeno najviše gazdinstava sa jednim članom koji se bavi poljoprivredom. To su, uglavnom, ona gazdinstva na kojima nema naslednika, odnosno naslednici nisu zainteresovani da nastave poljoprivrednu proizvodnju.

U uslovima usitnjene posedovne strukture mogu se identifikovati tri grupe problema.

1. Na sitnim gazdinstvima nije moguća adekvatna savremena tehnologija i racionalna primena mašina, niti tehnološki progres, što je okosnica razvoja savremene agrarne ekonomije.
2. Dohodak u sitnoj proizvodnji ne može da prati dohotke u privredi, pa otuda napuštanje sela i poljoprivrede i demografsko pražnjenje sela.
3. Niska produktivnost u sitnoj proizvodnji doprinosi rastu cena agrarnih proizvoda i teško podnosi konkurenciju razvijenih zemalja sveta.

Drugim rečima, privatna gazdinstva u Srbiji su do te mere usitnjena, oslabljena i deprofesionalizovana da se postavlja pitanje dali je na njima uopšte moguća neka veća ekonomski racionalna proizvodnja.

Ovakvi nalazi – nedostaci ili prepreke – mogu da se budu osnova za definisanje ciljeva za kreiranje politike održivog ruralnog razvoja. Jedan od ciljeva može da bude integracija elemenata politike održivog razvoja i politike razvoja poljoprivrede, turizma, malih i srednjih preduzeća, politike zapošljavanja, smanjenja siromaštva i ostalih međusobno povezanih politika i strategija na nivou nacionalne privrede. U tom smislu, potrebno je sačiniti multisektorske planove i programe, kreirati mere za diverzifikaciju ekonomskih aktivnosti u ruralnim područjima, obezbediti adekvatnu fizičku i institucionalnu infrastrukturu. Važan cilj jeste i unapređenje veština i sposobnosti kreatora politike i aktera u oblastima upravljanja politikom, programima i planskim aktivnostima (Đekić et. all, 2011).

REGISTROVANA POLJOPRIVREDNA GAZDINSTVA

Od 2004. godine agrarnom politikom država podstiče tzv. registrovana poljoprivredna gazdinstva. Ogromna većina neregistrovanih gazdinstava (od 95% u 2004. godini do 65% krajem 2006. godine nalazio se u potpunosti van delokruga rada Ministarstva poljoprivrede (Pejanović, 2007). Ovaj odnos je u 2013. godini iznosio blizu 30% neregistrovanih, a 70% registrovanih. (Simonovic et. All, 2013). Ovakav stav Ministarstva proističe iz „Strategije razvoja poljoprivrede", dokumenta koji je usvojila Vlada. U Strategiji se pominju samo „porodična komercijalna gazdinstava", ali ovaj dokument nije ponudio rešenja ni politiku za gazdinstva koja nisu komercijalna. (Srbija, V. R. 2005).

U Registar se upisuju nosioci poljoprivrednog gazdinstva, odnosno fizičko lice koje je vlasnik poljoprivrednog zemljišta ili poljoprivredno zemljište koristi po osnovu zakupa ili po osnovu izjave o korišćenju zemljišta bez naknade. Nosilac porodičnog poljoprivrednog gazdinstva može biti i drugi

član porodičnog gazdinstva koga pisanom izjavom odredi vlasnik odnosno korisnik poljoprivrednog zemljišta pod uslovom da je taj član to i prihvatio, takođe pisanom izjavom a po obrascu koji je sastavni deo ovog informatora.

Nosilac, odnosno član poljoprivrednog gazdinstva može biti upisan u Registar samo kao nosilac odnosno član jednog poljoprivrednog gazdinstva. Nosilac poljoprivrednog gazdinstva ne može biti osoba koja ostvaruje naknadu kod organizacije nadležne za poslove zapošljavanja.

Članovima poljoprivrednog gazdinstva smatraju se punoletni članovi istog domaćinstva koji žive i rade na poljoprivrednom gazdinstvu.

Sedište poljoprivrednog gazdinstva je u mestu prebivališta nosioca poljoprivrednog gazdinstva bez obzira na mesto gde se nalazi poljoprivredno zemljište koje obrađuje ili koristi to poljoprivredno gazdinstvo.

Registar se vodi u Upravi za javna plaćanja koja je sastavni deo Ministarstva finansije Republike Srbije.

Treba naglasiti da danas u Srbiji veliki broj gazdinstava ima skromne radne potencijale, nisku akumulativnu moć, ostarelost radne snage i ruiniranost i zastarelost sredstava za rad kojima raspolaže, tako da prosto ne može da se transformiše u komercijalno gazdinstvo. Tehnička opremljenost sitnih i srednjih gazdinstava je vrlo mala. Uglavnom je prisutan traktor srednje jačine univerzalne namene, podesan za veliki broj operacija. Ali, ti traktori su veoma stari (u proseku preko 20 i 30 godina) i tek sa najminimalnijim priključcima (prikolica, plug, drljača i dr.). Osim toga ti traktori služe i za druge namene (prevoz) a u poljoprivredi su malo ili nimalo angažovani. Druge mašine su takođe malo prisutne. Kombajni su stari, amortizovani i ponovo neupotrebljivi.

Privatna gazdinstva dominiraju poljoprivredom u Srbiji i koriste više od 90% poljoprivrednog zemljišta, dok preostalih 10% poljoprivrednog zemljišta koriste državna/javna preduzeća i zadruge (Hopić, 2008). Takođe, procenjuje se da u Srbiji ima oko 871.000 privatnih gazdinstava, pri čemu većina privatnih domaćinstava ima male zemljišne posede koji se sastoje od nekoliko odvojenih parcela. Međutim, registrovano je 441.893 poljoprivrednih gazdinstava. Najveći broj registrovanih gazdinstava ima zemljišne posede od 2–5 ha, a najmanje gazdinstava ima posede od 15–20 ha i preko 20 ha. Velika gazdinstva (preko 10 ha) najvećim delom su registrovana u Južnobanatskom i Južnobačkom okrugu, a manjim delom u Nišavskom i Pčinjskom okrugu; najveći broj gazdinstava sa srednjom veličinom poseda (5–15 ha) se nalazi u Mačvanskom i Južnobanatskom okrugu, a najmanji u Pirotskom i Pčinjskom okrugu (Hopić, 2008).

Naročiti problem predstavlja odsustvo transparentnosti u realizaciji pojedinih aktivnosti Ministarstva poljoprivrede kada su u pitanju individualna poljoprivredna gazdinstva (nedostupnost spiska registrovanih poljoprivrednih gazdinstava kojima su potrebni dugoročni krediti). Sve ovo dovodi nas u sumnju da su mere Ministarstva ispravne i celishodne. Međutim, i pored svih

problema danas je u Srbiji broj registrovanih poljoprivrednih gazdinstava iznosi oko 490.000. Smatramo da to nije realno stanje. U periodu od 2011. do 2015. godine se mislilo da su mnoge porodice koje su imale više od 100 hektara zemljišta registrovale po nekoliko gazdinstava kako bi mogle da dobiju subvencije od 100 do 120 evra po hektaru. Taj stav u 2016. i 2017. godini nije više bio opravdan jer su ove subvencije smanjene na svega 35 evra. Iz toga razloga veliki broja registrovanih poljoprivrednih gazdinstava treba tražiti u tome što po zakonu ta gazdinstva ne moraju da uplaćuju poljoprivredni staž, odnosno mogu da postoje, a da nemaju evidentiranog ni jednog zaposlenog.

Prema podacima Uprave za trezor, u 2012. godini u registar poljoprivrednih gazdinstava je bilo ukupno upisano 2,480 miliona hektara, od čega je u zakupu bilo ukupno 773.603 hektara. Od toga, oko 40% čini poljoprivredno zemljište u javnoj svojini. Ovi podaci ukazuju da je tržište poljoprivrednog zemljišta, pre svega zakupa poljoprivrednog zemljišta, aktivno. Promet poljoprivrednog zemljišta između svih fizičkih lica je slobodan, dok ograničenja postoje u pogledu zabrane sticanja svojine za strana lica, zabrane otuđenja javne svojine i određena ograničenja u otuđenju društvenog poljoprivrednog zemljišta. Donošenjem Zakona o restituciji i obeštećenju zaokružen je zakonski okvir u pogledu povraćaja poljoprivrednog zemljišta (Strategija Poljoprivrede i ruralnog razvoja RS 2014. Nacrt, 18)

Prepreke efikasnijeg korišćenja zemljišnih potencijala su pre svega usitnjenost i rasparčanost poseda, nedostatak infrastrukture, nedostatak povoljnih kreditnih sredstava, neadekvatna poreska politika, socijalna nesigurnost vlasnika zemljišta i mogućnost da vlasnici poljoprivrednog zemljišta budu nepoljoprivrednici (vlasnici zemljišta nemaju siguran posao, plaćaju mali porez na poljoprivredno zemljište, pa ne žele da ga prodaju), nezavršen postupak restitucije i relativno dugotrajni postupci ostavinske rasprave.

ZAKLJUČAK

Posmatrano sa aspekta posedovane strukture, značaj individualnih gazdinstava je veliki. Međutim, ekonomski značaj ovih gazdinstava u raskoraku je sa njihovim potencijalnim mogućnostima. Ovo zbog toga što su ona, uglavnom, sitna i bez adekvatne podrške države u dužem vremenskom periodu. Baziraju se na radu porodične radne snage, što je praćeno senilizacijom i deagrarizacijom, što sve rezultira u smanjenim radnim potencijalima našega sela. Pri svemu tome, ova gazdinstva posluju, uglavnom, u granicama proste reprodukcije, sa naglašenim elementima naturalne ili proste robne proizvodnje. Posedovna struktura naših individualnih gazdinstava je izrazito nepovoljna. Smanjenje broja poljoprivrednika nije

dovoljni pokazatelj u kome bi mogle da se sagledaju promene na individualnom gazdinstvu, koje su pre svega interesantne za našu agrarnu politiku. To znači da je veličina poseda u našoj parcelnoj poljoprivredi još uvek značajan elemenat naše agrarne politike. U Srbiji su i dalje dominantno zastupljena poljoprivredna gazdinstva koja imaju do 3 ha veličine.[4]

Pored navedenog, zaključuje se da je usitnjenost posedovne strukture poljoprivrednih gazdinstava proizvela tri vrste problema. Prvo, na sitnim gazdinstvima nije moguća adekvatna savremena tehnologija i racionalna primena mašina, niti tehnološki progres, što je okosnica razvoja savremene agrarne ekonomije. Drugo, dohodak, u sitnoj proizvodnji ne može da prati dohotke u privredi, pa otuda napuštanje sela i poljoprivrede i demografsko pražnjenje sela. Treće, niska produktivnost u sitnoj proizvodnji doprinosi rastu cena agrarnih proizvoda i teško podnosi konkurenciju razvijenih zemalja sveta. Naime, naša privatna gazdinstva su do te mere usitnjena, oslabljena i deprofesionalizovana da se postavlja pitanje da li je na njima uopšte moguća neka veća ekonomski efikasnija proizvodnja.

SUMMARY
STRUCTURE OF AGRICULTURAL DISTRIBUTIONS IN THE REPUBLIC OF SERBIA, BY THE SURFACE OF AGRICULTURAL LAND

The authors give an overview and analysis of the state of agricultural holdings in the Republic of Serbia. The situation analysis was done on the basis of the last three censuses from 1991, 2002 and 2012. Based on the analysis of the data from the list, the authors point out that in the current conditions of the economy, the survival of agricultural holdings is threatened. The key problem is the ownership structure of farms located on small land areas. There is also a large fragmentation of the plot. The average size of individual households in Serbia is extremely small, with as much as 94.5% of households owning less than 10 ha. In such a small possession it is difficult to organize agricultural production. The results of the analysis point to the conclusion that it is necessary to carry out the procedure of land consolidation and land consolidation in order to consolidate the property, which would result in increased efficiency of agricultural production.

Key words: agricultural holdings, inventory, agricultural production, Serbia.

[4] U Velikoj Britaniji prosečna veličina farme iznosi 69,3 ha, Francuskoj 41,7 ha; Danskoj 42,6 ha; Holandiji 18,6; Nemačkoj 31,0; Belgiji 20,6 ha. Produktivnost kod preduzeća je 30% veća u odnosu na farme.

LITERATURA

1. Božić, D., & Bogdanov, N. (2006). Agrarna politika Srbije u periodu tranzicije, monografija: Poljoprivreda i ruralni razvoj Srbije u tranzicionom periodu. *DAES i Poljoprivredni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd*, 17–34.
2. Bogdanov N. (2007): „Small rural households in Serbia and rural non-farm economy", Ministry of Agriculture Forestry and Water Management, UNDP, Belgrade, 116–117.
3. Đekić, S., Jovanović, S., & Krstić, B. (2011). Komparativna analiza strategija održivog ruralnog razvoja zemalja u okruženju – osnova za kreiranje efektivne strategije održivog ruralnog razvoja u Srbiji. *Ekonomske teme*, 49(4), 633–649.
4. Hopić, S. (2008). Ruralni razvoj u Republici Srbiji. Studija SKGO u okviru Exchange2 projekta, EU projekat, *Zajednička podrška lokalnim samoupravama.*
5. Katić, B., & Simonović, Z. (2007). Briga o poljoprivrednom zemljištu u Srbiji – osvrt na novi Zakon o poljoprivrednom zemljištu. *Ekonomika*, 53(1–2), 149–162.
6. Krstić B., Andrić J., Bajčetić B. (1995): „Modeli zemljoradničkih gazdinstava usmerenih na stočarsku proizvodnju", Aleksandrija, Beograd, 7.
7. Mihailović, B., Cvijanović, D., & Paraušić, V. (2013). Analiza performansi primarne poljoprivredne proizvodnje i prehrambene industrije Srbije. *Agroznanje*, *14*(1), 77–85.
8. Paraušić, V., & Cvijanović, D. (2012). Ekonomska veličina poljoprivrednih gazdinstava u Srbiji i preporuka mera za njeno osnaživanje. *Zbornik radova „Primena podataka Popisa poljoprivrede"*. 10–12.
9. Pejanović, R. (2007). Velika i mala gazdinstva u poljoprivredi Republike Srbije. *Zbornik Matice srpske za društvene nauke, Novi Sad, br*, *127* (2007), 205–218.
10. Pejanović, R., & Tica, N. (2005). Agrarni problem u procesu tranzicije Republike Srbije. *Letopis naučnih radova, Poljoprivredni fakultet, Novi Sad, br*, *1*, 211–221.
11. Petrović, Ž., Janković, D., & Čikić, J. (2010). Problems in the extension work and farmers' needs in Serbia. *Economics of Agriculture*, *57*, 91–98.
12. Rikalović, G., Stojanović, Ž., & Zakić, Z. (2012). A new form of economic development and employment: Model of creative rural industrialization. *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, (141), 565–582.

13. Satarić D. (2007): „Veliki agrarni sistemi, šansa za brži razvoj poljoprivrede Srbije, Agrarna i ruralna politika Srbije 1", DAES, Beograd, 75.
14. Simonović Z., Paraušić V., Puškarić A. (2009): „Transformacija poljoprivredne proizvodnje Srbije i neki aspekti svetske ekonomske krize", Naučni skup, „Poslovno okruženje u Srbiji i svetska ekonomska kriza", Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad.
15. Simonovic, Z., Jelocnik, M., & Subic, J. (2013). Tax Policy in Serbian Agriculture. *Ekonomika poljoprivrede*, *60*(3), 637.
16. Simonović, Z. (2014). „Upravljanje agrarom Srbije u tranziciji". *Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd*.
17. Srbija, V. R. (2005). Strategija razvoja poljoprivrede Srbije. *Službeni glasnik RS*, *78*, 2005, 11–12.
18. Strategija Poljoprivrede i ruralnog razvoja RS 2014. Nacrt.
19. Van Berkum, S. (2012). *Serbia on the road to EU accession: Consequences for agricultural policy and the agri-food chain*. CABI.
20. Vujicic, M., Ristic, L., & Vujicic, M. (2012). European integration and rural development policy of the Republic of Serbia and West Balkan countries. *Bulgarian journal of agricultural science*, *18*(4), 519–530.

Ovaj rad je primljen **20.10.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **28.12.2017.** godine.

UDK: 347.918:347.736

Pregledni rad

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 260 – 275
doi: 10.5937/poseko12-13694

dr Aleksandar Milosavljević,
Advokat

NADLEŽNOST SUDA U SVETLU UREDBE EU 848/2015 O POSTUPKU U SLUČAJU INSOLVENTNOSTI

SAŽETAK: Jedan od nedostataka Uredbe (EU) o stečajnim postupcima br. 1346/2000 od 31. 5. 2000. god. bile su odredbe koje su se odnosile na određivanje nadležnosti sudova. Ove odredbe su bile neprecizne i vodile su brojnim poteškoćama u praksi. Uredba (EU) o postupku u slučaju insolventnosti br. 2015/848 od 20. 5. 2015. god. u svojim odredbama detaljnije i preciznije reguliše ovo pitanje. U tom smislu, nova Uredba je posebnu pažnju posvetila sprečavanju neligitimnog forum šopinga (abusive forum shoping) tj. sprečavanju da se nadležni sud i merodavno pravo zasnivaju tako što će dužnik namerno premestiti svoje sedište u kratkom vremenskom periodu pre otvaranja stečajnog postupka. Dalje, nova Uredba detaljnije određuje nadležnost suda za postupanje u glavnom stečajnom postupku i nadležnost suda za postupanje u sekundarnom stečajnom postupku. Tako, sud nadležan za otvaranje glavnog stečajnog postupka jeste sud države članice na čijoj teritoriji se nalazi centar glavnih interes dužnika, dok je sud nadležan za otvaranje sekundarnog stečajnog postupka sud države članice na čijoj teritoriji je dužnik obavljao delatnost na dan otvaranja stečajnog postupka odnosno unutar perioda od 3 meseca pre dana otvaranja stečajnog postupka. Posebnu pažnju nova Uredba posvećuje definisanju centra glavnih interesa (Centar of the Main Interests) ili skraćeno COMI jer precizno definisanje ovog pitanja je od značaja za određivanje nadležnosti suda kod glavnog stečajnog postupka.

Ključne reči: centar glavnih interesa (Centar of the Main Interests), predstečajni postupak, glavni stečajni postupak, sekundarni stečajni postupak, poverioci, stečajni registri, privredna društva, grupa privrednih društava, saradnja, razmena informacija i koordinacija, postupak koordinacije, koordinator, plan koordinacije, forum šoping.

UVOD

Uredba (EU) o stečajnim postupcima br. 1346/2000 stupila je na snagu dana 31. 5. 2002. god. Osnovni cilj ove Uredbe je bio da u svojim odredbama omogući da se odredi sud koje države članice je nadležan da otvori i vodi stečajni postupak, zatim koje merodavno pravo će biti primenjeno u predmetnom stečajnom posutpku, te priznanje ovih stečajnih postupaka u drugim državama članicama.[1]

Uredba (EU) o stečajnim postupcima br. 1346/2000 je u svojim odredbama predvidela da se, nakon isteka perioda od 10 godina od dana njenog stupanja na snagu, sprovede kontrola nad primenom njenih pojedinih odredaba. Imajući to u vidu, Evropska komisija je u decembru mesecu 2012. god. sačinila nacrt izmena i dopuna Uredbe. Nakon devet meseci i Evropski parlament je sačinio i objavio svoj nacrt izmena i dopuna Uredbe. Nakon brojnih diskusija koje su trajale više od jedne godine, pri čemu se posebno imala u vidu dotadašnja praksa Evropskog suda pravde u primeni i tumačenju odredaba Uredbe br. 1346/2000, postignut je kompromis između nacrta Evropske komisije i nacrta Evropskog parlamenta, te je ustanovljen konačan tekst nacrta izmena i dopuna Uredbe. Isti je usvojen i objavljen od strane Evropskog saveta dana 12. 3. 2015. god.[2] Nakon toga, dana 20. 5. 2015. god. Evropski parlament i Savet Evropske unije usvojili su Uredbu o postupku u slučaju insolventnosti. Uredba je objavljena u Službenom listu Evropske unije L 141/19 dana 5. 6. 2015. godine, a stupila je na pravnu snagu dana 25. 6. 2015. god. Zvaničan naziv pod kojim je Uredba usvojena jeste Uredba (EU) 2015/848 Evopskog parlamenta i Saveta od 20. maja 2015.

Prema tome, odredbama ove Uredbe 2015/848 menjaju se i dopunjuju odredbe njene prethodnice, a to je Uredba EZ o stečajnom postupku broj

[1] V. Oliver, Rebbeca, Anderson, Hamish, *The recast EC regulation on insolvency (Regulation 2015/848 of 20 may 2015.* Norton Rose Fulbright, http://www.nortonrosefulbright.com/knowledge/publications/, Juli, 2015.

[2] V. Teet Richard, Crinson, Katharina, *The recast EC Regulation on Insolvency Proceedings: a welcome revision, Corporate Rescue and Insolvency*, ISSN 1756-2465, Volume 8.2., April, 2015.

1346/2000 od 29. 6. 2000. godine (objavljena u Službenom listu Evropske zajednice L 160 od 30. 6 . 2000. god.).

Odredbe Uredbe 2015/848 će početi da se primenjuju od 26. 6. 2017. godine. Izuzeci od ovog su: Čl. 86 Uredbe (koji se odnosi na prikaz nacionalnih stečajnih pravnih pravila i stečajnih postupaka koji se primenjuju u svakoj državi članici) koji se primenjuje od 26. 6. 2016. godine, zatim Čl. 24 st. 1 Uredbe (koji se odnosi na osnivanje nacionalnih stečajnih registara) koji će se primenjivati od 28. 6. 2018. godine, i Čl. 25 Uredbe (koji se odnosi na povezanost nacionalnih stečajnih registara) koji će se primenjivati od 26. 6. 2019. godine[3].

Uredba će se primenjivati na sve stečajne postupke koji su otvoreni posle 26. 6. 2017. god. Na stečajne postupke koji su otvoreni do 26. 6. 2017. god. primenjivaće se Uredba br. 1346/2000.

Odredbe Uredbe 2015/848 imaju neposredno dejstvo na teritoriji svih država članica (sem Kraljevine Danske), bez obzira na to da li su države članice donele posebne propise o primeni odredaba ove Uredbe.

Uredba (EU) 2015/848 se primenjuje na postupke koji su regulisani pravnim pravilima iz oblasti stečaja. Uredba se ne primenjuje na postupke koji su regulisani pravnim pravilima iz opšteg kompanijskog prava[4]. Primera radi, u našem Zakonu o stečaju predviđena su dva postupka, postupak bankrotstva i postupak reorganizacije, dok je u Zakonu o privrednim društvima regulisan postupak likvidacije. U slučaju da je Srbija država članica EU, odredbe ove Uredbe bi se odnosile na postupak bankrotstva i postupak reogranizacije koji su regulisani Zakonom o stečaju, dok se odredbe ove Uredbe ne bi odnosile na postupak likvidacije koji je regulisan Zakonom o privrednim društvima.

U Aneksu A ove Uredbe navode se stečajni postupci u državama članicama na koje se ova Uredba odnosi. Ukoliko neki stečajni postupak koji postoji u državi članici nije naveden u Aneksu A ove Uredbe, na taj stečajni postupak ova Uredba se neće primenjivati.[5]

Uredba 1346/2000 je u svojim odredbama striktno navodila da se ista odnosi na „stečajne postupke". Međutim, Uredba 2015/848 upotrebljava širi koncept i navodi da se njene odredbe odnose na postupke regulisane pravnim pravilima stečajnog prava. Prema tome, samo na takve postupke se mogu primenjivati odredbe Uredbe 2015/848. Prema tome, Uredba 2015/848 se ne primenjuje na postupke koji su regulisani pravnim pravilima kompanijskog prava[6]. Iz ovog proizilazi da se odredbe Uredbe 2015/848 ne bi odnosile na naš

[3] V. Pototsching, Paolo, Parlatore, Stefano, Geronzi, Daniele, *Insolvency Proceedings: the New EU Regulation 2015/848*, Law Firm Legance, Newsletter, June, 2015.
[4] V. Recital br. 5 Uredbe (EU) 2015/848
[5] V. Recital br. 9 Uredbe (EU) 2015/848
[6] V. Garcimartin, Francisco, *The EU Insolvency Regulation Recast: Scope and Rules Jurisdiction*, Social Science Research Network, May 24, 2015.

postupak likvidacije koji je regulisan Zakonom o privrednim društvima. Isto je prošao i engleski postupak Schemes of Arrangement koji je regulisan odredbama engleskog Companies Act iz 2006. godine, na koga se takođe odredbe Uredbe 2015/848 ne odnose.

Čitajući odredbe ove Uredbe ne možemo biti isključivi u smislu da sledimo tok našeg stečajnog postupka već moramo imati na umu da stečajni postupci država članica EU imaju svoje osobenosti.

KLJUČNE PROMENE U ODNOSU NA UREDBU 1346/2000

Unapređenje efikasnost stečajnih postupaka jedan je od preduslova urednog funkcionisanja unutrašnjeg tržišta EU. Stoga, cilj ovih izmena i dopuna Uredbe broj 1346/2000 jeste unapređenje efikasnosti stečajnih postupaka.[7]

Potreba za izmenama i dopunama Uredbe 1346/2000 bila je usmerena na 5 glavnih nedostataka ove Uredbe. Ti nedostaci Uredbe 1346/2000 su sledeći: 1) Odredbe Uredbe 1346/2000 nisu obuhvatale predstečajne postupke (kod nas je to prethodni stečajni postupak), zatim tzv. hibridne stečajne postupke, zatim određene stečajne postupke otvorene nad fizičkim licima, 2) Odredbe Uredbe 1346/2000 koje se odnose na određivanje nadležnosti sudova su bile nedovoljne i vodile su brojnim poteškoćama u praksi, 3) Odredbe Uredbe 1346/2000 koje su se odnosile na otvaranje sekundarnih stečajnih postupaka ometale su efikasno upravljanje dužnikovom imovinom, 4) Odredbe Uredbe 1346/2000 nisu određivale obavezu oglašavanja otvaranja stečajnih postupaka, 5) Odredbe Uredbe 1346/2000 nisu regulisale pitanje stečaja otvorenog nad privrednim društvima koja pripadaju istoj grupi privrednih društava.[8]

Ukratko ćemo navesti ključne promene koje donosi Uredba 2015/848, u odnosu na Uredbu 1346/2000.

Cilj Uredbe 2015/848 jeste pomeranje fokusa sa bankrotstva odnosno prestanka postojanja privrednih društava koje su u poslovnim teškoćama ka reorganizaciji odnosno restrukturiranju takvih privrednih društva i njihovom oživljavanju i opstanku na tržištu[9]. Ovaj cilj je u skladu sa sadašnjim političkim prioritetima EU a to je da se unapredi ekonomski oporavak i zaštita zaposlenosti.[10] Uredba 2015/848 posebno naglašava značaj postupka

[7] V. Recital br. 1 Uredbe (EU) 2015/848
[8] V. Wessels, Bob, The *EU Regulation on Insolvency Proceedings (Recast)*
[9] V. Williams, Cathrin, *New focus on cross-border restructuring of groups for the recast EC Regulation on Insolvency Proceedings*, http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=3ba4b788-0551-4b, Maj, 28, 2015.
[10] V. Wessels, Bob, *Recast of European Insolvency Regulation An Introductory Analysis*, http://www.tri-leiden.eu/news/news-overview/video-lecture-and-p..., February, 2015.

reorganizacije dužnika i sličnih postupaka koji dužniku pružaju šansu da ponovo oživi svoju privrednu aktivnost[11].

Uredba 2015/848 se odnosi na predstečajne postupke (kod nas to je prethodni postupak), zatim tzv. hibridne postupke, zatim na glavne stečajne postupke, zatim na sekundarne stečajne postupke. Hibridni stečajni postupci su stečajni postupci u kojima dužnik ostaje, potpuno ili delimično, u posedu svoje imovine, i potpuno ili delimično upravlja svojim poslovima. Uredba ove postupke (u kojima dužnik ostaje, potpuno ili delimično, u posedu svoje imovine, i potpuno ili delimično upravlja svojim poslovima) naziva *debtor in possession proceedings.*[12] Postupak *debtor in possesion* je predstečajni postupak.[13] Pored navedenih postupaka, Uredba se odnosi i na postupke koji imaju za cilj restrukturiranje odnosno reorganizaciju dužnika, te na stečajne postupke otvorene nad fizičkim licima.[14]

Uredba 2015/848 posebno razrađuje pitanje načina određivanja centra glavnih interesa (Centar of the Main Interests) dužnika, tzv. COMI dužnika. Pomoću COMI-a dužnika, određuje se nadležnost države članice na čijoj teritoriji će se otvoriti glavni stečajni postupak. Tako, Uredba navodi da je pretpostavka da se COMI dužnika nalazi na teritoriji države članice u kojoj se nalazi registrovano sedište dužnika. Međutim, Uredba dalje navodi, da se ova pretpostavka može obarati. Naime, ukoliko se stvarni centar upravljanja dužnikom nalazi u nekoj drugoj državi članici (a ne u državi članici gde se nalazi registrovano sedište dužnika) i ukoliko je to jasno uočljivo i prepoznatljivo od strane trećih lica, tada će se COMI-em smatrati teritorija te države članice. Pored toga, Uredba navodi da se pretpostavka da se COMI dužnika nalazi na teritoriji države članice u kojoj se nalazi registrovano sedište dužnika neće primenjivati ukoliko je dužnik premeštao svoje sedište unutar perioda od 3 meseca pre dana otvaranja stečajnog postupka nad dužnikom[15]. Uredba 2015/848 posebnu pažnju poklanja sprečavanju budućih učesnika stečajnog postupka da zasnivaju nadležnost suda određene države članice na čijoj teritoriji će se otvoriti i voditi stečajni postupak, u nameri da time favorizuju svoj položaj u tom stečajnom postupku, a na štetu ostalih učesnika

[11] V. Recital br. 10 Uredbe (EU) 2015/848

[12] V. Van Galen, Robert, Rumora-Scheltema, Barbara, Brijs, Stan, Jacmain, Sophie, *Recast Insolvency Regulation adopted: new rules on cross-border insolvencies in Europe*, http://www.lexology.com/libarary/detail.aspx?g=90df7f9c-170a0-4aff, May, 22, 2015.

[13] V. Garcimartin, Francisco, *The EU Insolvency Regulation Recast: Scope and Rules Jurisdiction*, Social Science Research Network, May 24, 2015.

[14] V. Wessels, Bob, *Recast of European Insolvency Regulation An Introductory Analysis*, http://www.tri-leiden.eu/news/news-overview/video-lecture-and-p..., February, 2015.

[15] V. Oliver, Rebbeca, Anderson, Hamish, *Insolvency update: The recast Insolvency Regulation*, Norton Rose Fulbright, http://www.nortonrosefulbright.com/knowledge/publications/, November, 2015.

u tom stečajnom postupku.[16] To je zabrana tzv. *forum shoping*-a. Uredba 1346/2000 nije bila u mogućnosti da spreči ovakvo postupanje budućih učesnika stečajnog postupka.

Sekundarni stečajni postupci se mogu otvoriti u svakoj državi članici u kojoj dužnik vrši poslovnu aktivnost koja nije kratkotrajnog karaktera ili kraće rečeno u kojoj dužnik ima „establishment". Praksa je pokazala da sekundarni stečajni postupci ponekad mogu sprečavati efikasno upravljanje stečajnom masom, jer otvaranjem sekundarnih stečajnih postupaka stečajni upravnik imenovan u glavnom stečajnom postupku gubi kontrolu nad imovinom dužnika koja je predmet sekundarnog stečajnog postupka; stoga, Uredba 2015/848 dozvoljava da stečajni upravnik imenovan u glavnom stečajnom postupku može da izbegne otvaranje sekundarnih stečajnih postupaka, ako mu to odgovora, tako što će dati jednostranu izjavu kojom će se obavezati da će poverioce, iz država članica u kojima se mogu otvoriti sekundarni stečajni postupci, tretirati na isti način kao da su otvoreni sekundarni stečajni postupci otvoreni u kojima ovi poverioci učestvuju[17]. Prema Uredbi 2015/848, sekundarni stečajni postupci nisu više postupci koji se obavezno okončavaju bankrotom odnosno brisanjem dužnika iz registra. Ovi postupci se mogu okončati i reorganizacijom odnosno ozdravljenjem dužnika.[18]

Uredba 2015/848 propisuje da je svaka država članica dužna da na svojoj teritoriji osnuje stečajni registar u kojima će se voditi evidencija podataka o stečajnim postupcima otvorenim u toj državi članici. Ti stečajni registri će biti povezani sa centralnom bazom na nivou EU koja se zove Evropski e-pravosudni portal.[19]

Uredba 2015/848 uvodi pravni okvir za grupu glavnih stečajnih postupaka. Radi se o situaciji kada su nad dva ili više privredna društva koja pripadaju istoj grupi privrednih društava (privredna društva kćerke i matično privredno društvo) otvoreni posebni stečajni postupci. Radi se o glavnim stečajnim postupcima. U tom slučaju, Uredba predviđa da stečajni upravnik iz jednog od tih stečajnih postupaka može podneti zahtev za otvaranjem postupka koordinacije (group coordination proceedings); ovaj zahtev može biti podnesen bilo kom sudu koji je ovlašćen da otvori i vodi stečajni postupak nad jednim od navedenih privrednih društava. U ovom postupku koordinacije bira

[16] V. Recital br. 5 Uredbe (EU) 2015/848

[17] V. Oliver, Rebbeca, Anderson, Hamish, *Insolvency update: The recast Insolvency Regulation*, Norton Rose Fulbright, http://www.nortonrosefulbright.com/knowledge/publications/, November, 2015.

[18] V. Van Galen, Robert, Rumora-Scheltema, Barbara, Brijs, Stan, Jacmain, Sophie, *Recast Insolvency Regulation adopted: new rules on cross-border insolvencies in Europe*, http://www.lexology.com/libarary/detail.aspx?g=90df7f9c-170a0-4aff, May, 22, 2015.

[19] V. Oliver, Rebbeca, Anderson, Hamish, *Insolvency update: The recast Insolvency Regulation*, Norton Rose Fulbright, http://www.nortonrosefulbright.com/knowledge/publications/, November, 2015.

se koordinator, donosi se plan koordinacije. Svaki stečajni upravnik (imenovan u stečajnom postupku otvorenom nad privrednim društvom je slobodan da odabere da li će se priključiti postupku koordinacije i postupati u skladu sa planom koordinacije ili ne. Svrha postupka koordinacije jeste efikasnost u sprovođenju navedenih stečajnih postupaka.[20] Primer situacije kada je postupak koordinacije dobrodošao jeste stečajni postupak otvoren nad multinacionalnom kompanijom NORTEL GROUP. NORTEL GROUP ima ćerke kompanije širom sveta dok kompanija roditelj ima sedište u Kanadi. Najvrednija imovina ove kompanije je bila intelektualna svojina koja je bila skoro sva u isključivom vlasništvu matične kompanije sa sedištem u Kanadi (kompanija roditelj). Radi postizanja najbolje cene kod prodaje ove imovine, bio je neophodan koordinisani pristup kod prodaje ove imovine i raspodele novca poveriocima dobijenog od prodaje. Ovakav koordinisani postupak pomogao je da se dođe do poštenog postupanja u okolnostima kada su imovina i obaveze bile nejednako raspoređene unutar stečajnog dužnika NORTEL GROUP.[21]

Uredba 2015/848 posebnu pažnju poklanja saradnji, razmeni informacija i koordinaciji između sudova, između sudova i stečajnih upravnika i između stečajnih upravnika. Ova saradnja, razmena informacije i koordinacija treba da se odvija neposredno, ne posredstvom organa izvršne vlasti (npr. ministarstva pravde) u državama članicama.

SADRŽINA UREDBE

Uredba 1346/2000 sastojala se od 33 recitala, 47 članova i 3 aneksa.

Tekst Uredbe (EU) 2015/848 Evopskog parlamenta i Saveta od 20. maja 2015. je duplo veći. Tekst se sastoji od 89 recitala, 92 člana i 4 aneksa.

U recitalima se navode osnovne ideje i ciljevi ove Uredbe. Recitali se nalaze u uvodnom delu Uredbe. Prilikom tumačenja odredaba ove Uredbe, Recitali mogu pružiti značajnu pomoć i neophodna razjašnjenja. Primera radi, ukoliko čitamo odredbe Uredbe koje se odnose na postupak koordinacije, poželjno je pre toga pročitati one Recitale koje se odnose na taj postupak.

Članovi su smešteni u 6 Odeljaka. Ti Odeljci su: 1) Opšte odredbe, 2) Priznanje stečajnih postupaka, 3) Sekundarni stečajni postupak, 4) Informisanje poverilaca i prijava potraživanja, 5) Stečajni postupci otvoreni nad članovima grupe kompanija, 6) Zaštita podataka u stečajnim registrima.

Aneksi se sastoje od aneksa A, aneksa B, aneksa C i aneksa D. U aneksu A, nabrajaju se nacionalni stečajni postupci država članica na koje se ova Uredba odnosi. U aneksu B, nabrajaju se nazivi stečajnih upravnika koji učestvuju u nacionalnim stečajnim postupcima država članica. U aneksu C, nabrajaju se nazivi svih Uredbi koje se ukidaju donošenjem Uredbe 2015/848 (uključujući u Uredbu 1346/2000). U aneksu D, nabrajaju se odredbe koje se menjaju (donošenjem Uredbe 2015/848) i odredbe koje ostaju iste kao u Uredbi 1346/2000.

NADLEŽNOST SUDA

Uredba (EU) 2015/848 pripada grani prava koja se zove međunarodno stečajno pravo.

Međunarodno stečajno pravo sadrži pravna pravila koja se odnose na međunarodni aspekt stečaja odnosno na stečaj koji u sebi sadrži element inostranosti. Jedno od ključnih pitanja koja se postavljaju kod stečaja sa elementom inostranosti jeste pitanje određivanja nadležnog suda koji će otvoriti i voditi takav stečajni postupak. Ovo pitanje Uredba (EU) 2015/848 reguliše detaljnije nego što je to činila njena prethodnica.

Forum šoping

Ono što se pokazalo kao problem u pogledu nadležnosti suda koji Uredba 1346/2000 nije uspela da reši jeste određivanje nadležnog suda na osnovu premeštanje sedišta (tzv. COMI) dužnika u drugu državu članicu u kratkom vremenskom roku pre otvaranja stečajnog postupka. Premeštanjem sedišta (tzv. COMI) dužnika na ovaj način, dovodilo je do kreiranja nadležnosti suda i shodno tome kreiranja koje će se stečajno pravo primeniti na dotični stečajni postupak (a to će biti stečajno pravo države članice u kojoj se nalazi nadležni sud). Ovo premeštanje sedišta (tzv. COMI) dužnika u obe Uredbe naziva se forum šoping (forum shoping).

Ono što izaziva različita mišljenja jeste pitanje da li je svako premeštanje sedišta (tzv. COMI) dužnika u kratkom vremenskom periodu pre otvaranja stečajnog postupka zabranjeno ili pak je zabranjen samo onaj forum šoping koji za cilj ima privilegovanje određenih poverilaca koji treba da učestvuju u tom stečajnom postupku. U tom cilju, u teoriji su se iskristalisala dva forum šopinga: legitimni forum šoping i nelegitimini forum šoping (tzv. abusive forum shoping). Da bi se forum šoping smatrao legitimnim, premeštanje sedišta dužnika u navedenom periodu treba da dovede do toga da svi poverioci

[20] V. Oliver, Rebbeca, Anderson, Hamish, *Insolvency update: The recast Insolvency Regulation*, Norton Rose Fulbright, http://www.nortonrosefulbright.com/knowledge/publications/, November, 2015.), Recital br. 5 Uredbe (EU) 2015/848

[21] V. Philips, Stephen, Crosby, Michael, Morisson, Scott, *Recast EU Insolvency Regulation*, www.orrick.com/Insights/2015/09/Recast-EU-Insolvency Regulation, January, 9, 2015.

koji učestvuju u tom stečajnom postupku budu u boljem položaju, dok nelegitimin forum šoping jeste takvo premeštanje sedišta dužnika u navedenom periodu koje dovodi do favorizovanja određenih poverilaca učesnika tog stečajnog postupka. Međutim, Uredba (EU) 2015/848 nelegitimni forum šoping (abusive forum shopping) posmatra znatno šire. Prema ovoj Uredbi, svako ono postupanje koje je protivno sledećim principima smatra se kao nelegitimni forum shoping. To su sledeći principi: efikasno sprovođenje pravnih pravila EU unutar unije, koordinacija i međusobno priznanje stečajnih postupaka unutar EU, i pravna sigurnost.[22] Uredba (EU) 2015/848 je svojim odredbama pokušala da spreči nastajanje nelegitimnog forum shoping (abusive forum shoping).

Glavni stečajni postupak i sekundarni stečajni postupak

Kao i prethodna Uredba, i Uredba (EU) 2015/848 svojim odredbama reguliše glavni stečajni postupak i sekundarni stečajni postupak.

Glavni stečajni postupak može biti otvoren u državi članici u kojoj dužnik ima centar glavnih interesa (Centar of the Main Interests) ili skraćeno COMI.

Sekundarni stečajni postupak može biti otvoren u državi članici na čijoj teritoriji je dužnik obavljao delatnost na dan otvaranja stečajnog postupka ili je tu delatnost obavljao unutar perioda od 3 meseca pre dana otvaranja sekundarnog stečajnog postupka.

Tok sekundarnog stečajnog postupka mora biti u skladu sa tokom glavnog stečajnog postupka.

Sud koji je primio predlog za otvaranje stečajnog postupka će po službenoj dužnosti ispitati da li je on nadležan da postupa po ovom predlogu. U odluci kojom usvaja ili odbija predlog za otvaranje stečajnog postupka, sud će navesti pravni osnov po kome je on nadležan da odlučuje o osnovanosti ovog predloga; pri tom, nadležnost suda se mora zasnivati na gore navedenom čl. 3 ove Uredbe te sud to mora u svojoj odluci posebno obrazložiti.[23]

Osnovno pravilo jeste da se prvo otvara glavni stečajni postupak, a nakon njega može se otvoriti sekundarni stečajni postupak. Od ovog osnovnog pravila postoje odstupanja. Tako, sekundarni stečajni postupak se može otvoriti pre glavnog stečajnog postupka u dva slučaja: 1) ukoliko predlog za otvaranje sekundarnog stečajnog postupka bude podnesen sudu države članice u kojoj se nalazi imovina dužnika i taj predlog bude podnesen od strane poverioca koji ima sedište odnosno prebivalište u toj državi članici ili od strane državnog

[22] V. Amir Adl Rudbordeh, An analysis and hypothesis on forum shoping in insolvency law: From the European Inslovency Regulation to its Recast, January 2016
[23] V. Čl. 4 st. 1 Uredbe (EU) 2015/848

organa te države članice, i 2) ukoliko glavni stečajni postupak ne može biti otvoren u državi članici u kojoj dužnik ima centar glavnih interesa.[24]

U slučaju kada dva ili više sudova iz različitih država članica smatraju da su nadležni da otvore glavni stečajni postupak, smatraće se nadležnim onaj sud koji je prvi doneo odluku o otvaranju stečajnog postupka.[25]

Sud nadležan za otvaranje glavnog stečajnog postupka

Sud nadležan da otvori glavni stečajni postupak jeste sud države članice na čijoj teritoriji se nalazi centar glavnih interesa (Centar of the Main Interests) dužnika. Uredba razlikuje Centar glavnih interesa dužnika pravnog lica i Centar glavnih interesa dužnika fizičkog lica. U tom smislu, Uredba pravi razliku u pogledu određivanja nadležnog suda kada se radi o otvaranju glavnog stečajnog postupka nad dužnikom pravnim licem i određivanja nadležnog suda kada se radi o otvaranju glavnog stečajnog postupka nad dužnikom fizičkim licem.

Centar glavnih interesa (Centar of the Main Interests) dužnika

Glavni stečajni postupak može da otvori sud koji se nalazi na teritoriji države članice u kojoj se nalazi centar glavnih interesa (Centar of the Main Interests) dužnika[26]. Centar glavnih interesa (Centar of the Main Interests) dužnika ili skraćeno COMI jeste mesto odakle dužnik upravlja svojim poslovanjem i to mesto treba da bude uočljivo odnosno prepoznatljivo od strane trećih lica.[27]

U slučaju da predlog za otvaranje stečajnog postupka primi sud države članice na čijoj teritoriji se ne nalazi centar dužnikovih glavnih interesa, taj sud nije nadležan za otvaranje glavnog stečajnog postupka i ne treba da otvori glavni stečajni postupak.[28]

Kada se centar glavnih interesa (COMI) dužnika nalazi na teritoriji jedne države članice, a imovina dužnika se nalazi na teritoriji druge države članice, tada sud te druge države članice na kojoj se nalazi imovina dužnika nadležan je da otvori sekundarni stečajni postupak. Ukoliko se imovina dužnika nalazi na teritoriji dve ili više država članica, svaki od sudova tih država članica nadležan je da otvori sekundarni stečajni postupak. Dejstvo svakog sekundarnog stečajnog postupka će biti ograničeno samo na imovinu

[24] V. Recital br. 37 Uredbe (EU) 2015/848
[25] V. Recital br. 65 Uredbe (EU) 2015/848
[26] V. Recital br. 23 Uredbe (EU) 2015/848
[27] V. Čl. 3 st. 1 Uredbe (EU) 2015/848
[28] V. Recital br. 33 Uredbe (EU) 2015/848

dužnika koja se nalazi u državi u kojoj je otvoren taj sekundarni stečajni postupak.[29]

Centar glavnih interesa (Centar of the Main Interests) dužnika pravnog lica

U slučaju dužnika pravnog lica, postoji pretpostavka da je COMI mesto gde se nalazi sedište tog pravnog lica; ova pretpostavka će važiti ukoliko sedište pravnog lica nije bilo premešteno u drugu državu članicu unutar perioda od 3 meseca od dana podnošenja predloga za otvaranjem stečajnog postupka nad tim pravnim licem; međutim, ova pretpostavka neće važiti ukoliko je sedište pravnog lica bilo premešteno u drugu državu članicu unutar perioda od 3 meseca pre dana podnošenja predloga za otvaranjem stečajnog postupka nad tim pravnim licem.[30]

Kod određivanja mesta odnosno države članice u kojoj se nalazi centar dužnikovih glavnih interesa (COMI), sud treba posebnu pažnju da pokloni poveriocima odnosno njihovom opažanju u kojoj državi članici dužnik vrši upravljanje svojim interesima. Naime, poverioci su po prirodi stvari u poslovnoj korespondenciji sa dužnikom te oni prvi mogu primetiti da li je dužnik promenio mesto gde se nalazi centar njegovih glavnih interesa.[31]

Centar glavnih interesa (Centar of the Main Interests) dužnika fizičkog lica

U slučaju dužnika fizičkog lica koje vrši samostalnu delatnost ili neku profesionalnu aktivnost, važi pretpostavka da se COMI tog fizičkog lica nalazi u mestu gde to fizičko lice obavlja samostalnu delatnost ili profesionalnu aktivnost; ova pretpostavka će važiti ukoliko mesto obavljanja samostalne delatnosti ili profesionalne aktivnosti tog fizičkog lica nije bilo premeštano u drugu državu članicu unutar perioda od 3 meseca pre dana podnošenja predloga za otvaranjem stečajnog postupka nad tim fizičkim licem; ukoliko je mesto obavljanja samostalne delatnosti ili profesionalne aktivnosti tog fizičkog lica bilo premeštano u drugu državu članicu unutar perioda od 3 meseca pre dana podnošenja predloga za otvaranjem stečajnog postupka nad tim fizičkim licem, navedena pretpostavka neće važiti.[32]

U slučaju dužnika fizičkog lica koje ne vrši gore navedenu delatnost odnosno aktivnost, postoji pretpostavka da se COMI tog lica nalazi u mestu gde se nalazi prebivalište odnosno uobičajeno boravište tog lica. Ova

[29] V. Čl. 3 st. 2 Uredbe (EU) 2015/848
[30] V. Čl. 3 st. 1 Uredbe (EU) 2015/848
[31] V. Recital br. 28 Uredbe (EU) 2015/848
[32] V. Čl. 3 st. 1 Uredbe (EU) 2015/848

pretpostavka će važiti ukoliko prebivalište odnosno uobičajeno boravište tog lica nije bilo premeštano u drugu državu članicu unutar perioda od 6 meseci pre dana podnošenja predloga za otvaranjem stečajnog postupka nad tim fizičkim licem. Ukoliko je prebivalište odnosno uobičajeno boravište tog lica bilo premeštano u drugu državu članicu unutar perioda od 6 meseci pre dana podnošenja predloga za otvaranjem stečajnog postupka nad tim fizičkim licem, navedena pretpostavka neće važiti.[33]

Sud nadležan za otvaranje sekundarnog stečajnog postupka

Kao što je navedeno, sekundarni stečajni postupak može biti otvoren nakon otvaranja glavnog stečajnog postupka. Zadatak sekundarnog stečajnog postupka jeste da obuhvati imovinu koja se nalazi u državi članici u kojoj se otvara sekundarni stečajni postupak. Sud nadležan za otvaranje sekundarnog stečajnog postupka jeste sud države članice na čijoj teritoriji je dužnik obavljao delatnost na dan otvaranja stečajnog postupka odnosno sud države članice na čijoj teritoriji je dužnik svoju delatnost obavljao unutar perioda od 3 meseca pre dana otvaranja sekundarnog stečajnog postupka.[34]

Nadležnost suda države članice pred kojim se vodi stečajni postupak za postupanje po tužbama

Koje tužbe potpadaju pod nadležnost suda države članice pred kojim se vodi stečajni postupak jeste delikatno pitanje. Evropski sud pravde je utvrdio da moraju biti ispunjena dva uslova da bi sud pred kojim se vodi stečajni postupak bio nadležan da postupa po određenoj tužbi. Ta dva uslova su sledeća: 1). tužba mora imati svoj pravni osnov u pravnim pravilima stečajnog prava države članice pred čijim sudom se vodi predmetni stečajni postupak, i 2). tužba mora biti blisko povezana sa predmetnim stečajnim postupkom.[35]

Uredba 2015/848 navodi da sud države članice na čijoj teritoriji je otvoren stečajni postupak nadležan je za suđenje u svim sporovima koji proizilaze iz predmetnog stečajnog postupka. Jedna od takvih tužbi jeste pobojna tužba. Međutim, od ovog pravila Uredba navodi jedan izuzetak. Ovaj izuzetak je sledeći: ako je navedeni spor povezan sa sporom koji se vodi protiv stečajnog dužnika u građanskim i trgovačkim stvarima, tada se oba spora mogu voditi pred sudom države članice na čijoj teritoriji se nalazi prebivalište

[33] V. Čl. 3 st. 1 Uredbe (EU) 2015/848
[34] V. Pototsching, Paolo, Parlatore, Stefano, Geronzi Daniele, *Insolvency Proceedings: the New EU Regulation 2015/848*, Law Firm Legance, Newsletter, June, 2015
[35] V. Garcimartin, Francisco, *The EU Insolvency Regulation Recast: Scope and Rules Jurisdiction*, Social Science Research Network, May 24, 2015

dužnika. Pri tom, Uredba ne precizira u svojim odredbama o kakvoj povezanosti treba da se radi.[36]

ZAKLJUČAK

Uredba (EU) 2015/848 u delu odredaba koji se odnose na nadležnost suda za otvaranje i vođenje stečajnog postupka predstavalja značajan korak napred u odnosu na svoju prethodnicu Uredbu (EU) o stečajnim postupcima br. 1346/2000. U odredbama Uredbe (EU) o stečajnim postupcima br. 1346/2000 pitanje nadležnosti suda za otvaranje i vođenje stečajnog postupka nije bilo precizno regulisano te je dolazilo do brojnih poteškoća u praksi u vezi ovog pitanja. Ovako detaljne odredbe Uredbe 2015/848 koje se odnose na sedište dužnika (tzv. COMI) i određivanje nadležnosti suda, proistekle su iz preke potrebe da ovo pitanje bude što detaljnije regulisano. U tom smislu, posebno je bila značajna praksa Evropskog suda pravde (European Court of Justice) i pravnih stanovišta koje je ovaj sud zauzimao u pitanjima sedišta dužnika i nadležnosti suda (npr. ovaj sud je u predmetu „Interdil" zauzeo stanovište da činjenice koje ukazuju na COMI (koji je drugačiji od COMI koji se navodi u aktima privrednog društva) moraju biti stvarne, objektivne i vidljive od strane trećih lica).[37]

Odredbe Uredbe 2015/848 koje se odnose na sedište dužnika (tzv. COMI) i određivanje nadležnosti suda imaju za cilj da spreče poverioce i dužnike da namerno zasnivaju nadležnost suda određene države članice za vođenje stečajnog postupka radi ostvarivanja određenih prednosti. Ova pojava je bila dosta česta i bila je poznata pod nazivom *strategija forum shoping*. Strategija forum shoping se sastojala u tome da se pre otvaranja stečajnog postupka premešta dužnikovo registrovano sedište, mesto poslovanja odnosno mesto obavljanja aktivnosti, prebivalište odnosno boravište u neku drugu državu članicu radi zasnivanja nadležnosti suda te države članice jer su stečajni propisi te države članice povoljniji za određenog poverioca ili samog dužnika.

Uredba 2015/848 je svojim odredbama prvo nastojala da reši pitanje forum šopinga tj. premeštanje sedišta dužnika u drugu državu članicu u kratkom vremenskom periodu pre otvaranja stečajnog postupka. Uredba je zauzela stav da svako postupanje koje je protivno principu efikasnog sprovođenja pravnih pravila EU unutar EU, zatim principu koordinacije i međusobnog priznanja stečajnih postupaka i principu pravne sigurnosti, predstavlja postupanje kojim se zloupotrebljava forum šoping.

[36] V. Čl. 6 st. 1 Uredbe (EU) 2015/848

[37] Esser, Philipp, *Reform of the EU Regulation, New Framework for Insolvent Company Groups: Part I*, ABI Journal, April, 2015.

Nakon toga, Uredba 2015/848 je utvrdila način određivanja nadležnog suda za otvaranje i vođenje glavnog stečajnog postupka i za otvaranje i vođenje sekundarnog stečajnog postupka.

U pogledu glavnog stečajnog postupka, Uredba razlikuje pitanje određivanja nadležnosti suda kada je u pitanju dužnik pravno lice, zatim kada je u pitanju dužnik fizičko lice koje obavlja samostalnu delatnost odnosno profesionalnu aktivnost i kada je u pitanju dužnik fizičko lice koje ne vrši ikakvu delatnost odnosno aktivnost. Međutim, u sva tri slučaja za odredivanje nadležnog suda bitan je centar glavnih interesa dužnika odnosno mesto gde se nalazi centar glavnih interesa dužnika. Tako, kada se radi o dužniku pravom licu, sud nadležan za otvaranje i vođenje glavnog stečajnog postupka jeste sud države članice na čijoj teritoriji se nalazi centar glavnih interesa dužnika (Centar of the Main Interests) odnosno tzv. COMI. Kada se radi o dužniku fizičkom licu koje vrši samostalnu delatnost ili profesionalnu aktivnost, nadležan je sud u mestu države članicu u kome to fizičko lice obavlja ove delatnost odnosno aktivnost, s tim što se ovo pravilo neće primenjivati ukoliko je fizičko lice premestilo mesto delatnosti odnosno aktivnosti u drugu državu članicu unutar period od 3 meseca pre dana otvaranja stečajnog postupka. Kada se radi o dužniku fizičkom licu koje ne vrši ikakvu delatnost odnosno aktivnost, nadležan je sud u mestu gde se nalazi prebivalište odnosno uobičajeno boravište tog lica, s tim što se ovo pravilo neće primenjivati ukoliko je ovo lice premestilo svoje uobičajeno boravište odnosno prebivalište u drugu državu članicu unutar perioda od 6 meseci pre dana otvaranja stečajnog postupka.

U pogledu sekundarnog stečajnog postupka, pitanje određivanja nadležnog suda nije vezano za COMI dužnika (kao što je to slučaj kod glavnog stečajnog postupka) već za mesto obavljanja delatnosti. Tako, sud nadležan za otvaranje sekundarnog stečajnog postupka jeste sud države članice na čijoj teritoriji je dužnik obavlja delatnost na dan otvaranja ovog stečajnog postupka odnosno sud države članice na čijoj teritoriji je dužnik svoju delatnost obavljao unutar perioda od tri meseca pre dana otvaranja sekundarnog stečajnog postupka.

U pogledu nadležnosti suda za postupanje po tužbama koje proizilaze iz otvorenog stečajnog postupka, Uredba je utvrdila da su sudovi države članice na čijoj teritoriji je otvoren stečajni postupak nadležni za vođenje sudskih postupaka po tim tužbama.

SUMMARY
REVIEW OF REGULATION (EU) 848/2015 ON INSOLVENCY PROCEEDINGS

One of the imperfections of EU Regulation on Insolvency Proceedings no. 1346/2000 as of 31st May 2000 was provisions relating to determining the jurisdiction of courts. These provisions were imprecise and led to numerous difficulties in practice. EU Regulation on Insolvency Proceedings no. 2015/848 as of 20th May 2015, in its provisions regulates this issue in more details and more precisely. In this respect, the new Regulation paid special attention to prevention of abusive forum shopping i.e. preventing the competent court and governing law to be based in a way that a litigant relocates their seat on purpose within a short period of time before the opening of the insolvency proceedings. Furthermore, the new Regulation more comprehensively determines the court jurisdiction when acting in the main insolvency proceedings. Thus, a court that is responsible for opening the main insolvency proceedings is the court of the member state on whose territory the centre of main debtor's interests is located, while the court responsible for opening the secondary insolvency proceedings is the court of the member state on whose territory the debtor performed their activities on the day of opening the insolvency proceedings i.e. within the period of 3 months before the opening of the insolvency proceedings. The new Regulation devotes special attention to defining the Centre of Main Interests or COMI, since the precise definition of this issue is important for determining the jurisdiction of the court in the main insolvency proceedings.

Key words: Centar of the Main Interests, pre-insolvency proceeding, main insolvency proceeding, secondary insolvency proceeding, creditors, insolvency register, company, group of companies, cooperation, coordination, communication, group coordination proceedings, coordinator, plan of coordination, jurisdiction, forum shopping, centar of the main interests.

LITERATURA

1. Uredba (EU) 2015/848 Evopskog Parlamenta i Saveta od 20. maja 2015.
2. Oliver, Rebbeca, qaAnderson, Hamish, *The recast EC regulation on insolvency (Regulation 2015/848 of 20 may 201.*, Norton Rose Fulbright, http://www.nortonrosefulbright.com/knowledge/publications/, Juli, 2015).

3. Teet Richard, Crinson, Katharina, *The recast EC Regulation on Insolvency Proceedings: a welcome revision, Corporate Rescue and Insolvency*, ISSN 1756-2465, Volume 8.2, April, 2015.
4. Pototsching, Paolo, Parlatore, Stefano, Geronzi, Daniele, *Insolvency Proceedings: the New EU Regulation 2015/848*, Law Firm Legance, Newsletter, June, 2015.
5. Garcimartin, Francisco, *The EU Insolvency Regulation Recast: Scope and Rules Jurisdiction*, Social Science Research Network, May 24, 2015.
6. Wessels, Bob, *The EU Regulation on Insolvency Proceedings (Recast)*.
7. Williams, Cathrin, *New focus on cross-border restructuring of groups for the recast EC Regulation on Insolvency Proceedings*. http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=3ba4b788-0551-4b, May, 28, 2015.
8. Oliver, Rebbeca, Anderson, Hamish, *Insolvency update: The recast Insolvency Regulation*, Norton Rose Fulbright. http://www.nortonrosefulbright.com/knowledge/publications/, November, 2015).
9. Van Galen, Robert, Rumora-Scheltema, Barbara, Brijs, Stan, Jacmain, Sophie, *Recast Insolvency Regulation adopted: new rules on cross-border insolvencies in Europe*. http://www.lexology.com/libarary/detail.aspx?g=90df7f9c-170a0-4aff, maj, 22, 2015.
10. Wessels, Bob, *Recast of European Insolvency Regulation An Introductory Analysis*, http://www.tri-leiden.eu/news/news-overview/video-lecture-and-p..., February, 2015.
11. Philips, Stephen, Crosby, Michael, Morisson, Scott, *Recast EU Insolvency Regulation*, www.orrick.com/Insights/2015/09/Recast-EU-Insolvency Regulation, January, 9, 2015.
12. Esser, Philipp, *Reform of the EU Regulation, New Framework for Insolvent Company Groups: Part I*, ABI Journal, April, 2015.
13. Amir Adl Rudbordeh, An analysis and hypothesis on forum shoping in insolvency law: From the European Inslovency Regulation to its Recast, January 2016.

Ovaj rad je primljen **14.04.2017.**, a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **21.11.2017.** godine.

UDK: 339.138 658.8 65.01

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 276 – 294
doi: 10.5937/poseko12-14915

Pregledni rad

Prof. dr Milan M. Gašović,[1] vanredni profesor
Univerzitet Singidunum, Beograd,
Fakultet za fizičku kulturu i menadžment u sportu

Doc. dr Zoran Z. Jovanović[2]
Visoka škola Dositej, Beograd

Prof. dr Predrag C. Gavrilović[3]
Centar za medicinsku informatiku, Beograd

POČETNE MARKETING AKTIVNOSTI U MALIM PREDUZETNIČKIM ORGANIZACIJAMA

SAŽETAK: O preduzetništvu se može govoriti kao o kreativnoj aktivnosti pojedinaca, osnivanju sopstvene organizacije, kreiranju i adaptiranju promenama, upravljanju sopstvenim poslovanjem, itd. Ključni ciljevi svih preduzetničkih organizacija su kreiranje i isporuka vrednosti za kupce/potrošače/klijente ili korisnike usluga, izgradnja partnerskih odnosa i ostvarivanje profita. Za ostvarivanje ovih ciljeva preduzetnicima na raspolaganju stoji širok spektar marketing instrumenata, kao što su: marketing istraživanja, marketing miks program i prodaja. Obim i struktura primene marketing instrumenata, zavisiće od vrste delatnosti, veličine organizacije, tržišne uslovljenosti, očekivanih benefita, kao i iskustva i znanja o mogućnostima koje pružaju marketing metode i tehnike u savremenoj tržišnoj utakmici.

[1] milangaso@mts.rs
[2] zojo38@yahoo.com
[3] gavrilo@ymail.com

Ključne reči: preduzetništvo; marketing; marketing istraživanja; marketing miks; prodaja

UVOD

Najjednostavnije rečeno, preduzetništvo predstavlja sposobnost pojedinca da pokrene sopstveni posao. Pri tom se podrazumeva razumni rizik. Sklonost riziku podrazumeva spremnost da se angažuju značajni resursi u iskorišćavanju uočene šanse, uz prihvatanje kalkulisanog rizika neuspeha (Erić Neilsen, i dr. 2016)

Marketing, kao poslovna funkcija je, ustvari, veza između kupaca i organizacije, čiji je zadatak da pronalazi kupce i raspoređuje sredstva organizacije, kako bi ih uskladila sa njihovim potrebama (Gašović, 2010, str. 7).

U skladu sa marketing konceptom, glavni cilj svih preduzetnika je „stvaranje i isporuka vrednosti za kupce, klijente, partnere i društvo u celini" (Lamb, et. al. 2013). Marketing, kao poslovna funkcija im pomaže u tome, tako što omogućava transfer proizvoda ili usluga, od preduzetnika do kupaca. Da bi se to ostvarilo, koristi se širok spektar marketing instrumenata, kao što su: marketing istraživanja; marketing miks program i prodaja. Svi navedeni marketing instrumenti su, ustvari elementi marketing plana, kao važne komponente biznis plana preduzetnika.

Biznis plan je dokument putem koda preduzetnici naznačavaju ključne aktivnosti i finansijsku projekciju planiranog poslovnog poduhvata (Gašović, 2015, str. 40). Marketing plan je pisani document koji marketing menadžerima služi kao vodič za sprovođenje marketing aktivnosti. (Lamb, et. al. 2013, str. 20) Za preduzetnike–početnike, marketing plan je deo biznis plana kojim se detaljno utvrđuju marketing aktivnosti za određeni period. Njime se utvrđuje šta treba učiniti, kada, kao i sa kojim sredstvima (Gašović, 2015, str. 91). Poseban deo marketing plana čine četiri elementa (4P) poznatih kao marketing miks program. On se kreira nakon što je preduzetnik, posle sprovedenih marketing istraživanja, utvrdio šta mu je potrebno da bi osvojio kupce. Marketing miks program preuzetničkih uslužnih organizacija. Pored navedena 4P elementa, sadrži još 3P (fizičku sredinu, procese, personal).

Marketing miks predstavlja jedinstvenu kombinaciju strategija proizvoda, formiranja cena, distribucije (mesta) i promocije, osmišljena da podstakne obostrano korisne razmene sa ciljnim tržištem (Lamb, et. al. 2013, str. 27). Marketing miks varira u zavisnosti od vrste delatnosti. Čak i u okviru iste delatnosti, konkurenti kreiraju različite programe marketing miksa. Programi marketing miksa će varirati i u zavisnosti od životnog veka preduzetničke organizacije. Preduzetnici moraju sa najvećom pažnjom kreirati

i kontrolisati svaki elemenat ili komponentu marketing miksa, kako bi ostvarili optimalne rezultate i na najbolji način odgovorili na potrebe i želje određenog ciljnog segmenta tržišta.

Sastavni elementi programa marketing miksa su kombinacija 4P: proizvodi/usluge, njihove cene, promocija usklađena sa aktuelnim potrebama i mogućnostima, kao i distribucija čija je uloga da dostavi prodate proizvode kupcima.

Ako preduzetnička organizacija računa, već na početku poslovanja na kupce koji kupuju preko interneta, onda mora kreirati tzv. 4C internet marketing model, koji se zasniva na četiri stuba internet marketinga: Conent (sadržaj); Clickstream (putanja korisnika); Communication (komunikacija); Conversion (konverzija).

Celovit marketing plan sadržati i prodajne aktivnosti. Prodaja usklađuje napore prodavaca sa potrebama kupaca i ukazuje kupcima da su prodavci spremni i voljni da izađu u susret njihovim zahtevima. Savremena prodaja je usmerena na izgradnju odnosa sa kupcima, čiji je naviši nivo tzv. konsultativna prodaja. Ipak, novi preduzetnici moraju znati za staru izreku u poslovanju koja glasi da se „ništa ne dešava, dok se prodaja ne obavi". Ako nema prodaje, nema ni potrebe za radnicima u proizvodnji, računovođama, pa čak i za predsednikom kompanije. Shodno tome, prodaja, odnosno upravljanje prodajom je jedna od najvažnijih specijalističkih aktivnosti marketinga (Lamb, et. al. 2013, str. 302)

POČETNI MARKETING PLAN MALIH PREDUZETNIČKIH ORGANIZACIJA

Važna komponenta preduzetničkih biznis planova su marketing planovi. Marketing planovi su dokumenti kojim se detaljno utvrđuju sve marketing aktivnosti za određeni vremenski period. Preduzetnici putem marketing plana utvrđuju: šta uraditi, kada, kako i kakvim očekivanim efektima. Marketing planovi pružaju detalje o strategiji marketinga, kao načinu na koji će ostvarivati svoje marketing ciljeve. U njima su dati podaci o resursima i odgovornostima, kao spisak ključnih aktivnosti. To omogućava preduzetnicima da prate realizaciju planiranih marketing aktivnosti i utvrđuju efekte tih aktivnosti, što uključuje i, eventualne korekcije (Gašović., 2010, str. 106). Celovit marketing plan sadrži informacije marketing istraživanja; marketing miks program i prodajne aktivnosti kao finalni deo marketing plana, bez obzira da li su, u organizacionom smislu marketing i prodaja, jedinstvene ili zasebne funkcije u preduzetničkim organizacijama.

MARKETING ISTRAŽIVANJA

Marketing istraživanja su, naučna disciplina, ali i aktivnost koja je usmerena na pribavljanje podataka i informacija, obradu, analizu, sintezu i prognoziranje aktivnosti koje je neophodno preduzeti u cilju realizacije drugih marketing aktivnosti, kako bi preduzeće zadovoljilo potrebe, želje i preferencije, usklađene njihovim mogućnostima (Salai, Božidarević, 2009).

Uspešni preduzetnici tvrde da je marketing istraživanje najvažnija aktivnost marketinga (Siropolis, 1995). Naime, marketing istraživanje pomaže da se spozna tržište, uključujući odgovore na sledeća pitanja:

- Koje vrednosti za kupce, odnosno proizvode, odnosno usluge ponuditi ciljnom segment tržišta?
- Kako kreirati uzajamno zadovoljavajuće odnose sa kupcima dobavljačima, distributerima i drugim partnerima (Kotler., Keller, 2006, str. 16).
- Šta nude i preduzimaju konkurenti, gde se nalaze i koliko su jaki?

Preživljavanje i rast poslovanja, u velikoj meri, zavise od kvaliteta marketing istraživanja. Podjednako je važno istraživati pre i nakon što posao krene, kao što je bilo pre njegovog pokretanja. Marketing istraživanje je dostižno svakom preduzetniku, bez obzira na njegovu veličinu. Određivanje, pronalaženje i analiziranje činjenica o tržištima, aktivnosti su kojima može ovladati svaki preduzetnik.

Većina preduzetnika će sprovesti marketing istraživanja pre nego što pokrene novi posao. Na primer, odluka o tome gde locirati organizaciju, kolike ukupne prihode treba očekivati u prvoj godini, kao i koliko je novca potrebno za finansiranje posla – obično se zasnivaju na činjenicama a ne na mišljenjima. Nakon pokretanja posla, neki preduzetnici propuste da pribave nove činjenice, pretpostavljajući da se njihova tržišta neće menjati. Takav stav je pogrešan. Preduzetnici koji ne uspeju da se adaptiraju promenama na tržištu, mogu ostati bez kupaca. Navike kupaca se menjaju tako brzo da uspeh, većinom, pripada onim preduzetnicima koji budno prate svoja tržišta, i ako je potrebno, menjaju svoj asortiman proizvoda, odnosno usluga, kako bi održali korak sa tim promenama

Pribavljanje činjenica putem marketing istraživanja, pomaže u neutralizaciji rizika poslovanja na današnjem tržištu koje se ubrzano menja. Donoseći odluke bez uzimanja u obzir činjenica, preduzetnici mogu povući neke neadekvatne poteze, kao npr.:

- Dopuniti asortiman sa novim proizvodom, jer je to, upravo, učinio neko od konkurenata
- Utvrditi novi plan prihoda, jer misle da će to funkcionisati
- Kreirati novu uslugu, jer su čuli da će se to kupcima svideti.

Prema Siropolisu (Siropolis 2005, str. 427) proces marketing istraživanja za male preduzetničke organizacije čine sledeći koraci:

- Utvrđivanje potreba za podacima
- Pronalaženje podataka
- Analiza podataka
- Preduzimanje akcija.

Prvi korak marketing istraživanja je postavljanje pravih pitanja. Ako kojim slučajem ne znaju koja pitanja vredi postaviti, preduzetnici ne mogu prikupiti činjenice sa tržišta koje im trebaju.

Marketing istraživanje pomaže da se *odgovori na brojna pitanja* vezana za:

- Prirodu proizvoda (karakteristike proizvoda; upotreba proizvoda; izrada proizvoda)
- Prirodu tržišta (veličina delatnosti; koncetracija kupaca; atraktivnost delatnosti?)
- Veličina i izgled tržišta (mogući godišnji obim prodaje; obim prodaje u poslednjih pet godina; ključni faktori tržišta)
- Cene (promena cena u zadnjih pet godina; faktori koji utiču na cene; nivo cene koje se očekuju ubuduće)
- Proizvodnja (Koje bi odlike proizvoda morala obezbediti proizvodnja? Kako pakovati proizvod?)
- Konkurencija (Ko su konkurenti? Gde se nalaze? Koji je njihov proizvodni kapacitet? Koje su njihove prednosti i nedostaci?
- Marketing (Kojim kanalima se prodaju proizvodi? Kolko se potroši za oglašavanje, odnose sa javnošću, unapređenje prodaje, ličnu prodaju, društvene medije).

Navedeni skup pitanja se odnosi na proizvodne preduzetničke organizacije ali se lako može prilagoditi za maloprodaju, veleprodaju i usluge (Gašović, 2015, str. 92).

Pronalaženje informacija i podataka je drugi korak marketing istraživanja. Mali broj preduzetnika može može sebi priuštiti angažovanje marketing istraživanja sa strane, a kamo li osnovati odeljenje za marketing istraživanje. Postavlja se pitanje kako preduzetnici mogu doći do činjenica o ciljnim tržištima? Prema Siropolisu (Siropolis 2005, str. 429), oni podatke mogu prikupiti:

- Koristeći se informacijama koje su već prikupile privredne komore, trgovačka udruženja, ministarstva privrede, itd.
- Kupovinom usluga od agencije za marketing istraživanja
- Organizovanjem marketing istraživanja uz pomoć istraživača angažovanog samo dok traje dati projekat.

Upotreba statističkih podataka omogućava preduzetnicima informacije kao što su:

- Procenat stanovnika na području koje interesuje preduzetnika (ciljni segment), i to u rasponu: ispod 10 godina starosti; od 10–19 godina; od 20–30, itd
- Prosečna godišnja primanja po domaćinstvu
- Procenat domaćinstava koja imaju vlastitu kuću/stan
- Procenat domaćinstava koja imaju automobile i dr.

Iz navedenih statističkih podataka, preduzetnici mogu izvući čitav niz korisnih zaključaka o tržištu (Gašović., 2015, str. 93).

Ako inicijalno ili preliminarno marketing istraživanje dovede preduzetnike do odluke da je nephodno anketirati kupce ili potrošače, bilo bi razumno zatražiti usluge profesionalnih marketing agencija. Pre nego to, eventualno, učine, bitno je da preduzetnici razjasne šta želi saznati anketiranjem. Potrebne su znanja i veštine stručnjaka da se kreiraju adekvatni upitnici. To je više od običnog postavljanja pitanja. Budući da formulacija pitanja može uticati na odgovore, pitanja treba izraziti tako da se dobiju što tačniji odgovori i najveći mogući uvid u motivaciju anketiranih potrošača/ kupaca.

Kod anketiranja je veoma važan odabir reprezentativnog uzorka, jer nije moguće anketirati sve potencijalne potrošače/kupce.

Iako je za neke aspekte marketing istraživanja, kao što je odabir uzorka, nužan stručni savet, preduzetnici bi sami trebali organizovati neke aktivnosti marketing istraživanje .Za početak, to može biti vođenje evidencije (datoteke) marketing podataka iz sekundarnih izvora, kao što su publikacije, kao i članci u novinama i časopisima. Ako se gledaju svaka za sebe, te činjenice izgledaju trivijalno. Ali ako se sakupljaju i proučavaju u dužem vremenskom periodu, mogu biti plodan izvor za marketing istraživanje (Siopolis, 1995, str. 430). Tako, na primer:

Stručni časopisi, često donose informacije o marketing trendovima, upozoravajući preduzetnike na promene u potrebama i ukusima potrošača/kupaca na njihovom tržištu.

Trgovačke publikacije mogu objavljivati članke o visoko uspešnim poslovima, upozoravajući preduzetnike na proizvodne, finansiske i marketing metode koje bi mogli primeniti u svojim organizacijama.

Lokalne novine mogu objaviti podatke o preseljavanju stanovništva, upozoravajući preduzetnike na tako važne činjenice.

Računovodstvena evidencija preduzetničkih organizacija je veoma važan izvor unutrašnjih podataka. Ona upućuje na to koji se proizvodi dobro prodaju, a koji ne. Posmatranje na prodajnim mestima, može ukazati na to koji

natpisi privlače kupce. Dobavljači mogu dati uvid u inovativne promene koje sprovode preduzetnikovi konkurenti.

Analiza podataka je treći korak marketing istraživanja. Svrha ovog koraka sastoji se u tome da se dođe do značenja i smera aktivnosti. Pre svega, na koje se segmente potrošača/kupaca treba fokusirati? Dobijanje odgovora na navedeno pitanje bitan je deo preduzetnikove analize. Tome prethodi segmentacija tržišta.

Segmentacija tržišta predstavlja podelu tržišta na podskupine potrošača/kupaca, koji imaju slične potrebe za proizvodom ili uslugom. Tržišni segment je bilo koja grupa kupaca/potrošača koji imaji jednu ili više istih karakteristika, te zato imaju slične potrebe za proizvodima (Salai, i dr. 2009). Pristup segmentaciji tržišta zahteva od preduzetnika da fokusira svoje aktivnosti na jedan ili nekoliko delova ukupnog tržišta, a ne na sve segmente. Preduzetnici svoja tržišta mogu segmentirati u četiri moguće kategorije:

- Segmentacija u odnosu na proizvod
- Geografska segmentacija
- Psihografska segmentacija
- Demografska segmentacija.

Segmentacija u odnosu na proizvod zasniva se na podeli tržišta na osnovu koristi koje kupci očekuju od proizvoda. Utvrđivanjem te koristi, preduzetnik može kupce/potrošače podeliti u odgovarajuće grupe – segmente. Drugi način podele se odnosi na obim korišćenja proizvoda i njihovo krajnju upotrebu.

Segmentacija na osnovu obima korišćenja, zasniva se na količini kupljenih proizvoda, odnoso usluga. Tako, npr., preduzetnici svoje napore mogu usmeriti prema velikim potrošačima/kupcima.

Segmentacija na osnovu krajnjeg korišćenja (upotrebe), zasniva se na tome kako kupci koriste dati proizvod. Ako, npr., neki kupac koristi proizvod u svoje svrhe, preduzetnik može dodati proizvodu neko posebno svojstvo, tako da ga učini sigurnim ili jednostavnijim za upotrebu adaptirano željama, zahtevima i mogućnostima kupca.

Geografska segmentacija: teren, klima, gustina naseljenosti, prirodni izvori i druge determinante, takođe su osnova za segmentaciju tržišta. Preduzetnici mogu deliti tržište na regije (prodajne teritorije), zato što neki gegrafski ili kulturni faktori uslovljavaju razlike između kupaca/potrošača iz raznih regija.

Psihografska segmentacija: karakterne osobine kupaca, motivi i stil života, mogu biti osnova za segmentaciju tržišta. Primeri karakternih osobina, korišćenih u segmentaciji tržišta su npr.: nezavisnost; kompulzivnost; ambicioznost; ekstrovertiranost; introvertiranost; introspektivnost, itd. Ovaj tip tržišne segmentacije, često je efektivan kada je proizvod sličan brojnim

konkurentnim proizvodima, te kada drugi faktori segmentacije ne utiču, znatnije, na potrebe kupaca. Motivi, odnosno sile koje pokreću ljude prema cilju, takođe se mogu koristiti za segmentaciju tržišta. Primeri motiva koji mogu uticati na to šta ljudi kupuju i gde, su: udobnost, status, ekonomičnost, kao i trajnost proizvoda. Kada se tržište segmentira prema motivima, preduzetnici moraju ispitati motive zbog kojih kupci kupuju date proizvode.

Demografska segmentacija obuhvata grupisanje potrošača na bazi varijabli kao što su godine života potrošača, veličina porodice, životni ciklus porodice, pol, primanja, zanimanje, obrazovanje, religija, rasa, generacija, nacionalnost i društvena klasa. Razlog za čestu primenu ove segmentacije je u tome što su potrebe, želje i stope korišćenja, kao i preferiranje proizvoda i brendova često povezane sa demografskim varijablama (Salai, S., i dr. 2009, str. 90).

Preduzimanje akcije: Nakon sprovedenih istraživanja i identifikovanja ciljnih kupaca/potrošača, preduzetnici su spremni na zadnji korak u procesu marketing istraživanja –preduzimanje akcije. Oni moraju odlučiti koji je najbolji način za kreiranje, predstavljanje i isporuku vrednosti za kupce, izgradnju partnerskih odnosa sa njima, kao i sa dobavljačima, distributerima i ostalim zainteresovanim faktorima u društvu. Da bi to realizovali preduzetnici moraju utvrditi program marketing miksa.

MARKETING MIKS PROGRAM ZA PREDUZETNIČKE ORGANIZACIJE

Marketing miks program je verovarno najdetaljniji deo celovitog marketing plana, koji uključuje detaljnije razmatranje proizvoda, cena, promocije i distribucije. Kod uslužnih organizacija, detaljno se razmatra i fizičko okruženje, procesi i personal, odnosno uslužno osoblje. U njemu se utvrđuje šta treba da se dogodi uz utvrđivanje i koordiniranje svih planiranih aktivnosti. Marketing miks podrazumeva kombinaciju elemenata koje preduzetnici mogu kontrolisati i koristiri za ostvarenje svojih ciljeva. Cilj preduzetnika je da osmisle takav miks, odnosno ponudu vrednosti za kupce, distributere i ostale partnere, te da ih podstakne na obostrano korisne razmene.

Preduzetnici ne smeju biti u uverenju da je kreiranje programa marketing miksa privelegija samo velikih kompanija. Međutim, osnovni princip marketing miksa je jednostavan i često ga je lakše primeniti u malim preduzetničkim organizacijama, nego u velikim korporacijama.

Proizvod kao elemenat programa marketing miksa

Proizvod je prvi i najvažniji elemenat marketing miksa. Proizvod je sve što se može biti ponuđeno tržištu i što može zadovolji želje ili potrebe potrošača. Proizvod je paket fizičkih, uslužnih i simboličkih svojstava koji obezbeđuje korist i satisfakciju potrošaču. Proizvodi koji se nude na tržištu obuhvataju fizičku robu, usluge, iskustva, događaje, mesta, nekretnine, organizacije, informacije i ideje (Kotler, et. al. 2006, str. 372).

Preduzetnici moraju donositi veliki broj odluka vezanih za proizvod. Pre svega, radi se o odlukama vezanim za tip proizvoda, asortiman, količinu, ali i dizajn, kvalitet, funkcionalnost, brend i sl. Mnoge od tih odluka su marketing karaktera, jer je „proizvod rezultat čitavog niza marketing napora da se izađe u susret zahtevima i potrebama kupaca" (Vasiljev, 2010,).

Marketing odluke vezane za proizvod moraju biti rezultat temeljnog marketing razmatranja i pristupa kupcima. Marketing aspekti proizvoda su deo ne samo marketing, nego i poslovne strategije organizacije i značajan oslonac ostalih elemenata marketing miksa, ali i celine marketing plana. Radi se o aspektima proizvoda koje čine njegovu vidljivu i nevidljivu snagu, kao što su:

- Ugrađene odlike proizvoda (funkcionalnost; trajnost; bezbednost; komfor; efikasnost, itd.)
- Ugrađeni koncept ili profil kvaliteta (na bazi ISO standarda; TQM; ambalaža)
- Dizajn (izbor oblika, stila, boja, ornamenata, ergonomije)
- Ime, identite, brend proizvoda
- Posleprodajne i ostale usluge (garancija, servis, instaliranje, održavanje).

Preduzetnici moraju sagledati svoje realne mogućnosti i izabrati najefikasniji način kreiranja proizvoda koji će imati vrednost za kupce. Kupci i potrošači, u mnoštvu tržišnih ponuda, biraju one koje im mogu pružiti najveću percipiranu vrednost (Đurđević, i dr. 2017). Pri tom, preduzetnicii polaze od spoznaje da je proizvod najefikasniji instrument marketing miksa, te da u kombinaciji sa ostalim elementima, odlučujuće doprinosi poslovnom uspehu njihovih organizacija.

Cena kao elemenat marketing miksa

Utvrđivanje cena od strane preduzetnika, u većini slučajeva nije povezano ni sa kakvim problemom, pogotovo kada je njegov proizvod isti kao proizvodi konkurenata. Razuman kupac neće platiti cenu veću od one za koju zna da se plaća za proizvod koji smatra identičnim. U takvim slučajevima, sve što preduzetnik može učiniti jeste, da sledi konkurente i da se nada da će

troškove održati u okviru date cene. Budući da su preduzetničke organizacije, na početku poslovanja, obično male, praćenje konkurencije može da predstavlja najbezbedniji izbor.

Međutim, preduzetnici mogu imati problem određivanja cena novih proizvoda. Oni, tada mogu da koriste metodu zvanu „ubiranje kajmaka", koja dobro funkcioniše u sledećim situacijama:

- Kada je velika verovatnoća da visoka cena neće odvratiti kupce/potrošače od kupovine novog proizvoda.
- Kada su troškovi stvaranja novog proizvoda visoki, a mogao bi brzo zastariti
- Kada je preduzetnikova patentna zaštita proizvoda jaka.

Druga metoda utvrđivanja cena novih proizvoda je penetracija. Preduzetnici određuju niske početne cene u nastojanju da brzo pridobiju kupce. Data metoda je uspešna u slučajevima:

- Kada je verovatnije da su kupci osetljivi na cenu novog proizvoda, niža cena može povećati ukupne prihode na viši nivo, nego što bi ih podigla viša cena.
- Kada bi niska cena verovatno obeshrabrila nove konkurente u tom segmenut tržišta

Dugoročno posmatrano, oba načina vode do iste profitne stope.

Najednostavnija formula utvrđivanja cena za preduzetnike je sledeća:

Cena = Troškovi + Fer profit

Međutim, ne može prethodna jednostavna formula garantovati profit preduzetniku.To je zato što procena troškova i profita zavise od procenjenog obima prodaje, a obim, opet zavisi, između ostalog i od adekvatne cene. Tako npr. preduzetnik sa neiskorišćenim proizvodnim kapacitetima i rastućim tržištem, može, privremeno, sniziti cene kako bi povećao prihode.

Prema Siropolisu (Siropolis 2005, str. 439), da bi poboljšao svoje razumevanje utvrđivanja cena, svaki inovativni preduzetnik mora, pre određivanja cena, odgovoriti na sledeća pitanja:

- Koliko je moj proizvod jedinstven? Je li dovoljno različit od drugih da bi zavredio visoku cenu?
- Kako će distributivni kanali uticati na cenu? Kakav je uobičajen način davanja popusta u preduzetnikovoj delatnosti? Kakvi su granski načini određivanja cena, kreditni uslovi, popusti i sl.?
- Kako će konkurenti reagovati na cenu? Hoće li spustiti cene, poboljšati stare proizvode, poboljšati servisiranje?

- Koji će tržišne determinante uticati na cene? Koju ulogu će imati inflacija, nivo zaposlenosti i poreska politika? Kako na cene utiče brzina tehnoloških promena, višak kapaciteta u delatnosti, kao i inostrani dobavljači?
- Postoje li pravna ograničenja koja bi mogla uticati na cene?

Preduzetničke veletrgovinske i maloprodajne organizacije, obično, koriste metodu određivanja cena uz pomoć marže. Marža je, ustvari, razlika između prodajne cene i nabavne cene:

Marža = Prodajna cena – Nabavna cena

Marže se kreću u širokom rasponu, od npr. 100% kod parfema, do samo 20% za beletristiku. Marža se može izračunati kao procenat prodajne cene ili procenat na cenu koštanja.

$$\text{Procenat marže u prodajnoj ceni} = \frac{\text{Marža (u din.)}}{\text{Maloprodajna cena (u din.)}} \times 100$$

$$\text{Procenat marže u nabavnoj ceni} = \frac{\text{Marža (u din.)}}{\text{Nabavna cena (u din.)}} \times 100$$

Preduzetnici moraju znati da je određivanje adekvatne cene jedno od najkompleksnijih pitanja. Cena koju oni formiraju ima za njih jedno značenje a drugo za potencijalne kupce. Zato je nužan veliki napor za stvaranje veće vrednosti za kupce, što će pomoći u realizaciji cenovnih ciljeva.

Promocija kao elemenat marketing miksa

Promocija je sastavni deo komuniciranja sa kupcima/potrošačima i širokom javnošću. Preduzetnici, najčešće, koriste sledeće instrumente promocije: oglašavanje; unapređenje prodaje; odnosi sa javnošću, ličnu prodaju i društveni mediji.

Oglašavanjem se kupci obaveštavaju o proizvodima i uslugama, fokusirajući se najviše na koristi za kupca. Preduzetnici – oglašivači, takođe, mogu pokušati uveriti kupca da su njihovi proizvodi superiorniji od konkurentskih. Njihova poruka može imati neko od sledećih oblika:

- Oglas na dva stupca, visine, oko 12 santimetara, u lokalnim novinama, koji opisuje konkretan proizvod.
- Višebojni posteri istaknuti po izlozima, koji oglašavaju proizvod dana.
- Tridesetsekundni spot na TV ili radiju, koji kupcima sugeriše zašto bi trebali kupiti određeni proizvod.
- Veliki neonski panoi koji svetle na krovovima zgrada, pozivajući kupce da se zaustave i pogledaju najnovije proizvode (Siropolis, N. 2005, str. 440).

Oglašavanje treba da omogući:

- Saopštavanje željene poruke.
- Dopiranje do kupaca dovoljan broj puta.
- Potpomaganje prodaje proizvoda.
- Potpomaganje povraćaja novca utrošenog za propaganda (Siropolis, 2005, str. 441).

Mnogi preduzetnici, ne prave planove oglašavanja. U doba recesije, oni pogrešno veruju da su to nepotrebni troškovi. Ponekad se oglašavaju samo kada ih iznenada poseti agent za medije i ponudi im neki atraktivan aražman. Međutim, inovativni preduzetnici planiraju svoje oglašavanje, svesno odlučujući o poruci i medijima.

Preduzetnici moraju utvrđivati ciljeve oglašavanja i planirati sredstva za njihovu realizaciju. Nakon toga, oni treba da odgovore na pitanja:

- Kakva bi trebala da bude propagandna poruka?
- Koji medij bi trebalo koristiti?

Preduzetnici bi morali pažljivo pripremati promotivne poruke. Oni bi, pre kreiranja poruka morali istražititi svoje tržište, proceniti njegovu veličinu, kupovnu moć, itd .To su informacije koje se dobijaju marketing istraživanjima. Bez navedenih informacija, podataka ili činjenica, propagandne poruke neće pogoditi cilj. U toku kreiranja promotivne poruke, preduzetnici bi se trebali staviti u poziciju svojih kupaca i postaviti sebi nekoliko pitanja: (Siropolis, 2005, str. 441).

- Po čemu je moj proizvod/usluga poseban?
- Šta moj proizvod/usluga pruža kupcu, a konkurentni proizvodi ne mogu? Koje će mu uštede doneti? Hoće li duže trajati? Da li je boljeg kvaliteta?
- Kako mogu uveriti potencijalnog kupca da je moj proizvod bolji?

Preduzetnici, najčešće nisu stručnjaci za medije, pa zato, pri njihovom odabiru, moraju sarađivati sa agencijama za oglašavanje. Agencije mogu biti, posebno, korisne u osmišljavanju propagandne kampanje. One imaju

profesionalne veštine za pripremanje poruka adekvatnog kvaliteta, bilo da se radi o oglasima u novinama /časopisima ili radio i TV spotovima.

Agencije za oglašavanje su,takođe, kvalifikovane da preporuče medij koji bi preduzetnik trebao koristiti ako želi da njegove poruke imaju uspeha. Na medije otpada, u proseku, oko 90% troškova za oglašavanje, pa preduzetnik ne sme dozvoliti sebi da izabere pogrešan medij. Agencije za propagandu mogu pomoći preduzetnicima kod donošenja odluka vezanih za odabir nekih od medija kao što su:

- Radio i televizija
- Novine i časopisi
- Leci i direktna pošta
- Žute stranice i ulični natpisi.
- Društveni mediji

Unapređenje prodaje je instrument promocije koji povećava efektivnost oglašavanja i lične prodaje. Može imati nekoliko oblika, kao što su:

- Takmičenja radi podsticanja prodavaca da prodaju više, uz obećanje posebne nagrade najboljima.
- Posebni cenovni popusti kada je u pitanju prodaja zastarelih zaliha ili onih sa sporim obrtom.
- Besplatni uzorci prilikom uvođenja novog proizvoda
- Dodatne premije vezane za uvođenje novog proizvoda.
- Izložbe radi kreiranja imidža proizvođača. Preduzetnik–proizvođač, može zakupiti prostor na sajmu, kako bi predstavio svoje proizvode brojnim potencijalnim kupcima.

Odnosi sa javnošću predstavljaju instrument promocije čiji je zadatak da procenjuje stavove javnosti, utvrđuje aktivnosti u organizaciji za koje bi javnost mogla biti zainteresovana i sprovodi akcioni program s ciljem da se obezbedi razumevanje i prihvatanje organizacije u javnosti (Lamb, et. al 2013, str. 254). Aktivnosti odnosa sa javnošću pomažu preduzetnicima da komuniciraju sa svojim kupcima, dobavljačima, državnim organima, zaposlenima i zajednicama u kojima posluju. Oni koriste odnose sa javnošću ne samo da bi održali pozitivan imidž, već i da obaveste javnost o opštim i konkretnim ciljevima njihovih organizacija, kao i za lansiranje novih proizvoda i podršku prodajnim aktivnostima.

Aktivnosti odnosa sa javnošću mogu da proizvode povoljan publicitet, odnosno javne informacije o preduzetničkoj organizaciji, njenim proizvodima, uslugama ili nekom drugom pitanju koje se u masovnim medijima pojavljuju kao vesti. Publicitet je, najčešće besplatan, a preduzetničkim organizacijama može doneti veliku korist. Sajtovi društvenih medija, kao što je Twiter, mogu u kratkom roku da obezbede ogromni publicitet.

Za preduzetnike je važno da poseduju umeća pripremanja saopštenja za javnost, kreiranja posebnih događaja i ubeđivanja predstavnika medija da emituju ili objave poruke koje im donose publicitet.

Društveni mediji su instrument promocije koji omogućava vođenje razgovora (komuniciranje) na internetu. Dok tradicionalni mediji nude metod masovne komunikacije sa kupcima/potrošačima, društveni mediji nude više metoda obraćanja kupcima/potrošačima „jedan na jedan" (Lamb, et. al. 2013, str. 306)

Korišćenje društvenih medija ima za pretpostavku uspostavu e-mail adrese i kreiranje veb sajta preduzetničke organizacije. To je prvi korak koji objavljuje prisustvo date organizacije na internetu i obično je informativno-promotivnog karaktera.

Društveni mediji obuhvataju blogove (onlajn dnevnike), mikroblogove (Twitter), podkaste (onlajn audio programe), votkaste (onlajn video i vesti, posebno na sajtu YouTube) i društvene mreža, kao što su Facebook i Linkedin. Blogovi su, ustvari veb-stranice dostupne javnosti koje funkcionišu kao dnevnik, u kome čitaoci mogu da postavljaju komentare na sadržaje koji objavljuje autor bloga (Lamb, et. al. 2013, str. 315).

Preduzetnici su, zahvaljujući usponu blogova, dobili nov način da upravljaju svojim imidžom, povezuju se sa kupcima/potrošačima i podstiču interesovanja i želje za proizvodima svojih organizacija. Stoga su blogovi su pogodni za približavanje brenda potrošačima kroz pokretanje i razgovor o temama koje su njima bitne (Veselinović, i dr. 2015).

Iako nije sporna njena promotivna komponenta, lična prodaja, zbog njene izuzetno važne uloge u realizaciji proizvoda kupcima, razmatra se kao direktna prodaja i poseban elemenat marketing plana preduzetničke organizacije

Distribucija kao elemenat programa marketing miksa

Distribucija (place-distribution) je elemenat marketing miksa, putem koga se upravlja tokovima roba od proizvođača, preko distributera (posredničke organizacije), te preko fizičke distribucije (skladištenje, transport, zalihe) do finalnih kupaca i potrošača (Siropolis, 2005, str. 317).

Kanali distribucije ili kanali marketinga predstavljaju niz međusobno povezanih organizacija koji olakšava prenos vlasništva kako se proizvod kreće od proizvođača do poslovnog korisnika ili potrošača (Lamb, et. al. 2013, str. 224).

Kako se proizvodi kreću do finalnih potrošača, članovi kanala marketinga olakšavaju proces distribucije, tako što omogućavaju specijalizaciju i podelu rada, rešavaju neusklađenost Ii obezbeđuju efikasnost komunikacije.

Aktivnosti distribucije su tesno povezane sa aktivnostima prodaje jer su metode prodaje, kao što su veleprodaja i maloprodaja, u stvari kanali distribucije (Gašović, 2010, str. 3). Utvrđivanje načina prodaje determiniše izbor kanala distribucije, kao i problematiku lokacije sopstvenih ili posredničkih prodajnih punktova. Svaka preduzetnička organizacija je deo neke distribitivne mreže, odnosno distributivnog ili marketing kanala, čiji je zadatak da dopremi njihove proizvode kupcima.

Kanale distribucije, uglavnom nadziru proizvođači.

Preduzetnici, bez obzira na to koliko njihovi proizvodi ili usluga bili kvalitetni, mogu doživeti neuspehe u sledećim situacijama:

- Ako proizvodi stignu prekasno do korisnika
- Ako su troškovi distribucije previsoki
- Ako se proizvod ne distribuira tako široko kao proizvodi konkurenata.

Shodno navedenom, da bi profitabilno plasirali svoje proizvode, preduzetnici moraju doneti odluku da li neposredno prodavati proizvode korisnicima ili to činiti putem posrednika kao što su veletrgovci, distributeri ili maloprodavci.

PRODAJA KAO FINALNA MARKETING AKTIVNOST

U tradicionalnom smislu pod prodajom se podrazumeva skup poslova i zadataka koje organizacije, pa i preduzetničke, preduzimaju radi plasmana proizvda ili usluga kupcima. Prema marketing koncepciji, prodaja predstavlja finale celokupnog marketing plana (Gašović, 2010, str. 3). U najužem smislu, prodaja predstavlja sam čin zaključenja ili sklapanja ugovora u kupoprodaji proizvoda ili usluga. Putem prodaje se vrši prenos vlasništva nad proizvodima. Ne ispuni li prodaja svoje zadatke ceo poslovni i marketing program pada u vodu. Postoje različiti oblici, načini i tipovi prodaje. Za preduzetničke organizacije, pogotovo na početku njihovog poslovanja, njihovi vlasnici se oslanjaju na ličnu prodaju, kao najefektniji tip direktne prodaje. Dakle, lična prodaja je jedan od vidova direktne prodaje proizvoda) i usluga kupcima, posredstvom prodajnog osoblja, koje putem neposrednih kontakata sa kupcima, koristeći veštine, kao i razne metode i tehnike, nastoji da ih podstakne na donošenje odluka o kupovini (Gašović, M., 2010, str. 38–59).

Iako ne postoje dve iste prodajne situacije, prodavci se, generalno, oslanjaju na proces koji ima šest koraka:

- Pronalaženje potencijalnih kupaca: Prvi korak procesa lične prodaje u kome se, uz pomoć marketing istraživanja, identifikuju i kvalifikuju potencijalni kupci.

- Pristupanje kupcima: Budući da su jako važni prvi utisci, prodavci se tokom ovog koraka trude da otkriju kupčeve potrebe, te kako njegov proizvod može zadovoljiti te potrebe.
- Prezentacija i demostracija proizvoda: treći korak procesa u kome prodavac, licem u lice sa kupcem, naglašava prednosti proizvoda i po čemu je on bolji od konkurentskog. Demonstriranje superiornih svojstava proizvoda pred očima kupca, pojačava prezentaciju. Kupac i sam može proveriti dati proizvod.
- Rešavanje prigovora: Prigovori kupaca su sastavni deo procesa lične prodaje. Oni stavljaju prigovore i postavljaju pitanja, što je, istovremeno, šansa za prodavca da, uspešno odgovorivši na primedbe i prigovore, poveća šanse za zaključenje prodaje.
- Zaključenje prodaje: Najvažniji korak u kome se od prodavca zahteva da ubedi, navede, ohrabri, i u krajnjoj liniji, pita potencijalnog kupca, da li želi kupiti proizvod.
- Posleprodajne aktivnosti: Poslednji korak zahteva od prodavca da dobijenu narudžbinu prati i dovede do kraja, kako bi se osiguralo da se proizvod isporuči na vreme, u pravoj količini i u pravom kvalitetu. Isto tako je važno da prodavac uveri kupca da će mu pomoći ako nastanu problem, pre isporuke proizvoda ili nakon toga.

Za preduzetnike je jako važno pronalaženje pravih prodavaca. Lična prodaja, kao tip prodaje se znatno razlikuje od delatnosti do delatnosti. U maloprodaji je lična prodaja preko potrebna. Prodajno osoblje u prodajnom objektu daje tom objektu njegovu osobnost i šarm, pomažu kreiranje imidža i zadržavanju kupaca da ne odu kod konkurenata. Stoga, svaki prodavac mora pokušati zadovoljiti potrebe kupaca. Istinska potvrda dobrog prodavca je zadovoljan kupac (Gašović, 2015, str. 97).

Stvaranje jezgra lojalnih kupaca,zahteva od preduzetnika da pronađu dobre prodavce. Pre korišćenja nekih metoda pronalaženja adekvatnih prodavaca, preduzetnik bi morao da odluči:

- Šta bi prodavci trebali raditi?
- Kakva će im biti plata i dodatne koristi?
- Koje su im mogućnosti napredovanja?

U ostalim delatnostima, zahtevi za prodavcima jako variraju. U proizvodnim organizacijama, prodavci su visoko obrazovani stručnjaci. Ponekad se nazivaju inženjeri-prodavci. Oni poseduju tehnička znanja, ali i prodajne veštine i tehnike. Kao tehnički stručnjaci, oni mogu obučavati zaposlene kod svojih kupaca, kako bi mogli da koriste proizvode koje su oni prodali njihovim organizacijama.

Prodavci u veletrgovinama, moraju dobro poznavati svoje proizvode, kako bi ih prodali maloprodajnim ili proizvodnim organizacijama. Radi se, često, o velikom broju proizvoda, čije prednosti i nedostatke moraju dobro znati, kako bi mogli pomoći kupcima u zadovoljenju njihovih potreba i zahteva. Osim zaključenja prodaje, prodavci moraju odgovarati na primedbe kupaca, voditi dnevnu evidenciju, pripremati izveštaje o prodaji i pomagati u kreiranju novih programa oglašavanja i unapređenja prodaje.

ZAKLJUČAK

Preduzetnici su osobe koje imaju sposobnost da identifikuju šansu za posao i da je iskoriste. Preduzetničke organizacije su u središtu savremenog društva, prožimaju sve nacionalne ekonomije i živote svih građana. Danas je mali broj delatnosti koje mogu funkcionisati bez mnogobrojnih preduzetničkih proizvoda i usluga.

Preduzetnici moraju praviti biznis planove kao dokumente putem kojih se naznačavaju ključne aktivnosti i finansiska projekcija planiranog poslovnog poduhvata.

Jedna od najvažnijih komponenti biznis plana je marketing plan u kome su naznačene glavne marketing aktivnosti za određeni vremenski period.

Ključni cilj svih preduzetnika je osvajanje i zadržavanje kupaca, što je teško ostvariti bez primene marketing metoda i tehnika.

Preduzetnici moraju znati da je marketing poslovna funkcija čiji je zadatak da kreira, promoviše i isporuči vrednost kupcima, gradi partnerske odnose sa njima sa ciljem njihove pune statisfakcije i lojalnosti. Da bi se to postiglo, preduzetnici mogu koristiti veliki broj marketing aktivnosti, od kojih svaka utiče na ostale.

Ključne marketing aktivnosti koje pomažu preduzetnicima da realizuju svoje poslovne ciljeve su: marketing istraživanja; program marketing miksa (proizvod; cena; promocija; distribucija) i prodaja.

Marketing istraživanja su možda i najvažnija marketing aktivnost, posebno za preduzetnike koji započinju sopstvene poslove. Zato, preduzetnici, pre nego što kreiraju program marketing miksa ili svoju ponudu kupcima, moraju istražiti stanja, kretanja, trendove u poslovnom okruženju i na tržištima. Date činjenice će im pomoći da nude proizvode koji kupci traže, utvrde adekvatne cene i identifikuju svoje konkurente.

Na temelju rezultata marketing istraživanja, preduzetnici kreiraju adekvatne programe marketing miksa. To znači osmisliti delotvornu kombinaciju proizvoda, cena, promocije i distribucije, što predstavlja preduzetnikovu ponudu ciljnim kupcima

Preduzetnici znaju da je za izradu dobrog biznis plana potrebno što realnije predviđanje prihoda od prodaje, što će pomoći da realizuju sve ostale aktivnosti iz biznis plana. Delotvorna kombinacija marketing aktivnosti će, pomoći prodajnoj funkciji da optimira prihode od prodaje. Ali, u uslovima konkurencije nije lako prodati proizvode ili usluge. Uspešni preduzetnici znaju da njihova ponuda, odnosno program marketing miksa, treba biti prestavljen kupcima od strane prodajnog osoblja. Kupci će donositi odluke polazeći od kvaliteta ponude ali i taktika i veština prodavaca.

SUMMARY
INITIAL MARKETING ACTIVITIES IN SMALL ENTREPRENEURSHIP ORGANIZATIONS

It can be said that entrepreneurship refers to the creative activities of individuals in the process of starting a firm,as well as adapting to changes and creating changes,managing business, and similar qualities.The key aim of all entrepreneurial companies is finding and retaining customers / consumers / clients / service users. They have at their disposal a wide range of marketing resources towards this end such as marketing research, marketing mix program, and sales .The scope and structure of using marketing resources depends on the type of business,the size of company, market conditions, the expected benefits, as well as the experience and knowledge of the possibilities offered by the marketing methods and techniques in modern competition.

Key words: entrepreneurship; marketing; marketing studies; marketing mix; sales

LITERATURA

1. Siropolis, C. N. (2005), *Menadžment malog poduzeća*, Mate, Zagreb
2. Salai, S., Božidarević, D. (2009), *Marketing istraživanje*, Ekonomski fakultet, Subotica
3. Vajić, M. (2004), *Preduzetnički menadžment – Biznis plan i biznis program*, Institut MSP, Beograd i CI Zagreb
4. Vasiljev, S. (2010), Principi marketinga – Peto izdanje, Prometej, Novi Sad
5. Paunović, S. (2003), *Preduzetništvo – od ideje do realizije*, Univerzitet „Braća Karić", Beograd
6. Ilić, M. (2003), *Preduzetništvo – teorija i praksa*, FKMSP, Beograd
7. Jović, M., (2006), Međunarodni marketing, Intermanet, Beograd

8. Kotler, F., Keller, K., (2006), Data Status, Beograd
9. Kancir, R. (2004), BPŠ, Beograd
10. Lamb, W. Ch., Hair, F. J., McDaniel, C. (2013), Data Status, Beograd
11. Maričić, B., Đorđević, A. (2012), Kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima, Ekonomski fakultet, Beograd
12. Primorac, Ž.(2001), Ključni faktori preduzetništva, EF Sarajevo
13. Stavrić, B., Marđokić; B., Gašović; M. (2004), Menadžment; VPŠ, Beograd
14. Gašović, M. (2015), Preduzetništvo – praktikum;VSZŠ, Beograd
15. Gašović, M. (2010), *Menadžment prodaje*, Ekonomski fakultet Subotica
16. Erić Neilsen, J., Stojanović Aleksić, V., Bošković, A. (2016), Evaluacija efekata korporativnog preduzetništva, *Poslovna ekonomija*, Vol. 10, br 2, pg 170
17. Đurđević, D., Radunović, B., Ilić, M. (2017), Organizacija marketing logistike u funkciji tržišne konkurentnosti, *Poslovna ekonomija*, Vol 11, br 1, pg 181
18. Veselinović, T., Alavuk, Đ., Petrevska, I. (2015), Korporativni blogovi i njihova primena u marketinškoj komunikaciji, Poslovna ekonomija, Vol.16, br 1, pg 370.

Ovaj rad je primljen **03.09.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **28.12.2017.** godine.

PRIKAZI

Kristijan Ristić
PRIKAZ MONOGRAFIJE „KRIZA U EVROZONI: NAJSKUPLJI RAZVOD NA SVETU”.....297

UDK: 338.23:336.74(4-672EU)

Prikaz monografije

POSLOVNA EKONOMIJA
BUSINESS ECONOMICS
Godina XI
Broj 2
Str 297 – 303
doi:10.5937/poseko12-14397

Prof. dr Kristijan Ristić,[1] vanredni professor
Univerzitet Union "Nikola Tesla" Beograd, Poslovni i Pravni fakultet

PRIKAZ MONOGRAFIJE „KRIZA U EVROZONI: NAJSKUPLJI RAZVOD NA SVETU"

SAŽETAK: Prof. dr Ognjen Radonjić u svojoj monografiji „Kriza u evrozoni" polazi od stava da institucije sistema i ekonomske politike ne mogu biti odvojene od odnosa političke moći, a politička moć se ne može odvojiti od ekonomskih pitanja. Javna politika je proizvod borbe političkih interesa, a instrument za sprovođenje tih interesa je ideologija uokvirena ekonomskom teorijom. Institucije i ekonomske politike evrokonstrukta uokvirene su ortodoksnom ekonomskom teorijom, po kojoj su tržišta efikasna i teže ravnoteži ukoliko im se dopusti neometano delovanje. To je u projektu jedinstvene valute evrozone u početku dobro funkcionisalo, ali od 2008. godine, početkom svetske finansijske krize deficiti mnogih EU zemalja se dramatično pogoršavaju, pri čemu je prosečan budžetski deficit u evrozoni ostao na nižem nivou u odnosu na SAD, Veliku Britaniju i Japan. Autor razrađuje temu u tri dela. U prvom delu analizira evrokonstrukt i ortodoksnu teoriju novca, a u drugom delu monografije razmatra heterodoksnu teoriju novca, novca kao tvorevinu države, inherentnu nestabilnost tržišnih sistema i endogeno poreklo finansijskih kriza. Treći, centralni tematski deo knjige je posvećen defektima evrokonstrukcija i uzrocima krize u evrozoni iz perspektive heterodoksne teorije novca.

Ključne reči: Evro, evrozona, evrokonstrukt, kriza, fiskalna politika, monetarne promene.

[1] kristijanristic.fpim@yahoo.com

U 2016. godini iz štampe je izašla knjiga prof. dr Ognjena Radonjića, redovnog profesora ekonomije na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Knjiga je izašla u izdanju „HERA*edu"*, izdavačke kuće iz Beograda, sa recenzijama tri ugledna profesora ekonomskih nauka: Miodraga Zeca, Bože Stojanovića i Ivana Vujačića, i sa ukupnim obimom od 414 stranica. Monografija osim uvoda, sadrži tri dela, zaključna razmatranja, spisak korišćenih skraćenica, literaturu, *summary*, indeks imena i indeks pojmova. Sve to upućuje na odličnu strukturu i korišćenje naučne aparature u prezentiranju ove, izuzetno kompleksne i aktuelne problematike. Autor započinje prezentaciju svojih istraživanja sa sledećim motom (na koricama knjige): „Pogrešna dijagnoza pogrešan lek". Institucije sistema i ekonomske politike su predodređene teorijskom podlogom – ideje ne mogu biti odvojene od odnosa političke moći, a politička moć se ne može odvojiti od „tehničkih" ekonomskih pitanja. Javna politika je proizvod borbe političkih interesa, a instrument za sprovođenje političkih interesa je ideologija uokvirena ekonomskom teorijom. Institucije i ekonomske politike evrokonstrukta uokvirene su ortodoksnom ekonomskom teorijom i ordoliberalizmom, čije su osnovne ideje da su tržišta efikasna i da teže ravnoteži ukoliko im se dopusti neometano delovanje. Najrasprostranjenija valuta u EU je evro, zvanično sredstvo plaćanja u 17 zemalja članica EU. U početku je projekat jedinstvene valute vrlo dobro funkcionisao ili je to bila iluzija da je tako izgledalo. Očigledno, počevši od 2008. godine, početkom svetske finansijske krize deficiti mnogih zemalja se dramatično pogoršavaju, pri čemu je prosečan budžetski deficit u evrozoni ostao na nižem nivou u odnosu na SAD, Veliku Britaniju i Japan.

Prvi deo monografije nosi sledeći naslov: „Evrokonstrukt i ortodoksna teorija novca: neutralnost novca, egzogeno poreklo finansijskih kriza i kriza u evrozoni" (Radonjić, 2016, str. 23–146) ima čak 23 pododeljka. Prvi pododeljak (čime počinje izlaganje) se odnosi na funkcije novca: različita teorijska polazišta i implikacije, potom autor daje prikaz ostalih teorija novca, da bi (od 48 do 50 strane) dao vrlo zanimljiv pogled na neoklasičnu sintezu. „Da bi se obezbedila puna zaposlenost, neoklasična sinteza je otvorila put za upravljanje makroekonomskim tokovima uglavnom kroz fiskalnu politiku". Potom, (Radonjić, 2016, str. 59) autor, kada analizira neneutralnost novca u kratkom i neutralnost novca u dugom roku, konstatuje da M. Fridman priznaje mogućnost da monetarne promene utiču na realne faktore, kao što su proizvodnja i zaposlenost u kratkom roku. „Kada je anticipirana stopa inflacije jednaka stvarnoj stopi inflacije, monetarna ekspanzija ne utiče na zaposlenost i proizvodnju jer tržišni učesnici nisu u novčanoj iluziji". Sledeće, na šta treba obratiti posebnu pažnju u prvom delu knjige je „Propozicija neefektivnosti ekonomske politike" (Radonjić, 2016, str. 82–84) gde se autor osvrće na dva primera iz prakse, te deo koji se odnosi na

„Racionalna arbitraža na efikasnim finansijskim tržištima" (Radonjić, 2016, str. 88–91) i Nove kejnizijce (Radonjić, 2016, str. 96–98). Međutim centralni deo prvog dela se odnosi na evrozonu. Analiza počinje (Radonjić, 2016, str. 105–146) sa ordoliberalnom teorijskom podlogom (najvažniji makroekonomski cilj jeste stabilnost cena za koju je zadužena monetarna politika, a na fiskalnu politiku se gleda sa podozrenjem), da bi u sledećem pododeljku (1.15) pod nazivom „Razvojni put evrozone: od trnja do zvezda i nazad (Radonjić, 2016, str. 108–115) autor pružio analizu uvođenja evra, na koju se nastavlja prikaz Mastrihtskog sporazuma i ECB. Na kraju prvog dela (poglavlje 1.19) koji nosi zanimljiv naslov „NCM i ordoliberalni pogled na finansijsku krizu u evrozoni: nemačke štediše i pčelice Maje i grčke raspikuće i Hipnosi" gde autor podseća da „prema ordoliberalima država ne sme da bude intervencionistička, jer su oni smatrali da je kejnizijanska politika manipulacije agregatnom tražnjom i državnom potrošnjom inflatorna, što je suprotno interesima strategije privrednog razvoja zasnovane na konkurentnosti, izvozu i posledično, suficitu tekućeg računa". Prvi deo knjige se završava stavovima prema NCM odnosno „Amandmani na NCM i ordoliberalne recepte: monetarna relaksacija" (Radonjić, 2016, str. 137–142) i „Razočaravajući rezultati NCM-a i ordoliberalnih recepata za privredni oporavak" (Radonjić, 2016, str. 143–146) u kojima autor konstatuje da su mere ECB ekspanzivne (suprotne neoklasičnom i ordoliberalnom receptu fiskalnih mera) i da im je glavni cilj bio sprečavanje panike (deflacije dugova) kroz neograničeno snabdevanje finansijskog sistema neophodnom likvidnošću.

Drugi deo knjige (Radonjić, 2016, str. 147–250), sa ukupno 13 poglavlja, nosi naslov „Heterodoksna teorija novca: novac kao tvorevina države, inherentna nestabilnost tržišnih sistema i endogeno poreklo finansijskih kriza". Ovaj deo počinje prikazom osnova analize i naslovljen je „Heterodoksna teorija novca: kreditna i državna teorija novca" te se nastavlja (Radonjić, 2016, str. 150–160) prilično detaljnim predstavljanjem, „Kreditna teorija novca: novac kao obračunsko sredstvo i instrument duga", kreditne teorije kao i državne teorije novca (Radonjić, 2016, str. 160–176), kao i sledećoj analizi: „Kapitalistički kreditni novac: integracija privatnog kreditnog novca sa kovanim novcem suverena" (Radonjić, 2016, str. 176–182). Sledeće poglavlje (Radonjić, 2016, str. 182–192) pod nazivom „Heterodoksna teorija endogene ponude novca", završava analizu teorijskih pristupa uloge novca u ekonomskoj politici odnosno privrednim sistemima. Drugi deo drugog dela knjige odnosi se na kratke prikaze kreditnih linija i kreditnog racioniranja (poglavlje 2.6) i analizom pod naslovom „Likvidnost, preferencija za likvidnošću i tražnja za novcem" (Radonjić, 2016, str. 193–207). Sledeće poglavlje (2.8) nosi naslov „Inherentno nestabilna tržišta i endogeno generisane finansijske krize: endogeno generisanja očekivanja,

neneutralnost novca i neodrživi uzlet" praktično počinje da analizira uzroke krize a nastavlja se ta analiza poglavljem „Razočaranje, zabluda pesimizma i slom: deflacija dugova i još jednom neneutralnost novca" (Radonjić, 2016, str. 212–224) sa ključnim stavom „U nedostatku monetarne i fiskalne ekspanzije, sistem zahvata deflacija dugova koja u dugom roku može držati privredni sistem u depresiji". Potom, autor, na ovom mestu (Radonjić, 2016, str. 217) navodi Tobina „onda kada dođe do deflacije nivoa cena i nadnica, obaveze na ime duga sada zauzimaju veći udeo u ukupnim prihodima dužnika, što se negativno odražava na vrednost neto vlasničkog kapitala", Poglavlje (2.10.) „Zašto centralna banka ne može da spreči pregrevanje sistema" donosi pitanje koje se neprekidno postavlja – zašto centralna banka ne spreči pregrevanje sistema, jer ako su finansijski posrednici, preduzeća i stanovništvo u euforiji, to ne mora i po pravilu i ne znači da su monetarne vlasti u euforiji, konstatuje autor, i nastavlja: „u stvarnosti su centralne banke ograničeno uspešne u zauzdavanju pregrevanja sistema isto kao što su ograničeno uspešne u borbi sa depresijom". Posebno poglavlje (Radonjić, 2016, str. 230–234) pod nazivom: „Prevencija deflacije dugova: centralna banka kao zajmodavac u poslednjoj instanci i nemoć monetarne politike u oporavku sistema autor zaključuje da „heterodoksna teorija novca i inherentne finansijske nestabilnosti nam govore da, u kriznim situacijama, ekspanzivna monetarna politika, ukoliko dejstvuje bez pomoći fiskalne politike, ne može da pokrene oporavak sistema". Podrobnija analiza je obavljena u sledećem poglavlju (2.12) drugog dela knjige: „Prevencija deflacije dugova i pokretanje oporavka privrede: podrška bankarskom sektoru i deficitna državna potrošnja" odnosi se na ulogu države u stabilizaciji sistema i pokretanje oporavka privrede, za koju autor smatra da je ključna, i to sa dva aspekta. Prvi, država garantuje depozite, i u slučaju krize, kako bi se izbegli juriši na banke i deflacija dugova, država rekapitalizuje banke. Drugo, država podržava tražnju aktiviranjem automatskih stabilizatora i kroz fiskalni stimulans. Drugi deo knjige se završava poglavljem (Radonjić, 2016, str. 245–249) pod naslovom: „Socijalizacija troškova, privatizacija profita i moralni hazard". Na ovom mestu autor konstatuje da „intervencionistička politika koja podrazumeva socijalizaciju troškova i privatizaciju profita stimuliše moralni hazard, to jest šalje štetne signale agentima da se rizično i neodgovorno ponašanje nagrađuje, jer što god da se desi, agenti znaju da ekonomske vlasti neće dopustiti depresiju".

Treći deo, najobimniji, „Defekti evrokonstrukcija i uzroci krize u evrozoni iz perspektive heterodoksne teorije novca" je i centralni tematski deo ove monografije (Radonjić, 2016, str. 252–377) sa samo 10 poglavlja koja su vrlo međuzavisna odnosno komplementarna sa prva dva dela knjige. Treći deo počinje sa indikativnim naslovom, (Radonjić, 2016, str. 251–258)

„Evrokonstrukt iz perspektive hetorodoksne teorije novca: valuta bez roditelja i odbrambenog sistema" koji upravo upućuje na osnovnu hipotezu na kojoj počiva ova knjiga. Suprotno, postojanje federalne države je neophodno jer je u slučaju krize fiskalna ekspanzija neophodna. U sadašnjoj situaciji u evrozoni federalna država ne postoji. Ukoliko je recesija, jedini lek je ekspanzivna fiskalna politika na federalnom nivou; Na ovom mestu autor daje ključnu dijagnozu krize u evrozoni: „Na problem razvoda monetarne i fiskalne politike se direktno nadovezuje sledeći – zemlje članice evrozone su individualno odgovorne za svoje bankarske sisteme. Razvodom između monetarne i fiskalne politike bez pratećeg kreiranja federalnih institucija, zemlje članice evrozone su postale nesposobne da garantuju depozite u bankama". I drugi odeljak (Radonjić, 2016, str. 258–263) odnosno njegov naslov „Kriza u evrozoni: pogrešna dijagnoza problema" govori sam za sebe o čemu se zapravo radi, a naročito sledeće poglavlje (Radonjić, 2016, str. 263–266) „Gde zapravo leži problem: platnobilansne neravnoteže i neometano međunarodno kretanje kapitala", odgovor se nalazi u analizi tekućeg računa, odnosno fiskalnoj odgovornosti zemalja (suficit ili deficit tekućeg računa). Vrlo je zanimljiv naslov narednog poglavlja (Radonjić, 2016, str. 267–276) „Za tango je potrebno dvoje: suficit/deficit tekućeg računa, štednja i investicije", iz koga autor izvodi sledeći zaključak: „Pošto potrošnja stanovništva zavisi od raspoloživog dohotka *(disposable income)*, sa padom realnog dohotka dolazi do pada u potrošnji, jer ukoliko uvoznog proizvoda trošimo koliko i pre, to znači da manje sredstava ostaje za druge proizvode, kako uvozne tako i domaće. U kontekstu vrlo indikativnih naslova koji i upućuju na stavove autora je i naslov sledećeg, podužeg, odeljka (Radonjić, 2016, str. 276–291) „Nemački poziv na ples: depresirana agregatna tražnja, štednja i suficit tekućeg računa", a nastavlja se sa poglavljem (Radonjić, 2016, str. 291–323) „GIIPS prihvataju poziv na ples: neodrživ bum na periferiji Evrope", a autor konstatuje: „Banke su postale raspoložene da masivno ulažu u GIIPS zahvaljujući optimizmu (moralnom hazardu) koji je u finansijskoj javnosti izazvao evroprojekt i zahvaljujući divergentnim impulsima univerzalna *(one-size-fits-all)* monetarna politika ECB-a". Ovaj odeljak sadrži 4 pododeljka, i to: (1) Pad u realnim kamatnim stopama, akumulacija dugova i rast u fragilnosti sistema; (2) Spekulativni baloni na tržištu nekretnina; (3) Ekspanzija državne potrošnje i budžetska (ne) ravnoteža; (4) Ekspanzija lične potrošnje; Poglavlje (Radonjić, 2016, str. 323–338) upućuje na uzroke krize u evrozoni, i u njemu konstatuje da je kriza prvenstveno zbog privatnog duga, te da je to moralni hazard finansijskog sektora. U poglavlju (Radonjić, 2016, str. 338–358) autor opširno objašnjava da pogrešna dijagnoza, time i pogrešni lekovi dovode do neuspelih mera oporavka, socijalizacije troškova i privatizacije profita; U sledećem poglavlju (Radonjić, 2016, str. 358–362) „Kako stabilizovati evrozonu u srednjem

roku" autor ukazuje na neke od načina oporavka kriznih privreda. Jedan je kreiranje suficita u privatnom sektoru kako bi se vratio privatni dug i kreiranje suficita u javnim finansijama kako bi prezadužene države vratile svoje dugove. Međutim, autor i upozorava: „Videli smo da mere fiskalne štednje, usled značajnijeg pada u agregatnoj tražnji, pa samim tim i u nivou cena, proizvodnje i zaposlenosti proizvode suprotne efekte od željenih". Poslednje poglavlje trećeg dela (Radonjić, 2016, str. 362–366) praktično predstavlja epilog, dosadašnjih dešavanja u evrozoni i glasi „Nažalost, Nemačka više nije raspoložena za ples". Nemački eksperti su izričiti; deficitne zemlje se moraju prilagoditi, moraju da reše svoje strukturne probleme, a prvo je da smanje domaću tražnju. Na kraju knjige, autor na 11 strana iznosi svoja „Zaključna razmatranja" u kojima sumira rezultate svojih istraživanja odnosno svoje viđenje problema u evrozoni kao i neke od načina njihovog razrešavanja. Ova izuzetna knjiga obogaćena je velikim obimom citirane literature (sa 216 fusnota), iz klasičnih publikacija (knjige, časopisi, zbornici i sl.) kao i brojnim internet izvorima. Analitičko-dokumentaciona osnova je izvanredno korišćena, između ostalog tu su brojne tabele i grafikoni, kao vizuelna ilustracija tretiranja ove vrlo kompleksne problematike. Imajući sve gore napred navedeno, ova knjiga se preporučuje ne samo monetarnim i finansijskim ekspertima, profesorima i studentima ekonomije, nego i široj čitalačkoj publici, i ne samo ekonomistima, jer je pisana vrlo razumljivim jezikom i stilom koji je privlačan za širi krug čitalaca.

SUMMARY
REVIEW OF THE MONOGRAPHY „CRISIS IN THE EUROZONE: THE MOST EXPENSIVE DIVORCE IN THE WORLD"

Prof. dr Ognjen Radonjić in his book „Crisis in the Eurozone" starts with the view that system institutions and economic policies cannot be separated from the relations of political power, and political power cannot be separated from economic issues. Public policy is the result of struggle of political interests, and the instrument of implementing those interests are ideologies framed with economic theories. The institutions and economic policies of the euro-construct are framed with the orthodox economic theory, according to which markets are efficient and tend to equilibrium, as long as they are left to operate undisturbed. This functioned well at the beginning in the project of the unified Eurozone currency. However, from 2008, with the start of the world financial crisis, the deficit of many EU countries dramatically worsened, whereas the average budget deficit in the Eurozone remained lower compared to the USA, Great Britain and Japan. The author elaborates the topic in three parts. The first part analyses the euro-construct and the orthodox theory of money. The second part of the book elaborates the heterodox theory of money, money as the construct of the state, the inherent instability of market systems and endogenous source of financial crises. The third, central, thematic part of the book is dedicated to the defect of euro-constructions and the causes of the crisis in the Eurozone from the perspective of the heterodox theory of money.

Key words: Euro, Eurozone, euro-construct, crisis, fiscal policy, monetary changes.

LITERATURA:

1. Radonjić O. (2016), *Kriza u evrozoni: najskuplji razvod na svetu*, HERAedu

Ovaj rad je primljen **30.06.2017.,** a na sastanku redakcije časopisa prihvaćen za štampu **04.12.2017.** godine.

PREGLED RECENZENATA

Prof. dr Nenad Penezić
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 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 Ljubinko Jovanović
Fakultet ekološke poljoprivrede,Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Milica Andevski
Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Marina Blagojević Hjuson (Hughson)
Institut za kriminološka i sociološka istraživanja, Beograd

Prof. dr Milan Nešić, vanredni profesor
Fakultet za sport i turizam Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Dr Zoran Milošević
Slobomir P Univerziteta, Bijeljina, Republika Srpska, BiH Fakultet za ekonomiju i menadžment

Prof. dr Slađana Čabrilo, vanredni profesor
I-Shou University, Department of International Business Administration, Kaohsiung, Taiwan (R.O.C.)

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 Vladimir Zakić, vanredni profesor
Poljoprivredni fakultet Beograd, Univerzitet Beograd

Prof. dr Leposava Grubić Nešić
Fakultet tehničkih nauka - Univerzitet u Novom Sadu

Doc. dr Vladimir Đaković
Fakultet tehničkih nauka - Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Branislav Mašić
Ekonomski fakultet Pale Univerzitet Istočno Sarajevo, BiH

Prof. dr Plamen Patev
I-Shou University, International College, Department of International Finance, Kaohsiung, Taiwan

Prof. dr Shailender Singh
I-Shou University, International College, Department of International Finance, Kaohsiung, Taiwan

Prof. dr Dejan Jakšić
Ekonomski fakultet Subotica, Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Aleksandar Gračanac
Fakultet za poslovno industrijski menadžment Univerzitet Union Beograd

Prof. dr Guych Nuryyev
I-Shou University, International College, Department of International Finance, Kaohsiung, Taiwan

Prof. dr Đurica Acin, emeritus
Fakultet za uslužni biznis Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Jelena Jotić
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Diona Đurđević
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Mirjana Dokmanović, vanredni profesor
Institut društvenih nauka

Prof. dr Aleksandra L Tosovic-Stevanovic vanredni profesor
Univerzitet „Džon Nezbit“, Fakultet za poslovne studije, Beograd

Prof. dr Dragica Tomka
Fakultet za sport i turizam Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Tatjana Pivac
Prirodno matematički fakultet - Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Sonja Bunčić
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Mirjana Radovanović, vanredni profesor
Fakultet za zaštitu životne sredine Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

dr Tamara Kliček
I-Shou University, Departmnt of Tourism and Hospitality, Kaohsiung, Taiwan

Prof. dr Milan M. Gašović, vanredni profesor
Univerzitet Singidunum, Beograd, Fakultet za fizičku kulturu i menadžment u sportu

Prof. dr Dragan Mrkšić
Fakultet tehničkih nauka - Univerzitet u Novom Sadu

Prof.dr Duško Tomić, vanredni profesor
Fakultet za inženjerski menadžment –katedra bezbednosti

Doc. dr Milica Solarević
Departmanu za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Prirodno-matematičkog fakulteta, Univerziteta u Novom Sadu

Doc. dr Tijana Savić Tot
Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Univerzitet Union Nikola Tesla, Beograd

Doc. dr Pavle Parnicki
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Tijana Đurković Marić
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Slobodan Rakić
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Jelica Eremić Đođić
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Branislav Radnović
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Sanja Filipović, **vanredni profesor**
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Goran Anđelić, vanredni profesor
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Jurij Bajec
Ekonomski fakultet Univerziteta u Novom Sadu

Prof. dr Sanjin Ivanović, vanredni professor
Poljoprivredni fakultet Zemun, Univerzitet Beograd

Prof. dr Miroslava Filipović
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Ranko Mujović
Pravni fakultet Podgorica, Univerzitet Crne Gore

Prof. dr Svetlana Mihić
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Prof. dr Olja Arsenijević, vanredni provesor
Fakulte za poslovne studije i pravo, Univerziteta „Union – Nikola

Prof. dr Aleksandar Kupusinac, vanredni profesor
Fakultet tehničkih nauka - Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Vilmoš Tot, vanredni profesor
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

dr Miro Sokić,
Dunav osiguranje

Prof. dr Đorđe Ćosić, vanredni profesor
Fakultet tehničkih nauka - Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Nebojša Ralević
Fakultet tehničkih nauka - Univerzitet u Novom Sadu

Prof. dr Predrag Dimitrijević
Pravni fakultet, Univerzitet u Nišu

Doc. dr Slavica Dinić
Fakultet za primenjenu bezbednost Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Dunja Prokić
Fakultet zaštite životne sredine, Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Ivana Berić
Fakulteta za projektni i inovacioni menadžment, Beograd

Doc. dr Nikola Ćurčić,
Univerzitet Union Nikola Tesla, Beograd, Fakultet za menadžment, Novi Sad

Doc. dr Radenko Marić
Ekonomski fakultet u Subotici , Univerzitet u Novom Sadu

dr Bela Muhi, vanredni profesor
Fakultet poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Siniša Domazet
Fakultet za primenjenu bezbednost Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

Doc. dr Jelena Vemić Đurković
Fakultet za poslovne ekonomije Univerziteta Edukons u Sremskoj Kamenici - Novom Sadu

TEHNIČKO UPUTSTVO

Radovi za objavljivanje u naučnom časopisu „Poslovna ekonomija“, mogu se dostaviti na srpskom ili engleskom jeziku. Naučni radovi pišu se **LATINICOM** prema datom uputstvu. **Dužina radova ograničava se na 16 stranica A4 formata.**

Imena autora i koautora pišu se slovima veličine 12pt, Bold, centrirani uz levu marginu (Align Left) , zatim Ime, Srednje slovo (ukoliko je moguće), Prezime, zvanje (videti detaljnije u primeru koji se nalazi ispod uputstva);

Nakon imena autora odnosno koautora,unosi se fusnota (podesiti opciju iz glavnog menija Insert/Reference/Footnote u prozoru Footnote and Endnote podešavanja: Footnotes: Bottom of page, Number format: 1,2,3..., Start at: 1, Numbering: Continuous, Apply changes to: Whole document) u fusnoti koja će se pojaviti u dnu strane uneti e-mail adresu autora odnosno koautora, i nakon fusnote upisati zvanje autora odnosno koautora;

Ispod imena autora odnosno koautora uneti naziv institucije, ustanove, fakulteta i sedište u kojoj je autor odnosno koautor zaposlen (veličina slova 12pt Regular);

Naslov rada se piše veličinom slova 14 pt Bold, sva slova velika, centriran uz levu marginu (Align Left). Ukoliko je rad deo nekog istraživačkog projekta, nakon naslova unosi se fusnota u obliku zvezdice (*) iz glavnog menija Insert/Reference/Footnote u prozoru Footnote and Endnote podešavanja Custom mark: *, Numbering: Restart each Page) u fusnoti koja će se pojaviti u dnu strane uneti osnovne informacije o projektu - naziv projekta, oznaku, naziv institucije iz koje se finansira itd;

Nakon naslova ide naslov **SAŽETAK** (samo ova reč Times New Roman, veličina slova 12 pt, Bold i sva slova velika), veličina slova 12pt (Regular) koji treba da sadrži 100-250 reči, ne koristi se prored u tekstu (podesiti opciju iz glavnog menija Format/Paragraph/ u prozoru Indents and Spacing podešavanja: Before 0pt, After 0pt, Line Spacing Single), sve redove u tekstu ne samo prvi red, uvući 0,5pt. Redovi u tekstu se završavaju isto toliko pre desne margine (podešavanje se može izvršiti na lenjiru (Ruler) na kome se graničnici i sa jedne i sa druge strane pomere po pet podeoka ka sredini ili iz glavnog menija File/Page Setup u prozoru Margins podešavanja Left, Right;

Nakon dela SAŽETAK stoji naslov **Ključne reči** (samo ovaj naslov stoji Italic), ostale reči Font Times New Roman, veličina slova 12pt Regular. Broj ključnih reči ne može biti veći od 10, njihova učestalost upotrebe u tekstu trebalo bi da bude što veća.

Nakon Ključne reči ide sam tekst naučnog rada; Naučni radovi pišu se **LATINICOM**, prema datom uputstvu;

Osnovni tekst Font Times New Roman, veličina slova 12pt Justfy tekst poravnat sa obe margine;iz glavnog menija File/Page Setup u prozoru Margins podešavanja Top: 1“, Bottom: 1“, Left: 1“, Right: 1“;ne koristi se prored u tekstu (podesiti opciju iz glavnog menija Format/Paragraph/ u prozoru Indents and Spacing podešavanja: Before 0pt, After 0pt, Line Spacing Single), prvi red svakog paragrafa kao i naslovi pojedinih delova rada uvlače se ili pritiskom na taster TAB na tastaturi ili se podesi u glavnom meniju Format/Paragraph/podešavanje Identation: First Line podesiti na 0,5“; Posle naslova ostavlja se jedan red prazan, dok se na kraju određenog dela teksta a pre sledećeg naslova ostavljaju dva prazna reda a pre podnaslova ostavlja jedan prazan red;

NASLOVI suTimes New Roman, veličina slova 12pt, Bold, centrirano uz levu marginu (Align Left), sva slova velika i uvučeni ili pritiskom na taster TAB na tastaturi ili se podesi u glavnom meniju Format/ Paragraph/ podešavanje Identation: First Line podesiti na 0,5;

Podnaslovi su Times New Roman, veličina slova 12pt, Bold, centrirano uz levu marginu (Align Left), samo prvo slovo veliko i uvučeni ili pritiskom na taster TAB na tastaturi ili se podesi u glavnom meniju Format/Paragraph/ podešavanje Identation: First Line podesiti na 0,5;

Navođenje u tekstu rada označavaju se u zagradama gde su zarezima razdvojeni prezime autora, godina izdanja, stranica na kojoj se nalazi citiran tekst; npr (Petrović, 2004., str. 56) ili ukoliko ima više autora (Petrović i dr., 2005, str. 74); (*APA)* – citatni stil

Fusnote ISKLjUČIVO iz glavnog menija Insert/Reference/Footnote u prozoru Footnote and Endnote podešavanja: Footnotes: Bottom of page, Number format: 1,2,3..., Start at: 1, Numbering: Continuous, Apply changes to: Whole document, ukoliko se primeni ovakav način označavanja, početna fusnota će biti e-mail adrese autora, odnosno koautora ukoliko ih ima, a zatim će se u tekstu kontinuirano po brojevima ređati fusnote. Fusnote su Times New Roman, veličina slova 10pt i sadrže komentare dela teksta, dopunska objašnjenja, naznake o korišćenim izvorima itd;

Slike i Tabele numerišu se rednim brojevima kontinuirano kroz čitav tekst (Slika 1., Slika 2. itd). Neophodno je da nakon Slika1.(Italic) povlakom u produžetku stoji naziv slike (Regular) (Slika 1. – Sposobnosti pregovarača). Ispod slike centrirano po sredini (Center) mora da se navede izvor odakle je slika preuzeta ili ukoliko je u pitanju originalan prikaz autora da se to naznači (Izvor –Lovreta i dr., 2010., str 78 ili Izvor – Autor). Isti slučaj je i sa Tabelama. Slike i tabele ukoliko ih ima u radu poželjno je da se dostave i odvojeno od rada u nekom od sledećih formata (jpg, pdf, xls...).

Strane rečikoje se ne prevode i kao takve se nalaze u tekstu neophodno je napisati kurzivom, dakle Times New Roman, veličina slova 12pt Italic npr. *Key Account Management*;

SUMMARY je deo na engleskom jeziku koji se nalazi na kraju rada odnosno posle zaključka a pre literature. Naslov je centriran po sredini (Center) Times New

Roman, veličina slova 12pt, Bold, sva slova velika. Pored naslova SUMMARY sadrži i prevod naziva rada na engleski jezik. SUMMARY predstavlja prevod Sažetka zajedno sa ključnim rečima na engleski jezik. Kao i u Sažetku, veličina slova 12pt (Regular),

Deo **LITERATURA** sledi nakon dela na engleskom jeziku (SUMMARY). Spisak naslova u ovom delu ređa se po abecednom redu, gde svaki izvor treba da je označen rednim brojem. **U spisku literature treba da se nalaze samo nazivi** (knjiga, radova, monografija, internet izvora....) **dela koji su citirani u samom radu i to prema APA citatnom stilu**

Knjige: navodi se redom Prezime autora, prvo slovo Imena autora, (godina izdavanja) naziv dela kurzivom (Italic), izdavač, mesto izdavanja,

Primer:
1. Vasiljević, M., (2007) *Pravo i zaštita investitora*, Pravo i privreda, Beograd.

Članak u časopisu: prezime autora ispisano u punoj formi, ime autora skraćeno (inicijal), (godina) naslov poglavlja ili članka, (Italic) naslov knjige ili zbornika radova italikom (kurzivom), izdavač, mesto izdavanja, broj izdanja, broj strane.

Primer:
Starović, B., (1992) Pogled na pravo i ostvarivanje prava Evropskih zajednica, Pravo, teorija i praksa, Pravo, Novi Sad, br. 8-10, str. 34-41..

Izvori sa Interneta: prezime autora ispisano u punoj formi, ime autora skraćeno (inicijal), (godina) naslov rada ili članka italikom (kurzivom), broj izdanja, internet adresa,

Primer:
Kotler, F., (1998) *How to create, win and dominate markets*, Vol. 1.,
//www.amazon. com/ Kotler-Marketing-Create-Dominate-Markets/,

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