VISOKA POSLOVNA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA
„PROF. DR RADOMIR BOJKOVIĆ"
KRUŠEVAC

pod pokroviteljstvom Grada Kruševca

organizuje

DRUGU NACIONALNU NAUČNO–STRUČNU KONFERENCIJU
SA MEĐUNARODNIM UČEŠĆEM

2018
TRENDOVI U POSLOVANJU
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

ZBORNIK RADOVA

Kruševac, 17. maj 2018.

ZBORNIK RADOVA

DRUGA NACIONALNA NAUČNO–STRUČNA KONFERENCIJA
SA MEĐUNARODNIM UČEŠĆEM
"TRENDOVI U POSLOVANJU 2018"

Izdavač:
Visoka poslovna škola strukovnih studija
"Prof. dr Radomir Bojković" Topličina 12, 37000 Kruševac, Srbija;
Telefon/Faks: 037/ 420-231

Za izdavača:
Dr Đorđe Minkov, direktor

Urednik:
Prof. dr Milan Krstić

Recenzenti:
Dr Zorica Medić
Dr Slavica Anđelić
Dr Miloš Ćuruvija

Lektor:
Miloš Bogdanović, master

Idejno rešenje korica:
Grafički dizajn.info

Štampa:
Sigraf, Kruševac

Tiraž:
100 primeraka

Naučni odbor:

Dr Slavko Karavidić, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija

Dr Mirjana Radović Marković, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija

Dr Milan Krstić, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija

Dr Jovan Živadinović, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija

Dr Edita Kastratović, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija

Dr Slavoljub Šljivić, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija

Dr Ana Skorup, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija

Dr Đorđe Minkov, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija

Dr Dušan Cogoljević, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija

Dr Zorana Nikitović, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija

Dr Slavica Anđelić, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija

Dr Srđan Skorup, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija

Dr Bojan Milosavljević, Visoka tehničko tehnološka škola strukovnih studija, Kruševac, Srbija

Dr Ivan Piljan, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija

Mr Spomenka Gligorijević, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija

Mr Zorica Wacker, University of Washington, Sjedinjene Američke Države

Dr Jelena Milanović, Gradska Uprava Kruševac, Srbija

Organizacioni odbor:

Dr Đorđe Minkov, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" - Kruševac, Srbija

Aleksandra Milovanović, master, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" - Kruševac, Srbija

Marija Marković Blagojević, master, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" - Kruševac, Srbija

Bratislav Mikarić, spec., Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" - Kruševac, Srbija

Marko Trišić, master, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" - Kruševac, Srbija

Jovana Petrović, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija

Miloš Bogdanović, master, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" - Kruševac, Srbija

Olivera Žikić, master, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" - Kruševac, Srbija

Copyright ® 2018: Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" - Kruševac

SADRŽAJ

Radovi po pozivu

Slavko Karavidić, Zoran Bajić
OBRAZOVANJEM I VEŠTINAMA DO SAVREMENE FORMULE USPEHA 1

Milan Krstić
INDUSTRIJSKA REVOLUCIJA 4.0 I PROFESIJE 15

Petar Spalević, Bratislav Mikarić
PRIMENA BEŽIČNIH MREŽA U MARKETINGU 29

Bojan Milosavljević, Saša Petrović
INFORMATION SYSTEM AND QUALITY IMPROVEMENTS IN FRUIT PROCESSING & COLD STORAGE INDUSTRY 37

Poslovna ekonomija

Zorana Nikitović, Dušan Garabinović, Slađana Vujičić
ANALIZA PRIMENE INSTRUMENATA PROMOTIVNOG MIKSA U AKTIVNOSTIMA MARKETING MENADŽMENTA 49

Predrag Pravdić
SAVREMENI TRENDOVI, MARKETING I ANALIZA KONKURENCIJE KOD AUTO-KOMPANIJA 61

Vanja Crnoglavac, Anđela Miković, Nadica Aleksić
ANALIZA REZULTATA POSLOVANJA JKP „TRŽNICA" NIŠ 71

Marija Vuković, Slavica Petrović
ANALIZA BONITETA ZAJMOTRAŽIOCA KREDITA NA PRIMERU TRGOVINSKIH PREDUZEĆA U REPUBLICI SRBIJI PRIMENOM INTEGRISANOG SISTEMA POKAZATELJA 85

Menadžment

Đurđijana Ilić
VAŽNOST STRATEGIJSKE ANALIZE KAO FAZE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA 101

Ivan Piljan, Dušan Cogoljević, Tatjana Piljan
MENADŽMENT I OSIGURANJE 107

Biljana Ilić, Milan Grujović
ODRŽIVO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA – USPEH SAVREMENOG POSLOVANJA ... 113

Krstan Borojević, Mladen Dostanić
LJUDSKI RESURSI U PROCESU PREVENCIJE I OTKLANJANJA POSLJEDICA KRIMINALITETA 125

Enes Hamzagić, Amer Rastić, Wafa Hamzaoui
CROSS-CULTURAL ANALYSIS OF FORMER YUGOSLAVIAN COUNTRIES AND THEIR PRESENCE IN CULTURAL DIMENSIONS RESEARCHES 137

Preduzetništvo

Milan Martinović, Srđan Skorup
ULOGA I ZNAČAJ VISOKOŠKOLSKIH USTANOVA POSLOVNOG USMERENJA U RAZVOJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA 147

Ana Skorup, Goran Lapčević, Milan Krstić,
SOFTVERSKA PLATFORMA ZA INOVATIVNI MENADŽMENT ZA PODRŠKU RAZVOJU OMLADINSKOG I ŽENSKOG PREDUZETNIŠTVA 155

Goran Šormaz, Vesna Mladenović, Slavica Anđelić
ORGANIZACIONA KULTURA I KULTUROLOŠKE NAVIKE PRIVREDNIKA U SRBIJI I U SVETU 167

Finansije

Dragana Vojteški Kljenak, Slavoljub Šljivić, Dragica Jovančević
UNAPREDJENJE POUZDANOSTI FINANSIJSKOG IZVEŠTAVANJA O TRANSAKCIJAMA SEKJURITIZACIJE 181

Amer Rastić, Enes Hamzagić, Milica Zdravković
UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO I LEAN POSLOVNA FILOZOFIJA, LEAN RAČUNOVODSTVO..... 193

Brankica Todorović
REZULTATI ODRŽIVOG RAZVOJA KAO BILANSNA I RAČUNOVODSTVENA KATEGORIJA.... 201

Poslovna informatika

Vesna Mladenović, Slavica Anđelić
MESTO I ULOGA POSLOVNE INTELIGENCIJE U UPRAVLJANJU PREDUZEĆEM 211

Milica Ničić, Ljiljana Miletić, Vesna Buha
PRIMENA POSLOVNOG SOFTVERA ERP U UPRAVLJANJU LANCIMA SNABDEVANJA..... 227

Milica Ničić, Ljiljana Arsić, Nenad Mitrović
EFIKASNA PRIMENA UPRAVLJANJA TROŠKOVIMA KONCEPTOM "OUTSOURCE LOGISTIKE" 237

Turizam i ugostiteljstvo

Miloš Ćuruvija, Ivana Ćuruvija
ZNAČAJ MANIFESTACIJA ZA RAZVOJ PORODIČNOG TURIZMA U URBANIM SREDINAMA – PRIMER NOVOG SADA..... 245

Snežana Milićević, Nataša Đorđević
MOGUĆNOSTI ZA RAZVOJ TURIZMA U KRUŠEVCU 257

Dušan Garabinović, Miloš Papić
PRIMERI UPOTREBE ONLINE MARKETINGA POPULARNIH TURISTIČKIH MANIFESTACIJA MORAVIČKOG OKRUGA 267

Obrazovanje

Vlado Radić
PISANJE I OBJAVLJIVANJE RADOVA IZ OBLASTI MENADŽMENTA..... 281

Milorad Rančić, Mila Kavalić, Željko Eremić
TRADICIONALAN I SAVREMENI MARKETING U VISOKOM OBRAZOVANJU 291

Marko Trišić, Goran Šormaz
POTENCIJALNI DOPRINOS DUALNOG OBRAZOVANJA U RAZVOJU PRIVREDE REPUBLIKE SRBIJE 297

Tehnologija

Sanja Marković
BRZ RAZVOJ PROTOTIPA..... 309

Miloš Arsić, Milun Kokanović, Ana Jelenković
LOGISTIČKO UPRAVLJANJE MULTIMODALNIM TRANSPORTOM..... 323

Ekologija

Miroslav Vulić, Tijana Cvetić, Nikola Komatina
KRATAK PREGLED EKONOMSKE I EKOLOŠKE ODRŽIVOSTI SA ASPEKTA RECIKLAŽE MOTORNIH VOZILA NA KRAJU ŽIVOTNOG CIKLUSA (ELV) 335

Jelena Milosavljević, Zorana Milosavljević
UPRAVLJANJE FARMACEUTSKIM OTPADOM U APOTECI „KEDROVIĆ" KRUŠEVAC 341

UVODNIK

Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac, pod pokroviteljstvom Grada Kruševca, 17. maja 2018. godine organizuje drugu **Nacionalnu naučno-stručnu konferenciju sa međunarodnim učešćem „TRENDOVI U POSLOVANJU 2018"** i objavljuje tri publikacije: *Zbornik radova* (u štampanom obliku), *Zbornik radova* (u elektronskom obliku) i *Zbornik rezimea* (u štampanom obliku).

Svrha konferencije je da se sa multidisciplinarnog stanovišta najpre istraže, a potom i analiziraju aktuelni trendovi u poslovanju poslovnih subjekata, u cilju predikcije njihovog uticaja na poslovanje u budućnosti.

U skladu sa tim konceptom, struktura publikacija *Zbornika radova* i *Zbornika rezimea* je definisana tako da obuhvata aktuelne trendove u poslovanju privrednih subjekata, a koji se razmatraju u okviru više tematskih oblasti.

Publikacijama je obuhvaćeno ukupno 32 rada. Broj objavljenih radova razvrstan po navedenim tematskim oblastima je sledeći, i to: poslovna ekonomija (4 rada), menadžment (6 radova), preduzetništvo (3 rada), finansije (3 rada), poslovna informatika (5 radova), turizam i ugostiteljstvo (3 rada), obrazovanje (4 rada), tehnologija (2 rada) i ekologija (2 rada).

U izradi objavljenih radova učestvovalo je 63 autora i koautora, iz zemlje i inostranstva.

Svi objavljeni radovi su prošli recenziju od strane 16 anonimnih recenzenata. Recenzenti su objavljene radove sa naučnog stanovišta razvrstali u sledeće kategorije, i to: stručnih radova (20); preglednih radova (2); originalnih naučnih radova (4); kratkih ili prethodnih saopštenja (2); informativnih priloga (2) i naučnih kritika, odnosno polemika (2).

Publikacija je namenjena, pre svega, stručnim i naučnim poslenicima, koji se bave pitanjima koja su tretirana navedenim tematskim oblastima konferencije. Po našem mišljenju, ovako konceptirana publikacija će, pored navedenih, biti korisna i zanimljiva i zaposlenima u poslovnim subjektima, studentima, kao i širem stručnom auditorijumu.

Iskreno se nadamo da će konferencija, u pogledu novih trendova u poslovanju privrednih subjekata, doprineti daljem razvoju, širenju i primeni naučne misli i praktičnih iskustava na našim prostorima.

Maj, 2018.

Urednik

Prof. dr Milan Krstić

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

OBRAZOVANJEM I VEŠTINAMA DO SAVREMENE FORMULE USPEHA

EDUCATION AND SKILLS – A KEY TO MODERN FORMULA OF SUCCESS

Slavko Karavidić | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd | skaravidic@gmail.com

Zoran Bajić | Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac | zopran.bajic@indmanager.edu.rs

Sažetak

U radu smo pokušali da damo odgovor na pitanje: šta razlikuje uspešne ljude od neuspešnih? Odgovora je mnogo. Pre svega, pogled na život i biznis. Uspešni ljudi shvataju značaj stvaralačke snage znanja, poslovnih i socijalnih veština, a neuspešni brane ono što znaju. Uspešni grade svoj biznis, koji im služi za bolji život, a neuspešni rade u svom biznisu i služe mu. Odluka je naša da li smo u životu i radu pilot ili putnik. Za uspešne ljude, upravljanje vremenom je stil života, a za neuspešne stres. Realni cilj vide samo veliki igrači.

Abstract

In this paper we tried to answer the question: What distinguishes successful people from unsuccessful ones? The answer is multi-fold. Primarily, it is the way people look at life and business. Successful individuals realize the importance of the creative power of knowledge, business and social skills, and unsuccessful individuals defend what they know. The first build their business to use it in order to have a better life, and the latter work and serve in their business. We are the ones that decide in life and work if we want to be the pilot or the passenger. For successful people, time management is a lifestyle, and for unsuccessful ones, it represents stress. The real goal is seen only by big players.

Ključne reči: *Biznis, obrazovanje,vreme, stres*

Keywords: *Business, education, time, stress*

1. UVOD

Dugogodišnja ekonomska i tranziciona kriza, kao i socijalni problemi izraženi strukturalnom neravnotežom i siromaštvom podstiču sveže misli i saznanja naučnog značaja o odgovornom i aktivnom prilagođavanju procesima globalnih promena zasnovanih na znanju i veštinama.

Savremeni trendovi generišu nova znanja koja traže nov način učenja, savremene formule uspeha i nove inovativne i kreativne tehnike. Znanje je glavni pokretač promena i njihovih vrednosti. Međutim, uspeh leži prevashodno u nama i u spoznaji toga šta smo mi u sopstvenoj koži. Pobeđuju oni koji umeju da unesu potrebne promene, donesu ideje, energiju, strast stvaranja, inovacje, preduzetnički naboj. Ovo tim pre što mnogi danas provode vreme braneći ono što znaju, umesto da otkrivaju ono što ne znaju.

„Globalni pasoš" dobijaju samo obrazovni inovativni kadrovi koji razmišljaju drugačije, rade drugačije, ruše stare koncepte i nude nove inovativne ideje, imaju drugačije motive, vrednosne vertikale, potrebe i ciljeve.

Kako reče veliki umnik Dositej Obradović „potrebna nam je škola poznavanja života i ljudi, aktivna škola razumnog čoveka, rada i učenja čime se stiče potrebno iskustvo". Ništa se do danas nije promenilo. Veoma mali broj ljudi se izdigne iz zone konfora sa pogledom u budućnost.

Za uspeh je važno imati izbor, prepustiti budućnosti da se desi – velike ciljeve vide samo veliki igrači. „Svaki veliki uspeh je trijunf upornosti i znanja" (Sigmund Frojd)

Uspeh je skupina ispoljenih vrednosti, a najvažnije je da ih svako sam u sebi sagleda, spozna samog sebe, svoje ciljeve, pronađe svoj put uspeha.

Nikad nije prekasno za promenu pravca, možda je za to vreme baš sada!

Najveći prijatelj istine je vreme.

Za nauk, podsetimo se reči Iva Andrića: "Mnogo je stvari u životu kojih smo se plašili, a nije trebalo, trebalo je živeti".

2. FORMULA USPEHA – ZNANJEM I VEŠTINAMA DO USPEHA

Narasle tranzicione protivurečnosti i interesna matrica posledica su sistema i strukturalne krize privrednog sistema koji se našao na složenom raskršću i pred brojnim problemima svoga razvoja. Izostao je temeljan odnos prema sadržajima i oblicima tranzicije u kojima je razvoj preduzetništva trebalo da bude ključ privrednog rasta i razvoja Srbije.

Sa niskim stepenom misaonih sposobnosti ne može se doći do neophodnog privrednog i ekonomskog razvoja. Za razvoj privrede neophodni su stvaralačka snaga znanja i intelektualni potencijal - obrazovanje kao proces usvajanja znanja, izgrađivanja veština i razvijanja sopstvenosti, usvajanje sistema vrednosti, nove tehnologije, kao i poslovne i organizacione kulture.

Kriza privrede u Srbiji je sistemska i strukturalna i zahteva menjanje institucionalne osnove, stvaralačko osavremenjavanje u načinu proizvodnje, tehnologije, promene u organizaciji rada i upravljanja, kao i snažan razvoj proizvodnih snaga i njihovu sposobnost primene.

Za iskorak iz krize neophodna je temeljna primena novih razvojnih potencijala. Znanje, proizvodnja i inovacije su najznačajniji izvori promena i osnova su izgradnje savremenog privrednog sistema zasnovanog na poslovnom znanju i socijalnim veštinama. Prema Singu i Soltani [1], savremeno poslovno okruženje karakteriše velika konkurencija i strategija i one koje su bile efikasne juče mogu ili ne moraju biti efikasne i sutra. Znanje predstavlja jedan od ključnih faktora postizanja konkurentnosti. Da bi znanje bilo izvor konkurentske prednosti, preduzeća moraju da usklade strategiju unapređenja znanja sa poslovnom inteligencijom. [2] Brojna istraživanja pokazuju veliki značaj koji znanje ima za dugoročni privredni rast i razvoj.

Koreni loših tranzicionih reformi i zaostajanje u privrednom i ekonomskom razvoju su u neznanju, neobrazovanosti, u gušenju sopstvenosti i samostalnosti, nesnalaženju i prevelikim očekivanjima bez rada.

Obrazovanje u funkciji rada ili zanimanja dominantna je potreba privrede. Zbog svega toga, istraživanjem smo želeli steći potpun uvid u obrazovne potrebe za stručnim obrazovanjem i usavršavanjem, kao i koliko sadržaj rada opredeljuje obrazovne potrebe. Dakle, nije ostvareno odgovarajuće prilagođavanje strategije i ciljeva kreativne [re] tranzicije primenom stečenih i novih kompetentnih znanja, a pre svega ispoljavanjem interesa za stručnim obrazovanjem i usavršavanjem.

Traganje za razrešenjem protivurečnosti u razvoju privrednog sistema otvara prostor za ispoljavanje stvaralaštva i jačanje razvojnih snaga kroz razne oblasti obrazovanja, učenja i sticanja veština, afirmišući praksu i različite puteve obrazovanja i savremene formule razvoja. Znanjem će doći do oslobađanja ekonomskih zakonitosti, do jačanja proizvodne i tržišne

racionalnosti i optimalnog aktiviranja razvojnih faktora. Podizanje svesti, obučavanje i kvalifikacije zaposlenih jesu ključni faktor u tržišnoj konkurenciji. [3]

To će, s jedne strane omogućiti selekciju i dominaciju najboljih, najkonkurentnijih, najkompetentnijih, a s druge strane voditi većoj produktivnosti i efikasnosti ljudskog rada, unapređenju proizvodnih snaga otvaranjem sistema prema razvojnim snagama društva.

Privreda Srbije se nalazi pred brojnim iskušenjima uz prisutnu lepezu socijalnih problema, različitih orijentacija u shvatanju i ekspanziji promena. Za iskorak iz krize neophodna je temeljna promena novih razvojnih filozofija i aktivnog stvaralačkog potencijala, a bez obrazovanja se ne može otvoriti prostor za njihovo stvaralaštvo, razvoj i njihovu aplikativnu sposobnost.

Savremeni svet zahvaćen je promenama koje su bitno promenili i menjaju njegovu strukturu i dinamiku, njegovo biće i svest, a presudan uticaj na te promene ostvaren je posredstvom nauke i obrzovanja. Izvršene su krupne promene u načinu proizvodnje, u tehnologiji, svojinskim odnosima, organizacije rada i upravljanja.

Pod uticajem globalnih procesa otvorene su globalne društvene promene od industrijskog ka informatičkom društvu, od nacionalnih privreda ka svetskoj privredi, od centralizovanih ka decentralizovanim, parcipativnim ekonomskim sistemima.

Brojna itraživanja pokazuju veliki značaj koje znanje ima za dugoročni privredni rast i razvoj – izgradnju sposobnosti zemlje da stvori, širi i koristi znanje.

Srbija u pogledu razvoja ekonomije zasnovane na znanju značajno zaostaje za najrazvijenijim zemljama. Savremene tendencije razvoja tržišne privrede pokazale su da se nauka i obrazovanje nalaze u samom vrhu prioriteta globalnih i nacionalnih strategija, kao i politika društveno-ekonomskog i tehničko-tehnološkog razvoja i napretka.

To podrazumeva kreativno i sinergijsko korišćenje resursa, a pre svega kompetentnih znanja koja se mogu primenjivati u različitim oblastima: transferabilne veštine i znanja, nove vizije multidisciplinarnosti, kao i transdisciplinarne kompetencije kroz ispoljavanje interesovanja za stručnim obrazovanjem i usavršavanjem.

Ljudski i socijalni kapital čine zajedno intelektualni kapital koji znanjem, veštinama i ukupnim ponašanjem stvara i svrsishodno koristi sve ostale resurse. [4]

Na inovacijskom talasu koji se temelji na novom kvalitetu obrazovanja privredni subjekti su okrenuti ka budućnosti podsticanjem konkurentnosti, fleksibilnosti, mobilnosti i različitosti, što podrazumeva vrednosti usklađene sa novim globalnim i lokalnim uslovima i okolnostima. Put ka razvijenom društvu zahteva "kvalitetno obrazovanje za sve".

Obrazovanje za 21. vek nije samo jedan od mnogih instrumenata razvoja, već predstavlja i jedan od njegovih suštinskih ciljeva i jedan od njegovih sastavnih delova. [5]

Pravci delovanja obrazovanja podjednako su brojni na nivou društvene zajednice i na nivou pojedinaca, kroz povezanost obrazovanja sa fundamentalnim društvenim ciljevima i dominantnim društvenim vrednostima, kroz organizovano osposobljavanje za ostvarivanje osnovnih ciljeva na nivou društvene zajednice, organizacije, grupe i pojedinaca.

Ekonomija znanja glavno je sredstvo u pravcu novog modela ekonomskog i društvenog rasta i razvoja. [6]

U ekonomskoj literaturi postoje ubedljivi argumenti o ulozi obrazovanja u privrednom razvoju. Nesporno je da obrazovanje značajno podiže nivo znanja, intelektualne sklonosti, pomaže ljudima u pronalaženju njihovih ličnih identiteta i u izboru načina života.

U svim studijama koje smo analizirali, prosečno povećanje proizvodnje za 4 godine obrazovanja u tradicionalnim uslovima je 1,3% u poređenju sa 9,5% povećanja u savremenim uslovima poslovanja privrednih organizacija.

Formalno školovanje uglavnom se odnosi na pismenost, računanje i opšte obrazovanje u kojima su generisane osnove "sposobnosti da uče", a neformalno je od vitalnog značaja u inovativnim procesima razvoja.

Verovatno da, koliko god bi obuhvatili izvode iz literature koji govore o udelu obrazovanja - to bi bilo nedovoljno. No, i ovako skromno priređen uvid u literaturu pokazuje i dokazuje ozbiljnost uloga i kanala kroz sistem koje i kojima obrazovanje deluje na privredni i društveni razvoj, kroz vrednosti, sposobnosti, znanja, navike, kompetencije, veštine zaposlenih.

Žak Delor navodi: "Koncept učenja u toku celog života predstavlja ključ koji otvara vrata XXI veka" [7]

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

U skladu sa teorijskim istraživanjem naša empirijska istraživanja usmerili smo na utvrđivanje međuzavisnosti obrazovanja i sadržaja rada zaposlenih u privredi.

Uvidom u raznolikost potreba, naročito u "skalu" obrazovnih impulsa, stvaraju se uslovi za projektovanje strategija obrazovanja u okviru koje sve kategorije zaposlenih u privredi mogu potražiti i iskoristiti svoju šansu i pospešiti inovativnost svoje radne delatnosti, podstaći i obogatiti svoju delatnost novim kvalitetnim metodama i tehnikama i značajno oplemeniti sposobnost i raznovrsnost stvaralaštva zaposlenih.

Empirijskim istraživanjem smo pokušali da utvrdimo stavove zaposlenih o iskorišćenosti stečenog znanja u toku školovanja, u organizaciji u kojoj rade, o doprinosu obrazovanja i znanja ekonomskoj uspešnosti organizacije, koliko su obrazovna znanja u funkciji tehničko-tehnološkog razvoja, o motivima da se uključe u obrazovanje itd.

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 716 zaposlenih iz različitih radnih sredina privrednih organizacija.

Ispitanici su anketirani individualno i u manjim grupama, uglavnom na radnom mestu.

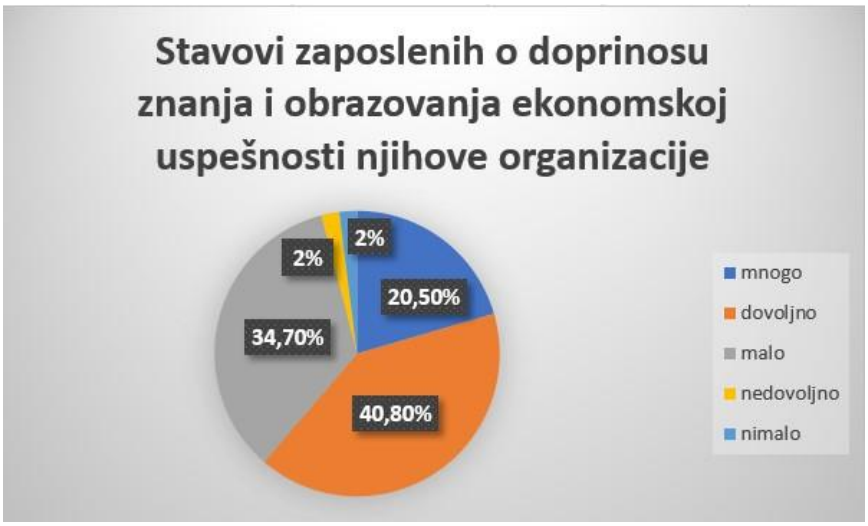
3.1 Rezultati istraživanja i diskusija

3.1.1 Stavovi zaposlenih o upotrebljivosti stečenog znanja u toku školovanja na poslu koji obavljaju:

Iskorišćenost znanja stečenog u toku školovanja - Obrazovanje je bitan faktor produktivnosti rada i ekonomske uspešnosti. Naši ispitanici smatraju da na poslu koriste stečeno znanje iz škole: dovoljno 8,2%, malo 33,7%, a nimalo 58,1% (Grafikon 1). Ovi rezultati su zabrinjavajući, ali u isto vreme očekivani s obzirom na obrazovnu strukturu.

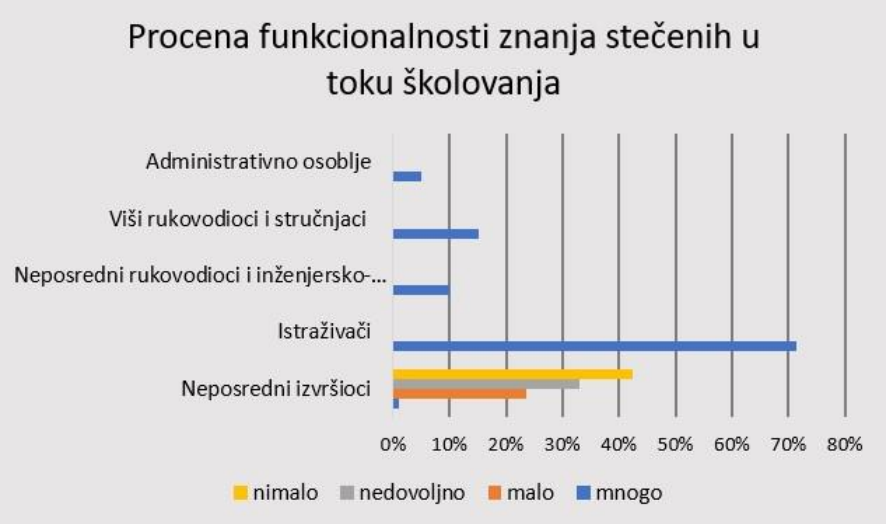
Grafikon 1. Iskorišćenost znanja stečenog u toku školovanja

Stavovi zaposlenih o doprinosu znanja i obrazovanja ekonomskoj uspešnosti njihove organizacije - Rezultati pokazuju da zaposleni prilično visoko vrednuju doprinos znanja i obrazovanja ekonomskoj uspešnosti organizacije: 20,5% mnogo, 40,8% dovoljno, 34,7% malo, 2% nedovoljno i 2% nimalo (Grafikon 2). Dobijeni rezultati ne iznenađuju, ma da je teško reći da li je on posledica sadržaja rada ili nivoa obrazovanja ispitanika ili nekih drugih faktora.



Grafikon 2. Stavovi zaposlenih o doprinosu znanja i obrazovanja ekonomskoj uspešnosti njihove organizacije

Procena funkcionalnosti znanja stečenih u toku školovanja - problem funkcionalnosti znanja stečenog u školovanju ozbiljan je problem, jer je izvesno da ni privreda ni škola nisu zadovoljni stepenom upotrebljivosti znanja koja se stiču obrazovanjem. Neposredni izvršioci prilično negativno procennjuju upotrebljivost znanja na poslu stečenih u školi i to: 1% mnogo, 23,7% malo, 33% nedovoljno i 42,3% nimalo, što je u korelaciji sa njihovim stepenom obrazovanja i sadržajem njihovog rada. Međutim, postoje bitne razlike u zavisnosti od sadržaja rada zaposlenih, odnosno između profesionalnih kategorija. Najpozitivniji stav prema funkcionalnosti znanja stečenog obrazovanjem iskazali su istraživači - 71,4%, dok u relativno skromnom procentu takvo mišljenje imaju neposredni rukovodioci i inženjersko-tehnički kadar - 9,9%, viši rukovodioci i stručnjaci - 15,2%, administrativno osoblje - 5,1% itd. (Grafikon 3). Iako su moguća različita tumačenja ovih rezultata, čini se da veću kritičnost prema ovom problemu ispoljavaju profesionalne grupe kojima su potrebna praktična znanja koja naše obrazovanje zaista ne pruža u dovoljnoj meri, ostvarenjem povezanosti teorije i prakse.



Grafikon 3. Procena funkcionalnosti znanja stečenih u toku školovanja

Raskorak između „sveta rada" i „sveta obrazovanja" je veliki. Ispoljen je visok stepen kritičnosti prema dosadašnjem konceptu obrazovanja, da obrazovne institucije nisu u dovoljnoj meri u funkciji rada.

Spremnost organizacije da iskoristi znanja i sposobnosti zaposlenih - Pokazatelj spremnosti organizacije da podstiče obrazovanje i sticanje znanja i njeno nastojanje da u potpunosti iskoristi znanje i sposobnost zaposlenih je značajan motivacioni faktor zainteresovanosti za obrazovanje i doprinos znanja i obrazovanja ekonomskoj uspešnosti, rastu i razvoju organizacije. Na osnovu utvrđenih statističkih pokazatelja, možemo konstatovati da subjektivna procena ispitanika o spremnosti organizacije da iskoristi znanje i sposobnosti zaposlenih bitno zavisi od sadržaja rada zaposlenih. Skoro dve trećine rezultata grupišu se oko srednjeg pola varijable – malo (67,7%), prema negativnom polu varijable – nimalo - 15,6%, a dovoljno - 16,7% ispitanika. Najkritičniji u pogledu spremnosti organizacije da iskoristi znanje i sposobnosti zaposlenih su neposredni izvršioci 28,9% i neposredni rukovodioci i inženjersko-tehnički kadar (25,8%). (Grafikon 4).

Grafikon 4. Spremnost organizacije da iskoristi znanja i sposobnosti zaposlenih

Procena ispitanika koliko su obrazovna znanja u funkciji tehničko-tehnološkog razvoja – primedbe da obrazovni sistem ne odgovara u dovoljnoj meri na zahteve naučno-tehničkih promena nisu bez osnova jer u našem istraživanju na pitanje koliko su školska znanja u funkciji tehničko-tehnoloških promena veliki broj ispitanika procenjuje da su znanja nedovolna 62,4%, malo 29%, a samo 8,6 posto da su dovoljna. (Grafikon 5.) Najviše kritičnosti u tome ispoljili su neposredni izvršioci, koji imaju najmanje znanja iz tog područja, što se svakako odrazilo na njihove procene, dok istraživači, tehnička inteligencija i viši rukovodioci i stručnjaci smatraju das u obrazovna znanja u funkciji tehničko-tehnoloških promena.

Grafikon 5. Procena ispitanika koliko su obrazovna znanja u funkciji tehničko-tehnološkog razvoja

Da ovaj rezultat nije slučajan potvrđuju i nalazi i drugih autora, ali i naše istraživanje o proceni ispitanika da nisu upoznati sa tehničko-tehnološkim promenama gde je skoro 2/3 ispitanika odgovorilo – nedovoljno 59,4%, malo 32,3% i dovoljno 8,3% (Grafikon 6.).

Grafikon 6. Procena ispitanika da nisu upoznati sa tehničko-tehnološkim promenama

Rezultati ukazuju da zaposleni nisu stekli dovoljno znanja za tehničko-tehnološke promene, odnosno posle završene škole nisu dopunili i osvežili svoja znanja iz struke, posebno znanja u funkciji tehničko-tehnološkog razvoja.

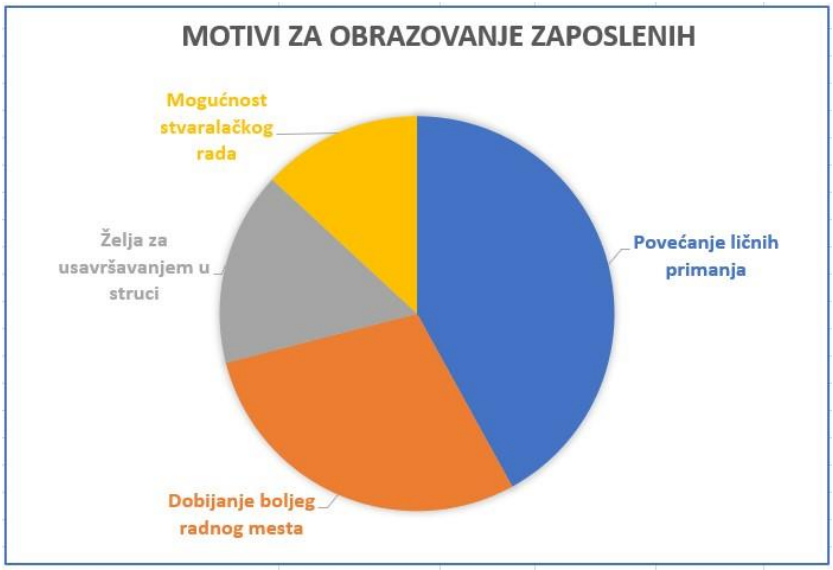
Istraživači predstavljaju jedinu profesionalnu kategoriju koja je u potpunosti upoznata sa tehničko-tehnološkim promenama.

3.1.2 Motivi za uključivanje u obrazovanje

Najvažnije mesto na listi motiva za obrazovanjem zaposlenih u najvećem broju ispitivanja zauzimaju "veći lični dohodak" i "bolje radno mesto", što je pokazalo i naše istraživanje, koje sledi tu logiku.

Dobijeni rezultati su u skladu sa dosadašnjim istraživanjima i potvrđuju da je povećanje ličnih primanja najučestaliji motiv za obrazovanje i učenje zaposlenih (31,7%). Da je materijalna korist prioritetan motiv za učenje zaposlenih potvrđuje i to što je znatan broj zaposlenih svoje motive za obrazovanje vide u dobijanju boljeg radnog mesta (21,9%) (Grafikon 7.)

Ova pojava motiva za obrazovanjem i učenjem može se objasniti instrumentalnom teorijom motivacije u osnovi koje se učešće u obrazovnim aktivnostima vezuje za mogućnost ostvarivanja najvažnijih ličnih ciljeva – veća lična primanja i bolje radon mesto.



Grafikon 7. Motivi za uključivanje u obrazovanje

Želja za usavršavanjem u struci zauzima treće mesto u rangu motiva za obrazovanjem.

Mogućnost stvaralačkog rada je značajan motiv (9,9%). Rezultat ne iznenađuje, između ostalog, i zbog strukture uzorka u kome su značajno prisutni istraživači.

Moglo se očekivati da društveni položaj nije posebno značajan za učenje zaposlenih u ispitivanim organizacijama.

Prirodno je bilo pretpostaviti da je sadržaj rada kao varijabla u značajnoj vezi sa izborom motiva za obrazovanjem i usavršavanjem. Tom pretpostavkom je u potpunosti potvrđena postavljena hipoteza: „Sadržaj rada značajno utiče na stav zaposlenih prema obrazovanju i motive za uključivanje u obrazovanje i profesionalno usavršavanje".

Isto tako, sa velikom statističkom verovatnoćom možemo zaključiti da se ispitanici s obzirom na sadržaj rada razlikuju u preferencijama motiva za uključivanje u obrazovanje i usavršavanje.

Rezultati istraživanja u dobroj meri potvrđuju rezultate naših i stranih autora u odnosu na zainteresovanost zaposlenih za pojedine vidove obrazovanja, a da je sadržaj rada opredeljujuća varijabla preferencija zaposlenih u oblasti sticanja znanja. To istovremeno znači da bi bilo poželjno i potrebno da istraživači ove problematike sadržaj rada kao podsticajni faktor obrazovanja i učenja neposredno dovode u vezu sa širim okruženjem, odnosno socio-kulturnom sredinom, ali i sa intelektualnim i psihološkim karakteristikama zaposlenih.

Prilikom utvrđivanja područja i sadržaja obrazovanja moraju se uzeti u obzir praktični zahtevi rada i radne situacije zaposlenih. Očekivano je, na primer, da je prvenstveni interes neposrednih izvršilaca osnovno obrazovanje odraslih, stručno osposobljavanje za radno mesto i prekvalifikaciju, dok je mali broj njih zainteresovan za programe koji imaju šire profesionalno znanje, što je uglavnom karakteristično za ostale profesionalne grupe u organizacijama.

Sprovedeno istraživanje, analiza i interpretacija rezultata istraživanja je u funkciji sagledavanja, definisanja i razumevanja neposrednog doprinosa obrazovanja i njegovog uticaja na pozitivne probleme i razvoj u Republici Srbiji.

Privredi i društvu je potrebno nešto drugo u odnosu na ovo što danas imamo – što šire otvoriti prostor nauci i obrazovanju za nove inovativne programe sa jasno kontrolisanim kriterijumima kvaliteta. Mora se izgraditi svest o interaktivnim vezama društveno-ekonomskog razvoja i obrazovanja.

Krupne i dalekosežne promene u strukturi i sadržaju rada i radne delatnosti zasnovane na automatizaciji i visokim tehnologijama, intelektualnim sadržajima racionalizatorske i inovativne delatnosti snažno afirmišu potrebu kontinuiranog učenja i obrazovanja, kao i interesovanje za različitim dimenzijama profesionalnog i ukupnog razvoja čoveka i njegovih civilizacijskih vrednosti.

Glavni izazov budućeg perioda je ostvarivanje strukturnih promena razvoja kroz kreativno i sinergijsko korišćenje resursa, pre svega kompetitivnog znanja.

Naučno proučavanje potvrđuje da rad i obrazovanje, kao nezaobilazni činioci društvenog i vlastitog razvoja imaju izuzetno značajno mesto i ulogu u podsticaju i zadovoljenju različitih ljudskih potreba.

4. FORMULA USPEHA – UPRAVLJANJE VREMENOM KAO STIL ŽIVOTA

Čovek ne može da bira vreme u kojem će se roditi i okolnosti u kojima će živeti. To ne zavisi od nas, ali ono što zavisi od nas je važna životna odluka – da li ćemo u životu, radu i vremenu biti pilot ili putnik.

Činjenica je da vreme ne čeka nikog i da uspešne ljude od neuspešnih razlikuje i način na koji upravljaju vremenom. Kako bismo bili uspešni, ne znači da treba da radimo više već mudrije. Kako u datom vremenu pronaći pravi put, kada je naizgled svaki isti? Kako mi da pomognemo sebi? Previše pitanja.

Svi mi znamo kako to da uradimo? Možda i ne. Možda nismo spremni da uložmo vreme i napor potreban za promene.

Život i vreme nas često stavljaju na ispit i proveru, suočavaju sa sopstvenim nemirima, strahovima, uspesima i neuspesima. Kako pobediti sebe ako postoji samo jedan problem, a to je sam pojedinac. Jednostavnog odgovora nema: svako od nas vidi stvari iz svog ugla, svoje perspektive. Život je kratak, a sticanje znanja dugo, iskustvo varljivo, a povoljna prilika trenutna.

Vremenom je, zapravo, nemoguće upravljati. Možemo upravljati sami sobom u odnosu na vreme. Ne možemo birati da li ćemo ga potrošiti, nego kako ćemo ga potrošiti. Protok peska u peščaniku određuje protok vremena. Svaki dan novi račun sa 86.400 sekundi ili 1440 min. Nemojte reći da nemate vremena, toliko su imali i Tesla, Pupin, Ajnštajn, Andrić, Puškin, Pikaso itd.

Izgubljeno vreme ne možemo vratiti, vreme ne možemo kupiti, pozajmiti, ukrasti, naslediti.

Ponašanje u upravljanju vremenom može se okarakterisati kao kombinacija procene vremena, postavljanja ciljeva, planiranja i praćenja aktivnosti. [8] Upravljanje vremenom je način života, niz aktivnosti, postupaka i resursa, kako bismo efikasno i efektivno iskoristili svoje vreme, kako u poslovnom tako i u privatnom životu.

Nikada nećemo imati vremena za sve, a ono što može da bude urađeno u bilo koje vreme ne bude urađeno nikada.

Ključ uspeha je baviti se rešenjima, a ne problemima kroz stimulisanje misaonih procesa. Cilj je da se na svako pitanje odgovara pitanjem, što Vas bukvalno tera da sami dođete do odgovora. Kako? Uvidom u sopstveno mišljenje. Za to su neophodni znanje i veštine, postojanje pozitivnog cilja i dobra namera, moramo da znamo šta hoćemo. Istina se obično prikazuje gola, kako bi svako mogao da je obuče po svojoj volji. Za nekoga je realnost uzgoj krastavaca, za druge proizvodnja aviona, osvajanje vlasti itd.

Realan cilj vide samo veliki igrači.

Formula za dolaženje do dobrog rešenja je: "Čujmo naše misli". Formula je, dakle, u stavu. Upravljanje vremenom je upravljanje samim sobom u vremenu i prostoru, upravljanje svojim životom. Ono što je prošlo više ne postoji, ono što će biti još nije došlo. Sada postoji samo danas. Danas je dar. Sadašnjost je budućnost koja je počela.

Vreme ne čeka nikoga. Svoj život, pored onoga što nam je od boga dato određujemo mi. On je posledica slobodnog izbora i odluka koje donosimo. Sve je moguće, ko želi naći će način, ko ne želi naći će izgovor.

Novo vreme zahteva nova znanja i veštine - primenu novih inovativnih i kreativnih tehnika i koučing modela koji omogućavaju da postanete inspirativni, da se suočite sa samim sobom. Mora se biti hrabar u predstavljanju sebe, što omogućava da iskoristimo svoje vreme najbolje moguće. Nikad nije prekasno za promenu pravca ka dostižnom cilju.

Šta znači kad neko kaže (veoma česta pojava): „Samo da mi dan traje 26 sati, sve bih uspeo da pozavršavam na vreme". Delimičan odgovor na postavljeno pitanje možemo naći i u istraživanjima o upravljanju vremenom menadžera: 54% radi više od 10 sati dnevno, 71% redovno nosi posao kući, 75% ima snove o poslu, 75% je reklo da zbog brige o poslu ne može da spava, 57%je odložilo praznik ili vikend. Ovde je jasno da obaveze kontrolišu menadžere, a ne menadžeri svoje obaveze.

Ako vam u životu sve što je hitno postaje bitno, propali ste.

Ljudi su sve više dezintegrisani individualci, mreža njihovih odnosa je sve složenija i nepredvidivija, a u osnovi su egoizam i subjektivnost, opterećenost impresijama o sebi, kada lično dobro postaje važnije od opšteg.

Dakle, vreme neće izneveriti onoga ko ume da ga koristi.

Uspešne od neuspešnih ljudi razlikuje, između ostalog, način kako upravljaju vremenom. Buđenje potencijala podrazumeva da upoznate sebe (prioritete, vrednosti, ciljeve). Bitna pretpostavka je i da spoznate limit svojih mogućnosti. Dobro planiranje aktivnosti podrazumeva odvajanje bitnog od nebitnog. Dobro organizovanje traži vreme, ali dezorganizacija traži mnogo više vremena.Trik postizanja uspeha nije uvek da radite sve, već da uradite ono što je važno. Podsetićemo Vas na Maksimenov zakon: "Nikad nemam vremena da to učinim kako valja, ali uvek ima vremena da to učinim ponovo."

Da li je teško biti drugačiji? Ne. Mnogo je teže provesti život radeći sve ono što vi niste i da se na kraju kajete.

Koji je pravi put kada je naizgled svaki isti?

Tomas Edison je jednom prilikom rekao :"Nisam neuspešan, uspeo sam da pronađem 10.000 načina kako ne bi trebalo da radim". Igor Stravinski je rekao: "Nemam vremena da žurim".

Ako u jednom trenutku prestanemo sebe da shvatamo previše ozbiljno, to će biti najbolja odluka koju ćemo doneti, intuitivno ili nesvesno svejedno.

Treba živeti svoju realnost, ne tražiti je van sebe, život uvek nađe put. U svakom neredu postoji i tajni red.

Vreme je najveći prijatelj istine. Istina je jednostavna - nema običnih trenutaka. Šta znači milisekunda pitajte Milorada Čavića. Za zaposlene, trenutak istine je kada na poslu piju poslednju kafu u 22h.

Kada je najteže uvek naletite na sebe. Za novu istinu nema ništa štetnije od stare zablude.

Ljudi vas koriste samo sa vašom dozvolom. Kradljivci vremena su nemilosrdni. Najčešći kradljivci vremena su: nejasni ciljevi, neorganizovanost, previše aktivnosti odjednom, predugi sastanci, previše vremena provedenog u telefonskim razgovorima, učestalo upadanje stranaka, instagram, fejsbuk itd.

Mnogi se vezuju za iznenadne aktivnosti. Unutrašnje prepreke ili kradljivci vremena su: kašnjenje, odlaganje, perfekcionizam, nedovoljna motivisanost, negativne emocije, umor itd.

Postoje mnoga pravila za upravljanje vremenom od Pareto sistema za upravljanje vemenom pa do raznih načina planiranja vremena, ali se mi time nećemo baviti već nekim životnim, svakodnevno primenjivim savetima: shvatite važnost svoga vremena i ne dozvolite drugima da njime upravljaju, organizujte se: postavite ciljeve, poređajte ih po prioritetima i razvijte strategiju akcije, vladajte sobom izbegavajući aktivnosti koje uzaludno troše vaše vreme, jednostavno recite NE, odvojte bar 10 min. dnevno za razgovor sa samim sobom.

Vrlo je važno odvojiti bar 10 minuta dnevno za razgovor sa samim sobom, gde ćete osloboditi vaše misli, uvežbati sebe da se osećate dobro, svesni da možete da odaberete kako ćete se osećati.

5. UPRAVLJAJTE STRESOM – ŽIVOT POSTAJE ČAROBAN KADA ODUSTANETE OD SAVRŠENE SLIKE O NJEMU

U ovom delu rada pokušali smo da ukažemo na činjenicu da formula uspeha u velikoj meri zavisi od upravljanja stresom kao svakodnevnom pojavom i limitirajućim faktorom uspeha. Pod pojmom stres se obično podrazumeva „fizička i psihološka tenzija koju pojedinac oseća kada je suočen sa iskušenjima vanrednih zahteva, pritiscima ili prilikama čiji ishod se procenjuje kao neizvestan, ali i važan" [9].

Mnoga pitanja traže odgovor.

Umete li da kažete „ne", dozvoljavate li drugima da upravljaju Vašim žvotom? Da li vaš biznis služi Vašem boljem životu ili Vaš život biznisu? Posvećujete li svakodnevno bar deset minuta razgovoru sa sobom? Nažalost, odgovori na ova pitanja nisu baš optimistični, a sve je više dezorjientisanih, gnevnih, bespomoćnih i apatičnih ljudi izneverenih očekivanja koji su pod konstantnim stresom.

Šta radi mudar i uspešan čovek kad doživi pad? Ustane i kreće dalje svestan cene koju je morao da plati da dođe do nekih ključnih saznanja: da je istina onakva kakvu mi želimo, da svesno donosi mnogo bola, ali i više radosti i uspeha. Dakle, neophodno je stalno traganje za istinom u želji da pobedimo potrebu za samoobmanjivanjem. Pobeđuje onaj koji je svestan šta može izgubiti. Pobeda ili poraz, uspeh ili neuspeh, predstavljaju veliki kazan izazova i šansi.

Da li postoji garancija? Ne!

Koji su najčešći simptomi stresa i šta ljudu najčešće rade kada su u tom stanju?

Stres je stanje ili osećaj kada mislimo da smo izgubili kontrolu nad događajima. Najčešći simptomi stresa su: razdražljivost, osećaj nemoći, usamljenosti, depresija, opšte nezadovoljstvo, osećaj žrtve, itd. Ljudi u stanju stresa ne vide šansu, zadržavaju, a ne rešavaju probleme, opterećeni su negativnim mislima, osećaj krivice prerasta u bol.

Svi u sebi nose „pun kofer" neizvesnosti, pogrešnim mislima „inficiraju" jedni druge, pozivaju „piromana" u pomoć da gase požar, kajanjem se vraćaju u prošlost zbog koje ne vide sadašnjost. Zajednički problem je: osećaj bespomoćnosti, strah i unutrašnje osećanje da ne mogu bilo šta da promene, izbegavaju odgovornost za svoj život, često im izbor pada na manje od dva zla. Jezik im je brži od pameti, a misli struje bez kontrole i teško se „isključuju".

"Stres i depresija su najrasprostranjenije bolesti današnjice", ističu psihijatri i psiholozi. To je danak koji čovek plaća kompjuterizaciji i potčinjavanju života karijeri. [10]

Stoga, danas imamo talas dezorijentisanih, gnevnih, bespomoćnih i apatičnih ljudi izneverenih očekivanja koji su pod konstantnim stresom. Mladi, školovani ljudi su bez šansi u ovom vremenu „osvete" loših đaka, itd.

U takvoj virtuelnoj realnosti u kojoj živimo percepcije o samom sebi se lako menjaju, svi imaju svoju viziju, svoju percepciju stvarnosti, svoja očekivanja i lične želje. Okruženi smo „lakim rešenjima", a tehnologija i paralelne informacije su stvorili novi front obmane.

Naš um je samo refleksni organ koji reaguje na sve to i prozvodi mnogo stresa. Um je veoma moćan, pa tako može da stvori „rad od pakla", ali i „pakao od rada".

Sve se u životu uči, pa i upravljanje stresom.

Morate naučiti kako:

- da spoznate limit svojih mogućnosti kroz upoznavanje sebe u sopstvenoj koži;
- da se osećate dobro, svesni da možete da odaberete kako ćete se osećati;
- da oslobodite vaše misli od svih teških zapisa iz prošlog vremena, ne osvrćući se na greške koje ste pravili, jer to nije pravac u kome idete, to je strah od budućnosti.
- pristup „vrućim" temama zahteva hladnu glavu.

Mi jesmo deo problema, ali i vrlo bitan deo rešenja. Ako neki problem ne možemo da rešimo, onda to više nije naš problem.

Morate naučiti da kažete NE i ne dozvolite drugima da upravljaju vašim životom.

Zdrav način da se opustite i oslobodite stresa je da: provodite što više vremena s porodicom, idite u šetnju, radite u bašti, izbacite napetost dobrim treningom, igrate sa kućnim ljubimcima, primenite relaks masažu, slušate muziku, opustite se uz dobru knjigu itd.

Na kraju, ono najvažnije, sve molitve ovog sveta, u stvari, traže ljubav. Kako Dante reče: Ljubav pokreće i sunce i vreme. Budućnost pripada onima koji veruju u lepotu svoje duše, misli i snove.

Zato treba biti srećan unapred, sreća ne funkcioniše unazad. Sreća je stvar vaše odluke, vašeg izbora. Moramo podržati životnu energiju i negovati je, jer nas ona vodi napred, a ne unazad. To je ugao gledanja unapred u budućnost, prihvatanje sebe, što daje zdravu energiju i motive da se usvoje i učvrste racionalni obrasci ponašanja koji nas čine srećnim unapred. Kada ste u nekoj od nižih vibracija, aktivirane su očvrsle stare misli, pogled unazad.

Odlučite šta vam je važnije: da budete u pravu sa svojim uverenjima ili da budete srećni, jer jedno i drugo ne idu zajedno.

Ljudi su srećni onoliko koliko im njihove misli dozvole da budu srećni. Često ćete čuti da su „samo realni", a to je samo izgovor pesimiste. Energija dolazi tamo gde je usmerena pažnja. Istina je jednostavna, nema običnih trenutaka. Ispunite godine životom, a ne život godinama.

6. ZAKLJUČAK

U radu smo kroz teorijska i empirijska istraživanja potvrdili značaj obrazovanja, znanja i socijalnih veština na institucijalne osnove i stvaralačko osavremenjavanje društva koji su promenom globalne ekonomije, naraslim tranzicionim protivurečnostima i interesnim matricama naišli na složeno raskršće i pred brojnim su problemima svog razvoja.

Nauka i obrazovanje su glavni pokretač privrednog razvoja i njegovih vrednosti, a rad (sadržaj rada i obrazovanja) stožer koji povezuje mnoge privredne delatnosti i predstavlja celokupnu vrednost društvenog razvoja – hoda i toka njegovog razvoja, izvor vrednosti. Tim pre jer svet prolazi kroz novu tehnološku revoluciju društvenih mreža, koje menjaju globalnu ekonomiju.

Obrazovanje i učenje mogu pospešiti izmene u sadržaju rada i radne delatnosti, podstaći i ubrzati obogaćivanje rada novim metodama i tehnikama i veoma mnogo doprineti oplemennjivanju čovekovih sposobnosti stvaralaštva i umeće življenja.

Svesni smo složenosti ispitanog problema, teškoća u organizaciji obrazovanja i sadržaja rada kao i njegovih elemenata koji predstavljaju formulu uspeha. Zato naše teorijsko-empirijsko istraživanje bi trebalo razumeti kao pokušaj da se delimično pronikne u suštinu međuzavisnosti društveno-ekonomskog razvoja, sadržaja rada i obrazovanja u cilju utvrđivanja pozitivnih pokazatelja tih odnosa i razrešenja do sada uočenih protivurečnosti i nedoumica. U tome i nalazimo određen značaj i vrednost našeg istraživačkog rada koji će, nadamo se, pokrenuti nova istraživanja i rasprave o ovom važnom problemu.

Ma koliko tražili opravdanje i izgovore u okruženju i datim okolnostima, samo od nas zavisi kako ćemo se osećati u bilo kom trenutku našeg vremena.

Nikada nije prekasno za promenu pravca ka realnim i dostižnim ciljevima uz moto: mora da može bolje od ovoga.

Možda je za to vreme baš sada.

Bibliografija

1. Singh, A., Soltani, E., Knowledge management practices in Indian information tehnology companies, Total Quality Managment, 2010, 21 (2): pp. 145-157.
2. Choo, A.S., Lindeman, K., Schroeder, R.G., Method and Psychological Effects on Learning Behaviors and Knowledge Creation in Quality Improvement Projects, Management Science, 2007b, 53 (3): pp. 437-450
3. Radovic Markovic, M., Grozdanic, R. Kvrgic, G., Markovic,D.,Vujicic, S., New educational strategies versus the traditional methods, International Review , 2012, No.1-2: pp. 27
4. Pejanović, R., Ogledi iz agrara i ruralne ekonomije, Poljoprivredni fakultet, 2013, str. 503
5. Delor, Ž., Obrazovanje otkrivena riznica, Ministarstvo prosvete Republike Srbije, 1996, str.69
6. Pejanović, R., Ogledi iz agrara i ruralne ekonomije. Poljoprivredni fakultet, 2013, str. 622
7. Delor, Ž., Obrazovanje otkrivena riznica, Ministarstvo prosvete Republike Srbije, 1996, str. 99
8. Hafner, A., Stock, A., Time Management Training and Perceived Control of Time at Work, The Journal of Psychology, 2010, 144(5): pp. 430
9. Robbins S., Coulter M., Menadžment, Data Status, 2005, str. 323.
10. Pajević, D., Psihologija rada, Liber, 2006, str. 297

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

INDUSTRIJSKA REVOLUCIJA 4.0 I PROFESIJE

INDUSTRIAL REVOLUTION 4.0 AND ITS PROFESSIONS

Milan Krstić | Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac | milan.krstic@indmanager.edu.rs

Sažetak

Tehnološki progres dramatično menja našu svakodnevicu, naše svrsishodno delovanje, ponašanje, navike, dokolicu, preferencije, kao i profesije (sadašnje i buduće). Svedoci smo nezabeleženog razvoja tehnologije, kao što su veštačka inteligencija, robotika, internet stvari, autonomna vozila, 3D štampa, nanotehnologije, biotehnologije, nauke o materijalima, skladištenje energije i kvantno računarstvo. Po svemu sudeći, na početku smo još jedne etape u razvoju društva - industrijske revolucije 4.0, koja po svojim obeležjima (obimu, brzini sprovođenja i efektima koje proizvodi) nadilazi sve prethodne. Jedan od njenih neželjenih efekata tiče se promena u profesijama, koje se manifestuju u nestajanju pojedinih profesija, a u generisanju drugih, u promeni načina rada u okviru postojećih profersija i sl. Svrha ovog rada je da se u kontekstu industrijske revolucije 4.0 razmotre pitanja vezana za profesije u pogledu predikcije njihovog daljeg opstanka ili nestanka i šta se s tim u vezi može preuzeti. U tom smislu je od strane autora sprovedeno teorijsko desktop istraživanje o uticaju industrijske revolucije 4.0 na profesije u budućnosti. U radu se ukratko prezentuju rezultati tog istraživanja, koji su potvrdili naznake značajnih transformacija na profesionalnom planu, iz kojih su proistekle određene smernice kako da se navedene transforamcije u Republici Srbiji što bezbolnije sprovedu.

Abstract

Technological progress dramatically changes our everyday life, our purposeful action, behavior, habits, leisure, preferences and professions (present and future ones). We are witnessing an unprecedented development of technology, i.e. artificial intelligence, robotics, Internet of things, autonomous vehicles, 3D printing, nanotechnology, biotechnology, materials science, energy storage and quantum computing. In all likelihood, we are at the beginning of another phase in the development of society, the Industrial revolution 4.0, which by its characteristics (volume, speed of implementation and the effects of its products) goes beyond all the previous ones. One of its undesirable effects is the change in professions, which manifests itself in the disappearance of certain professions and generating new ones, in changing its way of work etc. The purpose of this paper is to consider questions related to professions in the context of the Industrial revolution 4.0, in terms of the prediction of their further survival or disappearance, and what can be done in that respect. Therefore, the author has conducted a theoretical desktop research on the impact of the Industrial revolution 4.0 on the future professions. This paper briefly presents the results of this research. The results confirmed the indications of significant transformations in the professional plan, which resulted in emphasizing certain guidelines dealing with the ways to make the aforementioned transformation in the Republic of Serbia as painless as possible.

Ključne reči: *industrijska revolucija, profesija, transformacija profesija, istraživanje*

Keywords: *industrial revolution, profession, transformation of professions, research*

1. UVOD

Živimo u svetu u kome se dramatično brzo menja naša svakodnevica zahvaljujući novim otkrićima i značajnim naučnim prodorima u mnogim oblastima, uz pomoć kojih se pojavljuju

nove tehnologije, čiji uticaj iz osnova menja naš doskorašnji način života, komunikaciju, navike, preferencije, profesije.

Svedoci smo razvoja tehnologije, kao što su: veštačka inteligencija, robotika, internet stvari, autonomna vozila, 3D štampa, nanotehnologije, biotehnologije, nauke o materijalima, skladištenja energije i kvantno računarstvo.

Razvoj društva, posebno izražen u pojedinim vremenskim periodima, u okviru kojih je dolazilo do pojave i nastanka specifičnih, novih tehnologija, a koji je presudno uticao i na razvoj u svim ostalim područjima ljudskog života, naziva se industrijskom revolucijom. Sve dosadašnje industrijske revolucije dramatično su menjale dotadašnji svet – ekonomiju, međunarodne odnose, kulturu, način života, socijalne obrasce, društvenu strukturu itd. Po svemu sudeći, na početku smo nove, industrijske revolucije 4.0, odnosno nove etape u razvoju društva koja već na osnovu sadašnjih naznaka u svojim efektima ukazuje da će biti duboka kao prethodne tri [1].

Industrijska revolucija 1.0 koristila je vodu i paru za mehaničku proizvodnju. Sledeća 2.0 je koristila električnu energiju za stvaranje masovne proizvodnje. Naredna 3.0 je koristila elektroniku i informacionu tehnologiju za automatizaciju proizvodnje. Aktuelna 4.0 izgrađena je na industrijskoj revoluciji 3.0 i zasniva se na digitalizaciji, koja se pojavila sredinom 20. veka. [2]. Iz navedenog je evidentno da se u osnovi svake od industrijskih revolucija nalazi, u tom trenutku aktulena, izvesna radikalna inovacija ili više inovacija koje nesumnjivo imaju naročito veliki društveni značaj, budući da kao ključni pokretač tehnološkog progresa stoje u pozadini svih proteklih karakterističnih etapa u razvoju društva – industrijskih revolucija, koje karakterišu izrazite kvalitativne društvene promene.

Svaka od industrijskih revolucija imala je, kako pozitivnih, tako i negativnih uticaja na pojedine segmete društvenog života. Sa strane pozitivnih uticaja, ključni efekti koje industrijska revolucija 4.0 donosi su: očekivanja kupaca, uticaj na poslovanje, uticaj na poboljšanje proizvoda, kao i uticaj na kolaborativne inovacije i na organizacione forme privrednih subjekata [3].

Sa strane negativnih uticaja ključne su: nejednakost, sigurnost i identitet individue. Sa stanovišta ovog rada, od posebnog je interesa nejednakost, čiji je glavni generator industrijska revolucija 4.0 koja je upravo potencijal za povećanje nezaposlenosti. Sve industrijske revolucije do sada su stvarale nove poslove, a neke od njih su činile suvišnim. Nažalost, postoje dokazi da po pravilu - nove industrijske revolucije stvaraju relativno manje novih poslova [1].

Svrha ovog rada je da se u svetlu industrijske revolucije 4.0 razmotre pitanja vezana za profesije u pogledu predviđanja njihovog daljeg opstanka ili nestanka i šta se s tim u vezi može preduzeti.

2. INDUSTRIJSKA REVOLUCIJA 4.0

Evolucija (lat. revolutio, "preokret") je temeljna promena moći ili organizacionih struktura društva (u kulturi, ekonomiji, politici, društveno-ekonomskim pojavama i drugim područjima) koja se događa u relativno kratkom vremenskom periodu [20].

Revolucije koje označavaju promene u razvoju tehnologije, a zasnivaju se na znanju, nazivaju se industrijske revolucije. Istorija ljudskog društva beleži ih ukupno četiri, Tabela 1.

Tabela 1. Industrijske revolucije (Izvor: [1])

Revolucija	Godina	Informacija
1	1784	Para, voda, mehanička proizvodnja energije
2	1870	Podela rada, elektricitet, masovna proizvodnja
3	1969	Elektronika, IT, automatizovana proizvodnja
4	?	Mreža sajber-fizičkih sistema

Industrijska revolucija 1.0 je shvaćena kao otklon od oslanjanja na životinje i ljudske napore kao izvora mehaničke snage i biomase kao primarnog izvora energije. Industrijska revolucija 2.0 je donela je veliki prodor u pogledu distribucije električne energije, žične i bežične komunikacije, sinteze amonijaka i novih oblika proizvodnje energije. Industrijska revolucija 3.0 je donela razvoj elektronskih sistema, komunikacije i brzog napretka u računarskoj moći, što je omogućilo nove načine generisanja, obrade i razmene informacija. Industrijska revolucija 4.0 (?) donosi mrežu "sajber-fizičkih sistema" koja uključuje potpuno nove mogućnosti za ljude i mašine [1].

Među teoretičarima ima i mišljenja da industrijska revolucija 4.0 i nije nova revolucija, već da je u pitanju samo evolucija industrijske revolucije 3.0 [5].

2.1 Karakteristike industrijske revolucije 4.0

Termin Industrijska revolucija 4.0 (u literaturu se još koristi Četvrta industrijska revolucija i skraćeni, INDUSTRIJA 4.0) odnosi se na tehnologije i koncepte lanca vrednosti organizacije.

Industrijsku revoluciju 4.0 „karakteriše fuzija tehnologija koju zamagljuju linije između fizičkih, digitalnih i bioloških sfera" [3].

Industrijska revolucija 4.0 integriše sajber-fizičke sisteme, internet stvari, baze velikih podataka, računarske „oblake", robotiku, sisteme zasnovane na veštačkoj inteligenciji i proizvodnju [4].

U poređenju sa prethodnim industrijskim revolucijama, čije su brzine razvoja imale linearni karakter, Industrijska revolucija 4.0 ima brzinu razvoja eksponencijalnog karaktera.

Industrijska revolucija 4.0 je omogućila da se milijardu ljudi poveže putem mobilnih uređaja u jedinstvenu mrežu koja raspolaže kapacitetima za skladištenje i pristup znanju, a ove mogućnosti se iz dana u dan uvećavaju [2].

Na primer, mreža 5G će do 2025. godine omogućiti povezivanje na internet oko 100 milijardi pametnih uređaja, kao što su: telefoni, tableti, dronovi, autonomna vozila, hladnjaci, TV uređaji itd., a kako bi to moglo da se ostvari, kod mreže dolazi do uvećanja brzine prenosa podataka, proširenja frekventnog pojasa i smanjenja vremena odziva (latencije) [6].

Procene su da će do 2030. godine biti više od 100 biliona senzora koji digitalno povezuju ljudsko i prirodno okruženje u globalnoj distribuiranoj inteligentnoj mreži [5].

Slika postaje još impresivnija kada se ovome pridoda i razvoj veštačke inteligencije (VI) koja je već implementirana u nama dostupnu stvarnost, poput: robota, autonomnih vozila, dronova, virtuelnih asistenata, prevodilaca, softvera za otkrivanje novih lekova i dr. [2].

U okviru Industrijske revolucije 4.0 digitalna tehnologija se već danas toliko raširila tako da obuhvata: personalne računare, mobilne telefone, internet, internet stvari, društvene medije, skladištenje podataka, tehnologiju obnovljivih izvora energije, tehnologiju izrade, robotiku, veštačku inteligenciju, spajanje i sekvenciranje gena, sintetičku biologiju, GPS praćenje, kreativnu industriju (digitalnu muziku i video, televiziju, medije, sektor znanja), a od nedavno i energetski sektor, sektor transporta i maloprodajni sektor i dr. [5].

Već sada se sagledavaju obrisi Industrijske revolucije 4.0, Tabela 2.

Tabela 2. Obeležja Industrijske revolucije 4.0 (sačinjena na osnovu izvora [21])

Obeležja	Opis
Internet stvari	Internet digitalnih uređaja predstavlja nov način na koji će se ostvariti komunikacija sa mašinama, predviđanja su da će do 2020. godine biti međusobno povezano 10 milijardi tradicionalnih kompjuterskih uređaja (mobilni telefoni, tableti i kompjuteri) i 24 milijardi ostalih (frižidera, automobila, bezbednosnih sistema i dr.)
Kuća budućnosti	Do 2030.g. svi uređaji u kući biće međusobno povezani, tako da će oni moći da se kontrolišu sa mobilnog telefona
Auto saobraćaj budućnosti	Do 2020. na putevima će biti 200 miliona automobila povezanih sa internetom, od kojih će neki biti autonomni
Poljoprivreda budućnosti	Poljoprivrednici će pomoću raznih međusobno povezanih uređaja moći da imaju veći kvalitet i bolje prinose useva sa manjim ulaganjima, npr. putem senzorskog merenja vlažnosti u tlu, daljinskog upravljanja navodnjavanjem ili đubrenjem njive i dr.
Škole budućnosti	Učenici će u budućnosti imati personalizovane školske programe, kreirane prema karakteristikama i sposobnostima svakog učenika pojedinačno

VI će moći da zameni različite vrste profesija, kao što su na primer računovođe, vozači - isporučioci, agenti za nekretnine, agenti osiguranja motornih vozila i dr. Pesimističke procene su da nadolazeća automatizaciju ugrožava čak 47% radnih mesta u SAD. [6]

Ako je *Jozef Shumpeter* inovaciju nazvao „kreativna destrukcija", ovo se zasigurno može smatrati "olujom" kreativnih destrukcija. [7]

2.2 Regulatorni okvir za Industrijsku revoluciju 4.0

Kako bi se države što bolje prilagodile onome što donosi Industrijska revolucija 4.0, od strane donosioca politike stvaraju se odgovarajući institucionalni oblici organizovanja. Na primer, EU je 2016. godine u cilju jačanje svoje konkurentnosti, a budući da je industrija jedan od njenih glavnih stubova ekonomije, pokrenula inicijativu Digitalizacije evropske industrije (DEI) [8].

Svrha DEI je da se stvori regulatorni okvir koji odgovara digitalnom dobu u okviru digitalnog jedinstvenog tržišta, koji treba da osigura svim poslovima u EU, bez obzira na sektor, lokaciju ili veličinu, da mogu da imaju punu korist od digitalnih inovacija. U tom smislu je kreiran regulatorni okvir, Slika 1, koji se oslanja na pet glavnih stubova [9], i to:

1) Evropsku platformu nacionalnih inicijativa o digitalizaciji industrije
2) Digitalne inovacije za sve: digitalni inovacioni centri (hub-ovi)
3) Jačanje liderstva kroz partnerstva i industrijske platforme
4) Regulatorni okvir koji odgovara digitalnom dobu
5) Pripremu Evropljana za digitalnu budućnost

Slika 1. Regulatorni okvir DEI (Izvor: [9])

3. PROFESIJE

Profesija (lat. professio) predstavlja „zanimanje zasnovano na specijalizovanom obrazovnom osposobljavanju, čija je svrha pružanje indiferentnog objektivnog savetovanja i usluge drugima, za direktnu i definitivnu nadoknadu, u potpunosti odvojeno od očekivane druge poslovne dobiti" [10].

Pod zanimanjem se podrazumeva skup poslova (odnosno skup radnih zadataka i dužnosti srodnih po sadržaju koje jedno lice obavlja ili treba da obavlja), a koji su sadržajno, tehnološki i organizaciono u velikoj meri srodni i međusobno povezani [11].

3.1 Evolutivan razvoj profesija

Profesije su proizašle iz društvene podele rada i sprovođenja načela racionalizacije koja je započela sa industrijalizacijom.

Profesije kakve danas poznajemo vezuju se za vreme sekularizacije znanja i nastanak prvih univerziteta. Savremene profesije nastaju iz postojećih zanimanja kroz specifičan proces koji se može nazvati - profesionalizacija. Da bi jedno zanimanje moglo da postane profesija, potrebno je da se najpre do određenog nivoa razviju i sistematizuju izvesna teorijska znanja i tehnike za pružanje određene usluge. U tom smislu institucionalnu osnovu nastanka savremenih profesija čine visokoškolske ustanove koje na sistematski način razvijaju i prenose znanje studentima - budućim profesionalcima. Svršeni studenti - profesionalci u okviru svojih profesija mogu potom da osnivaju profesionalna udruženja i da utvrđuju regulativu za svoje delovanje, koje nesumnjivo doprinose manjoj ili većoj afirmaciji njihove profesije u društvu [12].

Istorijski posmatrano, do značajnijeg nestanka aktuelnih i nastanka novih profesija po pravilu je dolazilo u periodima odvijanja industrijskih revolucija. Situacija je slična i kada je u pitanju industrijska revolucija 4.0.

3.2 Nojmajerova robotska kriva

Kod analize profesija, odnosno analize složenosti i osposobljenosti zaposlenih za obavljanje različitih vrsta poslova u pogledu složenosti i mogućnosti njihovog automatizovanja, od koristi je Nojmajerova robotska kriva za rangiranje poslova, Slika 2. Sa krive je evidentno da što je posao složeniji (manje rutinski) i manje automatizovan, to je pozicioniran više na krivoj, i obrnuto, što je posao prostiji (više rutinski) i više automatizovan, pozicioniran je niže na krivoj.

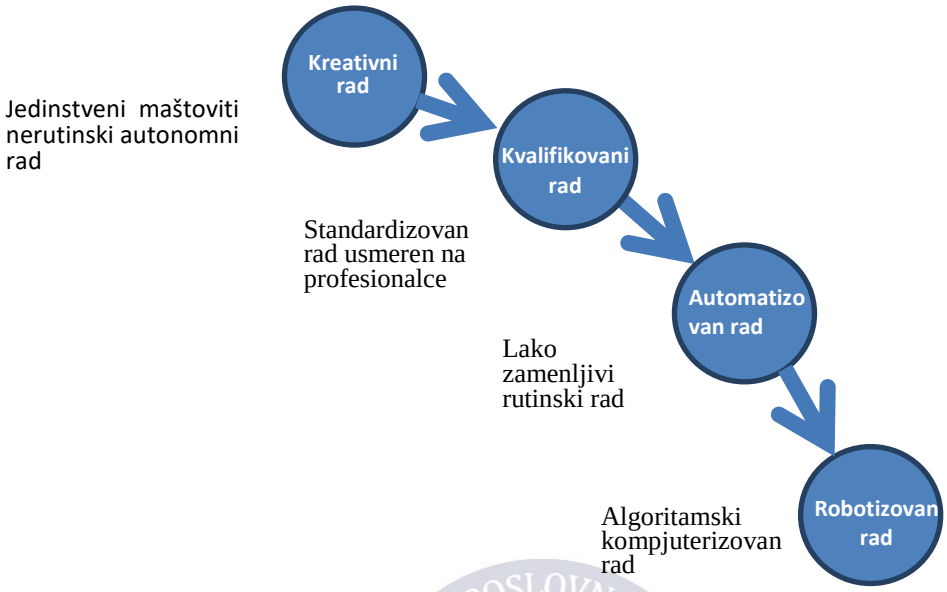
Međutim, protokom vremena učenje i standardizacija dovode do repozicioniranja poslova, odnosno manje rutinski (kreativni) rad vremenom postaje sve više rutinski i korak po korak pomera se ka kvalifikovanom radu, kvalifikovani rad se polako pomera ka automatizovanom radu (naučenom napamet), automatizovani rad se onda postepeno zamenjuje robotizovanim radom [13].

Hijerarhija poslova na robotskoj krivoj je sledeća [13].

- Kreativan rad na krivi zauzima najvišu poziciju (vrh), i obuhvata naučno-istraživački rad (poslovna otkrića, pronalaske, proizvode i nove poslovne ideje), i ima najvišu vrednost jer su njegovi troškovi najviši.
- Kvalifikovani rad na krivi se nalazi jednu stepenicu niže, i obuhvata rad profesionalaca, kao što su na primer lekari, advokati, profesori, i dr. Tehnike koje su prvi među njima koristili u svom radu bile su originalne, međutim danas su one postale standardizovane ili najbolja praksa.
- Automatizovani rad na krivi zauzima još jednu stepenicu niže i obuhvata standardnizovan stručni rad koji je naučen od strane operatora koji on obavlja skoro

automatizovano. Za obavljanje ovih poslova mogu se angažovati i nekvalifikovani operatori koji nakon realativno kratke obuke mogu obavljati te poslove.

- Robotizovan rad na krivi zauzima najnižu stepenicu i obuhvata rad robota (mašine), koji u potpunosti zamenjuje rad operatora, na primer robot za zavarivanje šasije automobila, ili robot za bojenje i lakiranje automobila



Slika 2. Neumeier–ova robotska kriva [13]

Jasno je da od strane zaposlenih postoji opšta težnja ka višem pozicioniranju na krivi. U Industrijskoj revoluciji 4.0 posebno do izražaja dolazi pitanje: „Kako biti što više pozicioniran na robotskoj krivi?" s obzirom na preuzimanje poslova od strane VI.

4. UTICAJ INDUSTRIJSKE REVOLUCIJE 4.0 NA PROFESIJE

Rad u kontekstu Industrijske revolucije 4.0 sve manje će imati veze sa tradicionalnom kancelarijom, fabrikom i fiksnim radnim mestom, što neće ostati bez posledica, jer se već danas u mnogim privrednim sektorima beleži potreba za smanjenjem ljudskog rada. Na taj način će se sve više ispoljavati uticaj Industrijske revolucije 4.0 na status profesija.

4.1 Profesije u nestajanju

Već danas se postavljaju prognoze o tome koje profesije bi u bližoj ili daljoj budućnosti mogle nestati. Sve industrijske revolucije uklanjaju i kreiraju poslove, ali nažalost, podaci ukazuju da nove industrije kreiraju relativno manje poslova nego što ih je bilo u prošlosti.

Industrijska revolucija 4.0 već sada je prouzrokovala značajne promene u pogledu privredne strukture, prostora, vremena rada, a za očekivati je da će te promene sa protokom vremena biti još i veće.

Kada se radi o privrednoj strukturi, učešća u stvaranju BDP pojedinih privrednih sektora u svetu su danas sledeća: poljoprivreda 5,9 %, industrija 30,5 % i usluge 63,6 %.

Kada se radi o sektoru usluga, tu brojne IT aplikacije izvesne profesije dovode u nezavidan položaj, Tabela 3.

Tabela 3. Nove aplikacije u uslugama koje ugrožavaju profesije (sačinjeno na osnovu izvora: [14])

Rb	Naziv aplikacije	Pojašnjenje	Ugrožava profesiju
1.	Urbi	kar-šering	taksista
2.	Uber	anti-taksi	taksista
3.	BlaBlaCar	prevoz na većim rastojanjima	vozač autobusa
4.	TripAdvisor	online bukiranje turističkih aranžmana	turistički agent
5.	Airbnb	online bukiranje hotelskih aranžmana	hotelski radnik
6.	Supermarket24	online kupovina roba sa kućnom dostavom	trgovac

Kada se radi o uvođenju veštačke inteligencije pesimistička predviđanja kažu da čak za 85% usluga i korisničkih servisa neće biti potrebna ljudska radna snaga, već će njih realizovati sistemi veštačke inteligencije [15].

Kada je automatizacija u pitanju, istraživanje o mogućnosti automatizacije pojedinih profesija, Tabela 4 rangira potencijalne profesije po verovatnoći nestajanja [1].

Tabela 4. Najverovatnija automatizacija profesija (Izvor: [1])

Verovatnoća	Profesija
0.99	telemarketar
0.99	poreznik
0.98	agent osiguranja, procenjivač oštećenja automobila
0.98	sprortske sudije i drugi zvaničnici
0.98	pravni sekretari
0.97	hostese, zaposleni u restoranu, salonu i kafiću
0.97	agenti za nekretnine
0.97	radnik na farmi
0.96	sekretari i administrativni asistenti (osim pravnih, medicinskih i izvršnih)
0.94	poštari i kuriri

Najnovije pesimističke procene su da bi u doglednoj budućnosti Industrijska revolucija 4.0 samo u Evropi mogla učiniti nepotrebnim od 5 do 15 miliona miliona radnih mesta [14].

Procene su da će za deset godina mnoge, danas poznate profesije potpuno nestati. Živećemo u dobu u kome glavnu ulogu igraju automatizacija, softver i VI [16].

Već danas se mogu nazreti profesije koje su u nestajanju: računovođe (osim za velike kompanije), turistički radnici, novinari i TV prezenteri, bibliotekari, inženjeri poljoprivrede [17].

Procene su da će do 2025. godine polovina sada poznatih poslova biti zamenjena sa VI, a u narednoj deceniji 35 odsto zanimanja može da bude automatizovano [18].

Predviđanja švajcarske banke UBS su da će ekstremni nivo automatizacije pogoršati ionako veliki jaz između bogatih i siromašnih zemalja sveta [19].

4.2 Profesije u nastajanju

S obzirom na značajne i duboke promene koje sa sobom donosi Industrijska revolucija 4.0, od interesa je da se sagleda kako se postojeće industrije prilagođavaju promenama koje ona donosi i koje su to nove industrije koje se pojavljuju, jer će promene mnoga zanimanja podvrgnuti temeljnoj transformaciji, budući da one generišu skoro istovremeni uticaj i na zapošljavanje i na potrebu za novim setovima veština.

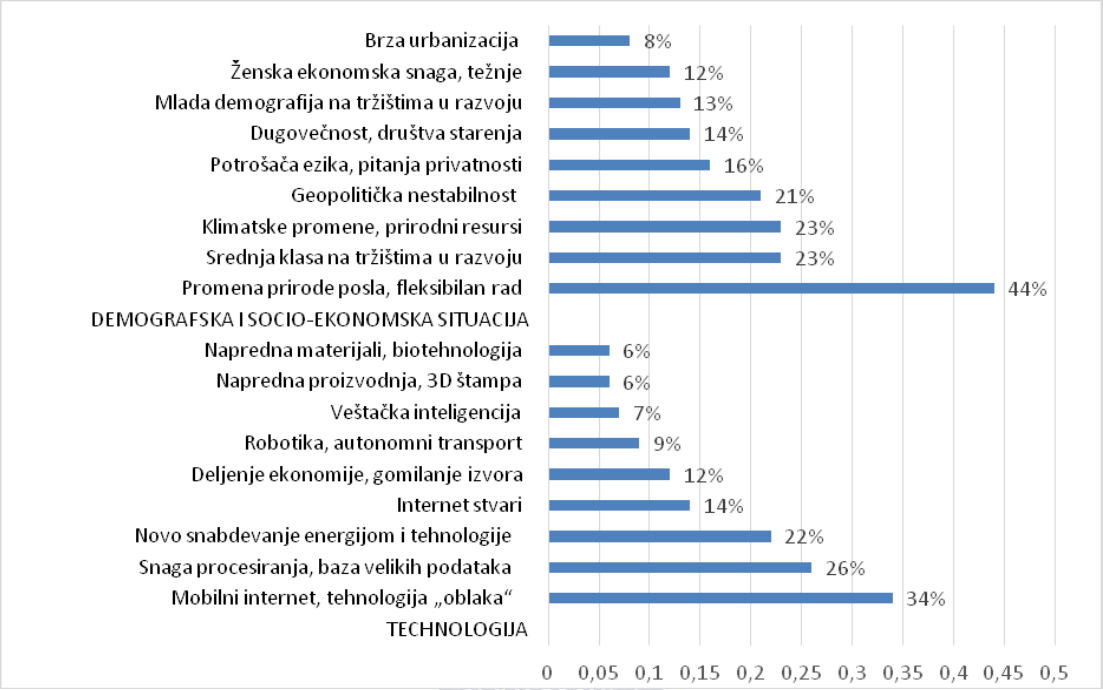
Istraživanje sprovedeno od strane Svetskog ekonomskog foruma [22] u vezi zapošljavanja, veština i strategije za radnu snagu u okviru Industrijske revolucije 4.0 do 2020. godine, ukazalo je sledeće:

- u okviru dva ključni faktora za zapošljavanje – 1) Demografska i socio-ekonomska siituacija i 2) Tehnologija, Slika 3, najznačajniji pokretači promena su: 1) Promena prirode posla i fleksibilan rad (44%), kao i 2) Mobilni internet i tehnologija „oblaka" (34%).

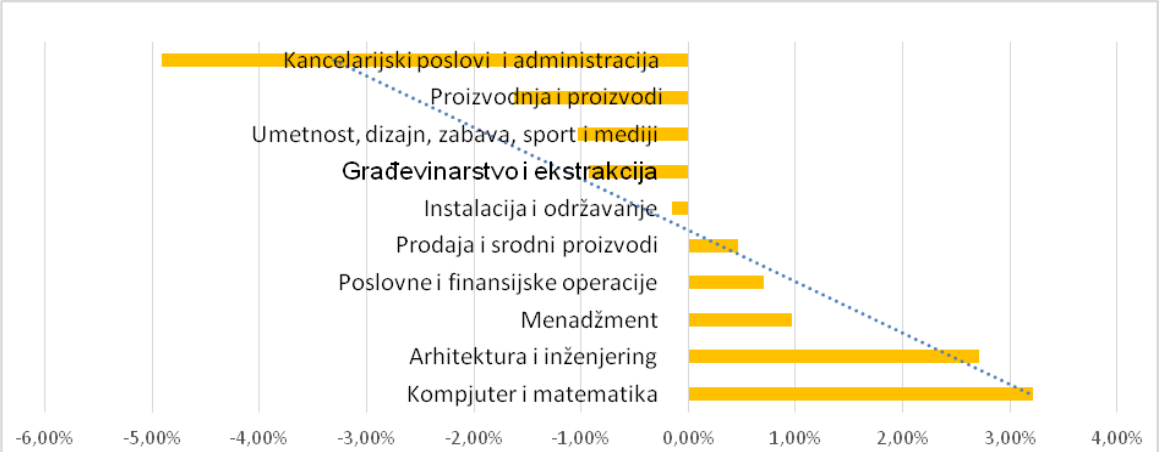
- sa stanovišta potencijala za zapošljavanje, značajniju perspektivu za zapošljavanje imaju familije poslova Kompjuter i matematika (3,21%) i Arhitektura i inženjerstvo (2,71%), a sa stanovišta redukovanja poslova po profesijama najznačajniji pad zapošljavanja se može očekivati kod familija Kancelarijski poslovi i administracija (– 4,91%) i Proizvodnja i proizvodi (-1,63%), Slika 4.

Aktuelni trendovi mogli bi na globalnom tržištu rada da [22]:

- prouzrukuju gubitak od 7,1 radnih mesta, od kojih 2/3 trećine obuhvataju familije Kancelarijski poslovi i administracija, i istovremeno
- da omoguće otvaranje 2 miliona novih radnih mesta, koncentrisanih u okviru više familija poslova (Kompjuter i matematika, Arhitektura i inženjering, Menadžment).



Slika 3. Ključni pokretači promena (Izvor: [22])



Slika 4. Izgledi za zapošljavanje po ključnim familijama poslova (Izvor: [22])

U daljoj budućnosti profesije i poslovi unutar njih [23] više će ličiti na naučnu fantastiku, a mnogo manje na svet koji danas poznajemo. Čini se da je vreme sticanja profesija nakon školovanja, a koje su omogućavale linearne karijere sa kojima se išlo u penziju, završeno. Danas su karijere više spoj specijalnosti i skupa mikro veština za prilagođavanje novim

okolnostima. U tom smislu će se za digitalno doba u budućnosti oblikovati posebne profesije, od kojih su neke prezentovane u Tabeli 5.

Tabela 5. Profesije budućnosti (sačinjeno na osnovu izvora: [23])

Naziv profesije	Opis
Rekonstruktor prirodne sredine	Stručnjaci za agrikulturu i zaštitu životne sredine koji će raditi na vraćanju urbane sedine (betoni i asfalti) u prvobitno stanje, zelenilo (šume)
Botovi lobisti	Profesionalci koji su onlajn prisutni na mreži i koji lobiraju za određene firme i/ili proizvode firmi
Simplifikatori stvarnosti	Stručnjaci koji će pokazivati ljudima u čemu leži njihova sreća, na šta ne treba trošiti vreme i kako ispunjeno živeti na jednostavan način
Digitalni detoksikator	Socijalni radnici specijalizovani za rehabilitaciju ljudi od digitalne zavisnosti i njihov povratak u realan svet
Rekonstruktor prošlosti	Multimedijalni ekspert koji će se baviti virtuelnom rekonstrukcijom prošle epohe u lokalnom ambijentu na zahtev klijenta
Regruter za nova zanimanja	Stručnjak koji će se baviti prekvalifikovanjem i regrutovanjem ljudi za zanimanja budućnosti

Prema [24], grupa zanimanja će svakako biti usmerena na probleme koje čovečanstvo još uvek nije uspelo da reši, kao što su klimatske promene, rešenje problema terorizma, kao i sajber sigurnost, Tabela 6.

Tabela 6. Nova zanimanja koja nisu programerska (Izvor: [24])

Profesija	Opis
Tehnolozi i dizajneri novih materijala	Specijalisti koji se bave dizajnom i inovacijama u materijalima, koji se koriste u proizvodnji nameštaja, automobila, aviona, odeće, gotovo svega
Dizajner unutrašnjosti automobila	Specijalisti dizajneri koji se bave projektovanjem pametnih automobila budućnosti, i mada oni liče na klasične, više je nego sigurno da će se njihov izgled menjati sa razvojem elektronike i njihovom masovnijom upotrebom
Digitalni marketing analitičar	Specijalisti za marketing i analitiku, budući da se marketing sve više zasniva na podacima
Nezavisni stvaralac sadržaja	Pojedinci koji kreiraju svoje lične sadržaje (jutjub, vlog, blog, influenser, podcast, itd.) u okviru raznih tržišnih segmenata i konkurišu čak i velikim kućama
Specijalista za podatke	Specijalista koji se bavi naukom o podacima (*Data Science*)

Industrijska revolucija 4.0 će transformisati današnji svet, u kome će glavnu ulogu igrati automatizacija, softver i veštačka inteligencija. Procene su da će mnoga zanimanja nestati, a da će već za deset godina većina sadašnjih osnovaca raditi poslove koji danas ne postoje. Osnovna pismenost 21. veka će počivati na razvoju algoritamskog načina razmišljanja i programiranja [25].

Industrijska revolucija 4.0 uvodi novu generaciju fabrika, digitalizovane fabrike, kod kojih se odustalo od masovne proizvodnje, a gde najteže poslove pruzimaju roboti i mašine. Procene su da će samo EU do 2030. u digitalizaciju investirati 350 milijardi evra [26].

Sagledavanja vezana za Industrijsku revoluciju 4.0 u Republici Srbiji su sledeća:

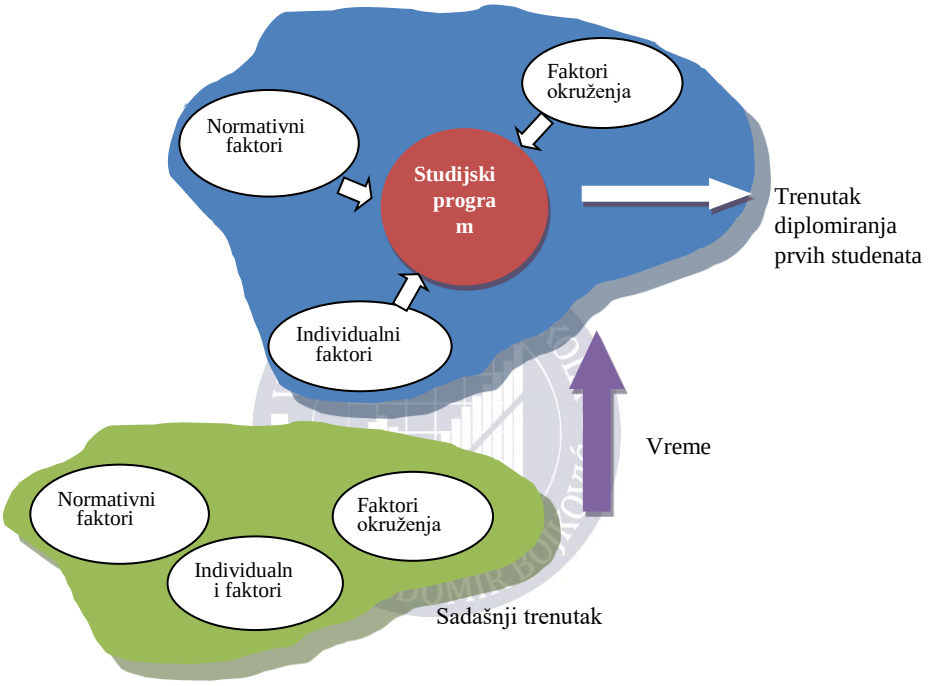
- Iako se smatra da poljoprivreda kao privredna grana ima zanemarljiv potencijal za digitalizaciju, ona može doneti brojne koristi profesiji poljoprivrednika. Na primer, platforma AgroSens koja primenom satelitskih snimaka prati stanje poljoprivrednih proizvodnih parcela, o čemu obaveštava svoje korisnike i preko mobilnih telefona, uspela je da za samo nekoliko meseci od uspostavljanja, okupi više od 5.000 korisnika, sa kojima bez nadoknade deli podatke vezane za njihove parcele [27].
- šanse u ovom trenutku se sagledavaju u obrazovanju mladih ICT inženjera i u definisanju mera za očuvanje i razvoj proizvodne i prerađivačke industrije [26].

4.3 Uloga visokoškolskih ustanova u Industrijskoj revoluciji 4.0

Uloga visokoškolskih ustanova u odgovoru na izazove Industrijske revolucije 4.0 ogleda se u kreiranju profesija koji će moći adekvatno da odgovore zahtevima novog doba. Stoga bi

visokoškolske ustanove već sada trebalo da prate trendove koje ona donosi, i u skladu sa njima pristupe pripremi odgovarajućeg odgovora, koji obuhvata predviđanje poslova u budućnosti i identifikovanje potrebnih veština za njihovo izvršenje, i u skladu sa tim - projektovanje odgovarajućih kurikuluma studijskih programa.

Uvođenje novog studijskog programa od visokoškolske ustanove zahteva donošenje strategijske odluke, koja se tiče izbora vrste i tipa studijskog programa. Od trenutka kada se donese odluka o uvođenju novog studijskog programa, do trenutka kada prvi studenti na njemu i diplomiraju, prođe i vremenski period duži od pet ili više godina, Slika 5. Stoga je potrebno da se što je moguće preciznije predvide delovanja potencijalnih ključnih faktora (okruženja, normativni, i individualni) od kojih su posebno značajni faktori okruženja (konkurencija, demografski faktori, srednješkolsko obrazovanje, privredni subjekti, zaposlenost, nova naučna saznanja i nove tehnologije, kao i kompetencije za nove tehnologije i nove profesije [28]. U tom smislu, faktore treba ažurirati u skladu sa trendovima Industrijske revolucije 4.0.



Slika 5. Strateška odluka, planiranje studijskog programa (Izvor: [28])

5. DISKUSIJA

Industrijska revolucija 4.0 u nastupanju po svojim obeležjima (obimu, brzini sprovođenja i efektima koje proizvodi) nadilazi sve prethodne.

Što se obima tiče, ona je već zahvatila kompletan IT sektor i polako se širi i na druge sektore (energetika, kreativna industrija, saobraćaj, i dr.), kao i na naučne oblasti (medicina, biologija, i dr.), ali i na svakodnevni život.

Što se brzine tiče, ona ima karakter eksponencijalne krive.

Što se efekata tiče, pozitivni se ogledaju u uticaju na očekivanja kupaca, na poslovanje, na poboljšanje proizvoda, na kolaborativne inovacije i na organizacione forme privrednih subjekata, dok se negativni ogledaju u uticaju na socijalnu nejednakost, sigurnost podataka i identitet pojedinaca. U tom smislu pojedine profesije čini deplasiranim (kao što su taksista, vozač, poreznik, pravni sekretar, agent za nekretnine), a pritom generiše nastanak potpuno novih (kao što su simplifikator stvarnosti, digitalni detoksikator, rekonstruktor prošlosti i dr.).

Problem je u tome što se stiče utisak da se više profesija gasi, a manje pojavljuje. Otuda se sa pravom može postaviti pitanje da li je opravdana bojazan u pogledu radnih mesta od nadolazeće veštačke inteligencije, posebno od robota.

Kod mišljenja preduzetnika u vezi Industrijske revolucije 4.0 preovladava entuzijazam, 83% anketiranih preduzetnika smatra da će imati pozitivni uticaj na zaposlene [30].

Mišljenje je da je bojazan neopravdana, budući da su današnji roboti i dalje relativno primitivni, a njihove veštine specifične za određeni posao, dok ljudi imaju sposobnost da razviju vrhovne saznajne veštine, koje su zapravo pokretač za inovacije i ekonomski rast. Roboti će zasigurno dominirati u onim oblastima u kojima postoji opasnost po zdravlje ljudi, gde su teški uslovi po čoveka, gde se poslovi moraju odvijati noću, i sl. [13].

Efekti Industrijske revolucije 4.0 se mogu posmatrati na kratak i na dugi rok. Na kratak rok nove tehnlogije će najverovatnije zameniti veliki broj zaposlenih, zbog čega će oni ostati trajno nezaposleni. Pošto je broj poslova ograničen, a što više poslova budu obavljale tehnologije, manje će ih ostati za ljude. Na dugi rok broj poslova postaje "promenljiva u jednačini", jer se sada sa sigurnošću ne može predvideti koji će novi poslovi nastati u daljoj budućnosti, pa ne znamo šta će sa sobom doneti nova tehnologija. Ovde jedino možemo da se oslonimo na iskustvo iz poslednja dva veka tehnološkog razvoja, kada su se ista ova pitanja postavljala, a iskustvo ukazuje da su bojazni bile neosnovane, jer su nove tehnologije stvorile više novih i boljih poslova od onih izgubljenih. U Industrijskoj revoluciji 4.0 sigurno će biti gubitnika, i ona će nesumnjivo biti tragična za pojedince, ali je sigurno da neće imati negativan uticaj na društvo u celini [29].

U prilog iznetom ukazuje i mišljenje da će Industrijska revolucija 4.0 doneti dobro samo onim zemljama koje su sposobne za inovaciju i prilagođavanje [30].

Znači, logičnije je da se pitanje preformuliše u sedeće: Šta bi Republika Srbija trebalo da uradi da se nađe u kategoriji zemalja koje su sposobne za inovaciju i prilagođavanje?

Odgovor na ovo pitanje trebalo bi potražiti u konkurentnosti i sposobnosti Republike Srbije u inovacijama. Prema Globalnom indeksu konkurentnosti (GIK) [31], od 137 rangiranih zemalja Srbija zauzima 78. mesto, Slika 6.

	Economy	Score[1]	Prev.[2]	Trend[3]
1	Switzerland	5.86	1	
2	United States	5.85	3	
3	Singapore	5.71	2	
⋮				
77	Montenegro	4.15	82	
78	Serbia	4.14	90	
79	Tajikistan	4.14	77	

Slika 6. Rang država po Globalnom indeksu konkuretnosti (Izvor: [31])

Sigurno je da će pozicija na navedenoj listi opredeljivati da li će, i u kojoj meri, Industrijska revolucija 4.0 Republici Srbiji doneti dobro.

Fokus kod budućih stranih investicija treba usmeriti u pravcu znanja i tehnologija, radi ostvarivanja „efekta prelivanja" (pozitivnih eksternalija) u pravom smeru [32].

Pojedine najave da je "digitalizacija šansa za nova radna mesta" zvuče optimistički, ali tek traže verifikaciju u praksi [33].

Svakako da ohrabruje to što je Srbija prepoznala digitalizaciju, još samo da to vidimo i u svakodnevnom životi [34].

6. ZAKLJUČAK

U ovom radu prezentovani su rezultati sprovedenog desktop istraživanja uticaja Industrijske revolucije 4.0 na profesije u budućnosti.

Rezultati istraživanja su potvrdili opravdanost, jer većina današnjih predikcija o statusu profesija u kontekstu Industrijske revolucije 4.0 ukazuje na značajno prestrukturiranje koje se može očekivati na profesionalnom planu, i to već u skoroj budućnosti.

Procene su da će do 2025. godine polovina sada poznatih poslova biti zamenjena veštačkom inteligencijom, a u narednoj deceniji 35 odsto zanimanja može da bude automatizovano [18]. Od toga zasigurno neće biti biti izuzeta ni Srbija, pa tim više ovo istraživanje dobija na značaju.

S druge strane stoji ocena da će zemlje koje su inovativne [30], odnosno više pozicionirane na GIK, daleko lakše podneti neželjene efekte tranzicije Industrijske revolucije 4.0. Čak iako nisu visoko rangirane po GIK, one mogu ublažiti negativne efekte ako na vreme shvate značaj promena koje sa sobom donosi Industrijska revolucija 4.0, i ako počnu da deluju u tom pravcu, a što pojedine zemlje već čine [35].

Ovo istraživanje bi moglo da posluži kao svojevrstan predlog za slično delovanje i u našoj zemlji.

Bibliografija

1. Davis N, 2016., What is the fourth industrial revolution? https://www.weforum.org/agenda/2016/01/what-is-the-fourth-industrial-revolution/, pristupljeno 2.3.2018. godine.
2. Schwab K, 2015, The Fourth Industrial Revolution, https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution, pristupljeno: 5.3.2018. godine.
3. Schwab K, 2016, The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond, https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond, pristupljeno 1.3.2018. godine.
4. EC1, 2017, The Fourth Industrial Revolution, https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/fourth-industrial-revolution, pristupljeno 4.3.2018. godine.
5. Rifkin J, 2016, The 2016 World Economic Forum Misfires With Its Fourth Industrial Revolution Theme, https://www.huffingtonpost.com/jeremy-rifkin/the-2016-world-economic-f_b_8975326.html, pristupljeno 4.3.2018. godine.
6. Ledinek S, 2017, Što je 5G i zašto nam treba umjesto 4G LTE mobilnih, mreža https://preporucamo.com/sto-5g-zasto-nam-umjesto-4g-lte-mobilnih-mreza/2017/03/21/, pristupljeno: 6.3.2018. godine.
7. Elliott L, 2016, Fourth Industrial Revolution brings promise and peril for human,ity https://www.theguardian.com/business/economics-blog/2016/jan/24/4th-industrial-revolution-brings-promise-and-peril-for-humanity-technology-davos, pristupljeno: 4.3.2018. godine.
8. EC2, Digitising European Industry, https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/digitising-european-industry , pristupljeno: 5.3.2018. godine.
9. EC3, 2017, Pillars of the Digitising European Industry initiative, https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/pillars-digitising-european-industry-initiative, pristupljeno: 5.3.2018. godine.
10. WP1, 2018, Profession, Wikipedia, the free Encyclopedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Profession. pristupljeno: 2.3.2018. godine.

11. RZS, 2011, Klasifikacija zanimanja, Republički zavod za statistiku, Beograd, ISBN 978-86-6161-015-8.
12. LZ, 2018, Profesija, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, http://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=50537,pristupljeno: 2.3.2018. godine.
13. Neumeier R, 2018, What Will We Do When Intelligent Machines Take Our Jobs? THE ROBOT CURVE, http://www.martyneumeier.com/the-robot-curve/.
14. Mitrović M, 2017, Izvesna je… neizvesna budućnost, https://pescanik.net/izvesna-je-neizvesna-buducnost/, pristupljeno: 2.3.2018. godine.
15. Belić M., 2017, KAKO ĆEMO POBEDITI ROBOTE, Ovih pet stvari veštačka inteligencija nikada neće moći, https://www.blic.rs/vesti/ekonomija/kako-cemo-pobediti-robote-ovih-pet-stvari-vestacka-inteligencija-nikada-nece-moci/7y1tfvn, pristupljeno: 3.3.2018. godine.
16. Tomić D, 2018, Osnove programiranja su nova pismenost 21. veka, https://www.blic.rs/vesti/ekonomija/osnove-programiranja-su-nova-pismenost-21-veka/j2ky05y , pristupljeno: 3.3.2018. godine.
17. Promo tekst, 2017, Ovih 5 zanimanja će uskoro nestati! Proverite da li je i vaše među njima, Edukacija, http://www.kurir.rs/vesti/edukacija/2644451/ovih-5-zanimanja-ce-uskoro-nestati-proverite-da-li-je-i-vase-medu-njima, pristupljeno: 1.3.2018. godine.
18. Nišavić D, 2018, PRIPREMITE SE NA VREME, Ovo su zanimanja bez kojih će budućnost biti nezamisliva, a nisu programerska, https://www.blic.rs/vesti/ekonomija/pripremite-se-na-vreme-ovo-su-zanimanja-bez-kojih-ce-buducnost-biti-nezamisliva-a/jjnzh02, pristupljeno: 1.3.2018. godine.
19. B92, 2016, Šta će nam doneti četvrta industrijska revolucija, https://www.b92.net/biz/vesti/svet.php?yyyy=2016&mm=01&dd=20&nav_id=1087426, pristupljeno: 6.3.2018.
20. WP2, 2018, Wikipedija, Slobodna enciklopedija, Revolucija, https://hr.wikipedia.org/wiki/Revolucija, pristupljeno: 3.3.2018. godine
21. Tušup J, 2016, Ako ne znate šta je ovo, ne živite u 21. veku, https://www.blic.rs/vesti/ekonomija/ako-ne-znate-sta-je-ovo-ne-zivite-u-21-veku/pbbkkdw , pristupljeno: 4.3.2018. godine.
22. WEF, 2016, The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, Global Challenge Insight Report, http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/, pristupljeno 4.3.2018. godine.
23. Stojanović D, 2015, Kako će izgledati profesije budućnosti? Zabava, http://www.esquire.rs/zabava/kako-ce-izgledati-profesije-buducnosti, pristupljeno: 4.3.2018. godine.
24. Nišavić D, 2018, PRIPREMITE SE NA VREME, Ovo su zanimanja bez kojih će budućnost biti nezamisliva, a nisu programerska, https://www.blic.rs/vesti/ekonomija/pripremite-se-na-vreme-ovo-su-zanimanja-bez-kojih-ce-buducnost-biti-nezamisliva-a/jjnzh02, pristupljeno: 1.3.2018. godine
25. Tomić D, 2018, Osnove programiranja su nova pismenost 21. veka, https://www.blic.rs/vesti/ekonomija/osnove-programiranja-su-nova-pismenost-21-veka/j2ky05y, pristupljeno: 4.3.2018. godine.
26. Tan, 2017, INDUSTRIJA 4.0: Evolucija, a ne revolucija, TANJUG, http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/reportaze/aktuelno.293.html:682939-INDUSTRIJA-40-Evolucija-a-ne-revolucija, pristupljeno 4.3.2018. godine

27. Crnojević Bengin V, 2018, Srbija iz 4. industrijske revolucije može izaći kao pobednik, a dokaz je poljoprivreda, https://www.blic.rs/vesti/ekonomija/srbija-iz-4-industrijske-revolucije-moze-izaci-kao-pobednik-a-dokaz-je-poljoprivreda/bc5w5ej, pristupljeno: 4.3.2018. godina.
28. Skorup A., Krstic M., 2015., The Relevant Factors Of Designing Study Programs, The Forth International Conference, EMPLOYMENT, EDUCATION AND ENTREPRENEURSHIP, 14-16 October 2015 Belgrade Serbia
29. Milanović B, 2016, Robotics Or Fascination With Anthropomorphism? https://www.socialeurope.eu/robotics-fascination-anthropomorphism , pristupljeno: 1.3.2018. godine.
30. Popović T, 2016, Šta je četvrta industrijska revolucija? Biz & Edu, https://www.iserbia.rs/iserbia-reci-biznis-i-edukacija/cetvrta-industrijska-revolucija-4716, pristupljeno: 3.3.2018. godine.
31. Schwab K, 2018., Global Competitiveness Index 2017-2018 , World Economic Forum, http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/?doing_wp_cron=1519893371.2627720832824707031250 , pristupljeno: 8.3.2018. godine.
32. Delević U, 2016, Siromaštvo za budućnost, http://www.politika.rs/scc/clanak/366935/Pogledi/Siromastvo-za-buducnost, pristupljeno: 1.3.2018. godine.
33. VLA1,2017, Digitalizacija šansa za nova radna mesta, http://www.srbija.gov.rs/vesti/vest.php?id=299556, pristupljeno: 6.3.2018. godine.
34. VLA2, 2018, Srbija prepoznala značaj digitalizacije, http://www.srbija.gov.rs/vesti/vest.php?id=312156, pristupljeno: 7.3.2018.godine
35. Kon, 2018, 3rd International Scientific Conference Industry 4.0, Bulgarian Scientific-Technical Union of Mechanical Engineering, http://www.ef.umb.sk/index.asp?uid=86&z=1&aid=285, pristupljeno: 8.3.2018. godine.

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

PRIMENA BEŽIČNIH MREŽA U MARKETINGU

WIRELESS NETWORKS' APPLICATION IN MARKETING

Petar Spalević | Fakultet tehničkih nauka, Kosovska Mitrovica | petar.spalevic@pr.ac.rs

Bratislav Mikarić | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac | bratislav.mikaric@indmanager.edu.rs

Sažetak

Savremeni trendovi u poslovanju nameću kao imperativ i praćenje savremnih tehničkih pomagala, koji su nezaobilazan segment uspešnog poslovanja. Raditi nešto, a ne potkrepiti svoj posao dobrim marketingom je nešto što savremene kompanije i institucije ne mogu sebi da dozvole. Jedan od jako korisnih alata koji se danas koriste su mobilne mreže i mobilni uređaji, od kojih se većina korisnika retko odvaja u toku dana. Bežični pristup internetu se danas podrazumeva na svakom mestu – od tržnih centara, kafića, restorana, aerodroma, do obrazovnih i institucija kulture - te korisnici na svakom mesto očekuju besplatnu bežičnu Wi-Fi pristupnu tačku. Platforma za Wi-Fi marketing može pomoći da se na efikasan način dobije više stalnih klijenata, a pritom uz vrlo lak i jednostavan način kreiranja marketinških kampanja. Ona omogućava da uradite mnogo više od jednostavnog nuđenja besplatnog Wi-Fi hotspota-a. Pre svega, potrebno je privući nove korisnike slanjem prikladnih i lepo dizajniranih i provokativnih reklamnih materijala kada korisnik želi da se priključi na Vašu bežičnu mrežu, a kasnije i slanje poruka već registrovanim korisnicima koji su posetili Vaš objekat, a koji se sledeći put nađu u blizini. Dakle, potreban je uređaj i aplikacija koju možete instalirati ili platiti trećoj strani da za vašu firmu to uradi radi više korisnih stvari: da sakuplja podatke o navikama i ponašanju vaših kupaca, generiše za vas kontakt listu vaših klijenata i šalje automatske marketinške poruke. Korišćenjem Wi-Fi-ja, može se uvećati prisustvo na društvenim mrežama bez dodatnog angažovanja, samo kroz pružanje besplatnog Wi-Fi interneta Vašim korisnicima.

Abstract

Modern trends in business strongly imply monitoring of modern technical aids, that are an inevitable segment of successful business. Doing something and not supporting your business with good marketing is something that modern companies and institutions cannot afford. One of the most useful tools used today are mobile networks and devices, most of which are rarely separated during the day. Wireless access to the Internet today is implicit in every place - from shopping centers, cafeterias, restaurants, airports, to educational and cultural institutions – hence, users expect a free wireless access point everywhere. Wi-Fi marketing platform cis able to provide more permanent clients in an efficient way, with a very easy and simple way to create marketing campaigns. It allows you to do much more than simply offering a free Wi-Fi hotspot. First of all, to attract new users by submitting suitable and well-designed and provocative promotional materials when a user wants to connect to your wireless network, and later send messages to registered users who visited your facility and which are next to be found nearby. So, the device and application you can install or pay to a third party to do for your company is useful for more things: it collects data about the habits and behavior of your customers, generates a contact list for your clients and sends you automatic marketing messages. Using Wi-Fi can increase the presence on social networks without additional engagement, just by providing free Wi-Fi internet to your users.

Ključne reči: *bežična mreža, Wi-Fi, pristupna tačka, marketing*

Keywords: *wireless network, Wi-Fi, access point, marketing*

1. UVOD

Wi-Fi, *Wireless-Fidelity* - Bežična vernost (IEEE 802.11) je bežična mreža gde se podaci između dva ili više računara prenose pomoću radio frekvencija (RF) i odgovarajućih antena. Najčešće se koristi u LAN mrežama (WLAN), ali se u poslednje vreme sve više nudi i bežični pristup WAN mreži - internetu. Wi-Fi je brend Wi-Fi Alianse koja propisuje standarde i izdaje certifikate za sve Wi-Fi uređaje. Wi-Fi je 1991. godine izumela NCR Korporacija/AT&T u *Nieuwegein-u*, Holandija. Prva mreža se zvala *WaveLAN* i radila je na brzinama od 1 do 2 Mbit/s. Ocem *WiFi*-a se smatra Vik Hajes, čiji je tim osmislio standarde za Wi-Fi kao što su IEEE 802.11b, 802.11a i 802.11g.

Slika 1. Logo Wi-Fi

Telekomunikacioni standardi koji se primenjuju su sledeći:

- 802.11a standard ima teoretsku brzinu od 54 Mbps (megabita u sekundi), ali najčešće ona iznosi oko 30 Mbps. Ovaj standard je skuplji, jer WiFi kartice zasnovane na „a" standardu rade na višim frekvencijama (5GHz, za razliku od 2.4 GHz kod „b" i „g" standarda)
- 802.11b standard je predstavljen 1999.g, u isto vreme kada i 802.11. U ovakvim mrežama brzina protoka podataka je do 11 Mbps, ali uz velike prepreke i smetnje brzina može spasti na malih 1 do 2 megabita/s. Ovo je ujedno i najjeftinija varijanta WiFi mreže.
- 802.11g je predstavljen 2003. godine i objedinio je prethodna dva standarda. Radi na 2.4 GHz, ali ima skoro istu brzinu kao i 802.11a standard.
- 802.11n standard radi na 2.4, ali i na 5 GHz, sa dosta povećanom najvišom brzinom koja iznosi od 54 do 600 Mbps.

2. WI-FI MARKETING

Wi-Fi marketing je jedan od najinovativnijih i efikasnijih načina za oglašavanje. Radi se o komunikaciji poruke ili sadržaja direktno sa potencijalnim kupcima ili korisnicima blizu tačke emisije.

Tehnički gledano, kreiranje zone pokrivanja zasnovano na Wi-Fi bežičnoj tehnologiji omogućava svakome sa mobilnim uređajem (laptopovima, noutbuk računarima, pametnim telefonima, tabletima i sl.) opremljenim Wi-Fi tehnologijom za povezivanje i pristup uslugama ili sadržaju koji je bio dostupan.

Korisnici sve više traže besplatan Wi-Fi da bi pristupili internetu za rad, proveravali e-poštu, pristupili društvenim mrežama ili za slanje tekstova.

Marketinški informacini sistemi olakšavaju slobodan pristup kupcima, ali da bi iskoristili ovo, prvo moraju da se kreću kroz prilagođeni sadržaj na internetu, koji je pripremljen za njih. Ovde marketeri imaju priliku da pokažu svoje proizvode, usluge, ponude, promocije ili jednostavno bitne informacije vezane za poslovanje.

Kada korisnik poseti i pregleda ovaj izvorni sadržaj, veza će se otvoriti za pristup bilo kojoj usluzi koju žele.

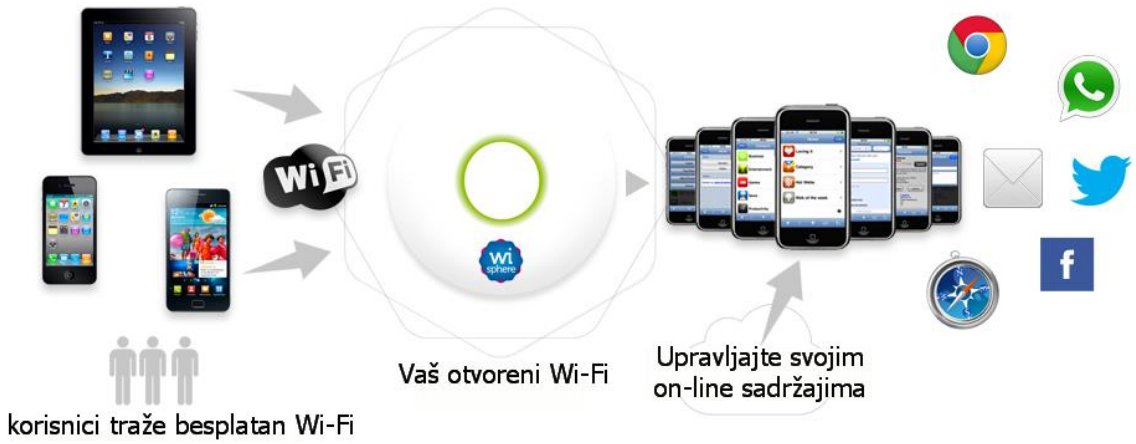
Sistem je programiran tako da korisnik mora vratiti prvobitni sadržaj nakon što je povezan određeni vremenski period. Ovo će ih podsetiti ko pruža uslugu i izbegava neodređene i neželjene veze.

3. PRIMENA WI-FI MARKETINGA

Izuzetno široka je mogućnost primene u raznim oblastima poput sledećih:

Hoteli

U turizmu internet igra jako važnu ulogu. Preko 80% putnika informacije dobija upravo preko interneta. Pristup internetu žele i tokom svog boravka u destinaciji. WiFi platforme sa prikpuljanjem informacija o svojim korisnicima osigurava hotelima i turističkim objektima uštedu vremena i novca.



Slika 2. Skica prikaza funkcionisanja Wi-Fi mreže marketinga [2]

Restorani i kafići

Internet u restoranima je postao nužnost i obaveza svakog ozbiljnijeg restorana. Ali da posetioci ne bi stalno pitali zaposlene za internet šifru, da bi imali evidenciju ko se sve prijavljivao na našu mrežu, da brzina pristupa internetu ne bi bila premala i da pola ulice ne bi potpuno beplatno koristilo vaš Wi-Fi hotspot, korisno je postaviti uređaj i softver koji će analizirati sve navedeno i reagovati na prijavljene korisnike. Moguća je komunikacija sa posetiocima, slanje reklamnih sadržaja na bežične uređaje koji su prijavljeni na mrežu i podsećanje na pogodnosti koje se nude u Vašem restoranu i/ili kafiću.

Slika 3. Skica prikaza funkcionisanja Wi-Fi mreže i marketinga [6]

Trgovine i prodajni centri

Posetioci prodajnih centara provode dosta vremena u potrazi za posebnim ponudama, popustima i akcijskim cenama za one artikle koje ih zanimaju, ali pored njih spremni su, ako je ponuda dobra, kupiti i one artikle koje nisu bili primarni razlog dolaska.

Koncert i događaj

Ukoliko radite promociju ili organizujete koncert ili događaj, omogućite posetiocima da se preko *Social Spot-a* (Društveni hotspot) prijave na društvene mreže i svima se pohvale kako su trenutno na Vašem događaju.

Autobus

Koliko nam se puta dok putujemo javnim prevozom čini da gubimo vreme ili nam je dosadno? Mobilni *Social Spot* može da se primeni za gradski i međugradski autobuski saobraćaj. Bilo bi jako korisno da imamo WiFi pristup tokom putovanja u autobusu ili vozu, čime bi i putnici bili zadovoljni, a i vlasnik autobusa i prevoznik može da iskoristi priliku da pružajući uslugu besplatnog pristupa internetu plasira svoju reklamu i ponudu.

Turističke zajednice

Korišćenje interneta za promociju turističke destinacije danas je samo deo trenda u turističkom marketingu. Neizbežni deo takođe predstavlja lokacijski marketing koji prikazuje sadržaje poput promocije destinacije, događaja, informisanja, kao i servisne informacije.

Slika 4. Skica prikaza hotspotova u Nemačkoj [3]

4. ŠTA SVE PLATFORMA ZA WI-FI MARKETING SKUPLJA ZA NAS

Platforme za onlajn marketing ispunjavaju više prethodno postavljenih ciljeva za organizaciju:

1) Sakupljaju podatke o navikama i ponašanju vaših kupaca ili korisnika usluga
2) Generišu kontakt listu vaših klijenata
3) Šalju automatske marketing poruke

Svaka od ovih funkcija radi kao jedan zajednički system, u cilju promocije vašeg biznisa i to na jedan moderan način[4]. Pogledaćemo sada svaku stavku pojedinačno.

4.1 Sakupljanje podataka o navikama i ponašanju vaših kupaca

Pametni telefoni koji imaju Wi-Fi modul, neprestano pokušavaju da pronađu mrežu na koju mogu da se povežu. To čini emitujući signal „tražeći" konekciju na Wi-Fi baznu stanicu. Pri tome, svaki uređaj ima svoj jedinstven identifikator u vidu MAC adrese. MAC adresa je u stvari neka vrsta unikatnog serijskog broja dužine 12 karaktera, koja jednoznačno određuje mobilni uređaj kome pripada. Možete ga zamisliti kao serijski broj našeg telefona, a serijski brojevi se, kao što znamo, ne ponavljaju – već su jedinstveni.

Wi-Fi marketing platforma ume da prepozna ove serijske brojeve, pa tako tačno zna kada je neko došao ili otišao iz dometa Wi-Fi mreže, ali i koliko je dugo ostao ili npr. koliko se puta vraćao.

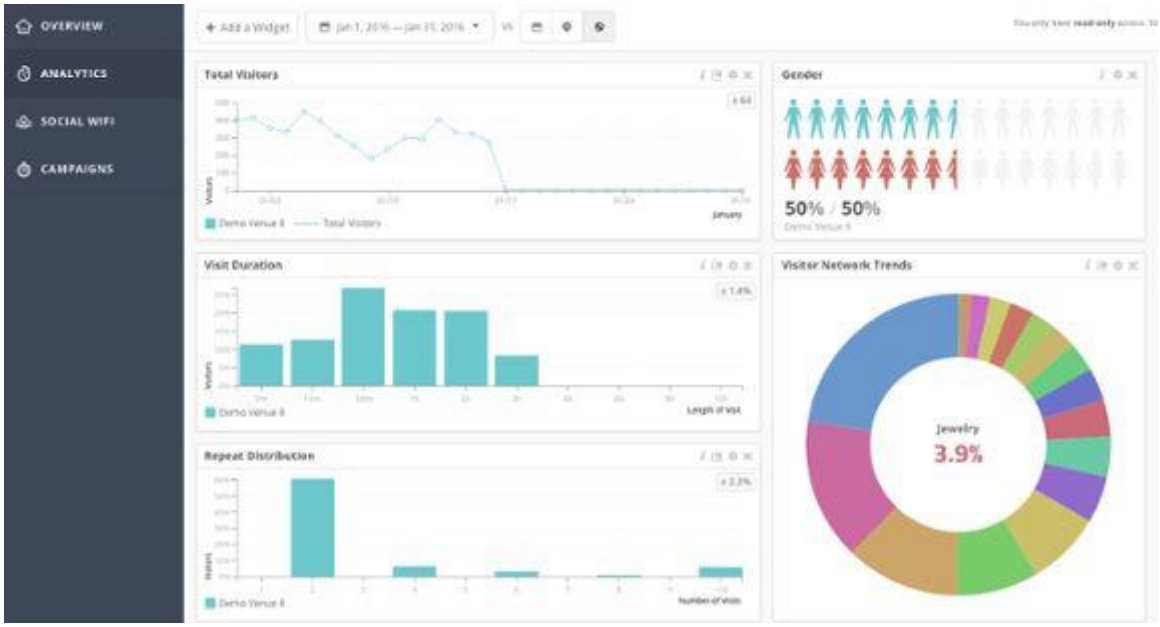
Mobilni uređaj čak i ne mora da se registruje na Wi-Fi mrežu da biste dobili sve te podatke. Potrebno je samo da ima uključen Wi-Fi!

To, prosto, znači da možemo prikupljati neke vrlo interesantne i važne informacije koristeći samo Wi-Fi mrežu, slično kao što to *google analytics* radi na vebu. To uključuje broj jedinstvenih posetilaca, ponovnih poseta, vremena boravka, „prolaska pored mreže" i slično. To su podaci od neprocenjive vrednosti za svako prodajno mesto, a posebno i ukoliko ih imate više, možete ih porediti međusobno.

4.2 Generisanje kontakt liste vaših korisnika

Wi-Fi marketing platforma vam omogućava da prikupljate podatke o korisnicima vaših proizvoda/usluga koji će vam ih dati dobrovoljno, u zamenu za pristup internetu koji ćete im omogućiti. To se radi tako što ćete otvoriti Wi-Fi pristup (biće bez lozinke), a korisnike usmeriti na vašu brendiranu stranicu gde se moraju prvo registrovati da biste im omogućili besplatan pristup internetu. Ta *login* stranica će im omogućiti da se prijave, putem imejla, SMS-a, fejsbuka, tvitera ili naloga na nekoj drugoj društvenoj mreži. Podaci koje prikupimo na ovaj način će nam biti od neprocenjive vrednosti za naše kasnije (automatizovane) marketinške aktivnosti.

Sem toga, ovo ima još jednu jako važnu funkciju, a to je povezivanje klijentovog kontakta sa prethodno spomenutom MAC adresom na njegovom mobilnom uređaju, tako da sada umesto da znate kada je neki telefon došao ili otišao iz vaše mreže, možete znati kada je to neki vaš klijent uradio. Tako da umesto serijskog broja od 12 karatera, sada ćete zahvaljujući fejsbuk regitraciji znati da je to bio Petar Petrović, koji ima 27 godina, živi u Pančevu, posećuje vašu radnju jednom nedeljno i ostaje u proseku 20 minuta.



Slika 5. Prikaz prozora analitičke obrade prikupljenih podataka

4.3 Distribucija automatskih marketinških poruka

Onog trenutka kada se MAC adresa „pridruži" odgovarajućim kontakt podacima, postaje moguće da izgradimo set automatizovanih marketing pravila i okidač – *trigger*, a i počnemo da im šaljemo poruke i promotivne kupone.

Neki od najpopularnijih okidača su:

- Okidanje prilikom dolaska u prodajni objekat – ovaj okidač je idelan za podsticanje prodaje.
- Okidanje prilikom odlaska iz prodajnog objekta – ovaj okidač je idelan za podsticanje ponovne posete i lojaliti aktivnosti
- Okidanje kada se utvrdi opasnost od gubitka kupca tj. ako kupac nije bio duže vreme – idealno za reaktivaciju pasivnih kupaca

Sve navedene marketinške kampanje su vrlo efikasne, jer uzimaju u obzir i lokaciju kupca, a to čini poruke koje šaljemo vrlo relevantnim za primaoce. Sem toga, za dodatno targetiranje možemo koristiti podatke kao što su pol, godište i sl.

5. ZAKLJUČAK

Kreiranje što originalnije i efikasnije marketinške kampanje, koristeći sve prednosti savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija je zadatak koji bi danas trebalo da svaka ozbiljna institucija i kompanija primenjuje kako bi opstala na današnjem jako tubulentnom tržištu.

Klijenti – kupci ili korisnici usluga u današnje vreme, ne samo da očekuju da im se ponudi Wi-Fi besplatno, već oni to i zahtevaju. Da bi besplatan Wi-Fi za naše korisnike prestao da bude samo izvor troškova, na ovaj način ga možemo pretvoriti u moćan marketinški alat koji će raditi za nas 24 sata dnevno, 7 dana u nedelji prikupljati podatke, kreirati nam listu klijenata i automatski reklamirati naš biznis onako kako mi to želimo.

Social Media Marketing (SMM) ili Marketing preko društvenih mreža je uzbudljiv i efikasan novi pristup izgradnji brendova, sticanju novih i saradnji sa postojećim klijentima. SMM stvara dvosmernu komunikaciju između korisnika i brenda, sa fokusom na kreiranju velikog dela sadržaja oko specifičnog cilja ili biznisa. Nijedan respektabilan biznis u svetu danas se

ne planira bez korišćenja društvenih mreža kao promotivnog i marketinškog alata. Ova praksa postaje pravilo i u našem okruženju. Praktično, ne postoji uticajna kompanija koja ne posvećuje dužnu pažnju svojim prezentacijama na društvenim mrežama. Prisustvo na internetu ostvareno kroz statične prezentacije "klasične veb-sajtove" naprosto više nije dovoljno, pa se pažnja sve više usmerava na interaktivne sadržaje, u čijoj izradi učestvuje šira društvena zajednica, ne samo kompanija. Na taj način kompanija dobija "humano" lice, postaje subjekat komunikacije, gradi pozitivan rejting i brže i lakše dolazi do ključnih informacija o tržištu na kome posluje, i to iz "prve ruke" – od svojih klijenata.

Bibliografija

1. https://en.wikipedia.org/wiki/IEEE_802.11n-2009 pristup februar 2018.
2. http://www.wifimarketing.net/what-is-wifi-marketing-p306.aspx pristup mart 2018.
3. http://socialspot.eu/ pristup januar 2018.
4. http://algocloud.rs/wi-fi-marketing/ pristup februar 2018.
5. https://purple.ai/wifi/wifi-marketing/ pristup februar 2018.
6. https://socialwifi.com/#benefits pristup februar 2018.
7. https://www.socifi.com/wi-fi-marketing-for-venues/how-it-works pristup februar 2018.
8. https://webdizajn-ili.net/internet-marketing/wi-fi-oglasavanje/ pristup februar 2018.
9. http://mywifi.pro/ pristup april 2018.

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

INFORMATION SYSTEM AND QUALITY IMPROVEMENTS IN FRUIT PROCESSING & COLD-STORAGE INDUSTRY

INFORMACIONI SISTEM I UNAPREĐENJA KVALITETA U INDUSTRIJI PRERADE I ZAMRZAVANJA VOĆA

Bojan Milosavljević | Visoka tehničko tehnološka škola strukovnih studija, Kruševac | bmilosavljevic@gmail.com

Saša Petrović | Konsultantska agencija „Krunet" | office@krunet.net

Abstract

Fruit processing & cold storage industry is the second high industry regarding annual export increase achieved from Serbia, being predominantly to European Union countries. As such, fruit processing industry is the subject of permanent quality assurance improvement and maintenance. This paper deals with specification of quality improvements achieved by establishment of an information system in order to properly manage business data and processes in fruit processing companies. The fruit purchase, processing and cold storage information system was designed and developed by authors of the paper as part of their consulting business and it provides data recording about business processes of fruit, forest fruit, vegetables and mushrooms purchase/collecting, processing and cold storage; even more strict procedures of organic food processing can be followed. The web application is available within company intranet or from a remote location via Internet, e.g. a company's purchasing station, using various devices (built with responsive design). Regularly maintained business data allows for a number of process quality pieces of information, significant for meeting the requirements of the Food safety legislation, such as a food traceability or fruit row material waste. As such, the paper suites well to emphasize information system benefits for further improvements in food industry.

Sažetak

Industrija prerade i zamrzavanja voća i povrća je druga po redu delatnost po godišnjem izvozu iz Srbije, i to pretežno u države Evropske unije. Zbog toga je industrija prerade i zamrzavanja voća i povrća predmet stalnog unapređenja i održavanja obezbeđenja kvaliteta. Ovaj rad se bavi sagledavanjem unapređenja kvaliteta koja se postižu uvođenjem informacionog sistema, da bi se ispravno upravljalo podacima iz procesa poslovanja u firmama za preradu voća. Informacioni sistem za otkup, preradu i skladištenje voća projektovali su i programirali autori ovog rada kao deo svog konsultantskog posla. Obezbeđuje beleženje podataka o poslovnim procedurama otkupa/sakupljanja, prerade i skladištenja voća, šumskog voća, povrća i pečuraka; čak i strožije procedure prerade organske hrane se mogu ispratiti. Veb aplikacija je dostupna unutar intraneta hladnjače ili sa neke udaljene lokacije, npr. otkupnog mesta hladnjače, primenom raznih uređaja (korisnički interfejs se prilagođava veličini ekrana). Redovno održavani poslovni podaci omogućavaju veći broj informacija o kvalitetu procesa, značajnih za ispunjenje zahteva propisanih Zakonom o bezbednosti hrane, kao što su sledljivost hrane ili kaliranje (otpad) sirovine. Zato ovaj rad može dobro istaći koristi od informacionog sistema za dalja unapređenja u industriji hrane.

Keywords: *fruit processing, cold storage, quality assurance, information system, food traceability*

Ključne reči: *prerada voća, hladnjače, obezbeđenje kvaliteta, informacioni sistem, sledljivost hrane*

1. INTRODUCTION

According to [1], fruit processing & cold storage industry is among the first five industries with the second high annual increase regarding export achieved from Serbia in the year of 2015. This industry almost exclusively realizes export to European countries (predominantly to

European Union countries). As such, it is bounded to a very strict legislation procedure, especially regarding quality assurance. It is quite a challenge to achieve permanent quality standards in the industry being so dependent on weather- and other hardly predictable conditions (affected to row material fruit quality and availability). That is why it is very important to design and implement process quality procedures very carefully, thoroughly and strictly.

Krunet is the consulting company oriented to implementation of international food safety standards in Serbia. In their consulting practice, working on implementation of food-safety-related standards in (forest) fruit/vegetables/mushrooms purchase/collecting, processing & cold storage industry, the Krunet consultants have been facing with difficulties and even inability of fruit processing & cold storage companies to strictly follow all procedures imposed by international standards given in Codex Alimentarius (CAC/RCP 1-1969, Rev. 4-2003) (especially for organic products) when manually writing process data (on a paper document). The problem is particularly acute in companies purchasing fruit and vegetables from partners and/or individual growers. This is due to congestion ('bottleneck') in business process information flow, arising from several factors, such as lack of manpower and time during fruit purchasing and processing season peaks, or insufficient education level of employees etc. The Krunet's CEO and principal consultant Saša Petrović has looked for the solution of this problem in application of modern information technology to make business process monitoring easier, simpler, faster and more accurate, as well as to improve compliance with international food-safety-related regulations and principles (especially to enable food traceability reports).

The software, exclusively designed and developed by Krunet consulting company's consultant (the first author of this paper), to record data for fruit purchasing, processing and cold storage efficiently and accurately, to allow for optimal storage location selections, as well as to improve and impose the Food safety legislation's quality requirements and indicators in fruit processing & cold storage industry is presented, and quality system improvements arising from utilization of such an information system are elaborated in this paper. In addition, the software improves monitoring of financial debit and discharge, as well as fruit raw material waste in processing. The second section of the paper deals with specification of business processes in fruit processing & cold storage companies, as observed by Krunet consultants. The third section sets up the software requirements arising from all observations, interviews and analysis carried out between Krunet and fruit processing & cold storage companies owners, management and operations stuff. Business process engineering in order to achieve quality improvements is described in the fourth section. The most distinctive software options for implementation of those quality improvements are classified, described and illustrated in the fifth section. The sixth section brings out the concluding remarks.

2. BUSINESS PROCESSES SPECIFICATION AND REQUIREMENTS

The Krunet consultants have reviewed the descriptions of business processes being held in fruit processing & cold storage industry company (further mentioned as 'a company') as follows:

- A company has usually established its own fresh (forest) fruit, vegetables and mushrooms purchasing stations, where individual farmers/collectors can submit their fresh raw materials. In that case, a company should keep records about each purchase round from the same individual farmer/collector and its items purchased, as well as issue receipts for purchased goods.
- Purchased items should be associated to a farmer and/or to a purchaser per purchase round, as two parallel contexts. During fruit purchasing season peaks, purchased items from all her farmers are firstly distributed to the cold storage house by a company's purchaser, and documents about each purchasing round for individual farmers are to be submitted few days later. Hence, the information system should provide recording

of total purchased amounts, as well as (optionally) those amounts from individual farmers, and not to mix or double account for them.

- Moreover, some additional debt charge or release is to be referenced to a certain purchasing round, that should account for extra costs (e.g. transport of goods on a purchaser side) or decrease of price due to e.g. low quality of goods purchased.
- Some separated costs of company's vehicles and workers are also to be recorded.
- As crates and/or pallets, being containers of purchased or sold raw materials and products, are often very expensive (especially those for delivery to supermarkets), they are also to be recorded for a purchasing or a sale round (those returned loaded or empty to a company, as well those released to purchasers and/or individual farmers for future deliveries).
- A company purchases and stores fresh or frozen (forest) fruit, vegetables and mushrooms (raw materials) in company's cold storage house chambers. In each cold storage house chamber, there are multiple areas of pallet places with the same number of 'floors' (pallets stored one above another on the same location in the chamber) in each place. Each pallet carries a number of boxes with the same type of product, as illustrated in Figure 1.

Figure 1. An example of a (forest) fruit, vegetables and mushrooms products cold storage house
Source: Banana ripening chamber, http://www.bombayammoniarefrigeration.com/fruit-ripening-chambers.html

- Fresh raw materials are then being processed in one or more process phases. Each process phase takes place in the following manner: firstly, (forest) fruit, vegetables or mushrooms to be processed are taken from the proper floor and pallet places (within a corresponding cold storage house) and then transported to the fruit processing line. Processed products from the processing line are classified (processed products of different types are placed on separate pallets) and then taken back to (possibly and probably other) pallet places. Examples of these process phases include cooling, deep refrigeration, sorting, cleaning, peeling, filtration, pressing, partial crushing, cutting, cooking etc. (depending on fruit, vegetable and mushroom sorts). As an illustration, the processing phase of washing and sorting of apricots is shown in Figure 2.

Figure 2. Fruit processing example: washing and sorting of apricots

Source: Plants & Machines for processing apricots, peaches and plums, http://www.bertuzzi.it/en/apricot-peach-plum

- When a fruit product is sold, food traceability is often required by the Food safety legislation. It is the related chain of performed activities ('trace') in order, from the given sale back to the fruit raw material purchases of interest, through the intermediate fruit processing items.
- Purchase and delivery receipts and invoice should be available as automated reports when purchase or processing data are entered.
- Fruit raw material waste rates should be monitored by generating automatic reports for getting insight into summarized values for each fruit processing (being the difference between the amounts coming into and out of the given fruit processing).
- Products on stock (along with a list of pallet place labels) automated report can be generated for selected start and end dates.
- Payments should be referenced to purchasing or selling rounds, but some limited support should also be made for general payments between partners.
- Financial reports regarding turnover by product types and purchases from individual fruit producers should be available.

3. SETTING UP THE SOFTWARE REQUIREMENTS

Based on their interviews with fruit processing & cold storage company management and technology staff during their standardization-related campaigns, the Krunet consulting company consultants were facing with the need to further automate business data flow about fruit/wild fruit/mushrooms purchase/collecting, processing and cold storage, in order to be able to generate automated reports about very important food-safety-legislation indicators, such as a food traceability or fruit row material waste, as well as to optimize pallet storage place selection and review.

Shortly afterwards, potential benefit of introduction of some financial and accounting data emerged, as well as some control indicators to be generated out of it. This lead to recording the prices of purchased and sold fruit products and generation of automatic reports for purchase or delivery receipt.

The software should be simultaneously accessible in an accounting staff office, as well as in a very dynamic environment, on the spot where actual processing operations take place (in fruit processing rooms and cold storage houses). That is why it should be built as a distributed web

application (for simultaneous access of many users with various devices), within responsive web design framework, thus being adaptable to various screen sizes of available devices (desktops, tablets, smart phones etc.), each of them suitable in corresponding environments (for example, tablets or smart phones are convenient tools in processing rooms and cold storage houses for recording data from currently operated processes, and desktops are suitable in an accounting office).

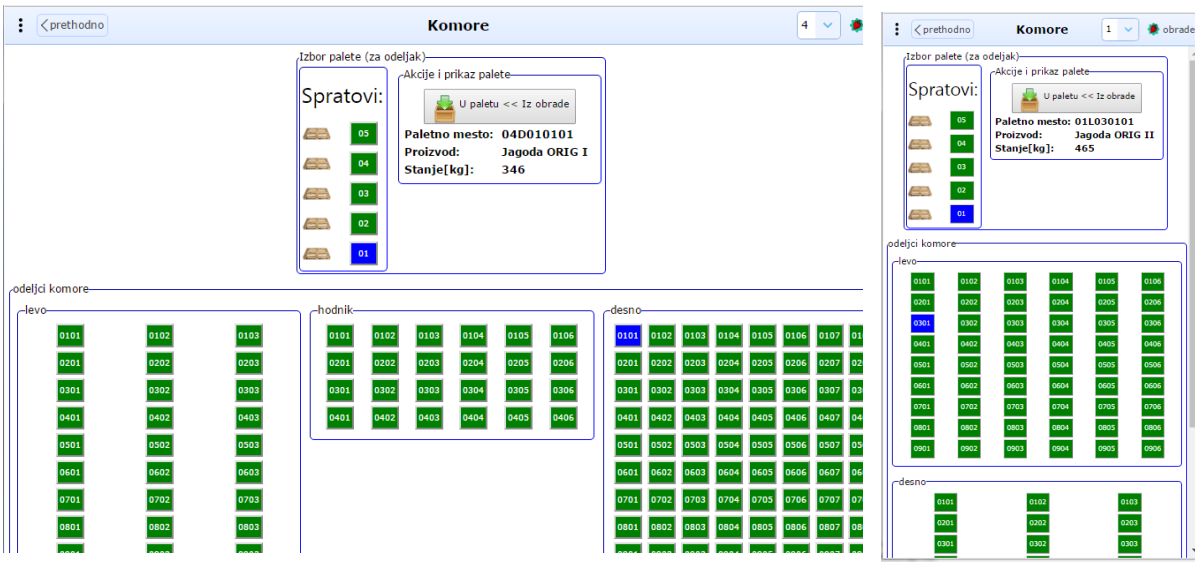
Additionally, application users should be protected from unauthorized access and from one another in their own responsibilities for entered data. That is why the software application users should have their own accounts (identified by username and password) to access this information system software. They should immediately be assigned a role, being a set of capabilities in the software application that could be set for example according to authorities based on working position. Four roles could initially be distinguished, being as follows: *Purchase recorder*, *Processing recorder*, *Payment recorder* and *All capabilities*.

4. BUSINESS PROCESS REENGINEERING FOR QUALITY IMPROVEMENTS

In order to fulfill its requirements, the information system software solution has imposed some business process reengineering.

4.1. Unique enumeration of pallet places

Unique enumeration of pallet places has been performed according to layouts of cold storage house chambers. Each pallet place is labeled as sequence of numbers and characters representing sub labels of more and more specific areas of a given pallet storage location. Each numeric sub label takes two decimal places and there is only one character label designating a custom chamber area with the same layout of pallet places (with the same number of floors on each pallet place location). For example, the label *01L020305* means the pallet place on the 5th floor (from the ground), 3rd place from the left in the 2nd row (from the deepest position, most far away from the chamber entrance) in the *Left* section of the *Chamber 01*. A chamber setting can be set so that its pallet place position can be also counted from the right. The software should give a user friendly and optimized way of pallet place selection by tapping its position button within a software-generated chamber situation plan map (customized for each chamber according to its sections and their layout, as shown in Figure 3).



a *b*

Figure 3. Optimal selection of chamber's pallet place location: a) desktop b) mobile screen

The pallet place buttons should be highlighted (blue button indicates at least one pallet place floor with the same product type already on a pallet; green button means there is at least one free pallet place on the floors of the given chamber's pallet place location), and thus a user can optimally select a pallet place in each chamber (desktop page in Figure 3a). The application, being responsive, has the same page on mobile devices (smart phones and tablets) as illustrated in Figure 3b.

4.2. Processing phases and partners generalization and repository settings

Different product turnover data settings are listed in Table 1. There are two separated, parallel contexts being associated namely to a purchaser and / or a farmer (both listed in Partners table), recorded for fruit products supply, as well as for repayments for supplied goods. If purchase lists for all her farmers are to be available immediately when full amount of goods are transferred by a purchaser and stored in the cold storage, all data are available, as well as in case of having goods purchased directly from farmers (without any purchaser), in which case the Farmer should be recorded as a purchaser as well, if that Farmer is planned to be shown in reports along with purchasers. In the similar manner, if a Farmer who supplies the cold storage company directly (via no purchaser at all) is not meant to be shown in reports along with farmers selling their goods to the company via purchasers, then such a Farmer should not be recorded in the Farmer data field, but in the Purchaser / Supplier data field only. To be more concise, it implies that farmers selling their goods to the cold storage company directly or via purchasers should be recorded only in contexts when they are meant to be shown in reports.

Table 1. Product turnover use cases and their solutions in data settings

Turnover data settings				Repay-ment	Use case
Processing phase	Farmer	Purchaser /Supplier	Repository		
otkup (purchase)	✓	✓	✓	✓	purchase lists immediately available with supplied goods
prijem (repo. input)		✓	✓	✓ OR*	a purchaser / supplier transports full amount to the cold-storage, purchase lists afterwards or never not associated with one another
otkup (purchase)	✓	✓		✓	
otkup (purchase)	✓ OR	✓ (Farmer)	✓	✓	purchased goods from farmers directly

✓ - recorded data; OR* - repayment either for repo input by purchasers only, or for purchases by farmers too

The use case when a Purchaser / Supplier transports full amount of goods purchased from her farmers to the cold storage, and purchase lists will have been available afterwards and never meant to be associated exactly with that transfer (nor even recorded - also covered). This use case should be handled as follows: firstly, when the purchaser comes with purchased items from her farmers, the repository inputs (*prijem*) are to be recorded (with purchaser and no data about farmers, as shown in Table 1). If the data about purchases from purchase lists for individual farmers are to be recorded afterwards, they should be recorded as separate turnover items, marked as *otkup* (purchase), but with no data about repository. If purchase list items data have been (or are going to be) entered, repayments for purchased goods should be associated (referenced) to them, except for the case when actually paying to purchasers only (and farmers data are just for evidence). If these data about farmers are for sure not meant to be recorded (ever), then it is advisable to associate repayments to repository input items (no data for farmers). Certainly, if the latter is the case, then data could also be recorded as if were directly purchased from purchasers (most likely with no data in the farmer data field) and thus reject any possibility for recording details.

Sold products should be recorded with buyer instead of a purchaser (without a farmer).

5. INFORMATION SYSTEM SOFTWARE OPTIONS FOR QUALITY IMPROVEMENT

Information system distributed responsive web application's options for quality improvement are presented in this section.

5.1. Various user roles and their capabilities (authorities)

First pages for logged in users in Figure 4. Users with different roles have different menu options and thus authorities in the application, as illustrated in Figure 5 – menus for administrator *All capabilities* role, *Purchase and sale recorder* and *Payment recorder* roles respectively. Roles and their capabilities can be set in the application by an admin user (*All capabilities* role), as shown in Figure 6. Thus business data are protected and accessible only to authorized users.

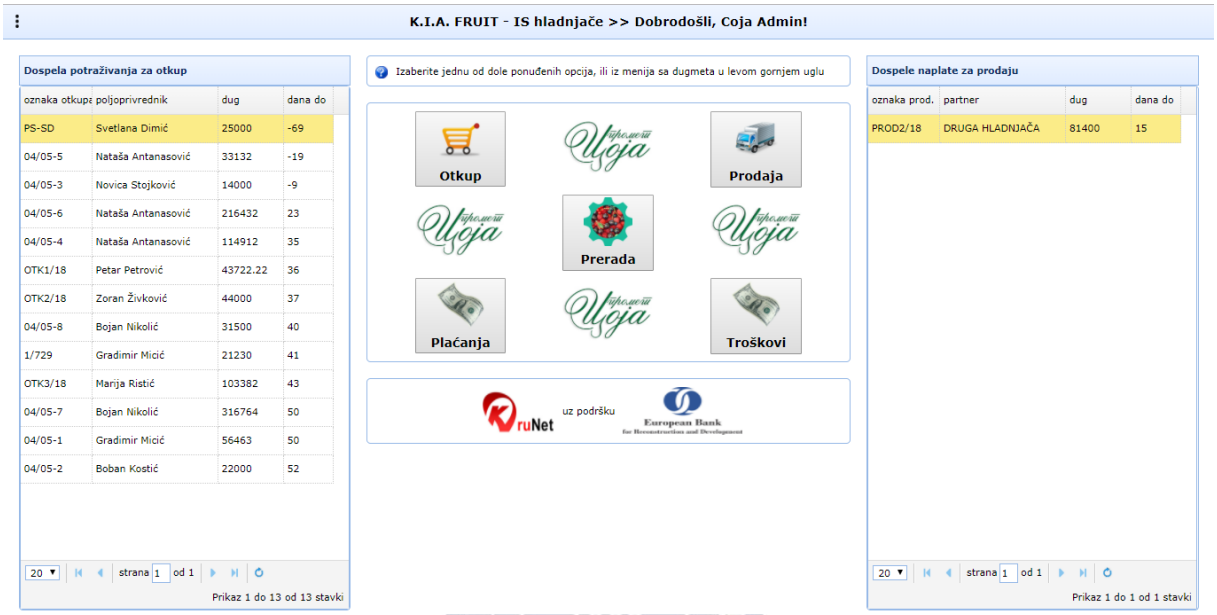


Figure 4. First page for a logged in user

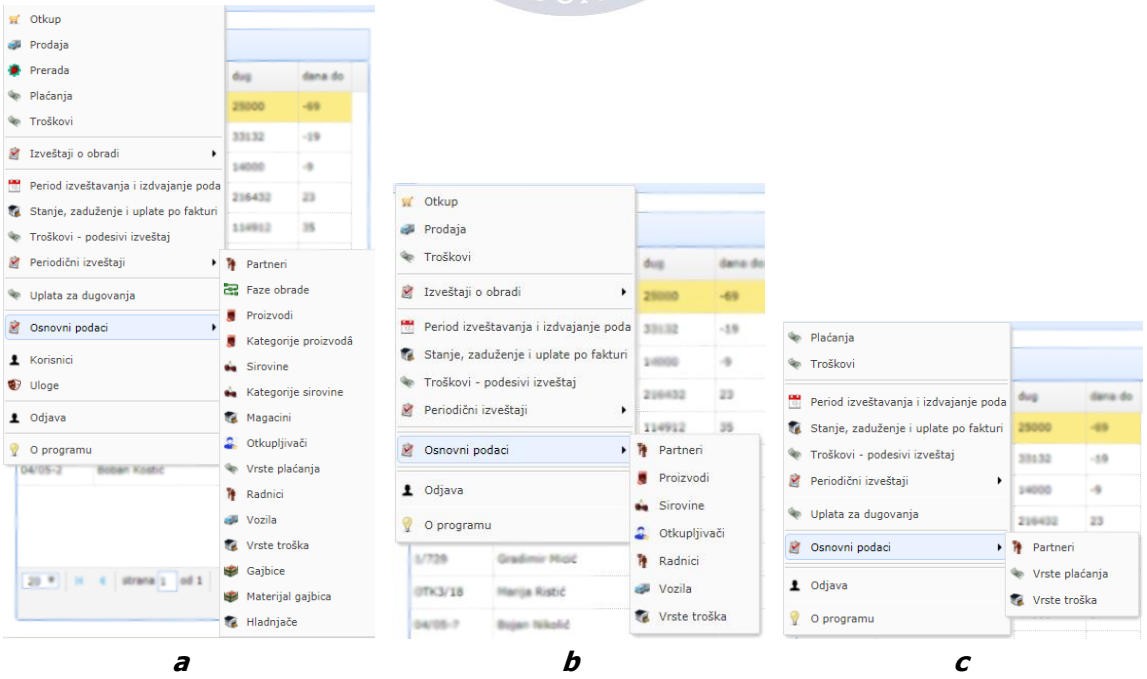


Figure 5. The menus for a) All capabilities b) Purchase and sale c) Payment recorder user roles

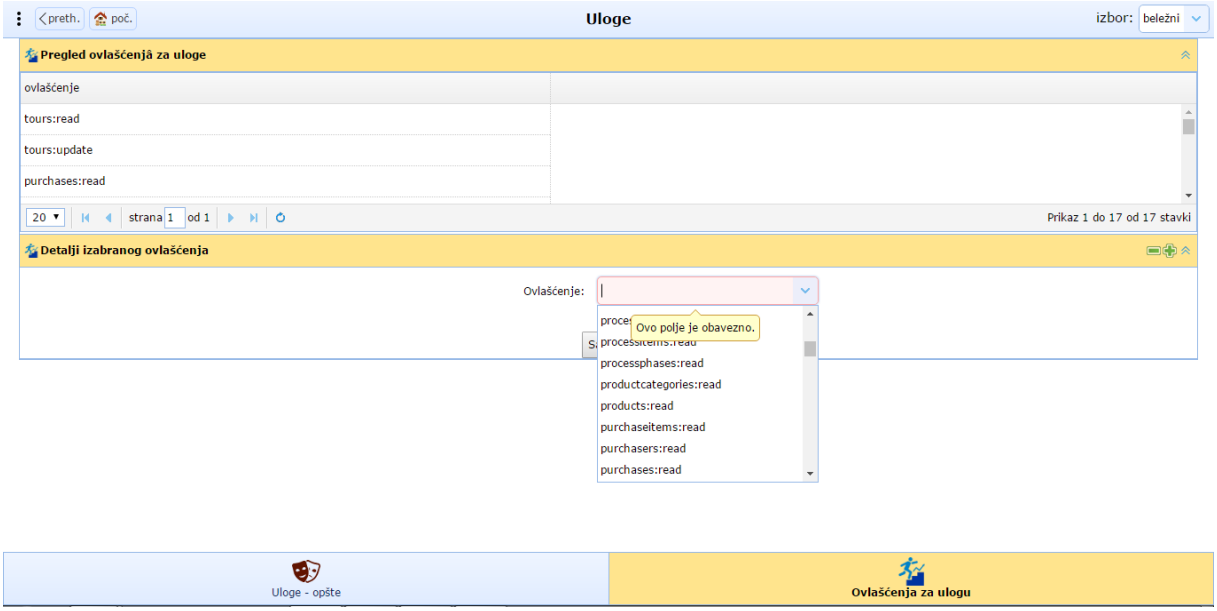


Figure 6. Administrators can set new and update existing roles and associate role's capabilities

In these application pages, application users can select one of existing items displayed in a page (they want to update) by clicking on the drop down combo *izbor:* at upper top corner of page. As an example of pages for updating these foundational business data (also available from the *Osnovni podaci* - *Foundational data* submenu), the products page with expanded combo drop down *izbor:* for product selection is shown in Figure 7.

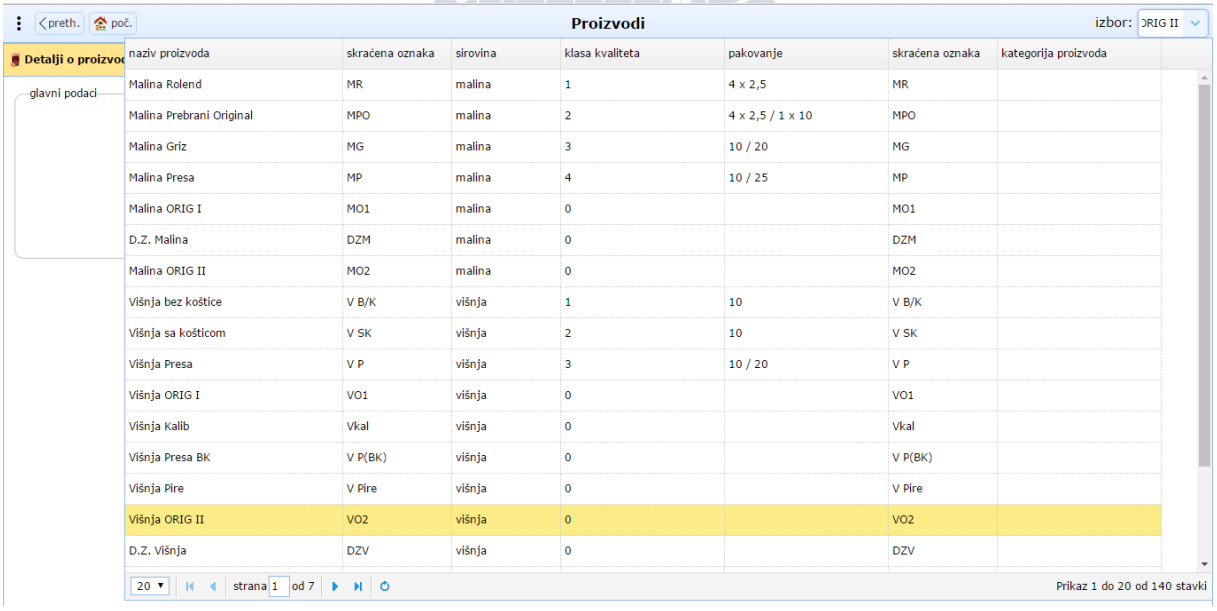


Figure 7. The page for updating products selected in a drop down combo grid (expanded)

5.2. Fruit / vegetable / mushroom products purchase, sale and processing forms

As same as in the rest of the application, products purchase, sale and processing forms are responsive, hence can be used as well in mobile devices, tablets, etc. They all consist of the main tab for general details, being purchase, or sale, or processing date, label, partners (from the same database table), days due, as well as associated tabs for processed product items. Repository inputs and outputs are entered in separate tabs, as well as crates and pallets. Purchase (*Otkup*) general details form is shown in Figure 8, along with their items (products in their respective amounts from the same partner in the same tour), as well as crate and pallet (*Gajbice*) items form in Figures 9 and 10 respectively.

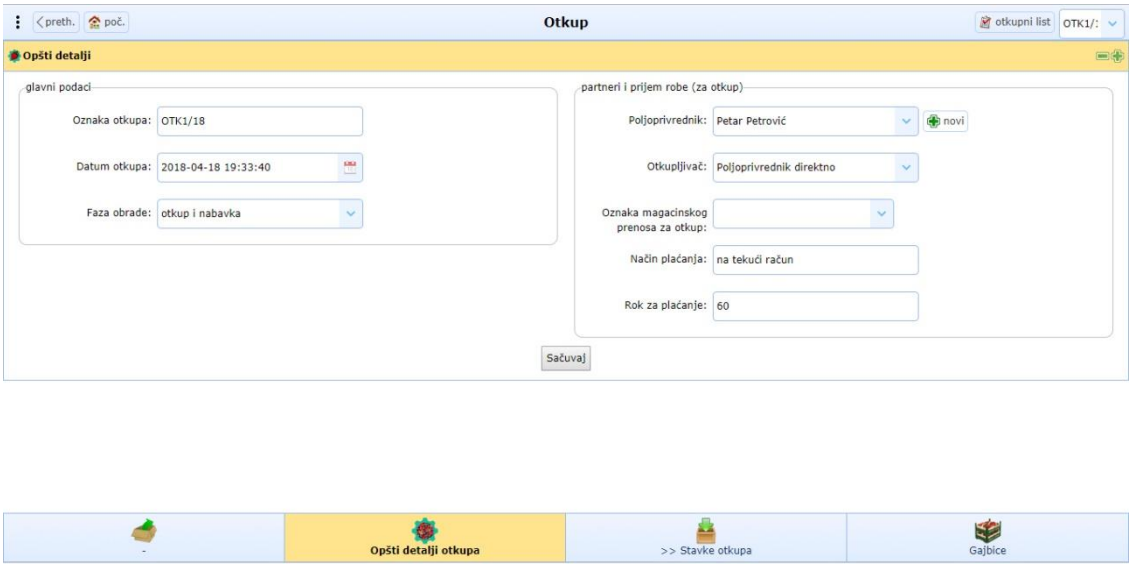


*Figure 8. Purchase (*Otkup*) general details form*

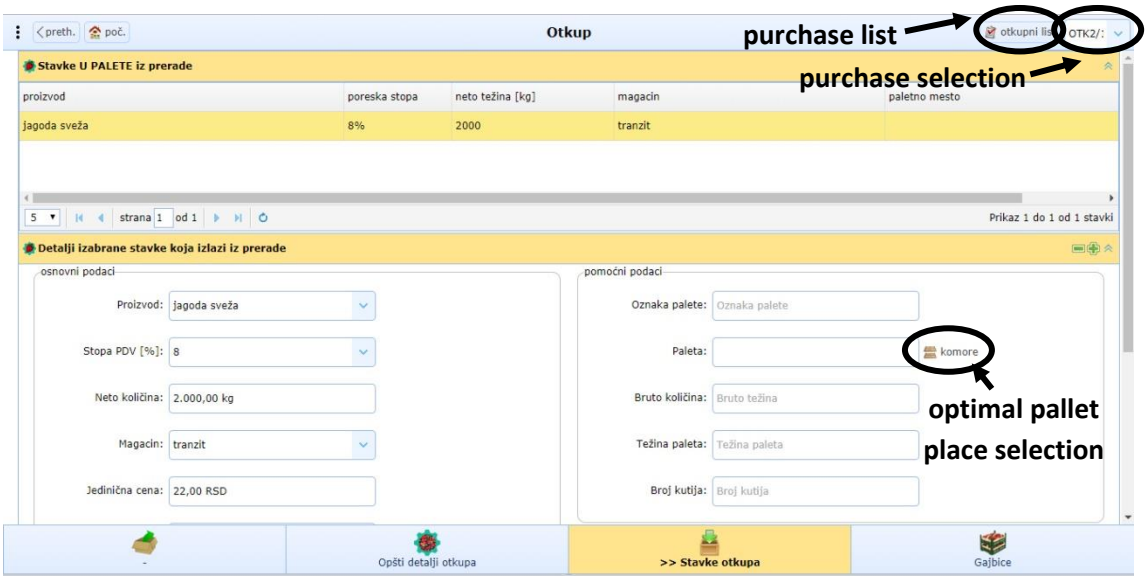


*Figure 9. Purchase (*Otkup*) items form* Stavke otkupa

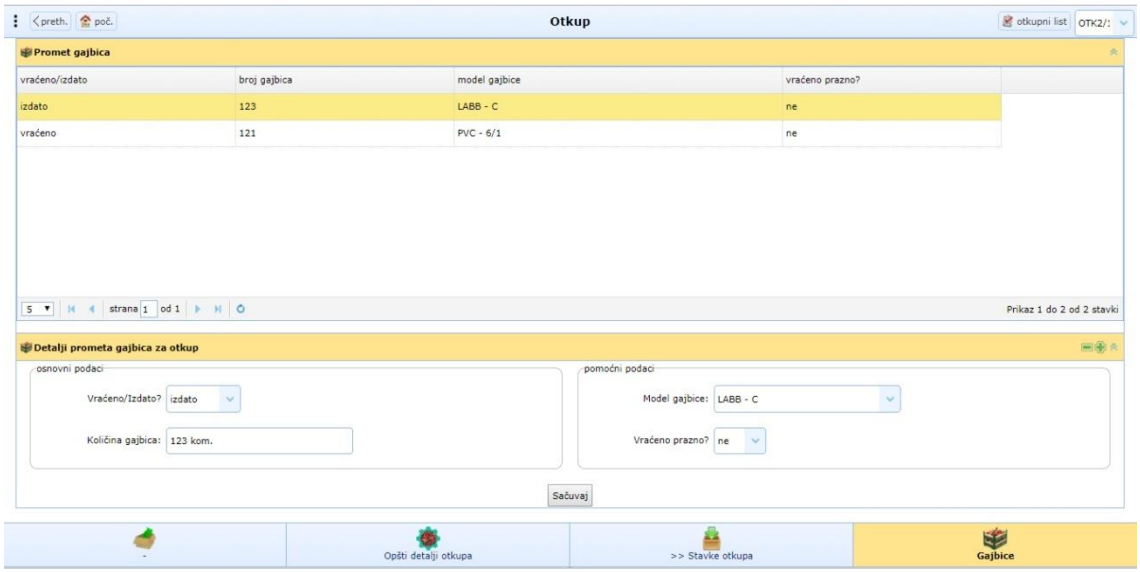


Figure 10. Crate and pallet items form Gajbice

5.3. Processing reports: purchase list, delivery report, invoice, traceability

The following documents for a selected purchase, or sale, or processing phase are available: purchase list (Figure 11a), delivery report (Figure 11b), invoice (Figure 11c) and traceability diagram (Figure 12). Purchase item prices are entered including VAT(value-added tax), and sale item prices are entered without VAT part. Purchase and sale prices are calculated with and without VAT for the respective documents, as well as automatically generated in-words statements for numerical total amount.

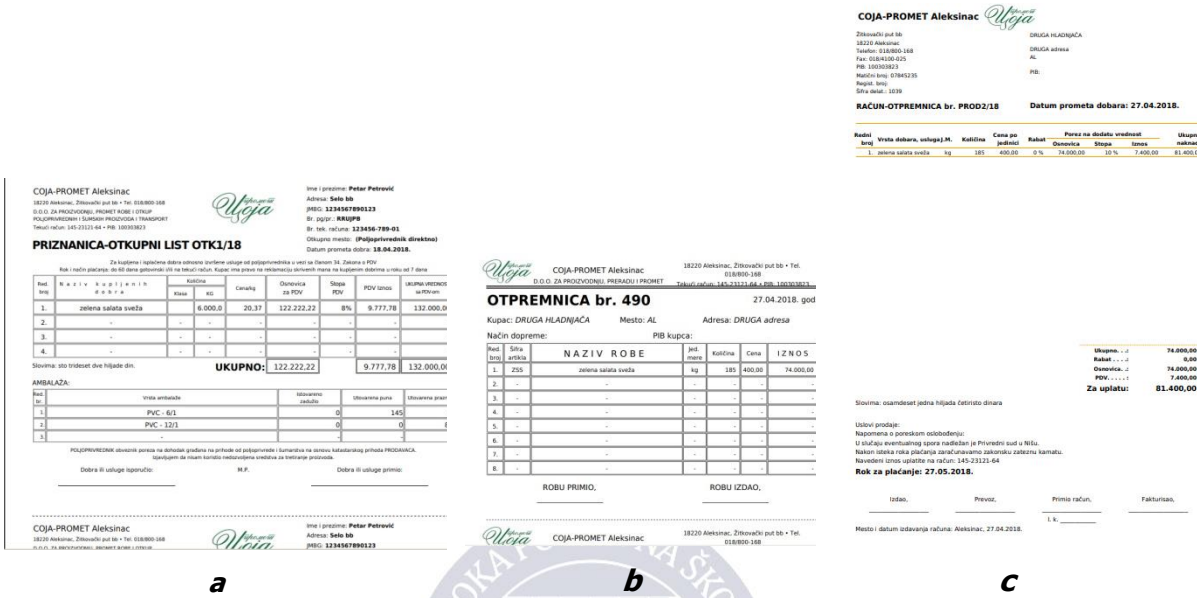


Figure 11. Purchase / sale documents: a) purchase list, b) delivery report, c) invoice

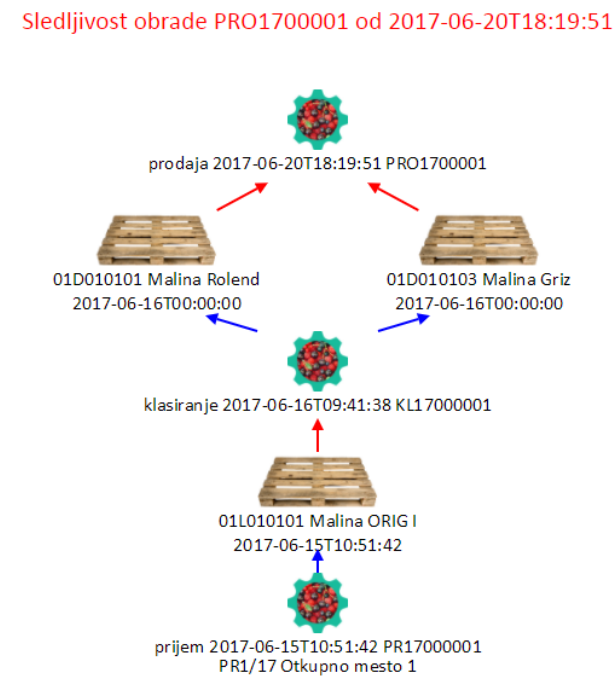


Figure 12. Food traceability diagram for a selected sale or processing activity

As probably the most significant option regarding standard assurance and food safety legislation conformance, there is the *Sledljivost* option (meaning ***traceability***) of *Izveštaji o obradi* (*processing reports*) sub menu item (as can be seen in Figure 5a), that is applied to currently active processing item. Hence the most useful chain of processing and pallet items is for sold products, all back to fruit raw materials received in a cold storage company. Such a traceability report for sold raspberry is illustrated in Figure 12. *prodaja* - *sale* activity is at top of the diagram, all back to initial *purchase* activity at bottom of the diagram; processing and pallet items are depicted as gear and pallet icons respectively.

The diagram has been implemented as SVG (*Scalable Vector Graphics*), automatically generated in browser by appropriate XSLT (*eXtensible Stylesheet*

Language Transformation) applied to application-generated XML (*eXtensible Markup Language*) data of processing and pallet items obtained out of recursive (self-invoking) procedures in PHP language.

5.4. Payments and payment types

Various payment procedures are supported in the application. In addition to regular direct payment (from company to farmers) for purchased goods (including VAT), separated payments for VAT and for goods are also possible (based on the calculated VAT debt). There is an additional payment option for goods. A cold storage company pays an advance (deposit) to purchasers at the beginning of season and those amounts are being repaid during season when purchasers pay off farmers directly for purchased goods (and VAT must be paid to farmers' bank accounts). Besides being kept exactly as described above, cold storage company could choose to book financial record as complete payment to a farmer, plus return of an advance from a purchaser. In addition to manual payment records (Figure 13), one can use automatic repayment form from *Uplate za dugovanja* (*Repayments*) menu item to pay selected farmers a full amount of debt (Figure 14). Due payments to farmers and to the company are listed on the left and right hand side on the first page respectively, as shown in Figure 4.

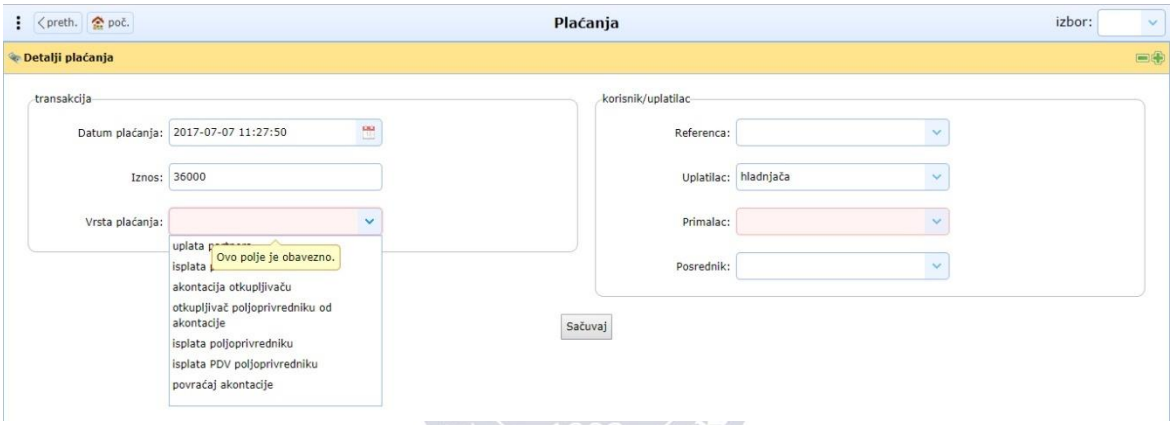


Figure 13. Manual payment form (with payment types expanded)

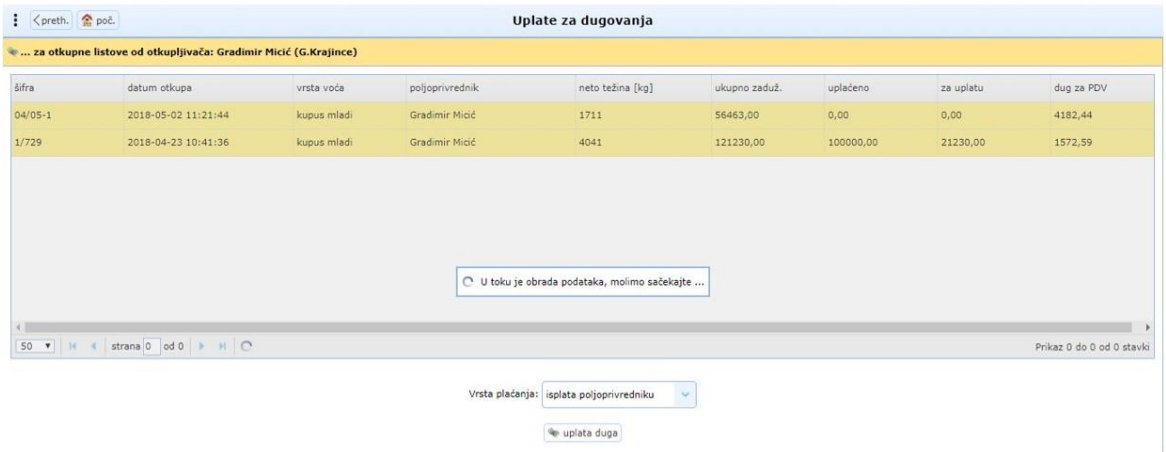


Figure 14. Form for automatic payment of full amounts to selected farmer

5.5. Periodical reports

There are many reports available that use filter data (Figure 15) from the *Periodični izveštaji i izdvajanje podataka* (*Periodical reports and data filters*) menu item. All reports use date period and some of them use selected raw material or partner data filters from the selection form. Report examples, being available on corresponding buttons below are shown in Figure 16.

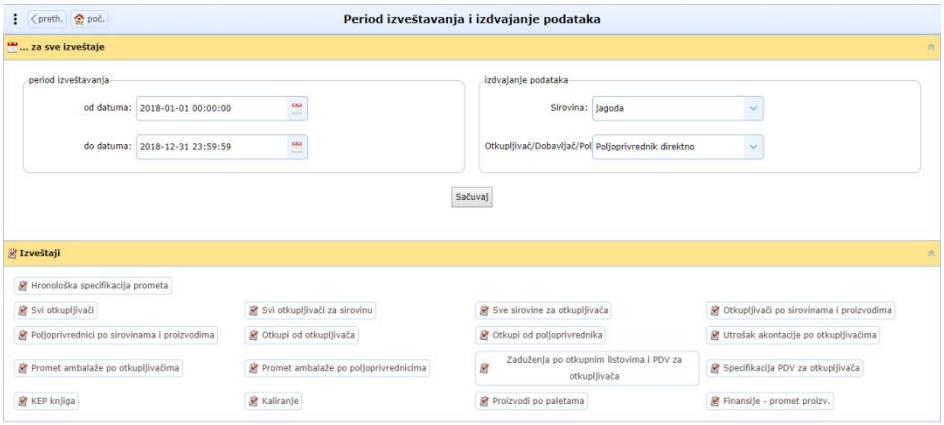


Figure 15. Periodical reports and data filters form

Knjiga evidencije prometa (KEP) od 01.01.2018. do 31.12.2018.

r. br.	datum knjiženja	opis knjiženja		zaduženje	razduženje	uplata na račun
1.	18.04.2018.	otkupni list OTK1/18	Petar Petrović - Selo ; otk. mesto: Poljoprivrednik direktno -	133.500,00	0,00	
2.	19.04.2018.	otkupni list OTK2/18	Zoran Živković - Selo ; otk. mesto: Poljoprivrednik direktno -	44.000,00	0,00	
3.	25.04.2018.	otkupni list OTK3/18	Marija Ristić - Aleksinac ; otk. mesto: Zdravko Janković - Aleksinac	107.582,00	0,00	
4.	27.04.2018.	račun PROD2/18	DRUGA HLADNJAČA - AL		81.400,00	
5.	30.04.2018.	plaćanje po dok. otkupni list OTK1/18	Petar Petrović - Selo ; otk. mesto: Poljoprivrednik direktno -		0,00	-89.777,78
			UKUPNO:	285.082,00	81.400,00	-89.777,78

Detaljna hronološka specifikacija prometa od 01.01.2018. do 31.12.2018.

Opšti detalji	Datumi	Roba	Gajbice	Zaduženja za robu i PDV	Troškovi prometa	Ukupno zaduženje	Plaćanje (ukupno)
otkup i nabavka OTK1/18 Poljoprivrednik: Petar Petrović, Selo Otkupljivač: Petar Petrović, Selo	izmene: 02.05.2018. dospeća: 17.06.2018. zaduž: 18.04.2018.	proizvodi: zelena salata sveža uk. količina: 6.000,00 magacini: tranzit	vraćene pune: 145 vraćene prazne: 80 izdate: 0	ukupno: 132.000,00 za robu: 122.222,22 za PDV: 9.777,78	ukupno: 1.500,00 zadužuje: 1.500,00 razdužuje: 0,00	133.500,00	ukupno plaćeno: -89.777,78 dug: 43.722,22 dug za robu i PDV: 42.222,22
prodaja PROD2/18, po otpremnici br. 490 Kupac: DRUGA HLADNJAČA, AL	izmene: 27.04.2018. dospeća: 27.05.2018. zaduž: 27.04.2018.	proizvodi: zelena salata sveža uk. količina: -185,00 magacini: tranzit	vraćene pune: 0 vraćene prazne: 0 izdate: 0	ukupno: -81.400,00 za robu: -74.000,00 za PDV: -7.400,00	ukupno: 0,00 zadužuje: 0,00 razdužuje: 0,00	-81.400,00	ukupno plaćeno: 0,00 dug: -81.400,00 dug za robu i PDV: -81.400,00
otkup i nabavka OTK2/18 Poljoprivrednik: Zoran Živković, Selo Otkupljivač: Zoran Živković, Selo	izmene: 19.04.2018. dospeća: 18.06.2018. zaduž: 19.04.2018.	proizvodi: jagoda sveža uk. količina: 2.000,00 magacini: tranzit	vraćene pune: 121 vraćene prazne: 0 izdate: 123	ukupno: 44.000,00 za robu: 40.740,74 za PDV: 3.259,26	ukupno: 0,00 zadužuje: 0,00 razdužuje: 0,00	44.000,00	ukupno plaćeno: 0,00 dug: 44.000,00 dug za robu i PDV: 44.000,00
UKUPNO:		UK. KOLIČINA: 7.815,00	UK. VRAĆENE PUNE: 266 UK. VRAĆENE PRAZNE: 80 UK. IZDATE: 123	UK. ZA ROBU I PDV: 94.600,00 UK. ZA ROBU: 88.962,96 UK. ZA PDV: 5.637,04	UK. TROŠKOVI: 1.500,00 UK. ZADUŽUJE: 1.500,00 UK. RAZDUŽUJE: 0,00	96.100,00	UK. PLAĆENO:-89.777,78 UK. DUG:6.322,22 UK. DUG ZA ROBU I PDV:4.822,22

Figure 16. KEP and chronological reports respectively as examples of reports in the application

6. CONCLUDING REMARKS

Further improvements of this software include support for automatic pallet cataloguing via RFID or barcode technologies, as well as implementation of web browser's local storage and thus no need for Internet connection on remote purchasing stations (along with automatic synchronization of data when on company's premises).

Credits

The Krunet consultancy business in fruit processing & cold storage companies has been supported by National agency for regional development of Republic of Serbia, USAID (United States Agency for International Development) and EBRD (European Bank for Research and Development).

References

1. Workman, D., (2016) Serbia's top ten exports, http://www.worldstopexports.com/serbias-top-10-exports/

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

ANALIZA PRIMENE INSTRUMENATA PROMOTIVNOG MIKSA U AKTIVNOSTIMA MARKETING MENADZMENTA

PROMOTIONAL MIX INSTRUMENTS' APPLICATION ANALYSIS IN THE FUNCTION OF MARKETING MANAGEMENT ACTIVITIES

Zorana Nikitović | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd | zorana.nikitovic@vspep.edu.rs

Dušan Garabinović | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd | dusan.garabinovic.032@gmail.com

Slađana Vujičić | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd | sladjanakonto@gmail.com

Sažetak

Jedna od najznačajnijih karakteristika savremenog poslovanja zasnovanog na konceptu marketinga jeste usmerenost na potrošače. Ostvarivanje i održavanje kontakta sa potrošačima, kao i iniciranje njihovih reakcija predstavlja svojevrsnu umetnost u aktivnostima kvalitetnog menadžmenta. Komunikacija i promocija koja se na njoj temelji u pomenutim procesima predstavljaju jedne od glavnih načina za stvaranje i održavanje odnosa sa kupcima, nezavisno od toga da li je reč o direktnom ili masovnom pristupu ciljnom tržištu. Promotivni instrumenti se neprekidno razvijaju, a svaki od njih na određen način utiče na tržište, kako samostalno, tako i u kombinaciji sa drugim, stvarajući tako miks komunikacionog delovanja. Njihova primena se razlikuje i sa stanovišta veličine privrednog subjekta koji ga primenjuje, što ostavlja dosta prostora za analizu njihovog korišćenja po tom osnovu.

Cilj ovog rada je da ukaže na odnos vlasnika i menadžera prema korišćenju pojedinih oblika promotivnih aktivnosti u mikro, malim i preduzećima srednje veličine na teritoriji Moravičkog upravnog okruga, sa fokusom na grad Čačak.

Abstract

One of the most important features of modern business based on the concept of marketing is consumer orientation. Realizing and maintaining contact with consumers, as well as initiating their reactions, represents a kind of art in the activities of quality management. The communication and promotion based on it are some of the main ways of creating and maintaining customer relationships, regardless of whether it is a direct or mass approach to the target market. Promotional instruments are constantly evolving, each of them in a certain way influencing the market, both individually and in combination with others, thus creating a mix of communication action. Their application differs based on the size of the business entity applied, which leaves a lot of room for analyzing their use.

The aim of this paper is to point out to the attitude of owners and managers towards the use of certain forms of promotional activities in micro, small and medium-sized enterprises in the territory of the Moravica Administrative District, with a focus on the town of Čačak.

Ključne reči: *marketing, marketing menadžment, promocija, komunikacioni miks*

Keywords: *marketing, marketing management, promotion, communication mix*

1. UVOD

Upravljanje poslovanjem privrednih subjekata je jedna od najznačajnijih i ujedno najodgovornijih aktivnosti dodeljena menadžerima. Dok liderstvo kreira viziju (ostvarljivu sliku budućnosti) i strategiju (logiku kako da se ostvari vizija), menadžment stvara planove (faze i vreme primene strategije) i akcije (prevođenje plana u aktivnosti) [1]. „Neke od njih su krajnje jednostavne, druge veoma složene, ali sve one imaju jednu zajedničku karakteristiku, a to je potreba da budu dobro isplanirane, organizovane, da njihovo odvijanje bude rukovođeno i nadgledano od za to ovlašćenog pojedinca ili grupe ljudi – neophodno je da postoji upravljanje"[2].U okviru sagledavanja menadžmenta po poslovnim funkcijam i nadležnostima, uporedo sa prihvatanjem marketing koncepta i stavljanja potrošača u centar pažnje, dolazi do pojave i neprestanog jačanja marketing menadžmenta, kao njegovog sastavnog dela. Njegova uloga je u današnjim često izrazito konkurentnim uslovima poslovanja sve značajnija, imajući u vidu da od odnosa kompanije marketara prema kupcima u velikoj meri zavisi i odnos koji će kupci imati prema iznetoj ponudi. „Često se kaže da je marketing prva među jednakim poslovnim funkcijama. To je funkcija koja ima istovremeno i strategijski i operativni karakter. Marketing je objedinjavajuća funkcija usmeravajućeg karaktera, ideja koja spaja celokupan poslovni sistem, ciljno i dugoročno orijentisana. Za marketing se, dalje, često kaže da je najodgovorniji za poslovni uspeh, ali najčešće na udaru kad poslovni rezultat izostane"[3].

Marketing menadžment je „umetnost i nauka izbora ciljnih tržišta i sposobnost pridobijanja, zadržavanja i povećanja broja kupaca putem stvaranja, isporuke i komuniciranja superiorne vrednosti za kupce"[4]. Obuhvata „tim koji je odgovoran za vođenje marketinškog poslovanja kompanije, obično vođen od direktora marketinga", uključujući „sve marketinške funkcije kompanije i odgovornosti, od koncepta i planiranja do implementacije, evaluacije i kontrole"[5]. Može se posmatrati i kao „proces postavljanja marketinških ciljeva za organizaciju (s obzirom na interne resurse i tržišne mogućnosti), planiranje i izvršenje aktivnosti u svrhu ispunjavanja tih ciljeva i merenje napretka prema njihovom ostvarenju"[6], odnosno kao „planiranje i nadzor nad marketinškim poslovanjem kompanije i efikasnom implementacijom marketinškog plana"[7].

Mnoge mogućnosti koje su dostupne većim kompanijama, mikro, malim i srednjim preduzećima nisu na raspolaganju, ali je mogućnost improvizovanja i primene novih, po osnovu fleksibilnosti, kreativno osmišljenih strategija, daleko više prisutno i predstavlja glavni instrument njihove promotivne borbe. To se može posmatrati i kroz koncept preduzetničkog marketinga u širem smislu, koji predstavlja „proaktivnu identifikaciju i eksploataciju mogućnosti za sticanje i zadržavanje odgovarajućih stejkholdera kroz inovativne pristupe upravljanja rizikom, korišćenju resursa i stvaranja vrednosti" [8], a koji su Garabinović i Nikitović [9]analizirali sa stanovišta sinergije instrumenata marketing miksa 4P i instrumenata preduzetničkog marketing miksa, dajući i primer istraživanja primene strategije instrumenata marketing miksa u preduzećima u Srbiji (Moravički okrug). Neprekidni razvoj savremenih tehnologija i njihova široka dostupnost dodatno unapređuju lepezu komunikacionih aktivnosti koja od strane analiziranih organizacija može biti korišćena.

Sektor marketinga je jedan od sektora kompanije u kojem je veoma potrebno intenzivirati nivo angažovanja zaposlenih, jer opstanak i prosperitet kompanija zavisi u velikoj meri od kvaliteta marketinških odluka [10]. Nepostojanje zasebnih odeljenja koja se bave marketingom takođe je prisutno, posebno u slučaju novoosnovanih ili preduzeća male veličine. Bez obzira na to da li postoje ili ne, ključno je da marketing aktivnosti budu dobro osmišljene i međusobno usklađene među svim zaposlenima, svim delovima organizacije, povezujući ih u jednu skladnu celinu. Odluke koje se donose u oblasti marketinga mogu imati značajan uticaj na poslovanje preduzeća, kako pozitivno tako i negativno, a promocija, kao njegov sastavni deo, postaje jedna od glavnih determinanti poslovnog uspeha. Zbog toga je i analiziranje primene nekih od oblika promotivnih aktivnosti povezanih sa veličinom privrednog subjekta veoma važno kako bi se stvorila kompletnija slika o načinu na koji ovaj

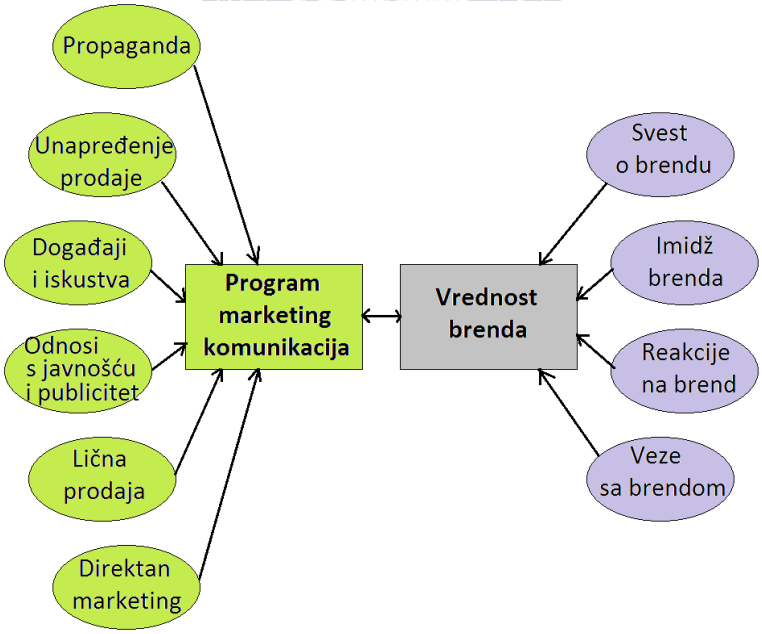
sektor privrede pristupa tržištu, posebno sa aspekta korišćenja određenih dostupnih modela komunikacije. Iz tog razloga će u nastavku rada biti predstavljeni osnovni instrumenti promotivnog miksa sa svojim glavnim specifičnostima, a potom i rezultati istraživanja o korišćenju istih od strane menadžera i vlasnika na analiziranoj teritoriji.

2. OSNOVNI ELEMENTI MIKSA MARKETING KOMUNIKACIJA

Poslovanje u uslovima dinamičnih i visokokonkurentnih tržišta nameće zahteve učesnicima da analizirajući okruženje i promene u njemu pronađu najbolji način da se sa pomenutim izazovima izbore. Samo organizacija koja realno sagledava svoju tržišnu poziciju, prepoznaje svoje snage i slabosti i teži konstantnom razvoju može odgovoriti izazovima, odgovoriti promenama ili čak inicirati nove. Adekvatno kombinovanje različitih aktivnosti koje obuhvata poslovanje kompanije radi dostizanja postavljenih ciljeva u skladu sa usvojenim marketing konceptom predstavlja jedan od ključnih elemenata potencijalno poslovno uspešnih kompanija.

Marketing je, sam po sebi, veoma složen skup aktivnosti usmerenih ka kupcima i njihovim potrebama i zahtevima. Sinergija se postiže samo zajedničkim usaglašenim delovanjem svih elemenata, jedinstveno se fokusirajući na najvažniji deo tržišta, a to su, u skladu sa marketing konceptom, zasigurno potrošači.

U aktivnostima markeiting menadžemnta obično jedan oblik promocije nije dovoljan, pa se pristupa njihovom kombinovanju kako bi se zajedničkim delovanjem ostvarili bolji efekti (slika 1). Promene u savremenom svetu i prisutni trendovi razvoja poslovanja doveli su do toga da je integrisanje među različitim elementima promotivnog miksa postalo neophodan uslov stvaranja i održavanja konkurentske prednosti. Na taj način nastaje novi koncept baziran na usaglašenom delovanju više od jednog oblika marketing komunikacija radi kreiranja i slanja jasne i nedvosmislene poruke tržištu, oličen u pojmu integrisane marketing komunikacije.



Slika 1. Integrisanje marketing komunikacija s ciljem izgradnje vrednosti brenda [5]

Promocioni miks koji se još naziva i miks marketing komunikacija predstavlja „opseg promotivnih alata, tehnika i aktivnosti, kombinovan i prilagođen kako bi se zadovoljile potrebe pojedinih marketinških kampanja"[6]. Prema istom izvoru, miks može obuhvatiti: oglašavanje, postprodajne aktivnosti, body media, brendiranje i pozicioniranje, kataloge, korporativne komunikacije, direktnu poštu, direktan marketing, e-trgovinu, izložbe,

interaktivne video snimke, internet aktivnosti, livery dizajn i prikazivanje, tržišno obrazovanje, marketing istraživanje, merchandising, mini medije, pakovanja, point-of-sale displeje, strategiju cena, štampu: potrošačku literaturu, štampu: trgovinsku literaturu, promotivne poklone, odnose s javnošću, podršku prodajnoj sili, prodajnu literaturu, sponzorstva, uniforme osoblja i pribor za pisanje [6].

2.1 Oglašavanje

Nijedan segment ukupnih promotivnih aktivnosti ne može se posmatrati i primenjivati bez analize njegove povezanosti sa drugim elementima, kao i bez sagledavanja postojeće tržišne, a prvenstveno marketinške situacije. U tom smislu se ni oglašavanje u postavljanju svojih ciljeva, a potom u odabiru poruke, medija, budžeta i sl., ne sme posmatrati kao potpuno nezavistan i izdvojeni deo procesa marketing komunikacija. Šta je cilj propagande zavisi od toga čemu i kome kompanija-marketar teži, načina na koji isti može sprovesti, mogućnosti marketara i potencijala za njihovo dodatno unapređivanje i angažovanje. Kao jedna od najprisutnijih podela oglašavanja javlja se ona na štampano (najznačajniji su novine, časopisi i sl.), elektronsko (radio i televizija), a kao zasebna vrsta se može izdvojiti digitalno - internet ili onlajn oglašavanje, koje u osnovi integriše sve prethodne oblike, a može biti i troškovno znatno povoljnije.

Pre nego što se krene u obraćanje prethodno odabranoj ciljnoj publici, marketar ima nimalo lak zadatak da informacije koje želi preneti, a po osnovu postavljenih ciljeva pretvori u formu poruke pogodne za propagandnu aktivnost. Sadržaj, struktura i oblik poruke variraju u zavisnosti od odabranog načina pristupa auditorijumu, a u skladu sa karakteristikama i marketara (kompanije prodavca) i kupaca. U poruci treba da bude iskazana suština onoga što se želi reći, najčešće u formi kratkog obraćanja, tako da se trenutno utiče na svest targetiranog. Precizan odabir reči, teksta i zvuka ukomponovanih na način prilagođen tržištu i njegovim specifičnostima (razumljivost), ali i proizvodu i onome što se želi reći, predstavlja jedini mogući put ostvarivanja motivišućih efekata i željene reakcije auditorijuma.

Veza između poruke i načina na koji se ona saopštava je veoma važna, bilo da je u pitanju direktna ili posredna povezanost. Cilj je da poruka bude razumljiva i da ostavi što je moguće snažniji i dugotrajniji pozitivan utisak.

Kada je reč o štampanom oglašavanju, poseban uticaj na učinak reklame imaju veličina reklame, kvalitet štampe, boje, veličina teksta, kao i mesto (medij) u kome će isti biti prisutan. Pored novina i časopisa, trebalo bi pomenuti i kataloge i žute strane koje Gajić i Golijanin posmatraju kao nekadašnje štampane medije, prvenstveno misleći na kataloge „koje su izdavale velike robne kuće i populističkih „malih" oglasnika koje su izdavale telefonske kompanije – **žute strane**", nastale iz telefonskih imenika[11]. Njihove glavne karakteristike bile su prema Kotleru i Keleru[5] odlična lokalna pokrivenost, visok stepen poverenja, širok domet i niski troškovi sa jedne strane, i velika konkurencija, dug period čekanja na kupovinu reklame i kreativna ograničenja sa druge strane.

Na radiju su reklame kratke, a kreiranje i plasman reklamnih poruka nije previše skupo, što uz često ponavljanje predstavlja jednu od značajnih pogodnosti koje oglašavanje putem ovog medija nosi sa sobom. Pogodnost radija je i mogućnost istovremenog slušanja i obavljanja drugih aktivnosti, i to na svim mestima uz pomoć uređaja koji prima signal (npr. mobilni telefoni). Razvojem savremenih tehnologija i emitovanje radio programa postaje jednostavnije, tako da se brišu prostorno predviđene granice njegovog dometa i on postaje globalni medij, što marketing menadžerima promovisanje proizvoda, u prostornom smislu, čini gotovo neograničenim.Trebalo bi obratiti pažnju na to da li uopšte ciljna publika sluša radio, koju stanicu, kao i u kom periodu dana. Ukoliko se sve pravilno proceni, uz mogućnost stvaranja kreativnih reklama, radio može, baš zbog svoje specifičnosti, postići značajne efekte u ostvarivanju postavljenog cilja marketinga. Sa druge strane, audio prezentacija može imati i negativne efekte – sve zavisi od imaginacije koju reklama kod slušalaca podstiče.

Odabirom adekvatne televizije, elementa programa koji se plasira i vremena emitovanja kod koga u što većoj meri dolazi do podudaranja strukture gledalaca i strukture ciljnog tržišta kompanije-marketara, efekti koji se postižu, čak i sa malom frekvencijom ponavljanja, mogu biti izuzetno dobri.

Nisu samo troškovi emitovanja ono što oglašavanje putem televizije čini skupim. Da bi se konačno stiglo do plasiranja poruke televizijskom auditorijumu, ona prvo mora da se kreira i posebno prilagodi karakteristikama televizije kao medija. Kompanija-marketar taj posao može odraditi sama ili u saradnji sa drugim licima specijalizovanim za poslove oglašavanja i pravljanja reklame, ali i u jednom i u drugom slučaju troškovi su neminovni ukoliko se želi postići zadovoljavajući rezultat. Neadekvatna reklama, u najboljem slučaju, neće biti primećena ili će njeni efekti na ciljno tržište biti zanemarljivi, ali je problem što ona može imati veliki uticaj, ne samo na buduće, već i na postojeće potrošače i širu javnost i dovesti do krajnje negativnih posledica po sam proizvod/uslugu, ali i imidž same kompanije.

Oglašavanje na internetu sprovodi se najčešće kroz postavljanje tzv. onlajn reklama, koje mogu imati različite oblike. Gugl kao jedan od najpopularnijih internet pretraživača nudi mogućnost onlajn reklamiranja (u čemu gledajući druge pretraživače nije usamljen), a između ostalog, to su: *search* oglasi ili oglasi povezani sa pretragom, multimedijalni oglasi, video oglasi, univerzalne kampanje za aplikaciju.

Kao specifična vrsta oglašavanja javlja se usmena propaganda. U savremenom svetu, uloga usmene propagande nije ništa manja nego u prošlosti – jedan od najvažnijih i najubedljivijih prenosilaca informacija jeste čovek. Lider mišljenja je „osoba koja je često u mogućnosti da utiče na stavove i ponašanje drugih potrošača"[12].

Poredeći oglašavanje sa ličnom prodajom i direktnim marketingom, Donaldson[13]navodi da se ono karakteriše usmerenošću na masovnu publiku, neličnim, indirektnim kontaktom, ustaljenim formatom, radom u širinu (*in breadth*), jednosmernošću, organizovanom povratnom informacijom (MIS, marketinško istraživanje), relativno niskim troškovima (kriterijum po 1000) i *pull* efektom. Tri glavne osobine kojima se odlikuje, a koji su sastavni delovi mnogih definicija oglašavanja su pristup masovnom tržištu, nelični pristup i plaćeni oblik promocije i one predstavljaju i pozitivne i negativne strane, sve u zavisnosti od situacije i načina njihove implementacije.

2.2 Unapređenje (podsticanje) prodaje

Unapređenjem prodaje teži se pronalaženju nestandardnih rešenja za aktiviranje lica (kupaca i prodavaca) u smislu njihove veće posvećenosti realizaciji marketarove ponude na tržištu, dobija se od njih neposredan, jasan i pre svega merljiv odgovor kao reakcija na preduzete aktivnosti. Kao jedan od najbitnijih delova spektra ukupnih promotivnih aktivnosti koji teži da pobudi interesovanje tržišta, unapređenje prodaje čini i kariku koja preko ostalih elemenata marketing komunikacija povezuje druge instrumente marketing miksa radi zajednički koncipiranog tržišnog nastupa. Korisnost koja se time nudi i koja treba da pokrene kupce mora činiti konzistentan deo ukupne ponude, ukoliko se želi dostizanje odgovarajućeg nivoa promotivne usklađenosti. Među najčešće korišćenim oblicima unapređenja prodaje nalaze se svakako popusti, promotivna pakovanja, nagradne igre, uzorkovanje, besplatne probe i sl., i mogu uticati kako na kupce (fizička i pravna lica), tako i na same prodavce kao deo kompanije. Prema *Sue Peattie* i *Ken Peattie* [14] tri osnovna elementa definisanja unapređenja prodaje su: nestandardnost (*non-standard*), orijentisanost na odgovore (*response-orientated*) i orijentisanost na korist (*benefit-orientated*).

Neke od prednosti korišćenja sredstava unapređenja prodaje sa stanovišta marketing menadžera su podsticanje probe i kupovine (smanjenje zaliha), laka merljivost rezultata, sve veće usmeravanje ka individualizovanoj ponudi korišćenjem baza podataka i sl. Nasuprot tome, visoki troškovi i kratkoročnost sprovođenja mogu biti nedostaci, posebno ukoliko se dopune sa agresivnim nastupom, velikom učestalošću ili „stalnim" sniženjima.

2.3 Događaji i iskustva

Marketing putem događaja i iskustva predstavlja jedan od načina da se skrene pažnja ciljnog auditorijuma na kompaniju, da se poboljšaju i produbе međusobni odnosi kroz nova iskustva susreta sa brendom. Prepoznatljivost koju kompanija po tom osnovu može ostvariti ne predstavlja samo mogućnost prodaje proizvoda, već identifikovanje kupaca sa njim i stvaranje čvršćih i dugoročnijih odnosa. Primena događaja kao promotivnog instrumenta, ukoliko je pažljivo osmišljena, predstavlja dobar način za targetiranje i upoznavanje ciljnog tržišta sa radom kompanije. Auditorijum kome je događaj namenjen bi u tom slučaju trebalo da se u što većem procentu podudara sa marketarevim trenutnim i potencijalnim kupcima, ostvarujući sa njima direktan kontakt i pružajući im iskustvo novog oblika saradnje.

Za razliku od organizovanja događaja, sponzorstva se mogu definisati kao „promocija putem povezanosti sa entitetom, događajem ili aktivnošću, koja obično donosi izloženost primarno ciljanoj publici pomoću logotipa sponzora i sekundarnoj spominjanjem sponzora u povezanom medijskom pokriću, u zamenu za cenu dogovorenog sponzorskog ugovora plus trošak proizvodnje povezane vizuelne identifikacije sponzora"[15]. U skladu sa tim, „sponzori su primarno zainteresovani za publiku koja se okuplja oko događaja, bilo da ona direktno učestvuje u događaju ili ga indirektno prati (preko sredstava informisanja)"[12].

Neke od prednosti korišćenja marketinga putem događaja su: mogućnost targetiranja ciljnog auditorijuma, upoznavanje sa kupcima, jačanje i razvoj brenda i kredibiliteta kompanije, dobijanje odgovora i povratnih informacija od kupaca, isticanje kompanije i proizvoda u odnosu na konkurenciju, mogućnost veće medijske prisutnosti, testiranje tržišta, identifikovanje sa određenim društvenim vrednostima i načinima razmišljanja, identifikovanje kupaca sa kompanijom i njenim proizvodima i stvaranje emocionalne povezanosti, stvaranje mogućnosti za ostvarenje saradnje sa drugim organizacijama i razvoj poslovanja, povezivanje sa drugim brendovima i kompanijama, jačanje posvećenosti zaposlenih ostvarivanju ciljeva kompanije, lična uključenost kupaca, posredna prodaja bez velikog ubeđivanja i sl. Sa druge strane, marketing menadžeri treba da obrate posebnu pažnju na nepredvidivost događaja koji može izmaći kontroli organizatora/sponzora, velika ulaganja kako u događaj, tako i u aktivnosti dodatne promocije, otežano merenje efekata, preteranu zastupljenost drugih kompanija ili sličnih događaja i dr.

2.4 Odnosi s javnošću

U savremenim uslovima poslovanja stvaranje i održavanje dobrih odnosa sa javnošću ne samo da je poželjno, već predstavlja jedan od uslova za nesmetano odvijanje privrednih aktivnosti, zahtev na koji se mora pravovremeno i adekvatno odgovoriti. Kao što i sam naziv govori, odnosi s javnošću povezuju dva elementa koja čine njegovu celinu – „to su koncept odnosa i koncept javnosti"[16]. „Javnost (*public*) je bilo koja grupa koja ima stvarni ili potencijalni interes ili uticaj na sposobnost organizacije da dostigne svoje ciljeve"[17]. Prema Kotleru i Armstrongu [17] može se identifikovati sedam tipova javnosti, od kojih se prvih šest mogu posmatrati kao spoljna (eksterna) publika, nasuprot internoj javnosti koja se nalazi u okviru samog preduzeća, a to su: finansijska javnost, medijska javnost, vladina javnost, građansko-akciona javnost, lokalna javnost, opšta javnost, interna javnost".

Promovisanje putem publiciteta, često posmatranog i kao deo celine odnosa s javnošću, omogućava da se informacije pozitivnog karaktera plasiraju javnosti koristeći medije kao sredstva javnog informisanja, ali je glavna karakteristika da preduzeće za te aktivnosti ne plaća nikakvu novčanu naknadu. Kompanija-marketar na ovaj način dobija besplatan medijski prostor koji predstavlja značajan doprinos aktivnostima ukupnog promotivnog miksa. Sa druge strane, od javnosti se očekuje reakcija na primljene informacije, i to od medija ali i kompanije-marketara. U zavisnosti od fidbeka koji se dobije, zavisiće i obim i struktura novih poruka. Kratko rečeno, promovisanje putem publiciteta „obuhvata razna saopštenja i informacije, objavljene među vestima, u stručnim emisijama ili drugim medijima, koji nisu emitovani na zahtev oglašivača, niti on snosi troškove njihovog objavljivanja"[12].

Tabela 1. Prednosti i nedostaci odnosa s javnošću

ODNOSI S JAVNOŠĆU (PR)	
PREDNOSTI	**NEDOSTACI**
Niski troškovi ili ih uopšte nema.	Prevelika prisutnost u medijima može negativno uticati na stavove potrošača.
Izgradnja svesti o kompaniji i njenoj ponudi (informativni karakter).	Pojedini potrošači mogu biti neblagonakloni prema određenim postupcima kompanije koji dovode do publiciteta.
Izgradnja kredibiliteta.	Smanjenje kredibiliteta.
Kreiranje i odbrana imidža.	Pojedine priče negativno utiču na imidž koji je kasnije teško povratiti.
Mediji sa visokim kredibilitetom mogu pozitivno uticati na promovisanje kompanije.	Javnost nema poverenja u konkretan medij.
Mediji će forsirati priču ukoliko je publika za to zainteresovana.	Mediji će forsirati priču bez obzira da li je pozitivna ili ne ukoliko je ista zanimljiva javnosti.
Korišćenjem masovnih medija vrši se uticaj na ciljne kupce, ali i na širi auditorijum.	Teži se masovnom informisanju, a ne direktnom kontaktu sa pojedinačnim kupcem.
	Marketar nema potpunu kontrolu nad publicitetom, tj. porukom koja se plasira javnosti.

Neke od pozitivnih i negativnih strana odnosa s javnošću (i publiciteta) sa stanovišta marketara mogu se videti u tabeli 1.

2.5 Direktni marketing

Direktni marketing predstavlja ostvarivanje neposrednog kontakta između direktnog marketara sa jedne strane, i potencijalnog kupca sa druge strane. To je „upotreba direktnih medija za uspostavljanje bližeg odnosa sa potrošačima"[18].

Po osnovu svojih specifičnosti u okviru šire posmatranog direktnog marketinga, mogu se izdvojiti određeni elementi koji čine njegovu strukturu, a istovremeno predstavljaju i instrumente marketing komunikacije za sebe. Njihovu klasifikaciju nije lako izvršiti, što pokazuju i brojne do sada sprovede podele. Kotler i Armstrong [17] kao forme direktnog marketinga navode: prodaju licem u lice, marketing direktne pošte, kataloški marketing, telemarketing, marketing televizije direktnog odgovora, kiosk marketing, nove digitalne tehnologije, onlajn marketing. Direktan lični kontakt koji se ostvaruje na relaciji prodavac-kupac kroz fizičko prisustvo na istom mestu čini osnovnu komponentu lične prodaje, koja je odvaja od svih ostalih oblika direktnog marketinga. Između njih se vodi razgovor (dijalog) ne samo verbalno, već i brojnim neverbalnim načinima komuniciranja. U svakom slučaju, posvećenost obe strane kroz model dvosmerne komunikacije dovodi do toga da razgovor traje sve dok učesnici to žele, pa se promotivne aktivnosti razvijaju u skladu sa tokom samog dijaloga, često skrećući sa glavne teme kako bi se pojasnile pojedinosti koje su u vezi sa njom i otklonile nedoumice koje kod kupaca mogu postojati. Postavljanje pitanja i davanje odgovora na njih svih uključenih strana jedini je način održavanja komunikacije „živom", a ne pasivnog informisanja neaktivnih slušalaca. Odgovor koji se dobija od potencijalnih kupaca nije samo sadržan u izgovorenim rečima, već i u skrivenim porukama koje svojim ponašanjem šalju, a koje iskusni prodavci znaju da prepoznaju i dodatno iskoriste prilike koje im se pružaju.

Direktni oblik prodaje karakterističan je za različite oblike organizacija, nezavisno od delatnosti i od svoje (ne)profitne orijentacije. Neposredna komunikacija između ljudi je njen bazični oblik. To je iskonska potreba čoveka, okrenutost ka sebi i svojim korenima.

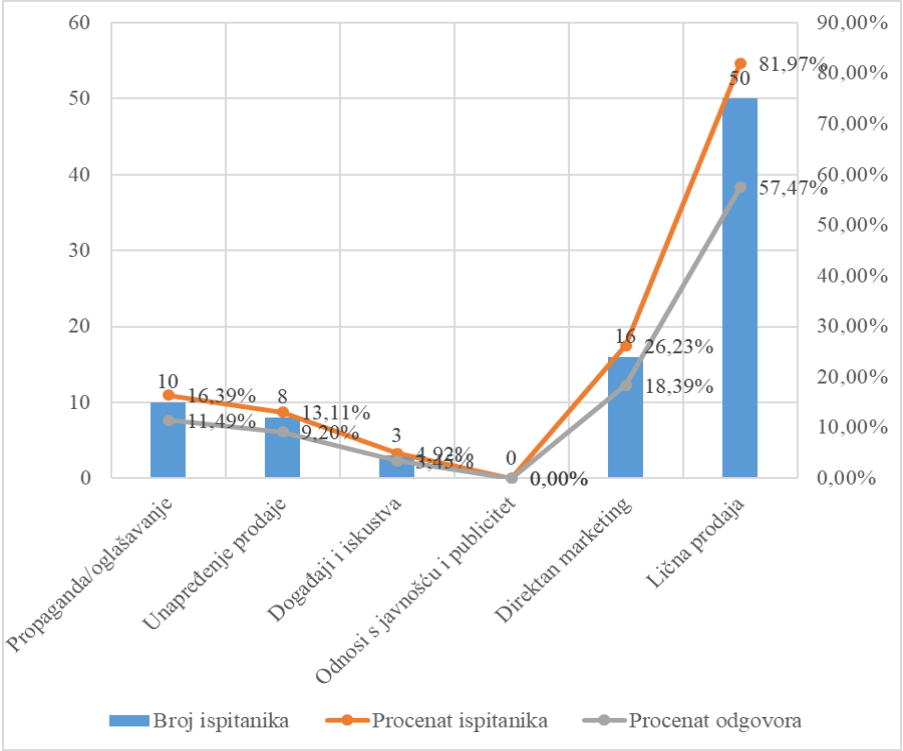
3. ISTRAŽIVANJE ODNOSA VLASNIKA I MENADŽERA PREMA KORIŠĆENJU POJEDINIH OBLIKA PROMOTIVNIH AKTIVNOSTI

Istraživanje je sprovedeno u drugoj polovini 2017. godine na teritoriji Moravičkog upravnog okruga (grad Čačak) putem ankete zatvorenog tipa, u kome je učestvovalo 117 ispitanika koji su zaposleni, menadžeri ili vlasnici u privrednim subjektima. Među ispitanicima je bilo više žena (91; 53,22%) nego muškaraca (80; 46,78%), a starosna struktura (prosek godina 43,68) je sledeća: 30-50 godina (84; 49,12%), preko 50 godina (52; 30,41%) i do 30 godina (29; 16,96%). Obrazovna struktura ispitanika: srednja škola (112; 65,50%), fakultet (35; 20,47%), viša/visoka škola (18; 10,53%), master i magistratura (po 1; po 0,85%). Prema sektoru kome pripadaju, najveći udeo ispitanika je u privatnom (167; 97,66%), a samo mali procenat u državnom (4; 2,34%). Najveći procenat anketiranih su zaposleni/radnici (105; 61,40%), a dosta manje su zastupljeni vlasnici/osnivači (63; 36,84%) i menadžeri – top, srednji i niži (3; 1,75%). Većina ispitanika dolazi iz mikro privrednih subjekata (87; 50,88%), dok ostatak dolazi iz malih (54; 31,58%), srednjih (20; 11,70%), velikih (3; 1,75%) i bez odgovora (3; 1,75%).

Iz gore pomenutog istraživanja biće izdvojeni odgovori sa stanovišta vlasnika/osnivača i menadžera iz privatnog sektora, kojih ima ukupno 65, od kojih 4 nisu dali svoj odgovor na pitanje o instrumentima komunikacije sa ciljnim tržištem, pa će biti predstavljen pregled stavova o korišćenju pojedinih instrumenata miksa marketing komunikacija od strane 61 ispitanika, koji dolaze iz mikro (41; 67,21%), malih (16; 26,23%) i srednjih (4; 6,56%) privrednih subjekata, posmatrano po njihovoj veličini.

3.1 Rezultati istraživanja

Kada je reč o vlasnicima/osnivačima i menadžerima iz privatnog sektora, može se videti (slika2) da je kod najvećeg dela ispitanika zastupljena lična prodaja (50; 81,97%) i da ona ubedljivo zauzima prvo mesto. Sa dosta procenata manje javlja se direktni marketing (16; 26,23%), propaganda/oglašavanje (10; 16,39%), unapređenje prodaje (8; 13,11%) i događaji i iskustva (3; 4,92%). Ukoliko se lična prodaja posmatra kao deo direktnog marketinga, onda se može reći da je direktni marketing (u širem smislu) prisutan kod 54 ispitanika, što je 88,52% anketiranih lica.



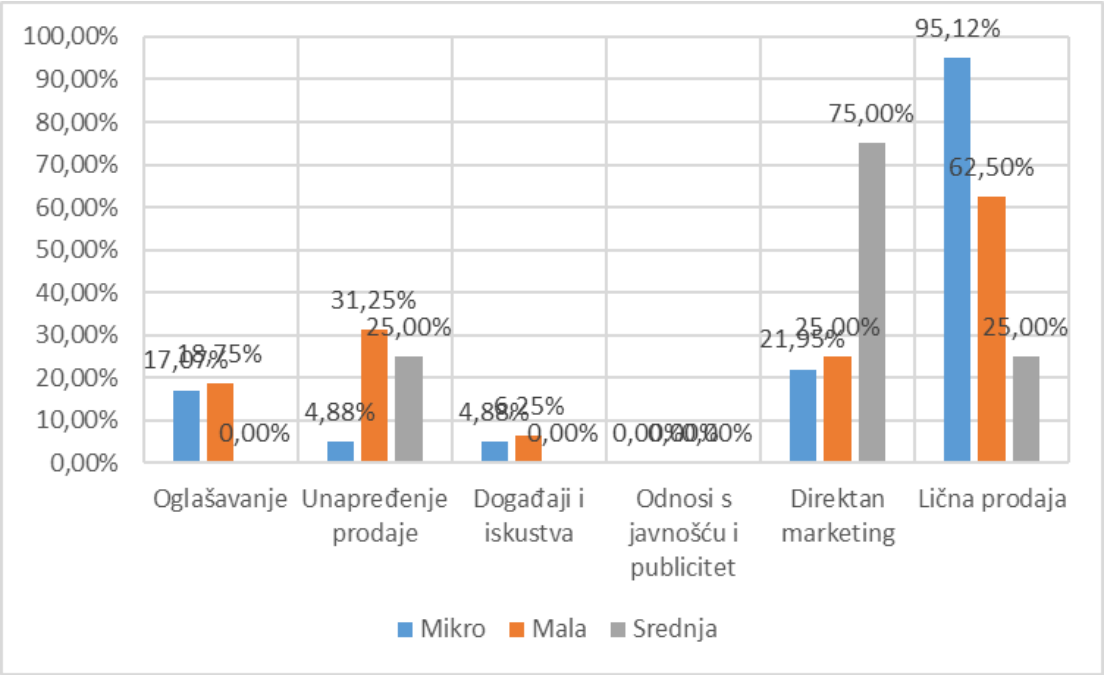
Slika 2. Korišćenje instrumenata komunikacije sa ciljnim tržištem (vlasnici/osnivači i menadžeri)

Ispitanici iz mikro preduzeća su u velikoj većini odgovorili da koriste ličnu prodaju (39; 95,12%), dok je kod nešto više od petine ispitanih prisutan direktan marketing (9; 21,95%), a potom oglašavanje (7; 17,07%), unapređenje prodaje (2; 4,88%) i događaji i iskustva (2; 4,88%). Karakteristično je da svi koji koriste direktni marketing koriste i ličnu prodaju.

Više od polovine ispitanika iz malih preduzeća koristi ličnu prodaju (10; 62,50%), nešto manje od trećine unapređenje prodaje (5; 31,25%), četvrtina direktan marketing (4; 25,00%), a zatim slede oglašavanje (3; 18,75%) i događaji i iskustva (1; 6,25%). Jedinstveno posmatranje direktnog marketing i lične prodaje dovodi do još boljih rezulata ovog oblika komuniciranja sa ciljnim tržištem – 12 ispitanika, odnosno tri četvrtine (75,00%).

Menadžeri/vlasnici iz privrednih subjekata srednje veličine su izjavili da najviše koriste direktni marketing (3; 75,00%), a potom u jednakom broju unapređenje prodaje i direktan marketing (1; 25,00%). Lice koje koristi ličnu prodaju koristi i direktni marketing.

Uporedni pregled korišćenja instrumenata komunikacije sa ciljnim tržištem prema veličini privrednog subjekta (mikro, mala i srednja) može se videti na slici 3.



Slika 3. Korišćenje instrumenata komunikacije sa ciljnim tržištem prema veličini privrednog subjekta

Iz navedenih podataka se može zaključiti da je direktan marketing u širem smislu (uključujući ličnu prodaju) najprisutniji oblik promocije kod svih analiziranih ispitanika, nezavisno od veličine privrednog društva kome pripadaju – mikro, mala ili srednja.

4. ZAKLJUČAK

Adekvatan odabir sredstava komunikacije sa ciljnim tržištem predstavlja jedan od ključnih činilaca postizanja optimalne strukture odnosa sa kupcima u okviru aktivnosti marketing menadžmenta. Bilo da je reč o pojedinačnoj ili kombinovanoj strategiji promocije, važno je istu istovremeno prilagoditi karakteristikama i marketara i kupaca, a pre svega je međusobno uklopiti sa drugim sličnim, ali i strategijama proizvoda, cene i distribucije koji zajedno čine nerazdvojivu celinu. Svest o njihovom uticaju na uspešnost poslovanja prisutna je i kod vlasnika i menadžera analiziranih mikro, malih i srednjih preduzeća, budući da samo njih 4 (6,15%) nije navelo niti jedan oblik komuniciranja sa ciljnim tržištem. Zasebno posmatrajući ličnu prodaju, može se videti da je ona u velikoj većini prisutna kao izbor promovisanja kod celine ispitanika (50; 81,97%), kao i kod mikro (39; 95,12%) i malih (10; 62,50%) privrednih subjekata, dok je kod tri četvrtine organizacija srednje veličine primetno da je

direktni marketing najprisutniji instrument promocije (3; 75,00%). Ukoliko bi se lična prodaja posmatrala kao sastavni deo direktnog marketinga, što po vremenu nastanka svakako i jeste, kod većine ispitanih lica (54; 88,52%), kao i kod svih analiziranih privrednih subjekata nezavisno od njihove veličine, direktni marketing bi zauzimao prvo mesto po učestalosti korišćenja: mikro (39; 95,12%), mala (12; 75,00%) i srednja (3; 75,00%). Na osnovu prethodno navedenog može se zaključiti da je neposredan kontakt između marketara i kupca oblik promocije koji sa stanovišta vlasnika i menadžera ima dominantnu ulogu kod analiziranog sektora privrede na teritoriji grada Čačka, i šire posmatranog Moravičkog upravnog okruga, ne ulazeći u to da li je reč o nedostatku finansijskih sredstava za primenu drugih instrumenata, ili se sa druge strane želi brzo i jednostavno sprovođenje komunikacionog procesa prema preferencijama potrošača, a na zadovoljstvo obe strane.

Bibliografija

1. Cukanovic Karavidic M., Karavidić S., Vujicic S. ,,Business Education And Social Skills To Leadership Competencie,, International Review (2016) No.1-2, p.40, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia
2. Garabinović D., Menadžment marketinga u turizmu, U Krstić M. (ur.) Zbornik radova, Prva nacionalna naučno-stručna konferencija sa međunarodnim učešćem „Trendovi u poslovanju 2017", Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, pp. 313-324, strana: 314
3. Dimitrijević Lj., Cogoljević M., Marketing, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, 2016, strana: 7
4. Kotler P., Keller K. L., Marketing menadžment, Data status, 2006, strane: 6, 537, 575.
5. Yadin D., The International Dictionary of Marketing, Kogan Page, 2002, strane: 229, 311.
6. American Marketing Association – AMA, Dictionary, https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M#marketing+management, 27.04.2018., 15:20
7. Kurian G. T., The AMA dictionary of business and management, AMACON, 2013, strana: 179
8. Morris H. M., Schindehutte M., Laforge W. R., Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. Journal of Marketing Theory and Practice, 2002, 10(4), 1-19, strana: 5
9. Garabinovic D., Nikitovic Z., Importance of combining marketing mix instruments in creating successful entrepreneurial strategies, In Nikitovic Z., Kyaruzi I. S., Cogoljevic M. (ed.) Fostering entrepreneurship, The Sixth International Conference Employment, Education and Entrepreneurship, 2017, pp. 81-102
10. Ravić N., Kirin S., Filipović P.,,PARTICIPATION OF EMPLOYEES IN THE MAKING OF MARKETING DECISIONS IN ENTERPRISES IN SERBIA ,, International Review (2016) No.3-4, p.74., Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia
11. Gajić J., Golijanin D., Advertajzing (1. izdanje), Univerzitet Singidunum, Beograd, 2016, strana: 93
12. Grupa autora, Ekonomski rečnik (drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje), Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006, strane: 372, 640-641, 729
13. Donaldson B., Selling and sales management, In Baker M. J. (ed.), The Marketing Book (fifth edition), Butterworth-Heinemann, 2003, pp. 419-457, strana: 363

14. Peattie S., Peattie K., Sales promotion, In Baker M. J. (ed.), The Marketing Book (fifth edition), Butterworth-Heinemann, 2003, pp. 458-484, strane: 458-459
15. Crosier K., Promotion, In Baker M. J. (ed.), The Marketing Book (fifth edition), Butterworth-Heinemann, 2003, pp. 419-457, strana: 420
16. Pejaković G., Oblici odnosa s javnošću u suvremenom poslovanju, Tranzicija – časopis za ekonomiju i politiku tranzicije, br. 36, 2015, pp. 127-138, strana: 130
17. Kotler P., Armstrong G., Principles of marketing (14th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jerse, 2011, strane: 69, 500
18. Golijanin D., Marketing u trgovini – skripta, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, strana: 104

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
PROF. DR RADOMIR BOJKOVIĆ
1993

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

SAVREMENI TRENDOVI, MARKETING I ANALIZA KONKURENCIJE KOD AUTO - KOMPANIJA

CAR COMPANIES - CONTEMPORARY TRENDS, MARKETING AND COMPETITION ANALYSIS

Predrag Pravdić | Visoka tehnička mašinska škola strukovnih studija, Trstenik |
thepera81@gmail.com

Sažetak

Jedna auto-kompanija može biti zatečena promenama u određenoj sredini, ali isto tako uz pomoć dobre marketinške strategije može anticipirati određene tržišne situacije i u skladu sa tim – proaktivno reagovati. Tako se često govori da pojedine auto-kompanije prave konstantno loš izbor kad je u pitanju tržište i targetirana populacija potrošača. Svaka auto-kompanija obavlja analizu potencijala tržišta prevashodno iz razloga obezbeđenja relevantnih informacija povodom određivanja adekvatne strategije nastupa na istom tom tržištu. U radu je izvršena procena marketinških mogućnosti u auto-kompanijama, takođe je dato objašnjenje situacione i PESTEL analize u auto-kompanijama.

Abstract

A car company can be caught up with changes in a certain environment, but also with the help of a good marketing strategy, it can anticipate certain market situations and accordingly - proactively react. It is often said that some car companies make a constantly poor choice when it comes to the market and the targeted consumer population. Each traffic company performs a potential analysis of the market primarily with the aim of providing relevant information regarding the determination of an adequate strategy for performing on the same market. The paper assesses marketing opportunities in car companies, but it also gives an explanation of situational and PESTEL analysis in this kind of companies.

Ključne reči: *auto-kompanije, situaciona analiza, PESTEL*

Keywords: *car companies, situational analysis, PESTEL*

1. UVOD

Svaka auto - kompanija obavlja analizu potencijala tržišta prevashodno iz razloga obezbeđenja relevantnih informacija povodom određivanja adekvatne strategije nastupa na istom tom tržištu. Određivanje smernica politici prodaje i **marketingu** ponekad iziskuje vrlo hitne informacije jer se posluje u vrlo dinamičnom okruženju.

Analiza automobilskog tržišta se može sprovesti posredstvom sledećih pomagala:

- opšteg razvojnog trenda - upućuje na dugoročni pravac kretanja kad je u pitanju određenje karakteristika tržišta.
- cikličnih oscilacija - ukazuju na neujednačenu dinamiku i obim ponude, kao i dinamiku intenziteta tražnje. Praćenje ove vrste kretanja tržišta rešava vrlo kompleksne poslovne operacije u jednoj kompaniji. Zadatak cikličnih istraživanja ne sastoji se samo u prognoziranju date privredne situacije i stava na tržištu, već i u prognoziranju kretanja u budućnosti. **Simptomi cikličnih kretanja su razmak:** novčano tržište,

kretanje indeksa proizvodnje, kretanje indeksa cena, kretanje indeksa spoljne trgovine i kretanje ponude i tražnje.

- sezonskih oscilacija - čine sva odstupanja (pozitivna i negativna) od normalne linije trenda koji predstavlja osnovni pravac kretanja. Sezonske oscilacije se pojavljuju u pravilnim vremenskim intervalima kako im govori i samo ime. Karakteristične su za delatnost poljoprivrede, građevinarstva i turizma, ali i u ostalim delatnostima koje imaju tzv. sezonski karakter.
- slučajnih oscilacija - predstavljaju sva neritmična tržišna kretanja i to prevashodno zato što su pod uticajem jednokratnih, tj. vanrednih situacija kao što su npr. ratovi, vremenske nepogode, i sl. Zbog svoje nepredvidivosti ostavljaju posledice po liniju razvoja tržišta i privrede uopšte.
- dugoročna prognoza u okviru analize tržišta nesumnjivo ima veliki značaj za razvoj kompanije. **Ona sadrži dve faze:** analizu razvoja po grupacijama kompanija na tržištu i analizu razvoja kompanije u datoj grani delatnosti. Svrha ovih analiza je da se ustanove marketinške mogućnosti na ciljnim tržištima i da se shodno tome sagledaju činioci faktora uspeha. Veličina, struktura, grane, kao i mogućnost ulaska i izlaska iz date grane, tendencije u datoj grani – sve čine mogućnost za rast grane i predstavljaju bitne elemente u fokusu istraživanja.[1]

2. KREIRANJE MARKETING PLANA U AUTO-KOMPANIJI

Marketing plan bi trebalo započeti izvršnim rezimeom, tu treba predstaviti osnovne ciljeve koji se žele ostvariti sa određenim proizvodom, kao i načine na koje će se ti ciljevi ostvariti. Na primer, možemo reći da marketing planom želimo postići povećanje prodaje proizvoda X sa 20% na 25%, to se može ostvariti zbog povećanog ekonomskog rasta koji se očekuje. Da bi se taj cilj ostvario potreban je budžet za promociju koji iznosi 2% od prodaje itd. Marketing strategija predstavlja način na koji firma namerava da ostvari zacrtane ciljeve. Njom se diferencirate u odnosu na konkurenciju. To možete postići najnižim cenama, najboljim performansama proizvoda, kvalitetom, prestižom, najboljim dizajnom. Dalje treba postaviti strategiju komunikacija, koliko novca će biti odvojeno za promociju i reklamu, na koje komunikacijske kanale će se utrošiti. Treba odrediti i strateške ciljeve za kanale komunikacije,šta se želi postići reklamom. To može biti upoznavanje tržišta sa novim proizvodom, građenje imidža branda, pozicioniranje u glavama potrošača, pozivanje na akciju da se proizvod kupi. Sada treba sve prethodno definisane strategije i ciljeve pretvoriti u konkretne aktivnosti. Treba odrediti datume početka reklanme kampanje, lansiranja novih prizvoda, učešća na sajmovima i sl. Takođe treba imenovati i osobe koje će izvršiti određene zadatke, kako bi se znalo ko šta treba da uradi i ko je za šta odgovoran. Svaki marketing plan treba da sadrži neki mehanizam kontrole, koji treba da pokaže da li se ciljevi ostvaruju prema planu ili ne. Plan bi trebalo kontrolisati mesečno ili tromesečno, a u slučaju da se ciljevi ne ostvaruju na željeni način, potrebno je preduzeti korektivne mere tako što će se promeniti neke akcije, strategije, ciljna tržišta ili ciljevi. [2]

Pri izradi marketinškog plana potrebno je u automobilskoj organizaciji :

- odrediti tržište, geografski prostor, veličinu, odnos ponude i tražnje, način razmene, segmentaciju tržišta, profil ciljnih kupaca i tržišta koje će se opsluživati;
- definisati i opisati ciljne grupe i obezbediti podatke o njihovim demografskim, psihološkim i bihejviorističkim karakteristikama i kupovnim navikama;
- razviti strategiju pozicioniranja kompanije i proizvoda na tržištu;
- definisati marketinški miks (program nastupa na tržištu);
- opisati proizvod ili uslugu kao predmet ponude sa konkretnim konkurentskim prednostima;

- identifikovati i opisati konkurenciju (diferentnu prednost – da li potiče od patenata, autorskih prava, marke ili kvaliteta proizvoda/usluge);
- sastaviti i prezentovati marketinški plan. [3]

3. PROCENA MARKETINŠKIH MOGUĆNOSTI U AUTO-KOMPANIJI

Jedna auto - kompanija može biti zatečena promenama u određenoj sredini, ali isto tako uz pomoć dobre marketinške strategije može anticipirati određene tržišne situacije i u skladu sa tim – proaktivno reagovati. Tako se često govori da pojedina automobilska preduzeća prave konstantno loš izbor kad je u pitanju tržište i targetirana populacija potrošača. Sledi da je neophodno podvući da je analiza sredine najpouzdaniji izvor informacija u pogledu pravilnog odabira adekvatnog tržišta za poslovanje. Tokom analize sredine neophodno je uzeti u obzir privredne cikluse koji takođe utiču na automobilsku kompaniju. **Konjukturne promene u poslovnim aktivnostima koje se odražavaju kroz** prosperitet, usporavanje, depresiju i oživljavanje predstavljaju način na koji se vrši prilagođavanje marketinške ponude datog preduzeća. [1]

Pravilno identifikovanje marketinških mogućnosti je polazna osnova za stvaranje pravilne strategije u poslovanju auto - kompanije. **Čini ga 5 faza:**

1) **Smer razvoja preduzeća** – misija i vizija kompanije, na koju se naknadno nadovezuju ciljevi.
2) **Definisanje tržišta** – može biti definisanje već postojećeg ili budućeg tržišta (procena tržišta se obavlja u zavisnosti od potencijala za rast, kritičnih faktora za uspeh i procenjenog rizika izlaska na novo tržište).
3) **Procena sredine** – obuhvata prevashodno potrošače, ali i potencijal preduzeća da adekvatno odgovori njihovim zahtevima (procena sredine obuhvata analizu i mikro i makro elemenata sredine).
4) **Analiza tražnje i predviđanje prodaje** – ukazuje na smer prodajne politike kompanije u pogledu toga da li se ide na ekspanziju tržišta za već postojeće proizvode, uvođenje određenih inovacija kod postojećih proizvoda ili uvođenje kompletno novih proizvoda u proizvodni program.
5) **Kreiranje marketing strategije** – identifikovanje mogućnosti u pogledu toga koje od njih kompanija treba da pokuša da koristi i na koji način je moguće da to uradi.

Kompanije se različito ponašaju u okviru svojih okruženja i svojim ponašanjem utiču na promene u sredini, od onih koja daju skroman doprinos sredini, a pokušavaju pritom da makismalno iskoriste spoljnje uslove i kapacitete, do onih koja uvek iniciraju određene promene i čine konkretne aktivnosti da se stanje okruženja značajno poboljša. [1]

U tom svojstvu, razlikujemo tri tipa sredine:

1) internu sredinu– predstavljaju je sve poslovne funkcije unutar jedne kompanije. Neophodno je obezbediti potpunu efektivnost i ekonomičnost svih internih činilaca jednog preduzeća kako bi se što je moguće adekvatnije odgovorilo na izazove iz spoljnje sredine.
2) operativnu sredinu– svi oni poslovni subjekti koji direktno ili indirektno utiču na ostvarenje poslovnih rezultata date kompanije – ovde ubrajamo kupce, dobavljače, distributere i ostale partnerske organizacije.
3) makro sredinu – uključuje političku, ekonomsku, sociološku, tehnološku, kulturološku i konkurentsku sredinu.

Kako postoji sveprisutnost interakcija između različitih sredina, neophodno ih je posmatrati objedinjeno prilikom analize tržišta. Sigurno je da je najteže sagledati faktore makro sredine koji se često nalaze van bilo kakve kontrole date kompanije. [4]

4. SITUACIONA I PESTEL ANALIZA U AUTO-KOMPANIJI

Pri proceni atraktivnosti datog tržišta, bilo da se radi o sveukupnom tržištu ili o tržišnoj niši, neophodno je vrednovati tip kupaca, njihove potrebe kao i moguće načine da se zadovolje njihove potrebe. Najbitnije prilikom konačne odluke nastupa na datom tržištu jeste vrednovati kompanijski marketing miks, pošto on stoji u realaciji sa stvarnim potrebama na tržištu. Prilikom toga je veoma važno da li će auto - kompanija nastupati na celokupnom tržištu, odabrati jedan ili nekoliko segmenata kako bi se orijentisala na određenu tržišnu nišu.

Postulati situacione analize su:

- ustanovljenje vremenskog razmaka između postavljenih ciljeva od strane top menadžmenta i momenta njihove realizacije
- identifikovanje eksternih i internih faktora koji mogu uzrokovati usporenu ili onemogućenu realizaciju zadatih ciljeva
- identifikovanje novih mogućih segmenata potrošača
- identifikovanje novih mogućnosti proizvodnog/uslužnog plasmana
- identifikovanje mogućnosti za povećanje obima prodaje.

Kako marketinšku sredinu čini veliki broj nekontrolisanih, delimično kontrolisanih i potpuno kontrolisanih varijabli, neophodno ih je sagledati u celini i sagledati sve moguće šanse, ali i opasnosti koje vrebaju po jednu kompaniju iz datog okruženja. Usklađivanje potencijala svake kompanije sa zahtevima iz okruženja je pretpostavka poslovne uspešnosti svakog privrednog subjekta.[1]

Tako posmatrano kroz analizu profila tržišne strukture dolazimo do efekta dodatne prodaje koju auto - kompanija može sagledati kroz sledeće faktore: povećanje ukupnog potencijala tržišta grane u kojoj privređuje, povećanje sveukupne prodaje na nivou tržišne grane i poboljšanje relativnog tržišnog učešća. Informacije dobijamo od spoljašnjih i unutrašnjih izvora, obično preko marketinškog informacionog sistema. [1]

Zavisno od svrhe i situacije, mogu biti uključeni i detalji o sastavu ciljnih tržišta, o ciljevima marketinga, o tekućim marketinškim strategijama, o tendencijama na tržištu, o nivou ostvarene prodaje i profitabilnosti pojedinih linija proizvoda, broju prisutnih konkurenata, broju distributera itd.[5]

Za analizu situacije (eksterne i interne) koristi se SWOT analiza. To je metod koji omogućava da se biznis definiše na osnovu faktora koji imaju najviše uticaja na poslovanje. Potrebno je pronaći jake i slabe strane kompanije (unutrašnje osobine i sposobnosti), a zatim identifikovati šanse i opasnosti okruženja (faktori nezavisni od organizacije).

Situaciono okruženje mogu biti:

- Tražnja i trendovi u tražnji
- Socijalni i kulturološki faktori
- Demografske karakteristike
- Ekonomski i poslovni uslovi
- Politički uslovi
- Zakoni i pravna regulativa
- Finansijsko okruženje

- Vlada
- Mediji
- Posebne grupe iz okruženja zainteresovane za konkretno poslovanje[5]

Pored **SWOT analize** koja se najčešće koristi u praksi za analizu unutrašnjih i spoljašnjih faktora koji utiču na poslovanje određene organizacije postoji još nekoliko analiza koje mogu ukazati na kritične tačke poslovanje. Među njima je najznačajnija **PESTEL analiza**.[6]

PESTEL je akronim nastao od sledećih reči : Political - Politički faktori, Economic - Ekonomski faktori, Social - Socio-kulturološki faktori, Technological - Tehnološki faktori, Environmental - Ekološki faktori i Legal – Pravni faktori. Dakle, PESTEL analiza se bavi proučavanjem okruženja kroz analizu političkih, ekonomskih, socio-kulturoloških, tehnoloških, ekoloških i pravnih faktora. [7]

Kada se izučavaju politički, odnosni zakonski faktori koji utiču na rad jedne automobilske organizacije potrebno je izučiti sledeće elemente: Povlašćeno zakonodavstvo, Zakone o zaštiti životne sredine, Poresku politiku, Zakon o zapošljavanju, Politiku vlade, Zakonske propise itd.

I naravno, treba uzeti u obzir sve ostale zakonske okvire koji su specifični za određene zemlje i podneblja.

Ekonomski faktori su ponekad od presudnog značaja za poslovanje firme. Odgovori na pitanja poput: „Da li je zemlja u koju se planira prodor u tranziciji?", „Da li je tržište zasićeno određenim proizvodom ili uslugom?" i sl. U mnogome utiču na formiranje strategije određenog preduzeća. [7]

Kada se izučavaju ekonomski faktori, potrebno je analizirati sledeće segmente : inflaciju, zaposlenost, raspoloživ prihod, poslovni ciklus, raspoloživost i utrošak energije itd. (takođe i ostale faktore koji su specifični za određene zemlje: npr.tragovi tranzicije u zemlji).

Kada se izučavaju socio-kulturološki faktori potrebno je uzeti u obzir sledeće elemente: demografsku strukturu stanovništva, raspodelu prihoda, socijalnu pokretljivost, promene načina života, potrošnju, obrazovne nivoe, posebne običaje, verovanja, strahove, kao i ubeđenja koja postoje na određenom podneblju. Ne plasira se svaki proizvod isto na svako tržište. Navike ljudi, njihove želje, osećanja i nade u mnogome utiču na njihovu želju za kupovinom.[7]

Danas, uticaj tehnologije na rad firmi i preduzeća je ogroman. Period zastarevanja informacija i tehnologije je izuzetno kratak i on iznosi obično oko 6 meseci do godinu dana. Stoga, potrebno je posebnu pažnju obratiti na izučavanje tehnoloških faktora koji postoje u određenoj zemlji, gradu ili podneblju. [7]

Prilikom analize tehnoloških faktora potrebno je analizirati sledeće faktore : nove pronalaske i inovacije, brzinu tehnološkog transfera/prenosa, nivoe zastarevanja, internet, informacione tehnologije itd.

Ekološki i pravni faktori su takođe od velikog značaja u ovoj analizi i u velikoj meri zavise od ostalih pomenutih faktora.

5. STUDIJE SLUČAJA ZA MODEL TOYOTA LAND CRUISER PRADO

Na osnovu metoda koje su predstavljene i objašnjene u gorenjem delu rada izvršena je situaciona analizu za model Toyota Land Cruiser Prado koji kompanija Tojota treba da lansira na tržište. Podaci i proračun vrednosti faktora u tabelama 5.1., 5.2., 5.3. i 5.4. je izvršen na osnovu informacija sa zvaničnog sajta *Toyota Motor Company*.

Tabela 5.1 Proračun vrednosti faktora uticaja za marketing

Toyota Land Cruiser Prado		Rang	Značaj	Ukupna ocena
Matična kompanija	*Toyota Motor Company*	2	5	10
Kategorija	SUV	4	2	8
Tagline/Slogan	Redefiniši žestoko	5	1	5
Segment	SUV segment	8	2	16
Ciljna grupa	Viša klasa gradskih porodica i biznismeni	2	3	6
Pozicioniranje	Auto koji stoji kao simbol snage i pouzdanosti	3	4	12
Konkurencija	*Porsche Cayenne, Land Rover Discovery, Mercedes Benz M class*	5	2	10

Množenjem Značaja i Ranga se dobijaju potrebne vrednosti faktora uticaja marketinga za model Toyota Land Cruiser Prado. Sabiranjem pojedinačnih vrednosti faktora uticaja marketinga dobija se ukupna ocena marketinga za model Toyota Land Cruiser Prado koja je izražena u % (procentima).

Ukupna ocena marketinga modela *Toyota Land Cruiser Prado* : 10 + 8 + 5 + 16+ 6 + 12 + 10 = 67%

Tabela 5.2 Proračun vrednosti internih faktora

Snage (S)	Značaj	Rang	Rezultat
s1-pogon koji daje odlične mogućnosti za rukovanje	0,15	3	0,45
s2-nudi najbolje karakteristike u klasi za terenca	0,20	1	0,20
s3-robustan i mišićav stil	0,15	2	0,30
s4-neverovatno prostran i pruža velike mogućnosti za vozača	0,15	3	0,45
s5-Indija, Australija, Velika Britanija, Japan su glavna tržišta	0,10	3	0,30
Slabosti (W)	**Značaj**	**Rang**	**Rezultat**
w1-ograničena dostupnost u Americi i Evropi, koji su velika tržišta	0,11	2	0,22
w2-jaka konkurencija u segmentu SUV što znači mali udeo na tržištu	0,20	2	0,40

Tabela 5.3 Proračun vrednosti eksternih faktora

Šanse (O)	Značaj	Verovatnoća	Rezultat
o1-visoka cena SUV-segment se širi	0,20	1	0,20
o2-sticanje saradnje sa auto poslovnim subjektima za povećanje prodora na tržište distribucije	0,15	3	0,45
Pretnje (T)	**Značaj**	**Verovatnoća**	**Rezultat**
t1-žestoka konkurencija na tržištu sa nemačkim proizvođačima	0,10	3	0,30
t2-loš marketing može uticati na kupce da kupuju *Toyota* automobile sa visokom cenom	0,10	2	0,20
t3-novi učesnici u istom segmentu sa boljim karakteristikama i nižom cenom	0,25	3	0,75

Množenjem Značaja i Ranga kod Snage (S) i Slabosti (W) dobijaju se potrebne vrednosti internih faktora uticaja. Sabiranjem pojedinačnih vrednosti internih faktora uticaja dobija se ukupna ocena za model *Toyota Land Cruiser Prado*, vezana za interne aktivnosti i njihove performanse.

Množenjem Značaja i Verovatnoća kod Šanse (O) i Pretnje (T) dobijaju se potrebne vrednosti eksternih faktora uticaja. Sabiranjem pojedinačnih vrednosti eksternih faktora uticaja dobija se ukupna ocena za model *Toyota Land Cruiser Prado* vezana za eksterne aktivnosti i njihove performanse.

Snage (S) + Slabosti (W) = 1,70 + 0,62 = 2,32 – interni faktori
Šanse (O) + Pretnje (T) = 0,65 + 1,25 = 1,90 – eksterni faktori

Tabela 5.4. Proračun vrednosti koeficijenata faktora uticaja PESTEL analize

Toyota Land Cruiser Prado		Snaga uticaja	Značaj	Ukupna ocena
Politička ∑18	1. sticanje saradnje sa auto poslovnim subjektima za povećanje prodora na tržište Distribucije	+3	6	18
Ekonomska ∑10	1. novi učesnici u istom segmentu sa boljim karakteristikama i nižom cenom	-2	7	-14
	2. visoka cena SUV-segment se širi	+1	6	6
	3. loš marketing može uticati na kupce da kupuju *Toyota* automobile sa visokom cenom	+2	9	18
Socijalna ∑29	1. robustan i mišićav stil	+3	7	21
	2. neverovatno prostran i pruža velike mogućnosti za vozača	+1	8	8
Tehnološka	1. pogon koji daje odlične mogućnosti za rukovanje	-5	5	-25
	2. nudi najbolje karakteristike u klasi za terenca	+4	8	32

∑15	3. jaka konkurencija u segmentu SUV, što znači mali udeo na tržištu	+1	8	8
Ekološka ∑10	1. Indija, Australija, Velika Britanija, Japan su glavna tržišta	+2	5	10
Pravna	1. žestoka konkurencija na tržištu sa nemačkim proizvođačima	+2	9	18
∑6	2. ograničena dostupnost u Americi i Evropi, koji su velika tržišta	-3	4	-12

Ukupna ocena marketinga za model *Toyota Land Cruiser Prado* je 67%, što ukazuje na dobar marketing, reklamiranje i prisustvo brenda.

Dalje analize nam ukazuju da je uticaj internih faktora (2,32) malo veći od uticaja eksternih faktora (1,90) na model *Toyota Land Cruiser Prado*.

Ukupan rezultat PESTEL analize je +68, pa je zaključak da tržište ima pozitivan učinak na model Toyota Land Cruiser Prado.

Rezultat za Socijalne, Političke i Tehnološke performanse (Social, Political i Technological) je +29, +18 i +15, što označava visoku efikasnost i stepen ostvarenja performansi.

Rezultat za ostale performanse (posebno *Legal*) pokazuje veoma slabu efikasnost i stepen ostvarenja performansi.

Takođe, preporučuje se da bi trebalo odložiti lansiranje modela *Toyota Land Cruiser Prado* dok mu se performanse znatno ne poboljšaju (posebno Pravne, Ekonomske i Ekološke).

Sa druge strane, kod modela *Toyota Land Cruiser Prado* treba unaprediti i marketing, reklamiranje i prisustvo brenda.

6. ZAKLJUČAK

Novi uslovi poslovanja, kao što su razvoj novih tehnologija, posebno informacionih tehnologija, zahtevaju promenu organizacione strukture i primenu novih koncepata menadžmenta u preduzećima. Automobilsko preduzeće treba da bude vrlo fleksibilno i inovativno i u mogućnosti da odgovori na specifične zahteve korisnika u kratkom vremenskom periodu. Na ovaj način preduzeće ostvaruje bolju poziciju na tržištu i veću konkurentsku prednost.

Jedan od svakako najznačajnijih problema ostvarenja konkurenske prednosti, rasta i razvoja preduzeća koja funkcionišu prvenstveno u zemljama u razvoju je neadekvatno postavljanje poslovnih ciljeva. Poslovni ciljevi automobilskog preduzeća predstavljaju bitnu okosnicu efikasnosti korišćenja resursa i efektivnosti zadovoljavanja potrošača. Stalne promene u tržišnom i ukupnom okruženju nameću imperativ menadžmentu da stalno preispituje postavljene poslovne ciljeve preduzeća kako bi stekao, očuvao i unapređivao poziciju na tržištu, a time doprineo i poslovnoj uspešnosti.

Situaciona analiza pokazuje da Tojota treba da ubrza širenje poslovanja u brzorastućim zemljama u razvoju, treba da izvrši temeljno i studiozno praćenje stanja na tržištu u tim regionima i uvođenje proizvoda koji su prilagođeni karakteristikama i potrebama tih tržišta. Treba da nastoji da uspostavi proizvodnju, snabdevanje i realizaciju usluga po optimalnim cenama, kao i poboljšanje lanca vrednosti pružanja širokog spektra usluga klijentima u svakoj zemlji i regionu. Pored stavljanja vrhunskog prioriteta na bezbednost, treba temeljno da vrši poštovanje zakona i propisa. Svi faktori identifikovani u ovoj situacionoj analizi Tojote makro okruženja uglavnom stvaraju mogućnosti za kompaniju. Na primer, firma može da se fokusira na razvoj proizvoda i da iskoristi prilike na tržištu.

Niska primanja predstavljaju najveći problem preduzeća, jer je kupovna moć potrošača slaba. Problem predstavlja i tehnološka opremljenost zbog koje konkurenti lakše lakše dolaze na tržište.

Situaciona analiza pokazuje da Tojota treba da ima za cilj da prati industrijske tokove i socijalne infrastrukture širom sveta neprekidnim snabdevanjem proizvodima i uslugama koje predviđaju potrebe kupaca. Takođe treba da razmatra i mogućnost prelazak na manji i više štedljiv model vozila koji mogu proizvoditi po relativno niskoj ceni, a koji će na tržištu održati rast profita.

Takođe, ona može da poboljša poslovanje i prisustvo na tržištu, da iskoristi mogućnosti na osnovu ekonomskih spoljnih faktora. Međutim, mora da reši pretnje na osnovu rastućeg jaza u bogatstvu stanovništva. Tehnološke mere i inovacije proizvoda mogu se pokazati korisnim u ovom poduhvatu. Tako da je ova situaciona analiza pokazala da Tojota ima značajne mogućnosti za rast i stabilnost. Samo treba da nastavi da preduzima napore da ojača svoju platformu za upravljanje IS i da podiže vrednost korporacije kroz smanjenje troškova i povećanje svog poslovanja u određenim tržištima u razvijenim zemljama.

Izbor zavisi od sadašnje i buduće strategije preduzeća, kao i od mogućnosti top menadžmenta. Ukoliko početne menadžment mere motivišu zaposlene i pritom se ostvare kratkoročna poboljšanja u poslovanju, sa velikom sigurnošću se može očekivati prevazilaženje krizne situacije. Takođe, potrebna je adekvatna analiza vrednosti, koja predstavlja proces identifikovanja i eliminisanja nepotrebnih troškova, posebno proizvoda ili usluge. Tako da bi pri formulisanju strategije trebalo uzeti u obzir konkurenciju, konkurentske prednosti, izvršiti segmentaciju tržišta na osnovu posebnih obeležja proizvoda i obratiti pažnju na faze u evoluciji proizvoda i tržišta.[8]

Bibliografija

1. www.edukacija.rs/poslovne-vestine/marketing/metode-analize-trzista.com
2. www.sveomarketingu.wordpress.com/2013/01/29/marketing-plan/.com
3. www.predmet.sinergija.edu.ba/pluginfile.php/4648/mod_folder/content/1/marketingPlaniranjeSkripta13.pdf?forcedownload=1.com
4. www.businessadvice.weebly.com/uploads/2/1/8/1/21810184/faktori_interne_sredine.doc.com
5. www.biznis-akademija.com/imate-li-marketing-plan.com
6. www.edukacija.rs/poslovne-vestine/marketing/pest-analiza.com
7. www.singipedia.singidunum.ac.rs/preuzmi/40915-menadzment/875.com
8. www.vps.ns.ac.rs/SB/2010/4.8.pdf.com

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

ANALIZA REZULTATA POSLOVANJA JKP „TRŽNICA" NIŠ

PUC „TRŽNICA" NIŠ - BUSINESS RESULTS AND ITS ANALYSIS

Vanja Crnoglavac | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd | vanjacrnoglavac@yahoo.com

Anđela Miković | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd | andjela_angie95@hotmail.com

Nadica Aleksić | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd | aleksicnadica9@gmail.com

Sažetak

Optimalno trošenje i planiranje prihoda i rashoda od izuzetne je važnosti za funkcionisanje svakog preduzeća i njegov opstanak i razvoj. Ukoliko se troškovi permanentno ne kontrolišu i kontinuirano ne prate, svako preduzeće može ugroziti svoj opstanak. Dilema koje troškove možete smanjiti i u kojoj meri zahteva detaljnu analizu, razumevanje šire slike poslovanja, kao i razumevanje dugoročnih implikacija sadašnjih odluka. Upravljanje troškovima je jedna od bitnijih oblasti svakog preduzeća. Nju je veoma bitno razmatrati u toku samog poslovanja, ali i prilikom uvođenja novih prodajnih programa, kao i prilikom prodaje već postojećih, radi njihovog svakodnevnog unapređenja.

Abstract

Optimal spending and planning of revenues and expenditures is of utmost importance for the functioning of each and every business, its survival and development. If the costs are not permanently controlled and continuously monitored, each business can endanger its survival. Knowing which costs you can reduce and to what extent requires detailed analysis, understanding the wider image of the business, as well as anticipating long-term implications of the current decisions. Cost management is one of the most important areas of every business. It is not only to be considered during the business itself, but also when introducing new sales programs, as well as during the sales of the existing ones, with the aim of their daily improvement.

Ključne reči: *prihodi, rashodi, troškovi, analiza*

Keywords: *income, expenditures, costs, analysis*

1. UVOD

Troškovi se mogu definisati na više načina. Funkcije troškova su statičke teorijske konstrukcije koje pokazuju koliki (minimalni) troškovi odgovaraju alternativnim nivoima proizvodnje i kako troškovi variraju sa promenom tog nivoa [6].

U savremenim uslovima poslovanja troškovi su faktor od presudnog značaja za poslovanje, opstanak i razvoj preduzeća. Budući da su troškovi relativno zanemarena ekonomska kategorija u pogledu uticaja koji imaju na poslovni uspeh preduzeća, trebalo bi istaći da troškovi predstavljaju stimulans i faktor od presudnog uticaja na poslovni uspeh preduzeća, poslovnu političku i razvoj preduzeća. Svako sistematizovanje i klasifikovanje troškova koje se javlja u ekonomskoj teoriji i poslovnoj praksi ima svoje opravdanje i značaj, te stoga može biti od koristi pri proučavanju, praćenju i analiziranju. Različite podele omogućavaju da se shvati suština troškova, njihov značaj za donošenje racionalnih poslovnih odluka, te time i

njihov uticaj na poslovni uspeh preduzeća. Loše upravljanje troškovima može rezultovati smanjenjem vrednosti preduzeća.

Troškovi predstavljaju najkvalitetniji pokazatelj poslovnog uspeha svake organizacije. Oni su postali funkcija ekonomije preduzeća, jer je gotovo nemoguće zamisliti poslovanje bez troškova. Gde god se odvija proces proizvodnje ili pružanja usluga, troškovi ih prate kao senka. Njih je nemoguće izbeći, ali efikasnijim upravljanjem može se uticati na njihovu veličinu, strukturu i dinamiku [4].

Prihodi su sastavni deo bilansa uspeha. Za razliku od bilansa stanja koji pokazuje finansijsku poziciju na tačno određen dan, bilans uspeha je periodičan izveštaj [5]. Analiziranja vrednosti relevantnosti različitih kategorija prihoda (poslovni prihod, finansijski prihodi, vanredni prihodi, prihodi od izvršenih aktivnosti, neto prihodi) podržava mogućnost korišćenja poslovnog prihoda u proučavanju evolucije berzanskih indikatora za kompanije koje evidentiraju gubitke, dok neto dohodak pruža odgovarajuće informacije u slučaju ekonomskog entiteta koji ostvaruje profit [3]. Sveobuhvatni prihod se razlikuje od klasičnog koncepta neto prihoda, prihvaćen kao prihod računat na osnovu principa opreznosti i istorijskog troška [9]. Koncept sveobuhvatnog prihoda identifikuje svoju genezu u produženoj argumentovanoj raspravi na prezentaciji finansijskog poslovanja preduzeća [7]. U ovom pogledu se primećuje postojanje dvostrukog pristupa porekla profita kompanije kao ekonomskog subjekta koji ostvaruje profit tako što transformiše proizvodne faktore u robu čija je prodajna vrednost viša od troškova potrošenih resursa ili jednostavnim povećanjem cene proizvodnih faktora koje poseduju [2]. Relevantni prihod je onaj koji meri varijaciju vrednosti kapitala, tj., obogaćivanje akcionara [8]. Dakle, prihod više neće biti razlika između prihoda i rashoda klasično evidentiranih po istorijskom trošku, već prema njihovoj tržišnoj vrednosti ili korisnosti [7].

2. RASHODI

Prema Međunarodnim računovodstvenim standardima rashodi su sva smanjenja ekonomskih koristi u toku obračunskog perioda, nastala u obliku odliva ili smanjenja imovine, a povećanja obaveza, što za posledicu ima smanjenje sopstvenog kapitala ili neto imovine. Strukturu ukupnih rashoda JKP „Tržnica" za 2016. godinu čine:

- poslovni rashodi (209.030.48 dinara sa učešćem od 94,65%)
- finansijski rashodi (9.600.000 dinara sa učešćem od 3,88 %)
- ostali rashodi (3.633.370 dinara sa učešćem od 1,47%).

Tabela 1. Rashodi JKP "Tržnica"

OPIS	Plan 2016.	Ostvareno 2016.	Prethodna 2015.
POSLOVNI RASHODI	**234.266.630**	**209.030.483**	**197.861.639**
Bruto zarade	151.054.692	136.958.017	123.353.396
Troš. dopr. i P. kom-poslod.	27.476.848	24.912.664	22.436.763
Ostali poslovni rashodi	55.735.090	47.159.802	52.071.480
FINANSIJSKI RASHODI	**9.600.000**	**7.890.096**	**6.347.222**
Rashodi kamata	9.600.000	7.890.096	6.347.222
Drugi finans. rash.Robne rezerve			
OSTALI RASHODI	**3.633.370**	**6.697.582**	**4.717.583**
Gubici po osn. rashod. opreme.	133.370		18.594
Rash. po osn. direkt. otp.potraž..	100.000		
Obezvređ. utuž.potraživanja	2.300.000	5.331.149	3.109.953
Ostali rashodi- iz ran.godina	900.000	1.097.601	1.346.030

Ost. nepom. rash. (manjkovi i obezvr.zaliha)	100.000	268.832	60.694
Ostali nepomenuti rashodi	100.000		182.312
Rash.po osn.ispravke greške			
RASH. PO OSN. OBEZVR. IMOV.			
UKUPNI RASHODI	**247.500.000**	**223.618.161**	**208.926.444**

Uočava se da u strukturi ukupnih rashoda najveće učešće od 94,65% imaju poslovni rashodi koji se sastoje od:

1) Troškova zarada sa doprinosima na teret poslodavca u iznosu od 161.977.000 dinara, učestvuju sa 68% u ukupnim rashodima, manji su za 18% od planiranih, i veći su za 10% u odnosu na isplaćene zarade u 2015. godini.
2) Ostali poslovni rashodi u iznosu od 47.859.000 dinara manji su za 5% od ostalih poslovnih rashoda planiranih za 2016. godinu, a veći za 12% od ostvarenih u 2015 godini.

Finansijski rashodi se odnose na kamate (8.226.000 dinara). Učestvuju u ukupnim rashodima sa 4%. Isti su manji za 14% u odnosu na planirane u 2016. god, a za 4% su veći od ostvarenih u 2015 godini.

Strukturu rashoda kamata čine: kamate po bankarskim kreditima 5.500.000 dinara, kamata prema dobavljačima 2.426.000 dinara i kamata za porez na imovinu 300.000 dinara.

Kamate po kreditnim zaduženjima uglavnom se odnose na kamatu po Ugovoru o dozvoljenom prekoračenju po dinarskom tekućem računu (dozvoljenom minusu) od 30.000.000 dinara sa rokom dospeća 24.4.2017. godine. Iste se plaćaju na iskorišćeni deo prekoračenja, što mesečno u proseku iznosi oko 450.000 dinara ili na godišnjem nivou oko 5.500.000 dinara.

Ostali rashodi ukupno iznose 8.196.000 dinara i veći su za više od 2 puta od planiranih u 2016. godini, a za 22% u odnosu na ostvarene u 2015. godini ili za 1,5 miliona.

Ostale rashode čine:

- obezvređena utužena potraživanja (4.667.000 dinara) - ispravka vrednosti potraživanja kod kojih je rok za naplatu duži od godinu dana.
- rashodi iz ranijih godina (3.229.000 dinara - obaveza za Robne rezerve zbog razlika u ceni od 2.279.000 dinara i revalorizacija duga u ukupnom iznosu od 950.000 dinara).

2.1 Poslovni rashodi

Poslovne rashode JKP „Tržnica" možemo podeliti u dve zasebne kategorije i to na:

1) Troškove zarada sa doprinosima na teret poslodavca u iznosu od 136.958.017 dinara, koji učestvuju sa 68% u ukupnim rashodima, manji su za 18% od planiranih, i veći su za 13.604.621 dinara u odnosu na isplaćene zarade u 2015. godini. Iste su isplaćivane redovno po mesecima, ali ne po planiranim iznosima zbog nedostatka novčanih sredstava. Od isplaćenih u 2015. godini veći su za 36,6 miliona dinara, a u odnosu na planirane za 2016. godinu manje su za 2,5 miliona dinara.
2) Ostale poslovne rashode u ukupnom iznosu od 52.859.000 dinara, koji su manji za 5% od ostalih poslovnih rashoda planiranih za 2016. godinu, a veći za 12% od ostvarenih u 2015 godini. Njihovo učešće iznosi 25% i čine ih: troškovi amortizacije, utrošena električna energija, utrošena voda, mobilna i fiksna telefonija, iznošenje smeća, reprezentacija, isplaćene dnevnice, utrošeno gorivo, naknada članovima nadzornog odbora, privremeni i povremeni poslovi, ugovori o delu, takse, tekuće

održavanje i usluge održavanja, troškovi platnog prometa, troškovi privremenog umanjenja zarada i ostalo.

Tabela 2. Pregled troškova zarada JKP „Tržnica" za 2015. i 2016. godinu

Troškovi zarada	2015. godina	2016. godina
Ukalkulisani bruto lični dohoci	101.273.140	112.442.533
Doprinos za PIO	14.802.407	16.434.962
Doprinos za zdravstveno osiguranje	6.352.699	7.053.337
Doprinos za osiguranje od nezaposlenosti	925.150	1.027.185
Ukupno:	123.353.396,00	136.958.017,00

U tabeli 2. prikazan je pregled troškova JKP "Tržnica" za 2015. i 2016. godinu po stavkama, gde se jasno vidi da je u 2016. godini došlo do povećanja za 13.604.621 dinara.

Razlog za drastično povećanje ovih rashoda, iako se broj zaposlenih u ove dve analizirane godine i nije praktično menjao, leži u tome što je doneta odluka da se svakom od zaposlenih u ovom preduzeću procentualno uveća zarada početkom 2015. godine.

2.2 Finansijski rashodi

Tabela 3. Pregled troškova zarada JKP „Tržnica" za 2015. i 2016. godinu

Finansijski rashodi	2015. godina	2016. godina
Rashodi kamata	6.215.098	7.751.618
Negativne kursne razlike	132.124	138.478
Drugi finans. rash.Robne rezerve	/	/
Ukupno:	6.347.222	7.890.096

Iz tabele 3. se može zaključiti da su finansijski rashodi posmatranog preduzeća veći u 2016. godini u odnosu na prethodnu godinu.

2.3 Ostali (vanredni) rashodi

Tabela 4. Pregled troškova zarada JKP „Tržnica" za 2015. i 2016. godinu

Vanredni rashodi	2015. godina	2016. godina
Gubici po osn. rashod. opreme	18.594	/
Rash. po osn. direkt. otp.potraživanja	/	/
Obezvređ. utuž.potraživanja	3.109.953	5.331.149
Ostali rashodiiz ranijih godina	1.346.030	1.097.601
Ost. nepom. rash. (manjkovi i obezvređenih zaliha)	60.694	268.832
Ostali nepomenuti rashodi	182.312	/
Ukupno:	4.717.583	6.697.582

Iz tabele 4 se može zaključiti da su vanredni rashodi posmatranog preduzeća veći u 2016. godini u odnosu na prethodnu godinu.

2.4 Odnos ukupnih prihoda i rashoda

Na osnovu proknjiženih knjigovodstvenih podataka u periodu od 01.01. - 31.12.2016. godine JKP "Tržnica" je ostvarilo ukupne prihode koji sadrže i odložene poreske prihode perioda (271.444 dinara) u iznosu od 216.857.170 dinara i ukupne rashode u iznosu od

208.926.444 dinara, tako da je poslovala sa pozitivnim poslovnim rezultatom od 7.930.726 din.

Realni dobitak po osnovu razlike prihoda i rashoda od 7.659.282 dinara uvećava se u bilansu uspeha za 2016. godinu za iznos odloženih poreskih prihoda posmatranog perioda u vrednosti od 271.444 dinara, tako da ukupni dobitak iznosi 7.930.726 dinara.

Tabela 5. Prihodi JKP "Tržnica" za 2016. godinu

R.br	OPIS	Plan 2016	Ostvarenje 2016	Razlika
1	**2**	**3**	**4**	**5**
1	Poslovni prihodi	216.400.000	201.060.190	-15.339.810
2	Finansijski prihodi	4.300.000	698.950	-3.601.050
3	Ostali prihodi	27.000.000	14.826.586	-12.173.414
4	Odloženi prihodi	**0**	271.444	**+271.444**
Ukupni prihodi		**247.700.000**	**216.857.170**	**30.842.830**

U 2016. godini JKP "Tržnica" je ostvarilo ukupne prihode u iznosu od 216.857.170 dinara, što je za 4% manje od ostvarenih prihoda u 2015. godini, tj. skoro za 8 miliona dinara manje, a za 13% manje od planiranih.

Nizak životni standard i pad kupovne moći stanovništva, kao i konkurencija imala je uticaja na pad ukupnih prihoda.

- od prihoda od mesečne higijene 4.100.958 dinara i prenosa tezgi 82.340 dinara, što ukupno iznosi 7.108.845 din
- naplaćenih otpisanih potraživanja, sudskih taksi utuženih zakupaca (652.228 din)
- prihoda od iznošenja smeća (2.070.332 dinara) i
- ostalih nepomenutih prihoda.

Odloženi poreski prihodi kao razlika između računovodstvene i poreske amortizacije iznose 271.444 dinara i u tabeli sa podbilansima prihoda uključeni su u ostale prihode.

Tabela 6. Analitički pregled prihoda po stavkama

OPIS	Plan 2016.	Ostvareno 2016.	Prethodna 2015.
POSLOVNI PRIHODI	**216.400.000**	**200.292.020**	**201.060.190**
Prihodi od prodaje proizv. i usluga	180.500.000	166.310.964	168.269.258
Prihodi od zakupa	35.300.000	33.553.577	32.789.828
Ostali posl.prihodi-donacije i subvenc.	600.000	427.479	1.104
FINANSIJSKI PRIHODI	**4.300.000**	**977.744**	**698.950**
Prihodi od kamata	2.800.000	977.744	698.950
Prihodi od povezan. pravnih lica	1.500.000		
Poz.efek.proc.vedn.inv.nekretnina			
Ostali finansijski prihodi			
OSTALI PRIHODI	**27.000.000**	**23.016.369**	**14.826.586**
Naplaćena otpisana potraživanja	2.000.000		375.539
Prih.iz ranijih god.(smanjenje obaveza.)	14.100.000	13.091.633	4.728.562
Prih.od mes.higij. i prenosa tezgi	7.200.000	7.108.845	7.159.612
Prihodi od iznošenja smeća	1.000.000	2.070.332	1.948.843
Prih.od učeš. na sajam. Manifest	500.000	46.483	276.808
Prih.od sud.taksi i utuž, zakupaca	700.000	652.228	337.222
Ostali nepomenuti prihodi	1.500.000	46.848	

U tabeli 6 su jasno analitički predstavljeni svi prihodi posmatranog preduzeća. Na prvi pogled se uočava da su prihodi veoma slični u obe posmatrane godine i da su opet bili manji od očekivanih.

Tabela 7. Odnos prihoda i rashoda JKP „Tržnica"

OPIS	Plan 2016.g.	Ostvareno 2016.g.	Prethodna 2015.g.
POSLOVNI PRIHODI	**216.400.000**	**200.292.020**	**201.060.190**
FINANSIJSKI PRIHODI	**4.300.000**	**977.744**	**698.950**
OSTALI PRIHODI	**27.000.000**	**23.016.369**	**14.826.586**
UKUPNO	**247.700.000**	**224.286.133**	**216.585.726**
ODLOŽENI PORESKI PRIHODI		**255.390**	**271.444**
UKUPNI PRIHODI	**247.700.000**	**224.541.523**	**216.857.170**
POSLOVNI RASHODI	**234.266.630**	**209.030.483**	**197.861.639**
FINANSIJSKI RASHODI	**9.600.000**	**7.890.096**	**6.347.222**
OSTALI RASHODI	**3.633.370**	**6.697.582**	**4.717.583**
RASH. PO OSN. OBEZVR. IMOV.			
UKUPNI RASHODI	**247.500.000**	**223.618.161**	**208.926.444**
DOBITAK bez odložen. poresk. prihoda	200.000	667.972	7.659.282
DOBITAK sa odložen. poresk. prihodima		923.362	7.930.726
GUBITAK			

U prethodnoj tabeli prikazan je odnos prihoda i rashoda u posmatranom preduzeću, gde se jasno vidi da je preduzeće u prethodne dve godine pozitivno poslovalo (bez gubitaka).

3. ANALIZA RASHODA

Planiranje, organizacija poslovanja, raspolaganje imovinom, organizacija ljudskih resursa i kontrola poslovanja kao osnovne funkcije upravljanja u preduzeću u većoj ili manjoj meri oslanjaju se na informacije iz finansijskih izveštaja [1].

Analiza finansijskih izveštaja svodi se na upoređivanje određenih bilansnih pozicija i izračunavanje koeficijenata. Koeficijenti ocenjuju različite dimenzije poslovanja: profitabilnost, likvidnost, finansijsku stabilnost, investicione mogućnosti preduzeća i sl. Ukoliko se uporede sa istim pokazateljima iz prethodnih godina primećuje se postepeni razvojni trend preduzeća. Slično tome, ako se uporede sa koeficijentima sličnih preduzeća, može se sagledati položaj preduzeća u odnosu na konkurenciju. Pouzdanost zaključivanja na osnovu koeficijenata zavisi od pouzdanosti podataka na osnovu kojih su izračunati. Stoga je revizija finansijskih izveštaja preduslov valjane analize.

Tabela 8. Pregled rashoda JKP "Tržnica"

R.br	OPIS	Plan 2016.	Ostvarenje 2016.	Razlika
1	2	3	4	5
1	Poslovni rashodi	234.266.630	209.030.483	-25.236.147
2	Finansijski rashodi	9.600.000	7.890.096	-1.709.904
3	Ostali rashodi	3.633.370	6.697.582	+3.064.212
Ukupni rashodi		**247.500.000**	**223.618.161**	**-23.881.839**

3.1 Analiza poslovnih rashoda

Iz tabele 8 se može zaključiti da je u 2016. godini JKP "Tržnica" ostvarilo ukupne rashode u iznosu od 247.500.000 dinara, što je za 15,59% više (ili za 23.881.839 dinara) od ostvarenih rashoda u 2015. godini, a za 16% manji od planiranih.

Tabela 9. Analitički pregled poslovnih rashoda

Opis	Plan 2016 g	Ostvarenje 01. 01- 31.12. 2015.	Ostvarenje 01. 01- 31.12. 2016
2	3	4	5
Troškovi kancelarijskog materijala	600.000	426.214	450.535
Utrošak električne energije	5.000.000	3.885.773	3.702.663
Utrošak vode	4.000.000	2.725.903	2.661.893
Utrošeno gorivo	1.500.000	1.231.304	985.619
Troškovi bruto 2 zarada	178.531.540	161.870.681	145.790.159
Naknada po ugovoru o delu	225.000	37.843	804.925
Privremeni i povr.posl.i ug.o delu.	1.500.000	2.345.355	1.658.366
Stipendije	150.000	114.697	126.354
Naknada čl. N.O	949.368	889.614	949.367
Otpremnine	1.590.722	1.145.206	268.323
Solidarna pomoć	500.000	137.112	364.470
Jubilarne nagrade			
Ostala davanja (N.G.paketići , 8 mart)	400.000	91.000	84.000
Tr.za zapošljavanje invalida			497.651
Dodatno osiguranje	200.000		
Prevoz radnika	5.500.000	4.539.631	4.590.496
Pomoć u slučaju smrti zaposlenog	200.000		
Dnevn. i nakn. tr. zaposl. na sl.putu	150.000	215.501	251.805
Transportne usluge	200.000	32.100	30.000
Troškovi PTT	600.000	527.376	639.020
Ostalo-parking	150.000	162.101	113.080
Troškovi održavanja	2.500.000	634.401	1.069.389
Usluge održavanja	3.000.000	1.445.729	1.095.652
Održavanje higijene u objektima	900.000	366.921	300.023
Trošk.angažovanje zatvorenika po ugov.KPD			699.825
Troškovi zakupa	100.000		38.117
Trošk.učešća na sajmovima u Duvaništu	500.000	516.697	599.545
Troškovi reklame i propag.	630.000	646.860	636.120
Pretplata na stručne časopise	350.000	354.885	350.013
Ostalo –internet i vodni doprinosi	200.000	54.723	7.366
Troškovi usluga zaštite na radu	300.000	422.335	255.587
Troškovi drugih proizvodnih usluga	400.000	1.041.841	
Amortizacija	10.250.000	9.036.108	9.490.645
Troškovi zdravstvenih usluga			19.200
Troš.stručnog.usavr.savetov.i seminara.	100.000	110.933	178.390
Troš. advokatskih usluga	700.000	676.399	670.813
Troškovi revizije	250.000	211.702	180.821
Troškovi odvoza smeća	2.300.000	2.082.737	1.979.077

Opis	Plan 2016 g	Ostvarenje 01. 01- 31.12. 2015.	Ostvarenje 01. 01- 31.12. 2016
2	3	4	5
Ost.troškovi neproizvod. usluga (kontrola namirnica itd.)	200.000		
Troškovi reprezentacije	320.000	651.056	871.046
Troškovi premije osiguranja	750.000	681.495	1.017.271
Troškovi platnog prometa	1.100.000	742.374	607.126
Ostale članarine -UPS	300.000	172.800	86.400
Porez na imovinu	2.500.000	2.287.200	2.287.200
Naknada za GGZ (revaloriz.starog duga)			
Ostalo(firmarina i komunalne takse)	120.000	146.607	150.692
8% naknada za poljoprivredu			
Ostali porezi,naknade i takse	50.000		
Takse po izvršnom rešenju(sudski tr.)	500.000	385.026	237.774
Ostalo(narez.ključ.i pečata)			25.710
Troškovi zauzeća javnih površina	400.000	180.746	395.244
Ostalo-dozvole,registracija vozila	600.000	291.742	164.486
Troškovi oglašavanja i licitacija	100.000	43.200	
Donatorstvo	120.000	199.993	183.207
Ost.nematerijalni.trošk.-rekreacija, cvetni aranžm.	200.000	315.683	310.800
Kazne za privred.prekršaje	1.000.000	2.337.760	1.641.758
Humanitarna pomoć (poplave)	200.000	199.325	
Ugovori o posl.teh.saradnji	1.100.000	391.000	88.000
Ostali nem.troš. privr. umanjenje zarada		1.544.794	7.775.617
Troškovi po KU 0,5% čl. 54	480.000	480.000	480.000
Rashodi kamata (dobavlj.dozv.minus i zajam)	9.600.000	7.890.096	6.347.221
Drugi finansijski rash. R.R.			
Gubici po osn.rashodov.osn.sredstava	133.370		18.594
Efekti ugovorene zaštite od rizika- promena cene šećera za R.R. i rev. duga za GGZ	700.000	1.097.601	208.264
Rashodi po osnovu direktnog otpisa potraž.	100.000	58.597	
Ostali rashodi	100.000		
Rash. po osnovu rashodovanja zaliha i robe			
Rashodi iz ranijih godina-RR	200.000		1.137.767
Izdaci za zdravstvo			40.000
Ostali nepomenuti rashodi	100.000		203.005
Obezvređenje utuženih potraživanja iz zakupa	2.300.000	5.331.149	3.109.953
UKUPNI RASHODI	**247.500.000**	**223.618.161**	**208.926.**

Tabela 9. sadrži detaljan analitički pregled svih (planiranih i ostvarenih) rashoda posmatranog preduzeća za 2015. i 2016. godinu, gde se jasno može uočiti da su rashodi u 2016. godini veći u odnosu na rashode iz prethodne godine, ali da nisu premašili planirane rashode ovog preduzeća.

Tabela 10. Prikaz zastupljenosti poslovnih rashoda u ukupnim rashodima za 2015. i 2016. godinu

UKUPNI RASHODI U 2015. godini	**208.926.444**	**100 %**
Ukupni poslovni rashodi u 2015.godini	197.861.639	**94,70%**
UKUPNI RASHODI U 2016. godini	**223.618.161**	**100%**
Ukupni poslovni rashodi u 2016.godini	209.030.483	**93,48%**

U tabeli 10. izvršen je prikaz zastupljenosti poslovnih rashoda u ukupnim rashodima za 2015. i 2016. godinu.

Ukupni poslovni rashodi u 2016. godini u ukupnim rashodima bili su zastupljeni 93,48 %, dok su u istom periodu u 2015.godini bili zastupljeni 94,70%. Poslovni rashodi u 2016. godini su manji za 1,22 % u odnosu na isti period 2015. godine.

Tabela 11. Prikaz zastupljenosti pojedinačnih poslovnih rashoda u ukupnim poslovnim rashodima za 2015. i 2016. godinu

Poslovni rashodi	2016. godina	Zastuplje-nost u %	2015. godina	Zastuplje-nost u %
Troš. osnov. sredstava	49.428.121	**23,65 %**	18.897.185	**9,55 %**
Troš. materijala	2.627.163	**1,26 %**	1.052.059	**0,53 %**
Troš. zarada	123.353.396	**59,01 %**	136.958.017	**69,22 %**
Troš.neproizv. usluga	23.579.901	**11,28 %**	21.121.221	**10,67 %**
Troš. proizv. usluga	10.041.902	**4,80 %**	19.833.157	**10,02 %**
Ukupni posl. rashodi:	**209.030.483**	**100%**	**197.861.639**	**100%**

U tabeli 11 prikazani su pojedinačni poslovni rashodi sa uporednim prikazom za dve godine, gde je u 2016. godini zabeležen ukupni poslovni rashod od 209.030.483 dinara, dok je isti u istom periodu 2015. godine iznosio 197.861.639 dinara.

U 2016. godini zabeleženo je povećanje troškova osnovnih sredstava za 14.01%, troškova materijala za 0.73%, troškova neproizvodnih usluga za 0.61%, dok je smanjenje troškova zabeleženo kod troškova zarada za 10.21% i troškova proizvodnih usluga za 5.22%.

3.2 Analiza finansijskih rashoda

Ukupni finansijski rashodi u 2016. godini u ukupnim rashodima bili su zastupljeni sa 3,88%, dok su u istom periodu u 2015. godini bili zastupljeni sa 3,04% (tabela 12). Prema tome, finansijski rashodi u ukupnom rashodu u 2016. godini su veći za 0,84% u odnosu na isti period 2015.godine.

Tabela 12. Prikaz zastupljenosti finansijskih rashoda u ukupnim rashodima za 2015. i 2016. godinu

UKUPNI RASHODI U 2015. godini	208.926.444	**100%**
Ukupni finansijski rashodi u 2015. godini	6.347.222	**3,04%**
UKUPNI RASHODI U 2016. godini	223.618.161	**100%**
Ukupni finansijski rashodi u 2016.godini	7.890.096	**3,88%**

U tabeli 13. prikazani su pojedinačni finansijski rashodi i njihova zastupljenost u ukupnim finansijskim rashodima za 2015. i 2016. godinu u preduzeću M.

Tabela 13. Prikaz zastupljenosti pojedinačnih finansijskih rashoda u ukupnim finansijskim rashodima za 2015. i 2016. godinu

Finansijski rashodi	2015. godina	Zastupljenost u %	2016. godina	Zastupljenost u %
Rashodi kamata	6.215.098	97,92 %	7.751.618	98,24 %
Negativne kursne razlike	132.124	2,08 %	138.478	1,76 %
Ukupno:	6.347.222	100%	7.890.096	100%

Pojedinačni finansijski rashodi su u 2016. godini zabeležili ukupni finansijski rashod od 7.890.096 dinara, dok je u istom periodu 2015. godine taj rashod iznosio 6.347.222 dinara.

U 2016. godini zabeleženo je povećanje finansijskih rashoda u odnosu na 2015. godinu (tabela 13.). Rashodi kamata su povećani za 0,32 %, dok su negativne kursne razlike smanjene, takođe za 0,32 %.

3.3 Analiza vanrednih rashoda

Ukupni vanredni rashodi u 2016. godini iznosili su 342.636,92 dinara i u ukupnim rashodima bili zastupljeni sa 1,86%, dok su u istom periodu u 2015. godini iznosili 384.249,07 dinara i bili zastupljeni sa 2,47% (tabela 14).

Tabela 14. Prikaz zastupljenosti vanrednih rashoda u ukupnim rashodima za 2015. i 2016. godinu

UKUPNI RASHODI U 2015. godini	208.926.444	**100%**
Ukupni vanredni rashodi u 2015. godini	4.717.583	**2,26 %**
UKUPNI RASHODI U 2016. godini	223.618.161	**100%**
Ukupni vanredni rashodi u 2016. godini	6.697.582	**3,0 %**

Dakle, vanredni rashodi u ukupnom rashodu u 2016. godini veći su čak za 0,74% u odnosu na isti period 2015. godine.

U 2016. godini zabeležen je ukupni vanredni rashod od 6.697.582 dinara, dok je u istom periodu 2015. godine taj rashod iznosio 4.717.583 dinara (tabela 15.).

Tabela 15. Prikaz zastupljenosti pojedinačnih vanrednih rashoda u ukupnim vanrednim rashodima za 2015. i 2016. godinu

Vanredni rashodi	2015. godina	Zastupljenost u %	2016. godina	Zastupljenost u %
Gubici po osn. rashod. opreme	18.594	0,39%	0	0 %
Rash. po osn. direkt. otp. potraživanja	0	0 %	0	0 %
Obezvređ. utuž. potraživanja	3.109.953	65,92%	5.331.149	79,60 %
Ostali rashodi iz ranijih godina	1.346.030	28,53 %	1.097.601	16,39 %
Ost. nepom. rash. (manjkovi i obezvređenih zaliha)	60.694	1,29 %	268.832	4,01 %
Ostali nepomenuti rashodi	182.312	3,86%	0	0%
Ukupno:	4.717.583	100%	6.697.582	100%

U 2016. godini zabeležen je ukupni vanredni rashod od 6.697.582 dinara, dok je u istom periodu 2015. godine iznosio 4.717.583 dinara. U 2016. godini zabeleženo je ogromno povećanje ukupnih vanrednih rashoda u odnosu na 2015. godinu. U 2016. godini došlo je do smanjenja kod pozicije Gubici, po osnovu rashoda opreme za 0,39%, ostalih rashodi iz ranijih godina za 12,14%, ostalih nepomenutih rashodi za 3,8%, dok je došlo do povećanja kod obezvređenja utuživih potraživanja za 13,68%, ostalih nepomenutih rashoda (manjkova i obezvređenih zaliha) za 2,72%.

3.4 Analiza odnosa rashoda i prihoda

U 2016. godini ukupni prihodi iznosili su 221.884.000 dinara, što je u proseku oko 18,5 miliona dinara mesečno. Ukupni rashodi su bili 215.258.000 dinara ili mesečno oko 18 miliona dinara. Dobitak za 2016. godinu iznosi 6.626.000 dinara.

Struktura rasporeda ukupnog prihoda zapravo pokazuje opterećenje ukupnog prihoda pojedinim vrstama rashoda.

Tabela 16. Pregled opterećenosti ukupnih prihoda ukupnim rashodima u 2015.i 2016. godine

Pregled opterećenosti uk. prihoda ukupnim rashodima	2015. godina	Opterećenost u %	2016. godina	Opterećenost u %
Ukupni rashodi:	208.926.444	**96,34 %**	223.618.161	**99,59 %**
Ukupni prihodi:	216.857.170		224.541.523	

Ukupni rashodi terete ukupan prihod kod posmatranog preduzeća sa 96,34 % u 2015. godini, odnosno sa 99,59 % u 2016. godini.

Dakle, kod ovog preduzeća opterećenje ukupnog prihoda ukupnim rashodima u 2016. godini u odnosu na 2015. godinu se neznatno povećalo (skoro do same visine ukupnih prihoda).

Poslovni rashodi najviše terete ukupan prihod, kod posmatranog preduzeća to opterećenje iznosi 91,24%. Opterećenje ukupnog prihoda rashodima finansiranja uslovljeno je vlasničkom strukturom pasive, visinom kamatnih stopa i samom vrstom delatnosti javnog preduzeća. Kod tipičnog preduzeća to opterećenje ne bi trebalo da pređe jednocifreni procenat.

Tabela 17. Pregled opterećenosti ukupnih prihoda ukupnim rashodima pojedinačno u 2016. godini

Pregled opterećenosti uk. prihoda uk. rashodima pojedinačno u 2016. godini	Procentualno opterećenje %
Ukupni poslovni rashodi u 2016. godini	**93,48 %**
Ukupni finansijski rashodi u 2016. godini	**3,53 %**
Ukupni vanredni rashodi u 2016. godini	**3,0 %**

Vanredni rashodi terete ukupan prihod kod tipičnog preduzeća neznatno, ispod 1%. Visoko opterećenje ukupnog prihoda vanrednim rashodima ukazuje na neuredno poslovanje preduzeća, što se manifestuje preko manjkova i naknadno utvrđenih troškova iz prethodne godine, kao i na slabu brigu o kreditnom bonitetu, što se manifestuje preko otpisa potraživanja.

U navedenom primeru vanredni rashodi terete ukupan prihod kod posmatranog preduzeća sa 3,0 % u 2016. godini, odnosno sa 2,18 % u 2015. godini.

Opterećenje ukupnog prihoda ukupnim rashodima u suštini pokazuje koliko je ukupnog prihoda upotrebljeno za pokriće ukupnih rashoda.

Tabela 18. Pregled ostvarenih prihoda, rashoda i dobitka u 2015. i 2016. godini kao i plan za 2016. godinu

	OPIS	Plan 2016	Ostvar. 01.01.-31.12.2016.	Ostvar. 01.01.-31.12.2015.
1	2	3	4	5
	POSLOVNI PRIHODI	**216.400.000**	**200.292.020**	**201.060.190**
1.	Prihodi od prodaje proizv. i usluga	180.500.000	166.310.964	168.269.258
2.	Prihodi od zakupa	35.300.000	33.553.577	32.789.828
3.	Ostali posl.prihodi-donacije i subvenc.	600.000	427.479	1.104
	FINANSIJSKI PRIHODI	**4.300.000**	**977.744**	**698.950**
1.	Prihodi od kamata	2.800.000	977.744	698.950
2.	Prihodi od povezan. pravnih lica	1.500.000		
3.	Poz.efek.proc.vedn.inv.nekretnina			
4.	Ostali finansijski prihodi			
	OSTALI PRIHODI	**27.000.000**	**23.016.369**	**14.826.586**
1	Naplaćena otpisana potraživanja	2.000.000		375.539
2.	Prih.iz ranijih god.(smanjenje obaveza.)	14.100.000	13.091.633	4.728.562
3.	Prih.od mes.higij. i prenosa tezgi	7.200.000	7.108.845	7.159.612
4.	Prihodi od iznošenja smeća	1.000.000	2.070.332	1.948.843
5.	Prih.od učeš. na sajam. Manifest	500.000	46.483	276.808
6.	Prih.od sud.taksi i utuž, zakupaca	700.000	652.228	337.222
7.	Ostali nepomenuti prihodi	1.500.000	46.848	
	UKUPNO	**247.700.000**	**224.286.133**	**216.585.726**
	ODLOŽENI PORESKI PRIHODI		**255.390**	**271.444**
	UKUPNI PRIHODI	**247.700.000**	**224.541.523**	**216.857.170**
	POSLOVNI RASHODI	**234.266.630**	**209.030.483**	**197.861.639**
1.	Bruto zarade	151.054.692	136.958.017	123.353.396
2.	Troš. dopr. i P. kom-poslod.	27.476.848	24.912.664	22.436.763
3.	Ostali poslovni rashodi	55.735.090	47.159.802	52.071.480
	FINANSIJSKI RASHODI	**9.600.000**	**7.890.096**	**6.347.222**
1.	Rashodi kamata	9.600.000	7.890.096	6.347.222
2.	Drugi finans. rash. robne rezerve			
	OSTALI RASHODI	**3.633.370**	**6.697.582**	**4.717.583**
1.	Gubici po osn. rashod. opreme.	133.370		18.594
2.	Rash. po osn. direkt. otp.potraž..	100.000		
3.	Obezvređ. utuž.potraživanja	2.300.000	5.331.149	3.109.953
4.	Ostali rashodi- iz ran.godina	900.000	1.097.601	1.346.030
5.	Ost. nepom. rash. (manjkovi i obezvr.zaliha)	100.000	268.832	60.694
6.	Ostali nepomenuti rashodi	100.000		182.312
7.	Rash.po osn.ispravke greške			
	RASH. PO OSN. OBEZVR. IMOV.			
	UKUPNI RASHODI	**247.500.000**	**223.618.161**	**208.926.444**
	DOBITAK bez odložen. poresk. prihoda	200.000	667.972	7.659.282
	DOBITAK sa odložen. poresk. prihodima		923.362	7.930.726
	GUBITAK			

4. ZAKLJUČAK

Povećanje ekonomičnosti privrednih društava ne podrazumeva permanentnu štednju, već uštede u procesu reprodukcije u cilju smanjenja mase ukupnih troškova. Fokusiranost na internu ekonomičnost doprinosi njenom povećanju, a samim tim i na povećanje dobiti, kao i na maksimizaciju bogatstva preduzeća.

Na bazi ispitivanja poslovanja i promena u kvalitetu ukupne ekonomije preduzeća, pod dejstvom troškova može se dobiti uvid u to dejstvo. Ispitivanje i istraživanje promena u kvalitetu ekonomije svakog preduzeća, a koje nastaju pod dejstvom troškova, potrebno je izvršiti analiziranjem promena u osnovnim principima kvaliteta ekonomije preduzeća, odnosno u izrazu rentabilnosti, produktivnosti i posebno - ekonomičnosti.

Analizom finansijske pozicije JKP „Tržnica", došlo se do saznanja da je u posmatranom preriodu ovo preduzeće poslovalo sa dobitkom, ali da još postoji prostor za napredak u poslovanju i da bi uz kontinuiranu analizu troškova poslovanje bilo još optimalnije.

Bibliografija

1. Aviljaš, R., Aviljaš, G., Preduzetništvo, Beograd: Univerzitet Singidunum, 2010, str. 201.
2. Dumitrana, M., Jianu, I., Jinga, G., Comprehensive income – past, present and future. Analele Stiintifice Ale Universitatii „Alexandru Ioan Cuza" din Iasi, Special number tiinte Economice, 2010, 25-40.
3. Hevas, D., Siougle, G., The differential information content of loss components under a conservative accounting regime. Managerial Finance 37 (4), 2011, 316-333.
4. Jakovčević, K., Upravljanje troškovima, Ekonomski fakultet, Subotica, 2009, str. 31-38.
5. Knežević, G., Analiza finansijskih izveštaja, 2009, Beograd, str.14.
6. Milisavljević, M., Savremeni strategijski menadžment, Beograd: IEN PRES, 2002, str. 47-48.
7. Mironiuca, M., Carpb, M., Chersanc, I., C., The relevance of financial reporting on the performance of quoted Romanian companies in the context of adopting the IFRS, 7th International Conference on Globalization and Higher Education in Economics and Business Administration, GEBA, Procedia Economics and Finance 20, 2015, 404 – 413.
8. Ramond, O., Batsch, L., Casta, J. F., Résultat et performance financière en normes IFRS: Quel est le contenu informatif du comprehensive income?. Comptabilité-Contrôle-Audit 3, 2007, 129-154.
9. Vidal, P., O., Giordano-Spring, S., Le Résultat Global : une remise en cause de la notion de résultat?. Revue Française de Comptabilité, 2012, 457,16-18.

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

ANALIZA BONITETA ZAJMOTRAZIOCA KREDITA NA PRIMERU TRGOVINSKIH PREDUZECA U REPUBLICI SRBIJI PRIMENOM INTEGRISANOG SISTEMA POKAZATELJA

SOLVENCY OF CREDIT LOAN BORROWERS' ANALYSIS - THE EXAMPLE OF COMMERCIAL ENTERPRISES IN SERBIA BY USING INTEGRATED SYSTEM OF INDICATORS

Marija Vuković | Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad | vlahmari3@gmail.com

Slavica Petrović | Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad | slavicapetrović81@yahoo.com

Sažetak

U ovom radu analizira se bonitet zajmotražioca kredita na osnovu podataka iz finansijskih izveštaja za period 2010-2015. godine. Istraživanje je sprovedeno na primeru tri trgovinska preduzeća iz Republike Srbije (iz oblasti trgovine namestajem, trgovine farmaceutskim proizvodima i iz oblasti trgovine konditorskim proizvodima). Metodologija rada obuhvata izračunavanje pokazatelja finansijske strukture i zarađivačke sposobnosti preduzeća, kao i njihovu međusobnu komparaciju. Cilj rada je rangiranje analiziranih preduzeća prema stepenu boniteta. Analiza je pokazala da najbolji bonitet ima preduzeće iz oblasti trgovine farmaceutskim proizvodima, iako je poslednje dve godine analize poslovalo sa gubitkom. Ako se uzme u obzir da je gubitak ostvaren zbog obezvređivanja potraživanja povezanog preduzeća i da je ova kompanija likvidna tokom celog perioda posmatranja, ali je i najmanje zadužena, može se zaključiti da je najsigurniji potencijalni dužnik.

Abstract

This paper analyzes the solvency of the loan borrowers based on the data of financial statements 2010-2015. The survey was conducted on the example of three trading companies from the Republic of Serbia (in the fields of furniture trade, pharmaceutical products and confectionery products). The methodology of the work includes the calculation of the indicators of the financial structure and the earning capacity of the enterprise and their mutual comparison. The aim of the paper is to rank the analyzed companies according to the degree of creditworthiness. The analysis has shown that the company has the best credit rating in the field of trade in pharmaceutical products, although in the last two years of the analysis it has been operating with a loss. If one takes into account that the loss was incurred due to the impairment of the receivables of the related enterprise and that this company is liquid for the entire period of observation, but it is least indebted, it can be concluded that it is the most secure potential borrower.

Ključne reči: *bonitet, zajmotržilac kredita, finansijska struktura, zarađivačka sposobnost, neto obrtni fond*

Keywords: *solvency, credit borrowers, financial structure, earning capacity, working capital*

1. UVOD

Bonitet se najčešće poistovećuje sa kreditnom sposobnošću, odnosno likvidnošću preduzeća. Međutim, bonitet je širi pojam, jer pored kreditne sposobnosti i likvidnosti, pokazuje i finansijski položaj preduzeća i perspektivu njegovog razvoja. U ovom radu utvrđuje se bonitet na primeru tri trgovinska preduzeća analizom finansijskih izveštaja, odnosno bilansa stanja i bilansa uspeha za period 2010-2015. godine. Utvrđuju se pokazatelji finansijske strukture i zarađivačke sposobnosti preduzeća.

Da bi se sagledao bonitet preduzeća neophodno je analizirati finansijsku strukturu preduzeća i njegovu zarađivačku sposobnost. Finansijska struktura preduzeća se analizira preko analize obrtnih sredstava, neto obrtnog fonda i racio pokazatelja. Zarađivačka sposobnost preduzeća se utvrđuje na osnovu rezultata iz osnovne delatnosti, rezultata po osnovu finansiranja i ostalih prihoda i rashoda, kao i na osnovu stope prinosa na sopstveni kapital i ukupno angažovana sredstva.

Zaključak o bonitetu preduzeća može se doneti tek nakon uzimanja u obzir svih izračunatih pokazatelja, iz razloga što pojedini parcijalni pozitivni pokazatelji ne znače nužno i dobar bonitet, odnosno kreditnu sposobnost preduzeća. U tom kontekstu, cilj ovog rada jeste analiza finansijskih izveštaja preduzeća, utvrđivanje pokazatelja finansijske strukture i zarađivačke sposobnosti, kao i rangiranje preduzeća na osnovu stepena boniteta.

Rad se sastoji iz tri dela. Teorijski okvir rada odnosi se na analizu samog pojma boniteta i njegovu interpretaciju u literaturi. Metodološki okvir rada se bavi definisanjem pokazatelja za ocenu boniteta preduzeća. U okviru empirijskog okvira rada anaiziraju se podaci iz finansijskih izveštaja preduzeća i utvrđuje finansijski položaj preduzeća na osnovu ostvarenih rezultata poslovanja i ocenjenih indikatora. Poslednji deo rada je zaključak.

2. PREGLED EMPIRIJSKE LITERATURE O OCENI BONITETA PREDUZEĆA

Da bi preduzeće moglo da se definiše kao dobar i siguran dužnik, potrebno je da poseduje određeni skup osobina koje ga čine takvim, kao što su: vrednost, pouzdanost, poslovna i kreditna sposobnost, odnosno bonitet. Bonitet preduzeća je kvantitativni i kvalitativni izraz poslovne sposobnosti preduzeća i sigurnosti njegovog privređivanja [1].

Postoje različiti pristupi u oceni boniteta preduzeća, u zavisnosti od toga da li se ocena izvodi sa ciljem da se utvrdi da li se preduzeće može smatrati sigurnim dužnikom ili se ocenjuje položaj preduzeća na tržištu. U tom smislu bonitet ima svoj uži i širi smisao. U užem smislu, bonitet se može posmatrati kao likvidnost preduzeća i njegova kreditna sposobnost. U širem smislu bonitet podrazumeva ukupnu poziciju preduzeća – organizacionu, kadrovsku i finansijsku konstrukciju, poslovnu reputaciju i poziciju na tražištu, perspektivu i razvojne programe.

Postoje dva osnovna modela ocene boniteta koje je iskristalisala empirijska literatura, tradicionalni model i savremeni model (Altmanov Z-eta model). Pošto se ova dva modela razlikuju, pojedini istraživači vrše uporednu analizu ocene kreditnog boniteta preko oba modela [2]. Moderan pristup izučavanju boniteta preduzeća je američki model ili Zeta skor [3, 4]. Ocena boniteta povezana je i sa faktorima koji izazivaju kreditni rizik i rizik ostvarenja finansijskog rezultata. Ovi faktori bitno utiču na kreditni bonitet preduzeća i njegovu finansijsku stabilnost [5].

Na osnovu tradicionalnog modela ocene kreditnog boniteta, ocena boniteta izvodi se na osnovu pokazatelja o [1]:

1) Finansijskom položaju – poslovna aktivnost
2) Imovinskom položaju – imovinska struktura
3) Prinosnom položaju – uspešnosti

4) Upravljanju
5) Tržišnoj vrednosti akcija

Agencija za privredne registre Republike Srbije ustanovila je metodologiju za utvrđivanje podataka o bonitetu privrednih društava, zadruga, ustanova i preduzetnika i davanje ocena boniteta privrednih društava. Ovom metodologijom određuje se sadržina izveštaja o bonitetu preduzeća, kao i postupak utvrđivanja ocena boniteta i sadržina skoringa preduzeća. Podaci o bonitetu u skladu sa ovom metodologijom su [6, Član 2]:

1) osnovni (statusni) podaci (podaci o identifikaciji, osnivanju, osnivačima i osnivačkom kapitalu)
2) finansijski podaci i pokazatelji (utvrđuju se iz redovnih godišnjih finansijskih izveštaja preduzeća)
3) podaci o reviziji finansijskih izveštaja (preuzimaju se iz baze revizorskih izveštaja)
4) podaci o danima nelikvidnosti (preuzimaju se od Narodne Banke Srbije)
5) podaci o zabrani raspolaganja (sadrži datum zabrane raspolaganja sredstvima i takođe se pribavlja od Narodne Banke Srbije)
6) podaci o hartijama od vrednosti (utvrđuju se na osnovu finansijskih izveštaja koji se pribavljaju iz Registra Komisije za hartije od vrednosti i registara na berzi)
7) drugi relevantni podaci.

Izveštaj o bonitetu je sistematizovan set podataka o bonitetu za period od tri godine, koji je osnov za sagledavanje uspešnosti poslovanja i finansijskog položaja privrednog društva, zadruge, ustanove ili preduzetnika [6, Član 16]. Ovaj izveštaj može biti standardizovan i specijalizovan. Standardizovan izveštaj o bonitetu je izrađen za opšte namene, dok je specijalizovan izveštaj izrađen za specifične namene u skladu sa potrebama tržišta. Što se tiče nivoa ocena boniteta, oni mogu biti osnovni i specifični. Za potrebe ovog rada koristiće se osnovni nivoi ocene boniteta i to: A-odličan bonitet, B-veoma dobar bonitet, C-dobar bonitet, D-prihvatljiv bonitet i E-veoma slab bonitet.

3. METODOLOŠKI OKVIR INTEGRISANOG SISTEMA POKAZATELJA

Stabilnost preduzeća ogleda se u dobroj finansijskoj strukturi. Ukoliko preduzeće ima dobru finansijsku strukturu biće u povoljnom položaju i lakše će se prilagođavati promenama na tržištu, tehnološkim promenama, kao i finansijskim uticajima koji mogu delovati na poslovanje preduzeća.

Analiza finansijske strukture vrši se prvenstveno analizom obrtnih sredstava, zatim analizom neto obrtnog fonda, kao i analizom odnosa pojedinih pozicija aktive i pasive, odnosno racio analizama. Obrtna sredstva su deo poslovnih sredstava koja svoju vrednost po pravilu odjednom prenose na proizvod nove upotrebne vrednosti [1]. Sredstvo koje se u toku jednog ciklusa reprodukcije transformiše iz početnog pojavnog oblika tj. novca u završni pojavni oblik, takođe novac, smatra se obrtnom sredstvom.

Koeficijent obrta nam pokazuje koliko se puta obrtna imovina obrnula u periodu za koji se obrt meri, a broj dana pokazuje koliko je dana trajao jedan obrt. Ukoliko je koeficijent obrta viši i broj dana obrta manji, veća je efikasnost obrtnih sredstava i obrnuto, efikasnost je manja ukoliko je broj dana obrta veći, a koeficijent obrta manji [7].

Koeficijent obrta = Poslovni prihodi / Obrtna sredstva (1)

Neto obrtni fond (*working capital*) predstavlja razliku između dugoročnih izvora finansiranja (dugoročne obaveze i sopstveni kapital) i stalnih sredstava. Ako je pozitivan, onda predstavlja deo obrtnih sredstava koja su finansirana iz dugoročnih izvora [7].

Neto obrtni fond = Dugoročni izvori finansiranja – Stalna sredstva (2)

Neto obrtni fond je značajan za finansijsku analizu jer je deo zahteva zlatnog bilansnog pravila u širem smislu, koje podrazumeva da stalna sredstva moraju biti finansirana iz dugoročnih izvora.

Racio likvidnosti pokazuje sposobnost preduzeća da izmiruje dospele obaveze uz održavanje dobrog kreditnog boniteta [7].

Racio opšte likvidnosti = Obrtna sredstva / Kratkoročne obaveze (3)

Racio opšte likvidnosti naziva se još i *„bankers-ratio"* ili *„current-ratio"*. Standard za ovaj pokazatelj je 2:1. Pored racia opšte likvidnosti, kao pokazatelj likvidnosti koristi se i racio reducirane likvidnosti, koji se dobija na sledeći način [7]:

Racio reducirane likvidnosti = Likvidna sredstva / Kratkoročne obaveze (4)

Likvidna sredstva u formuli (4) obuhvataju gotovinu, potraživanja i kratkoročne plasmane. Pokazatelj reducirane likvidnosti se naziva *Acid* test. Ako preduzeće ima odnos 1:1, smatra se da je stanje njegove tekuće likvidnosti relativno zadovoljavajuće.

Solventnost preduzeća predstavlja sposobnost preduzeća da izmiri sve obaveze i dobija se kao odnos sopstvenog i tuđeg kapitala [7]:

Koeficijent solventnosti = Sopstveni kapital / Tuđi izvori (5)

Racio finansiranja treba da pokaže u kojoj meri su imobilizacije finansirane sopstvenim, odnosno dugoročnim kapitalom.

Racio zaduženosti posmatra se iz odnosa tuđih izvora i poslovne aktive. Pokazuje koliko je učešće tuđih izvora sredstava u finansiranju ukupne active.

Da bi se sagledalo koja poslovna aktivnost je u najvećoj meri uticala na finasijski rezultat preduzeća posmatra se rezultat preduzeća iz osnovne delatnosti, zbog koje je došlo i do osnivanja preduzeća, zatim rezultat iz finasniranja, kao i rezulat proizašao iz ostalih prihoda i rashoda. Rezultat iz osnovne delatnosti dobija se oduzimanjem poslovnih rashoda od poslovnih prihoda, što predstavlja poslovni dobitak, odnosno gubitak.

Rezultat iz osnovne delatnosti=Poslovni prihodi–Poslovni rashodi (6)

Najznačajniji pokazatelj zarađivačke sposobnosti preduzeća je stopa prinosa na ukupno angažovana sredstva koja se dobija iz odnosa poslovnog dobitka i ukupno angažovanih sredstava, odnosno poslovnu aktivu preduzeća [7].

$$\textbf{Stopa prinosa na angažovana sredstva} = \frac{\textbf{Poslovni dobitak}}{\textbf{Ukupno angažovana sredstva}} \qquad (7)$$

Rentabilnost preduzeća ocenjuje se stopom prinosa na sopstveni capital koja predstavlja odnos neto dobitka i sopstvenog, odnosno akcijskog kapitala [7].

$$\textbf{Stopa prinosa na sopstveni kapital} = \frac{\textbf{Neto dobitak}}{\textbf{Sopstveni kapital}} \qquad (8)$$

Rezultat po osnovu finansiranja dobija se oduzimanjem finansijskih rashoda od finansijskih prihoda:

Rezultat po osnovu finansiranja= Finansijski prihodi – Finansijski rashodi (9)

Rezultat koji proističe iz ostalih rashoda i prihoda dobija se oduzimanjem ostalih rashoda od ostalih prihoda.

Rezultat iz ostalih prihoda i rashoda=Ostali prihodi – Ostali rashodi (10)

Na osnovu ovako definisanih pokazatelja, u daljem tekstu se vrši njihova empirijska primena uz pomoć podataka iz finansijskih izveštaja (bilans stanja i bilans uspeha) konkretnih trgovinskih preduzeća, za odabrani petogodišnji period.

4. EMPIRIJSKA ANALIZA BONITETA TRGOVINSKIH PREDUZEĆA

Empirijska analiza boniteta bavi se analizom finansijskog položaja, kao i ocenom ostvarenog rezulatata poslovanja tri preduzeća iz Republike Srbije, a to su: preduzeće „A", iz oblasti trgovine nameštajem, preduzeće „B" iz oblasti trgovine farmaceutskim proizvodima i preduzeće „C" iz oblasti trgovine konditorskim proizvodima. Analiza je zasnovana na podacima iz finansijskih izveštaja pomenutih preduzeća u periodu od 2010. do 2015. godine.

4.1 ANALIZA BONITETA PREDUZEĆA IZ OBLASTI TRGOVINE NAMEŠTAJEM

Prvi korak u analizi boniteta ovoga preduzeća je analiza finansijske strukture putem analize obrtnih sredstava i analize neto obrtnog fonda. Nakon toga analiziraju se određeni racio pokazatelji. Zatim se analizira zarađivačka sposobnost preduzeća preko stope prinosa na sopstveni kapital, stope prinosa na angažovana sredstva i na kraju preko strukture ostvarenog rezultata.

Finansijska struktura se pre svega ogleda u strukturi pasive bilansa stanja preduzeća i pokazuje nam na koji način su finansirana poslovna ulaganja preduzeća. Analiza finansijske strukture vrši se prvenstveno analizom obrtnih sredstava, zatim analizom neto obrtnog fonda, kao i analizom odnosa pojedinih pozicija aktive i pasive, odnosno racio analizama.

Analiza obrtnih sredstava bavi se merenjem brzine cirkuisanja obrtnih sredstava. Korišćenjem formule (1) dobijaju se vrednosti koeficijenta obrta obrtnih sredstava, predstavljeni u tabeli 1.

Tabela 1. Koeficijent obrta obrtnih sredstava preduzeća „A"

Pozicija	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Poslovni prihodi	5.826.844	6.166.145	6.252.371	6.361.168	6.614.852	7.138.087
Obrtna sredstva	2.873.804	2.721.571	2.673.196	2.612.405	2.604.444	2.937.473
Koeficijent obrta	**2,028**	**2,266**	**2,339**	**2,435**	**2,540**	**2,430**
Broj dana trajanja obrta	**180,02**	**160,10**	**156,06**	**149,90**	**143,71**	**150,21**

Izvor: Obračun autora, na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća „A" preuzetih sa sajta APR: http://fi.apr.gov.rs/

Na osnovu podataka iz tabele zaključuje se da je preduzeće „A" imalo visok koeficijent obrta konstantno u posmatranom periodu. Koeficijent obrta je u posmatranom periodu preko dva, sa tendencijom porasta iz godine u godinu, što ukazuje na dobru organizovanost poslovanja, kao i visok nivo upravljanja obrtnim sredstvima.

Neto obrtni fond predstavlja najpouzdaniji pokazatelj o tendencijama u razvoju finansijske strukture preduzeća. Pokazuje na koji način su finansirana stalna sredstva preduzeća, kao što je navedeno u formuli (2). Rezultati obračuna su prikazani u tabeli 2.

Tabela 2. Neto obrtni fond preduzeća „A"

Pozicija	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sopstveni (trajni) izvori	1.667.084	1.757.115	1.914.589	2.298.046	2.504.113	2.835.831
Dugoročni (tuđi) izvori	1.242.184	834.611	999.521	1.392.263	1.151.473	1.162.802
Ukupni dugoročni kapital	2.909.268	2.591.726	2.914.110	3.690.309	3.655.586	3.998.633
Stalna sredstva	1.954.554	1.983.521	1.999.911	2.214.363	2.287.353	2.435.185
Sopstveni neto obrtni fond	**-287.470**	**-226.406**	**-85.322**	**83.683**	**216.760**	**400.646**
Neto obrtni fond	**954.714**	**608.205**	**914.199**	**1.475.946**	**1.368.233**	**1.563.448**

Izvor: Obračun autora, na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća „A" preuzetih sa sajta APR: http://fi.apr.gov.rs/

Preduzeće „A" ima pozitivan neto obrtni fond svake godine posmatranog perioda. Može se reći da se stalna sredstva, odnosno nematerijalna sredstva - nekretnine, postrojenja i oprema finansiraju iz dugoročnih izvora, a to su sopstveni kapital i dugoročne obaveze. Iz tabele se vidi da je u 2010, 2011. i 2012. godini jedan deo stalnih sredstava finansiran kapitalom, dok je ostatak finansiran dugoročnim izvorima, pa je stoga i sopstveni neto obrtni fond negativan.

Odnos između obrtne imovine i kratkoročnih obaveza predstavlja racio opšte odnosno tekuće likvidnosti. On pokazuje sa koliko dinara obrtne imovine je pokriven svaki dinar krtkoročnih obaveza.

Tabela 3. Racio pokazatelji preduzeća „A"

Pokazatelj	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Racio opšte likvidnosti	1,502	1,293	1,533	2,297	2,129	2,163
Racio reducirane likvidnosti	0,818	0,783	0,944	1,440	1,188	1,226
Racio solventnosti	0,528	0,598	0,698	0,904	1,055	1,125
Racio finansiranja imobilizacija kapitalom	0,853	0,886	0,957	1,038	1,095	1,165
Racio finansiranja imobilizacija izvorima	1,488	1,307	1,457	1,667	1,598	1,642
Racio zaduženosti	0,654	0,625	0,587	0,522	0,485	0,469

Izvor: Obračun autora, na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća „A" preuzetih sa sajta APR: http://fi.apr.gov.rs/

Analiza pokazuje da je svaki dinar kratkoročnih obaveza pokriven sa 1,50 din obrtne imovine u 2010. godini, zatim 1,29 dinara u 2011. godini, te 1,53 din u 2012. godini, posle koje dolazi do povećanja racia opšte likvidnosti na iznos od preko 2 dinara, što se i smatra normom, odnosno pravilom finansiranja 2:1.

Racio reducirane likvidnosti predstavlja strožiji test likvidnosti i podrazumeva podelu ukupne obrtne imovine na likvidna sredstva i manje likvidna sredstva. U posmatranoj tabeli vidimo da racio reducirane likvidnosti ne zadovoljava potrebnu normu 1:1, jer je u prve tri godine posmatranog perioda njegova vrednost ispod 1. U 2013. godini dolazi do povećanja ovog racia, pa je njegova vrednost u 2013. godini 1,44 i pokazuje da je sa 1,44 dinara likvidnih sredstava

pokriven 1 dinar kratkoročnih obaveza. U 2014. godini pokriven je sa 1,18 dinara likvidnih sredstava, dok je u 2015. godini svaki dinar kratkoročnih obaveza pokriven sa 1,22 dinara likvidnih sredstava.

Solventnost preduzeća podrazumeva izmirenje obaveza preduzeća na duži rok. Ovaj racio tek u 2014. godini označava sigurnost, jer prelazi vrednost od 1, dok racio ispod 1 označava nedovoljnu sigurnost. Sigurnost podrazumeva da svaki dinar tuđih izvora treba da bude pokriven barem jednim dinarom sopstvenih izvora, što je za posmatrano preduzeće evidentno tek u 2014. godini. Do tada sopstveni izvori nisu bili dovoljni da se pokriju pozajmljeni.

Iz tabele 3 možemo primetiti da preduzeće nema dovoljno sopstvenih sredstava za finansiranje stalne imovine, jer je racio finansiranja manji od 1. Tek od 2013. godine ta vrednost ispunjava normu i narednih godina povećava svoju vrednost, pa samim tim i stvara povoljniju finansisjku strukturu.

Vrednost racia finansiranja imobilizacija izvorima je pozitivna i u svakoj godini veća od 1, i pokazuje da preduzeće raspolaže neto obrtnim fondom kao viškom dugoročnih izvora koji se koristi za finansiranje obrtne imovine.

Racio zaduženosti dobija se odnosom između ukupnih obaveza i poslovne aktive i pokazuje procenat učešća tuđih izvora u finansiranju ukupne aktive. Učešće tuđih izvora u finansiranju ukupne aktive opada iz godine u godinu, sa 65,4% u 2010. godini došlo je do 46,9% poslednje godine posmatranog perioda, što za preduzeće podrazumeva bolju finansijsku strukturu.

Da bi se sagledala kompletna slika finansijskog položaja preduzeća, pored ocene finansijske strukture neophodno je sagledati i njegovu zarađivačku sposobnost, odnosno rentabilnost. Sama analiza rezultata iz osnovne delatnosti nije dovoljna za sagledavanje efikasnosti poslovanja preduzeća, već je potrebno sagledati i analizu stope prinosa na ukupno angažovana sredstva odnosno stope prinosa na sopstveni kapital, što je prikazano u tabeli 4.

Tabela 4. Stope prinosa preduzeća „A"

Pokazatelj	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stopa prinosa na angažovana sredstva	0,061	0,106	0,142	0,129	0,126	0,119
Stopa prinosa na sopstveni kapital	0,041	0,051	0,082	0,167	0,161	0,156

Izvor: Obračun autora, na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća „A" preuzetih sa sajta APR: http://fi.apr.gov.rs/

Iz tabele 4 vidimo da je na svakih sto dinara angažovanih sredstava u 2010. godini ostvareno svega 6,1 dinar prinosa, u 2011. godini 10,6 dinara, a najveća stopa prinosa bila je 2012. godine i iznosila je svega 14,2 dinara prinosa. Prinos na sopstveni kapital bio je 4,1 dinar u 2010. godini i ima tendenciju rasta do 2014. godine, kad ponovo počinje da opada. U 2011.g. taj iznos je 5,1 dinar, u 2012. 8,2 dinara, 2013. godine 16,7 dinara, 2014. godine 16,1 dinar i u 2015. godini prinos je bio 15,6 dinara.

Struktura ostvarenog finansijskog rezultata preduzeća „A" prikazana je u tabeli 5.

Tabela 5. Struktura ostvarenog finansijskog rezultata preduzeća „A"

Pozicija	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rezultat iz osnovne delatnosti	293.714	501.092	662.271	628.558	614.877	638.444
Rezultat iz finansiranja	-214.281	-336.539	-303.190	-102.821	-87.389	-46.537
Rezultat iz ostalih prih. i rash.	-6.300	-62.682	-177.314	-128.617	-45.928	-69.480
Bruto dobit	**73.133**	**101.871**	**181.767**	**397.120**	**481.560**	**522.427**

Izvor: Obračun autora, na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća „A" preuzetih sa sajta APR: http://fi.apr.gov.rs/

Preduzeće je u periodu od 2010. do 2015. godine ostvarilo pozitivan finansijski rezultat iz osnovne delatnosti. Najznačajnije povećanje poslovnog dobitka bilo je u 2011. godini, a zbog povećanja poslovnih prihoda, odnosno prihoda od prodaje. Preduzeće je celokupnog posmatranog perioda ostvarivalo negativan finansijski rezultat po osnovu finansiranja, prvenstveno zbog visokih finansijskih rashoda. Rezultat po osnovu ostalih prihoda i rashoda je takođe, kao i rezultat po osnovu finasiranja negativan i utiče na ukupan bruto dobitak preduzeća.

Finansijski rezultat preduzeća pozitivan je i ima tendenciju porasta iz godine u godinu, prvenstveno usled povećanja rezultata iz osnovne delatnosti. Preduzeće bi trebalo da povede računa o stalnim izvorima finansiranja kako bi poboljšalo svoj finansijski položaj.

4.2 ANALIZA BONITETA PREDUZEĆA IZ OBLASTI TRGOVINE FARMACEUTSKIM PROIZVODIMA

U ovom segmentu analiziraju se obrtna sredstva, neto obrtni fond i racio analiza zasnovana na analizama odnosa između pojedinih pozicija aktive i pasive bilansa stanja preduzeća „B". To su pokazatelji finansijske strukture ovog preduzeća. Takođe se u nastavku analiziraju i pokazatelji zarađivačke sposobnosti preduzeća „B"i to kroz: analizu rezultata iz osnovne delatnosti preduzeća, analizu rezultata po osnovu finansiranja, analizu rezultata po osnovu ostalih prihoda i rashoda.

Za analizu finansijske stukture potrebno je sagledati strukturu imovine, kao i strukturu izvora finansiranja. Analiza finansijske strukture vrši se prvenstveno analizom obrtnih sredstava, zatim analizom neto obrtnog fonda, kao i racio analizama.

Analiza obrtnih sredstava sastoji se iz izračunavanja koeficijenta obrta.

Tabela 6. Koeficijent obrta obrtnih sredstava preduzeća „B"

Pozicija	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Poslovni prihodi	21.042.134	21.169.701	25.055.310	24.429.076	25.933.843	27.232.219
Obrtna sredstva	24.559.284	18.814.319	20.947.769	17.446.245	16.683.873	17.902.752
Koeficijent obrta	**0,86**	**1,13**	**1,20**	**1,40**	**1,55**	**1,52**
Broj dana trajanja obrta	**426,01**	**324,39**	**305,16**	**260,67**	**234,81**	**239,95**

Izvor: Obračun autora, na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća „B"preuzetih sa sajta APR: http://fi.apr.gov.rs/

U poslovanju preduzeća „B" dolazi do povećanja brzine obrta obrtnih sredstava, jer se koeficijent obrta povećava iz godine u godinu.

Neto obrtni fond se menja iz godine u godinu, pa se njegove varijacije mogu analizirati kroz komparaciju u nizu godina, što je prikazano u narednoj tabeli 7.

Tabela 7. Neto obrtni fond preduzeća „B"

Pozicija	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sopstveni (trajni) izvori	19.969.559	14.434.790	17.199.812	18.921.652	18.635.105	25.607.961
Dugoročni (tuđi) izvori	5.887.621	5.707.481	5.906.792	5.700.387	5.971.143	2.919.414
Ukupni dugoročni kapital	25.857.180	20.142.271	23.106.604	24.622.039	24.606.248	28.527.375
Stalna sredstva	17.015.097	15.965.375	15.237.186	15.562.510	16.398.602	15.835.697
Sopstveni neto obrtni fond	**2.954.462**	**-1.530.585**	**1.962.626**	**3.359.142**	**2.236.503**	**9.772.264**
Neto obrtni fond	**8.842.083**	**4.176.896**	**7.869.418**	**9.059.529**	**8.207.646**	**12.691.678**

Izvor: Obračun autora, na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća „B"preuzetih sa sajta APR: http://fi.apr.gov.rs/

Neto obrtni fond preduzeća „B" pozitivna je veličina tokom celog perioda analize. Najnižu vrednost ima 2011. godine zbog smanjenja sopstvenih izvora finansiranja, odnosno kapitala usled ostvarenog gubitka od preko 5 milijardi dinara.

Osnova za otkrivanje tendencija u razvoju finansijskog položaja preduzeća jeste racio analiza.

Tabela 8: Racio analiza preduzeća „B"

Pokazatelj	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Racio opšte likvidnosti	1,544	1,263	1,587	2,059	1,931	3,315
Racio reducirane likvidnosti	1,291	0,942	1,102	1,159	1,106	2,098
Racio solventnosti	0,916	0,701	0,899	1,331	1,276	3,078
Racio finansiranja imobilizacija kapitalom	1,174	0,904	1,129	1,216	1,136	1,617
Racio finansiranja imobilizacija izvorima	1,520	1,262	1,516	1,582	1,501	1,801
Racio zaduženosti	0,522	0,588	0,526	0,428	0,439	0,245

Izvor: Obračun autora, na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća „B"preuzetih sa sajta APR: http://fi.apr.gov.rs/

Za ovaj pokazatelj možemo reći da je najniži 2011. godine, kada je sto dinara kratkoročnih obaveza bilo pokriveno sa 126,3 dinara obrtnih sredstava. Tek od 2013. godine možemo reći da se počinje poštovati pravilo finansiranja 2:1, odnosno da je racio likvidnosti veći od 2. U 2015. godini on iznosi čak 3,3 zbog povećanja obrtne imovine i značajnog smanjenja kratkoročnih obaveza.

Tabela 8 nam govori da je preduzeće u pogledu reducirane likvidnosti skoro u potpunosti ispoštovalo pravilo 1:1, osim u 2011. godini. Pozicije obrtnih sredstava koje se u relativno kratkom roku mogu upotrebiti za izmirenje kratkoročih obaveza značajno su umanjene 2011. godine, kao i 2013. godine. Međutim, bez obzira na to smanjenje u 2013. godini, 100 dinara kratkoročnih obaveza bilo je pokriveno sa 115,9 dinara likvidnih pozicija obrtne imovine.

Racio solventnosti do 2013. godine ne zadovoljava potreban nivo koji podrazumeva da svaki dinar tuđih izvora mora biti pokriven makar jednim dinarom sopstvenih izvora. U 2015. godini dinar tuđih obaveza pokriven je čak sa tri dinara sopstvenih izvora i to usled povećanja sopstvenih izvora, odnosno osnovnog kapitala i neraspoređene dobiti, ali i smanjenja tuđih izvora usled smanjenja dugoročnih obaveza, kao i obaveza iz poslovanja.

Analize racia finansiranja stalne imovine pokazuju nam u kojoj meri je stalna imovina finansirana sopstvenim kapitalom, kao i u kojoj je meri finansirana ukupnim dugoročnim kapitalom. Osim u 2011. godini, racio finansiranja prelazi jedan, odnosno pokazuje da su stalna sredstva finansirana sopstvenim kapitalom, tj. da se na svakih sto dinara stalnih sredstava odnosilo 117,4 dinara sopstvenog kapitala u 2010. godini, odnosno 112,9 dinara u 2012. godini, 121,6 dinara u 2013. godini, 113,6 dinara u 2014. godini i najviše 161,7 dinara u 2015. godini.

Racio finansiranja može se i sagledati odnosom stalnih izvora, koje čine kapital i dugoročne obaveze i stalne imovine, odnosno imobilizacija. Stepen pokrića sredstava stalnim izvorima je najniži u 2011. godini i iznosi 126,2 dinara stalnih izvora na svakih sto dinara stalne imovine, dok je najviši u 2015. godini i iznosi 180,1 dinar.

Odnos između tuđih izvora i poslovne aktive predstavlja racio zaduženosti. Učešće tuđih izvora u finansiranju ukupne aktive je preko 50% za prve tri godine posmatranog perioda. Nakon toga dolazi do smanjenja učešća, da bi u poslednjoj godini ono bilo samo 24,5%.

Zarađivačka sposobnost preduzeća sagledava se analizom ostvarenog rezultata preduzeća iz osnovne delatnosti, zatim rezultata po osnovu finansiranja, kao i rezultata iz ostalih prihoda i rashoda. Da bi se utvrdio stepen efikasnosti poslovanja preduzeća potrebno je sagledati stope prinosa na sopstveni kapital i angažovana sredstva, prikazano u tabeli 9.

Tabela 9. Stopa prinosa na ukupno angažovana sredstva preduzeća „B"

Pokazatelj	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stopa prinosa na angažovana sredstva	0,056	0,128	0,135	0,104	0,134	0,114
Stopa prinosa na sopstveni kapital	0,000	0,000	0,162	0,183	0,149	0,116

Izvor: Obračun autora, na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća „B"preuzetih sa sajta APR: http://fi.apr.gov.rs/

Stopa prinosa na angažovana sredstva pokazuje nam koliko dinara poslovnog rezultata preduzeće ostvaruje na svakih sto dinara angažovanih sredstava. Iz tabele vidimo da je taj iznos samo 5,6 dinara u 2010. godini, zatim 12,8 dinara u 2011. godini, 13,5 dinara 2012. godine, 10,5 dinara 2013. godine, 13,4 dinara 2014. godine i 11,41 dinara u 2015. godini. Stopa prinosa na sopstveni kapital ne postoji u 2010. godini, kao ni u 2011. godini zbog ostvarenog gubitka u poslovanju koje je rezultat obezvređivanja potraživanja od preko dvanaest milijardi dinara.

Struktura ostvarenog rezultata preduzeća „B" prikazana je u tabeli 10.

Tabela 10. Struktura ostvarenog finansijskog rezultata preduzeća „B"

Pozicija	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rezultat iz osnovne delatnosti	2.323.424	4.493.722	4.915.030	3.463.337	4.446.674	3.868.273
Rezultat iz finansiranja	16.871	-201.720	-536.160	1.495.826	-960.738	-208.484
Rezultat iz ostalih prih. i rash.	-3.235.546	-9.863.514	-885.214	10.189	-359.601	-304.266
Bruto dobit	**-895.251**	**-5.571.512**	**3.493.656**	**4.969.352**	**3.126.335**	**3.355.523**

Izvor: Obračun autora, na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća „B"preuzetih sa sajta APR: http://fi.apr.gov.rs/

Preduzeće „B" ostvarilo je negativan finansijski rezultat u 2010. i 2011. godini. I pored ostvarenog pozitivnog rezultata iz osnovne delatnosti, veoma visok negativan rezulat iz ostalih prihoda i rashoda učinio je da preduzeće ima gubitak od čak 5,57 milijardi dinara u 2011. godini. Nakon 2011. godine ostvaren je pozitivan rezultat u svakoj godini poslovanja, ali su rezulati ostvareni po osnovu finansiranja i ostalih prihoda i rashoda značajno umanjili ukupan rezultat, odnosno finansijski rezultat preduzeća, jer su osim 2013. godine, uglavnom bili negativne veličine.

Na osnovu analize poslovanja preduzeća B dolazimo do zaključka da je došlo do bolje organizovanosti obrtnih sredstava, na šta ukazuje povećanje vrednosti koeficijenta obrta. Neto obrtni fond pokazuje da su stalna sredstva finansirana dugoročnim izvorima, pa preduzeće poštuje zlatno bilansno pravilo.

Obezvređivanje potraživanja od preko 9 milijardi dinara dovelo je do toga da rezultat po osnovu ostalih prihoda i rashoda bude 9,8 milijardi dinara gubitka, pa je samim tim uticalo na bruto rezultat preduzeća, odnosno ostvaren je gubitak u poslovanju od 5,5 milijardi dinara. Nakon toga preduzeće je ostvarivalo pozitivan rezultat i znatno poboljšalo svoje poslovanje.

4.3 ANALIZA BONITETA PREDUZEĆA IZ OBLASTI TRGOVINE KONDITORSKIM PROIZVODIMA

Preduzeće „C" je jedan od lidera u trgovini konditorskim proizvodima. Bonitet preduzeća „C" analizira se, kao i kod prethodnih preduzeća, putem pokazatelja finansijske strukture i zarađivačke sposobnosti. Finansijska struktura pokazuje nam na koji način su finansirana poslovna ulaganja preduzeća. Za ovu analizu bitno je sagledati obrtna sredstva, kao i odnose pojednih pozicija aktive i pasive bilansa preduzeća.

Analizu obrtnih sredstava sagledava se utvrđivanjem koeficijenta obrta, koji se dobija stavljanjem u odnos obrtnih sredstava i poslovnih prihoda, prikazano u tabeli 11.

Tabela 11. Koeficijent obrta obrtnih sredstava preduzeća „C"

Pozicija	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Poslovni prihodi	6.235.339	6.960.230	8.164.999	8.395.832	9.227.271	10.462.098
Obrtna sredstva	3.596.994	4.122.660	5.179.388	5.990.687	7.250.777	7.806.776
Koeficijent obrta	**1,733**	**1,688**	**1,576**	**1,401**	**1,273**	**1,340**
Br. Dana trajanja obrta	**210,56**	**216,19**	**231,53**	**260,44**	**286,82**	**272,36**

Izvor: Obračun autora, na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća „C"preuzetih sa sajta APR: http://fi.apr.gov.rs/

Koeficijent obrta obrtnih sredstava ima tendenciju opadanja iz godine u godinu, sve do poslednje godine posmatranog perioda. To jasno ukazuje na opadanje nivoa organizacije poslovanja i upravljanja obrtni sredstvima, pogotovo kada se uzme u obzir da se uz opadanje koeficijenta obrta povećava broj dana potreban za jedan obrt.

Način na koji preduzeće finansira stalnu imovinu, odnosno neto obrtni fond, pokazuje nam da li preduzeće poštuje takozvano zlatno bilansno pravilo da se stalna imovina finansira stalnim izvorima.

Tabela 12. Neto obrtni fond preduzeća „C"

Pozicija	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sopstveni (trajni) izvori	4.070.615	4.643.685	602.855	938.414	820.658	1.507.106
Dugoročni (tuđi) izvori	1.176.131	1.002.679	996.615	917.259	1.478.476	1.372.604
Ukupni dugoročni kapital	5.246.746	5.646.364	1.599.470	1.855.673	2.299.134	2.879.710
Stalna sredstva	2.826.920	2.846.500	2.985.755	2.918.516	2.851.946	3.266.565
Sopstveni neto obrtni fond	**1.243.695**	**1.797.185**	**-2.382.900**	**-1.980.102**	**-2.031.288**	**-1.759.459**
Neto obrtni fond	**2.419.826**	**2.799.864**	**-1.386.285**	**-1.062.843**	**-552.812**	**-386.855**

Izvor: Obračun autora, na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća „C"preuzetih sa sajta APR: http://fi.apr.gov.rs/

Neto obrtni fond predstavlja razliku između dugoročnih izvora i stalnih sredstava, odnosno pokazuje kako preduzeće finansira stalna sredstva. Preduzeće „C" imalo je pozitivan neto obrtni fond 2010. i 2011. godine, ali je veliko smanjenje sopstvenog kapitala značajno uticalo na smanjenje neto obrtnog fonda, koji je do poslednje godine posmatranog perioda, iako u tendenciji porasta i dalje negativan. Za kreditore negativan neto obrtni fond znači i negativan signal, s obzirom da ukazuje na finansijske poteškoće u kojima se preduzeće nalazi. Takođe ukazuje na nepoštovanje bilansnog pravila da se dugoročno vezana aktiva finansira dugoročnim izvorima.

Finansijska struktura preduzeća „C" prikazana uz pomoć racio pokazatelja prikazana je u tabeli 13.

Tabela 13. Racio pokazatelji preduzeća „C"

Pokazatelj	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Racio opšte likvidnosti	2,840	2,923	0,762	0,834	0,914	0,942
Racio reducirane likvidnosti	2,396	2,533	0,683	0,739	0,806	0,852
Racio solventnosti	1,666	1,924	0,077	0,116	0,087	0,156
Racio finansiranja imobilizacija kapitalom	0,694	0,123	0,129	0,126	0,120	0,124
Racio finansiranja imobilizacija izvorima	1,856	0,354	0,105	0,119	0,140	0,182
Racio zaduženosti	0,371	0,339	0,920	0,891	0,916	0,864

Izvor: Obračun autora, na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća „C"preuzetih sa sajta APR: http://fi.apr.gov.rs/

Racio opšte likvidnosti u 2010. i 2011. godini ispunjavao je normu 2:1, međutim u 2012. godini došlo je do ogromnog povećanja kratkoročnih obaveza usled povećanja kratkoročnih kredita i kratkoročnih obaveza iz poslovanja, pa je kao posledica toga došlo do smanjenja racia opšte likvidnosti na nivo ispod jedan.

Na sto dinara tuđih izvora odnosilo se prve dve godine 166,6 dinara i 192,4 dinara sopstvenih izvora. Međutim, smanjenjem vrednosti sopstvenog kapitala znatno se smanjio racio solventnosti za naredni period. Tako je u 2012. godini 100 dinara tuđih izvora bilo pokriveno sa svega 7,7 dinara sopstvenog kapitala, u 2013. godini sa 11,6 dinara, 2014. godine sa 8,7 dinara i na kraju, 2015. godine sa 15,6 dinara. Zaključak je da je preduzeće u izrazito nepovoljnom položaju po pitanju solventnosti. Preduzeće „C" nije u stanju da finansira stalna sredstva sopstvenim kapitalom, pa samim tim ima nepovoljnu finansijsku strukturu.

Stepen zaduženosti je prve dve godine 37,1% odnosno 33,9%. Nakon izuzetno velikog porasta vrednosti tuđih izvora, a prvenstveno kratkoročnih obaveza, preduzeće je došlo u nepovoljan finansijski položaj. Rezultat toga je visok procenat učešća tuđih izvora u finansiranju ukupne aktive od čak 92% u 2012. godini.

Zarađivačku sposobnost preduzeća merimo i stopom prinosa na ukupno angažovana sredstva, stavljanjem u odnos ostvarenog poslovnog dobitka i ukupno angažovanih sredstava. Za konkretno preduzeće "C" prikazana je u tabeli 14.

Tabela 14. Stope prinosa preduzeća „C"

Pokazatelj	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stopa prinosa na angažovana sredstva	0,094	0,084	0,116	0,114	0,058	0,086
Stopa prinosa na sopstveni kapital	0,129	0,124	2,161	0,831	0,182	0,468

Izvor: Obračun autora, na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća „C" preuzetih sa sajta APR: http://fi.apr.gov.rs/

Zanemarljivo povećanje stope prinosa bilo je u 2012. i 2013. godini, pa nakon toga ona pada na najniži nivo od samo 5,8 dinara 2014. godine i 8,6 dinara 2015. godine. Stopa prinosa na sopstveni kapital pokazuje nestabilnost tokom posmatranog perioda. Na svakih sto dinara sopstvenog kapitala ostvareno je 12,4 dinara u 2011. godini i nakon smanjenja vrednosti sopstvenog kapitala i povećanja neto dobitka u 2012. godini taj prinos iznosi 216,1 dinar. U

2013. godini dolazi do smanjenja neto dobitka, pa i povećanja kapitala, što za posledicu ima smanjenje stope prinosa na 83,1 dinar prinosa, a u 2014. godini taj iznos je samo 18,2 dinara, kao posledica značajnog pada ostvarenog dobitka. Poslednje godine stopa prinosa je 46,8 dinara.

Struktura ostvarenog rezultata preduzeća „C" prikazana je u tabeli 15.

Tabela 15. Struktura ostvarenog finansijskog rezultata preduzeća „C"

Pozicija	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rezultat iz osnovne delatnosti	618,428	596,363	978,722	1,032,658	595,674	964,984
Rezultat iz finansiranja	-109,847	-10,883	149,512	-128,065	-413,853	-182,694
Rezultat iz ostalih prih. i rash.	-13,361	27,604	32,767	5,089	-10,505	54,089
Bruto dobit	**495,220**	**613,084**	**1,161,001**	**909,682**	**171,316**	**836,379**

Izvor: Obračun autora, na osnovu bilansa stanja i bilansa uspeha preduzeća „C"preuzetih sa sajta APR: http://fi.apr.gov.rs/

Preduzeće je ostvarilo pozitivan rezultat u svakoj godini. Bruto dobit ima tendenciju porasta u periodu od 2010. do 2013. godine. U 2014. godini negativan rezultat iz finansiranja umanjio je ukupan rezultat, dok je u 2014. znatno smanjen rezultat iz osnovne delatnosti, a kao posledica povećanja troškova materijala i ostalih poslovnih rashoda, pa je samim tim i bruto dobit na najnižem nivou. U 2015. godini dolazi do ponovnog povećanja bruto dobiti povećanjem rezultata iz osnovne delatnosti, ali i rezultata po osnovu ostalih prihoda i rashoda, kao i rezultata po osnovu finansiranja.

5. ZAKLJUČAK

Na osnovu analize finansijskih izveštaja preduzeća „A", „B" i „C" sagledano je poslovanje preduzeća i utvrđeni su pokazatelji boniteta. Kao pokazatelji boniteta analizirane su finansijske strukture preduzeća, kao i njihova zarađivačka sposobnost.

Pokazatelji finansijske strukture su analiza obrtnih sredstava, neto obrtni fond kao i racio pokazatelji likvidnosti, solventnosti, zaduženosti i finansiranja. Zarađivačka sposobnost sagledana je preko analize rezultata iz osnovne delatnosti, stope prinosa na angažovana sredstva i kapital, rezultata po osnovu finansiranja, kao i rezultata po osnovu ostalih prihoda i rashoda. Za adekvatnu ocenu boniteta neophodno je u obzir uzeti sve utvrđene pokazatelje kako bi se rezultat sagledao sa svakog aspekta poslovanja preduzeća.

Analiza je pokazala da najbolji bonitet ima preduzeće „B", iako je dve godine poslovalo sa gubitkom. Ako se uzme u obzir da je gubitak ostvaren zbog obezvređivanja potraživanja povezanog preduzeća i da je ova kompanija likvidna tokom celog perioda posmatranja, ali je i najmanje zadužena, može se reći da je najsigurniji potencijalni dužnik.

Preduzeće „A" tek od 2013. godine svoje poslovanje dovodi na zadovoljavajući nivo likvidnosti, solventnosti i zaduženosti, uz pozitivan neto obrtni fond i pozitivan ukupan rezultat poslovanja, pa se tako može smatrati sigurnim dužnikom.

Najlošije pokazatelje boniteta ima preduzeće „C", jer nakon prve dve godine posmatranog perioda dolazi do smanjenja vrednosti pokazatelja boniteta, što je dalje uslovilo pogoršanje poslovanja preduzeća. Iako preduzeće posluje sa dobitkom, likvidnost i solventnost opadaju iz godine u godinu, dok se zaduženost povećava. Takođe, neto obrtni fond je negativan, te je preduzeće narušilo osnovno pravilo finansiranja.

Bibliografija

1. Rodić J., Andrić M., Vukelić G., Vuković B., Analiza finansijskih izveštaja, Beograd, 2015.
2. Barjaktarović, L. 2012. Poslovne Finansije, Beogard: Univerzitet Singidunum.
3. Živković A., Stanković R., Marinković S., Bankarsko poslovanje i platni promet, Beograd: Ekonomski fakultet, 2012.
4. Filipović, L., Mirjanić, S., Finansijska analiza i ocena kreditnog boniteta privrednog društva - studija slučaja "Aleva AD Novi Knježevac, Ekonomija - teorija i praksa, 2016, 3, str. 16–31.
5. Rodić, J., Američki model Zeta skor ocene boniteta preduzeć, Financing, 2016, 04/16, str.7-12.
6. Begović, Vlaović S., Momčilović, M., Tomašević, S., Ocena kreditnog boniteta preduzeca "Z-score" modelom, Ekonomske teme, 2014, 54/2, str.193-204.
7. Starčević, V. Rizici od bitnog uticaja na kreditni bonitet preduzeća, Economics, 2013, 1, str. 45-62.
8. Metodologije o utvrđivanju podataka o bonitetu privrednih društava, zadruga, ustanova, preduzetnika i davanje ocena boniteta privrednih društava, Agencija za privredne registre, 2014, http://www.apr.gov.rs.
9. Vidaković, S., Analiza poslovanja preduzeća u tržišnoj privredi, Novi Sad: Fakultet za uslužni biznis, 2003.
10. Knežević, G., Analiza finansijskih izveštaja, Beograd: Univerzutet Singidunum, 2008.

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA 1993 PROF. DR RADOMIR BOJKOVIĆ

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

VAŽNOST STRATEGIJSKE ANALIZE KAO FAZE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

IMPORTANCE OF STRATEGIC ANALYSIS AS A STRATEGIC MANAGEMENT PHASE

Đurđijana Ilić | Ekonomski fakultet, Niš | ilicdjina@yahoo.com

Sažetak

U aktuelnim uslovima poslovanja najznačajnija osobina savremenog menadžera jeste njegova sposobnost adaptacije na promene, a menadžersko iskustvo i intelektualni kapital koriste se za unapređivanje poslovanja preduzeća i povećanje njihove konkurentnosti. Globalizacija smanjuje značajan broj izvora konkurentske prednosti kroz eliminaciju informacionih asimetrija u trgovini, u finansijama, politici, kulturi i ekosistemu. Polazeći od mogućnosti preduzeća, podsticajnih i ograničavajućih faktora rasta i razvoja, uz anticipiranje izazova i pretnji iz okruženja, od menadžmenta se očekuje da izabere strategiju koja će voditi realizaciji postavljenih ciljeva. Od posebne je važnosti da izabrana strategija bude konzistentna sa vizijom i ciljevima preduzeća, sa raspoloživim resursima, sa okruženjem, kao i sa organizacionom strukturom preduzeća. Ideja rada jeste da pokaže kako u savremenim uslovima poslovanja novi menadžerski pristupi, znanja i metodologije, koje su razvijene pod uticajem neprestanih promena i adaptacija na njih, preuzimaju primat pri razmatranju jednog od najvažnijih strategijskih pitanja, kao što je strategijska analiza tj. analiza resursnih mogućnosti preduzeća i analiza snage njegovih glavnih stejkholdera.

Abstract

In current business conditions, the most important feature of modern management is its ability to adapt to change. Managerial experience and intellectual capital are used to improve business operations and increase their competitiveness. Globalization reduces a significant number of sources of competitive advantage through the elimination of information asymmetries in trade, finance, politics, culture and ecosystem. Starting from the ability of companies, incentive and limiting factors of growth and development, anticipating challenges and threats from the environment, management is expected to choose a strategy that would lead to the realization of goals set. It is particularly important that the chosen strategy be consistent with the vision and goals of the company, with available resources and the environment, as well as with the organizational structure of the company. The idea of the paper is to show that, in modern business conditions, new managerial approaches, knowledge and methodologies, developed under the influence of continuous changes and adaptation to them, should take the lead in considering one of the most important strategic issues, such as a strategic analysis, analysis of company's resource capabilities and analysis of its main stakeholders' strength.

Ključne reči: *strategija, strategijski menadžment, strategijska analiza*

Keywords: *strategy, strategic management, strategic analysis*

1. UVOD

Upravljanje preduzećem obuhvata upravljanje svim njegovim vitalnim procesima i funkcijama koji se realizuju u cilju dobijanja optimalnih rezultata poslovanja. To je aktivno delovanje na sistem sa ciljem da se prevede u novo, bolje stanje, u efikasnije buduće poslovanje. Strategijski menadžment omogućava uspešno suočavanje sa problemom dinamičnog usklađivanja potencijala preduzeća sa promenljivim zahtevima okruženja. Izražava, takođe, proaktivan

pristup u upravljanju razvojnim ponašanjem preduzeća i sposobnost aktivnog suočavanja sa strategijskim promenama koje predstavljaju potpuno novu vrstu problema i za čije rešavanje ne postoje rutinski i nesistemski odgovori.

U fokusu nije samo predviđanje promena u eksternom okruženju, da bi se što bolje, bez značajnijih promena interne konfiguracije resursa iskoristile postojeće snage i izbegle slabosti, već i neophodne i značajne promene internih struktura. Ono što je zajedničko različitim definicijama strategijskog menadžmenta je to da je u pitanju jedan način razmišljanja koji se odnosi na donošenje odluka koje se tiču budućnosti preduzeća i na primenu tako donetih odluka. Iskustvo velikog broja preduzeća pokazuje da usko grlo za uspešnu primenu strategijskog menadžmenta često leži u brzini promene tradicionalnog načina mišljenja i ponašanja, naročito kada je u pitanju proces strategijske analize. Jedinstven i uvek odgovarajući način, kao i gotova rešenja i modeli ne postoje, a nalaženje pravog rešenja u promenljivim uslovima poslovanja u fokusu je tema ovog rada, a istovremeno veliki izazov i težak zadatak za svako preduzeće.

2. ZNAČAJ STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Strategijski menadžment spada u domen top menadžmenta, pošto zahteva poznavanje celine preduzeća i odnosa sa okruženjem. Odlučivanje iz ovog domena ima dugoročne posledice za napredak i uspeh preduzeća – širok prostorni i dug vremenski horizont, kao i viziju strategijskih promena. Strategijski menadžment uzima u obzir interese, značaj i odnos snaga većeg broja stejkholdera koji direktno ili indirektno utiču na poslovanje preduzeća. On takođe balansira zahteve efektivnosti i efikasnosti u poslovanju. Proces strategijskog menadžmenta uključuje i četiri ključna, međusobno povezana, segmenta aktivnosti preduzeća: [1]

1) **strategijsku analizu** – tj. analizu i predviđanje opšteg i konkurentskog okruženja. Ovo je analiza resursnih mogućnosti preduzeća i analiza snage glavnih stejkholdera.
2) **strategijski izbor** – koji podrazumeva identifikovanje, opis i ocenu strategijskih opcija, ali i izbor strategije preduzeća.
3) **strategijsku implementaciju** – koja se odnosi na stvaranje uslova za prevođenje strategije u akciju.
4) **strategijsku** kontrolu - u zavisnosti od modela koji se preferira (model A ili B), faza kontrole u strategijskom menadžmetu ima različito mesto i različitu ulogu.

Analogno tome, po modelu A, kontrola predstavlja poslednju fazu u procesu strategijskog menadzmenta i sprovodi se ex post. Model B ne poznaje kontrolu kao takvu, već je identifikuje kao vrednovanje strategije. Pomenuta faza vrednovanja strategije sada predstavlja treću fazu, sprovodi se pre samog implementiranja strategije, odnosno ex ante. U tome i jeste glavna razlika navedenih modela. [1]

U savremenim uslovima poslovanja sugeriše se da je kontrola neophodna aktivnost u svim funkcijama i procesima u preduzeću. Samim tim, neophodna je i u svim fazama strategijskog menadžmenta, a ne isključivo nakon implementirane strategije. Naprotiv, preduzeće mora kontinuirano sprovoditi kontrolu svojih aktivnosti kako bi sve one u zbiru dale pozitivan rezultat.

3. OSNOVNE DETERMINANTE STRATEGIJSKE ANALIZE

Strategijska analiza, koja se drugačije naziva situaciona analiza, odnosi se na razumevanje strategijske pozicije preduzeća. Ovde je prisutan dobro poznati princip: ne možemo znati gde ćemo da odemo ukoliko ne znamo gde smo bili, gde smo sada i zašto smo tu gde jesmo. Strategijska analiza u formalnom smislu sadrži dva istraživanja: [2]

1) analizu okruženja, koja predstavlja valorizaciju naših prethodnih strategijskih odluka i na njima zasnovanih akcija. Ova analiza obuhvata sve relevantne eksterne i interne

faktore, kao i odluke preduzeća koje su kreirale sadašnju strategijsku poziciju. Ona odgovara na sledeća tri ključna pitanja:

i. kakva je sadašnja strategijska pozicija – odnosno gde smo sada?
ii. zašto je naša strategijska pozicija takva – odnosno, zašto smo tu gde jesmo?
iii. gde bi bili da smo izabrali drugi pravac akcije?

2) analizu perspektive koja predstavlja istraživanje kojim se anticipiraju moguća i verovatna kretanja u kompoziciji eksternih i internih faktora. To je analiza perspektivnih stanja eskternih i internih faktora, odnosno identifikovanje budućih šansi i opasnosti, u odnosu na perspektivne snage i slabosti preduzeća. Ključno pitanje na koje treba da odgovori ova analiza je gde bi preduzeće moglo da bude. Ona obuhvata predviđanje prirode i značaja budućeg dejstva eksternih i internih faktora. U analizi perspektive se, pored retrospektivnog pristupa predviđanju, posebno koristi prospektivan pristup. Prospektivan pristup je neophodan za preduzeća koja deluju u složenoj i dinamičkoj sredini. Takva sredina je bremenita diskontinuitetima. Diskontinuiteti trendova i pojava zahtevaju primenu prospektivnog pristupa predviđanju.

3) Predviđanje se ne može oslanjati na informacije o prošlosti i sadašnjosti. Potrebne su informacije o budućnosti. Na informacijama o budućnosti, gradi se proaktivistički i interaktivistički pristup planiranju. Proaktivistički i interaktivistički pristupi su "filozofiije" strategijskog planiranja. Samo primenom ovih pristupa u planiranju, preduzeće može biti koautor svoje budućnosti.

4. PREDUZEĆE I VRSTE NJEGOVOG OKRUŽENJA

Sve aktivnosti vezane za poslovanje preduzeće obavlja pod uticajem brojnih faktora eksterne i interne prirode, jer preduzeća nabavljaju inpute iz eksternog okruženja (kapital, radnu snagu, sirovine i energiju), transformišu ih u autpute i kao gotove proizvode vraćaju ih u eksterno okruženje. Neposredno okruženje čine interni i eksterni stejkholderi. Interni stejkholderi su: zaposleni, akcionari i odbor direktora koji imaju najdirektnije interese u poslovanju preduzeća. Eksterni stejkholderi su: potrošači, konkurencija, banke, dobavljači, vlade, finansijske institucije, sindikati, mediji i specijalne interesne grupe.

Analiza i predviđanje okruženja treba da omoguće da se prepoznaju podsticajni i ograničavajući faktori i dimenzionira njihov uticaj na buduće poslovanje preduzeća. Koraci u analizi okruženja kojima će se, polazeći od opšteg ka pojedinačnom, doći do konkretnih saznanja o šansama i opasnostima za buduće poslovanje preduzeća su: [3]

- pregled uticaja okruženja
- cena prirode okruženja u smislu promena koje se mogu očekivati i projektovanje njihovog razvoja u budućnosti
- strukturna analiza glavnih komponenti okruženja
- identifikovanje konkurentske pozicije, kako u pogledu pristupa resursima, tako i kada je reč o šansama za promenu tržišnog učešća
- identifikovanje glavnih šansi i opasnosti u odnosu na koje će preduzeće graditi svoju strategiju reagovanja

Eksterna analiza ima za cilj odgovor na pitanja kakav je izbor preduzeću na raspolaganju i šta preduzeće može da izabere da radi, dok interna analiza pomaže da se odgovori na pitanje kakve su mu sposobnosti i šanse, tj. šta može da radi.

Iz karakteristika preduzeća kao tehnološkog i otvorenog ekonomskog sistema proizilazi da su odnosi sa okruženjem osnovna pretpostavka njegovog funkcionisanja i razvoja. Isto kao i preduzeće, tako je i njegovo okruženje podložno promenama, što dovodi do menjanja

međusobnih, međuzavisnih direktnih i indirektnih odnosa. Okruženje je faktor opstanka i efikasnosti funkcionisanja i efektivnosti razvoja preduzeća. Kreiranje adekvatnog poslovno – društvenog ambijenta u kojima preduzeća normalno posluju, rastu i razvijaju se, predstavlja permanentan zadatak svake vlade ukoliko želi da obezbedi ekonomski rast i prosperitet zemlje, ali i menadžmenta preduzeća da ih identifikuje, predvidi i odredi njihovu veličinu i snagu (implikacije). Rezultati interne i eksterne analize omogućavaju preduzeću da stekne bolju sliku o sebi i svom okruženju i da na najbolji način definiše svoju korporativnu strategiju.

5. EKSTERNA I INTERNA STRATEGIJSKA ANALIZA

Eksterna analiza predstavlja način na koji strategijski menadžeri određuju sa kakvim se šansama i opasnostima suočavaju njihove organizacije, stupanjem u međusobne odnose sa okruženjem. Poslovni ambijent i preduzetnička infrastruktura ključni su faktori konkurentnosti koji nastaju izvan organizacije. Postoje različiti pristupi u pogledu definisanja eksternog okruženja firme. Neki autori smatraju da je spoljašnje okruženje potrebno segmentirati na opštu sredinu organizacije (posrednu ili dalju) i operativnu sredinu organizacije (neposrednu ili bližu). U radu se eksterno okruženje preduzeća posmatra kao: [4]

- opšte (makro) i
- konkurentsko – specifično(mikro)

Poslovna kompetentnost i konkurentnost preduzeća sa svim obeležjima zavisne varijable uslovljene su opštim uslovima privređivanja, koje u osnovi diktira i kreira država, dok su delom produkt međunarodnog okruženja, tako da ovi faktori uglavnom imaju nezavisne odlike.

U prvoj dekadi 21. veka najveći deo svetske ekonomije je suočen sa nezaposlenošću, siromaštvom, tehnološkom zaostalošću, bolestima i sl, kao i indiferentnim odnosom multinacionalnih kompanija u rešavanju tih problema. Intenzivna liberalizacija svetske privrede, kao prioritet 21. veka, podrazumeva promenu odnosa između bogatih i siromašnih i povećanu odgovornost za negativne posledice tehnološke ekspanzije i probleme savremenog sveta. Da bi se uspešno razvijalo preduzeće u internacionalnim relacijama, nužno je da menadžment upozna i razume širok set faktora okruženja koji su tipični za određene nacionalne i međunarodne ekonomije.

Otuda je kod izbora orijentacije i strategijskih varijanti ključni faktor ocena efekata različitih elemenata opšteg ili mega okruženja, pošto ispoljava širok trend uslova u privrednom sistemu kao celini (prosperitet, stagnacija, kriza) unutar kojih treba pozicionirati određeno preduzeće. Ključne faktore opšteg okruženja čine ekonomija, zakoni, politika, socio – kulturni kontekst. Međutim, pri ovoj analizi treba imati u vidu i mogućnost da se ono što danas predstavlja priliku već sutra može pretvoriti u pretnju i da se današnja pretnja sutra može pretvoriti u priliku [5]. Pogodan alat za njeno sprovođenje predstavlja PEST analiza.

Naziv PEST analize nastao je kao akronim, kombinacijom početnih slova 4 velike grupe faktora koji deluju iz makro okruženja:

1) ***P****olitical* - politički faktori
2) ***E****conomic* – ekonomski faktori
3) ***S****ocial* - društveni faktori
4) ***T****echnological* – tehnološki faktori

Opšte okruženje predstavlja onaj deo eksternog okruženja koji je daleko od preduzeća (često se naziva i udaljeno okruženje – *remote environment*), stoga preduzeće na njega može teško uticati. Iako se radi o indirektnim faktorima, menadžment preduzeća mora uzeti u obzir svu složenost i njegove karakteristike kada donosi odluke od strategijskog značaja.

Kao deo strategijskog upravljanja, interna analiza je proces evaluacije (procene) organizacionih resursa, kapaciteta, ključnih kompetencija i distinktivnih sposobnosti (onih po kojima se jedna organizacija izdvaja od ostalih konkurenata). Resursi predstavljaju sve ono sa čim preduzeće raspolaže i što koristi u poslovanju. Resursi mogu biti opipljivi (zemljište, objekti, mašine) i neopipljivi (znanje, iskustvo i motivacija zaposlenih, reputacija preduzeća, imidž robnih marki, baze podataka). Sposobnosti se odnose na mogućnosti da se raspoloživi resursi kombinuju i koriste efektivno i efikasno (npr. sposobnost kontinuiranog poboljšanja proizvoda, brze reakcije na aktivnosti konkurencije). Interna analiza nam pruža informacije u čemu je organizacija naročito dobra, u čemu nije, kojim sredstvima i imovinom raspolaže ili ne raspolaže, šta nedostaje ili je nedovoljno da bismo osmislili najadekvatnije i najefikasnije strategije. [5]

Tradicionalni alat za njeno sprovođenje je SWOT analiza. Naziv SWOT je nastao kao akronim, kombinacijom početnih slova 4 grupe faktora, koji deluju iz internog i eksternog okruženja**:** [6]

1) ***S****trengths* – snage
2) ***W****eaknesses* – slabosti
3) ***O****pportunities* – šanse
4) ***T****hreats* – pretnje

Uvažavanje prilika ili otklanjanje pretnji zavisiće od kvalitetnog skeniranja okruženja, kao i od odgovora na uočeno stanje. Strategijska analiza poslovnog okruženja preduzeća ima za cilj da pokaže efikasnost i efektivnost primene strategijskih alata u analizi njegovog spoljašnjeg i unutrašnjeg okruženja.

6. ZAKLJUČAK

Strategijsko upravljanje se shvata i kao odnos preduzeća i okruženja. U pitanju je eksterna orijentisanost i reagovanje na promene iz okruženja. S obzirom da su one sve izraženije, a rizik i neizvestnost veća, neophodno je racionalno reagovanje usklađivanjem ponašanja preduzeća sa faktorima i elementima eksterne sredine. Posebnu grupu pristupa u definisanju strategijskog upravljanja čine oni koji polaze od potrebe povezivanja strategijskog razmišljanja i operativnog delovanja. To je akcioni proces u kome se u razvijanju strategija polazi od strategijske analize, strategijskog izbora, zatim slede implementacija i kontrola. Osnova za izgradnju upravljačke infrastrukture jeste poznavanje faktora okruženja koji mogu imati uticaja na funkcionisanje preduzeća.

Ukoliko preduzeće posluje u relativno stabilnim uslovima, menadžment je u mogućnosti da predviđa promene u okruženju. U tom slučaju moguće je prilagoditi preduzeće promenama u okruženju primenom dugoročne strategije, odnosno planskim odlukama kojima se definiše ponašanje preduzeća na duži rok. Međutim, u nestabilnim uslovima poslovanja, naročito u periodima ekonomske krize kada su promene u okruženju učestale i neočekivane, menadžment preduzeća upućen je na kratkoročne mere.

Od menadžmenta preduzeća se očekuje da razume, interpretira, dovede u vezu pojedine faktore, ekstrapolira njihovo dejstvo i zauzme stav, odnosno da na osnovu eksplicitnih pravila oceni i proceni okruženje. Izazovi menadžmenta jesu prilike i pretnje, a da bi mogli odgovoriti adekvatno na njih menadžeri moraju imati znanje, veštine i fleksibilnost. To je posao koji svakim danom zahteva sve više umeća u kreiranju jedinstvenih i inovativnih rešenja za nove i različite probleme koje donosi menadžment 21. veka.

Bibliografija

1. Djuričin N. D., Janošević V. S., Kaličanin M. Đ., „Menadžment i strategija" (deseto, prerađeno i dopunjeno izdanje), Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2015, str. 58

2. Djuričin D., Janošević S., „Strategijska analiza ljudskih resursa", Časopis "Ekonomske teme" br. 1, 2009, str. 30,31,34
3. Predić B., Stefanović S.,Dukić D., „Uloga menadžment konsaltinga u razvoju malog biznisa", Časopis „Ekonomske teme" br. 2, 2011, str. 219 – 233
4. http://www.iim.ftn.uns.ac.rs/pom/attachments/article (posećeno marta 2018. godine)
5. Coulter M., „Strategijski menadžment na delu", Data Status, Beograd, 2010, str.134
6. Predić B., Ivanović Đukić, M., "Uticaj globalizacije na konkurentsku prednost preduzeća", Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću ICDQM, Beograd, 2010, str. 758 –766

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
1993
PROF. DR RADOMIR BOJKOVIĆ

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

MENADŽMENT I OSIGURANJE

MANAGEMENT AND INSURANCE

Ivan Piljan | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd | ivan.piljan@vspep.edu.rs

Dušan Cogoljević | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

Tatjana Piljan | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd | tanja.piljan@gmail.com

Sažetak

Danas su strateški interesi Srbije evropske integracije, reforma društvenog i privrednog sistema, koja podrazumeva neophodne strane investicije i ulaganja u privredu koja bi dovela do zaustavljanja njenog pada, kao i ubrzani oporavak neophodan za ostvarenje strateških ciljeva. Srbija je u proteklom periodu konsolidovala sektor osiguranja. Važnost menadžmenta u osiguranju je rasla zajedno sa rastom ove privredne grane koja je dostigla gigantske razmere u današnje vreme. Predmet ovoga rada je teorijsko proučavanje uticaja menadžmenta na poslovanje osiguravajućih kompanija. Cilj je da se analizom uticaja menadžmenta na poslovanje poslovnog sistema s jedne strane, i analizom specifičnosti poslovanja osiguravajućih kompanija s druge strane, utvrdi međusobna povezanost i uticaj primene menadžmenta na poslovanje osiguravajućih komopanija. Osiguravajuća društva, kako bi bila dobro organizovana, moraju da imaju visoko obučene kadrove koji su se specijalizovali za proučavanje rizika. Upravljanje rizikom je profesionalni posao koji je star koliko i moderno osiguranje.

Abstract

Today, the strategic interests of Serbia are European integration, social and economic system reform, which includes the necessary foreign investments and investments in the economy, which would lead to the stopping of its decline, as well as the accelerated recovery necessary for achieving strategic goals. In the past years, Serbia consolidated the insurance sector. The importance of insurance management has grown alongside the growth of this branch of industry that has reached gigantic measures today.The subject of this paper is theoretical study of the influence of management on the operations of insurance companies. The aim is to determine the interconnectivity and the management influence upon the operations of insurance companies by analyzing management influence on the one hand, as well as by analyzing the specificity of the insurance companies' business on the other hand. Insurance companies, in order to be well-organized, must have highly trained personnel who specialize in risk studies. Risk management is a professional job that is as old as modern insurance.

Ključne reči: *sektor osiguranja, menadžment u osiguranju,osiguravajuća društva, upravljanje rizikom*

Keywords: *insurance, insurance management, insurance companies, risk management*

1. UVOD

Svi oblici osiguranja osim obaveznih osiguranja u prethodnom sistemu, zasnovanih na društvenoj svojini, skoro da nisu ni razvijeni jer je „socijalna država" obezbeđivala imovinsku i životnu sigurnost građana. Reforma privrednog i političkog sistema, razvoj privatne svojine,

formiranje novog finansijskog sistema paralelno sa transformacijom u ostalim društvenim oblastima otvorili su pitanje razvoja sektora osiguranja. Posebno je interesnatna oblast - savremeni menadžment i osiguranje, koja je bila potpuno potisnuta u prethodnom periodu, a veoma je razvijena u zapadnim zemljama.

U Srbiji je u proteklom periodu konsolidovan sektor osiguranja (uklonjena su insolventna društva koja su se ponašala kao kompanije za prikupljanje novca bez ikakvih obaveza) i poboljšan je kvalitet prodajne mreže (uklonjeni su nesolventni učesnici - agencije, pravna lica i sl.). S druge strane, dat je veliki broj licenci sertifikovanim fizičkim licima koja su položila ispit u organizaciji Narodne banke Srbije - NBS ili bankama koje su dobile mogućnost da budu učesnici u prodajnoj mreži.

Nizak nivo osiguranja u Srbiji uzrokovan je pored niskog standarda i nedovoljno obrazovanim stanovništvom, kao i lošom reputacijom osiguravajućih kuća.

U prvoj polovini 2005. godine donet je novi Zakon o osiguranju, a u drugoj polovini iste godine je i napor "odradio svoje", tako što je ugasio ona društva koja su predstavljala "najnelojalniju konkurenciju".

Prema odredbama Zakona o osiguranju ("Sl. glasnik RS", br. 61/2005) i Zakona o dopuni Zakona o Narodnoj banci Srbije ("Sl. glasnik RS", br. 55/2004), nadzor nad obavljanjem delatnosti osiguranja poveren je Narodnoj banci Srbije, čime je učinjen prvi korak ka uspostavljanju integrisane supervizije finansijskog sektora u celini.

Zakonski okvir za poslovanje osiguravajućih društava pružaju takođe i Zakon o obligacionim odnosima, Zakon o računovodstvu i reviziji, Zakon o Narodnoj banci Srbije, Zakon o tržištu hartija od vrednosti i drugi finansijski instrumenati.

Važnost menadžmenta u osiguranju je porasla zajedno sa rastom ove privredne grane, koja je dostigla gigantske razmere u današnje vreme. Proces upravljanja rizikom naročito se počeo razvijati poslednjih deset godina. U samom procesu se javljaju nizovi praktičnih i naučnih problema sa kojima se suočavaju pojedinci, nosioci poslovnih poduhvata - menadžeri osiguravajućih društava i teoretičari osiguranja. (Marović, 2006, pp.56)

Osiguravajuća društva, da bi bila dobro organizovana, moraju da imaju visoko obučene kadrove koji su se specijalizovali za proučavanje rizika. Upravljanje rizikom je profesionalni posao koji je star koliko i moderno osiguranje.

Ono što je zajednički imenitelj za zakonsku regulativu koja se odnosi na poslove osiguranja je to što je ona u fazi stalnih promena, u smislu usaglašavanja sa pravnim i tržišnim standardima Evropske Unije.

Predmet ovoga rada je teorijsko proučavanje uticaja menadžmenta na poslovanje osiguravajućih kompanija. Cilj je da se analizom uticaja menadžmenta na poslovanje poslovnog sistema s jedne strane, i analizom specifičnosti poslovanja osiguravajućih kompanija s druge strane, utvrdi međusobna povezanost i uticaj primene menadžmenta na poslovanje osiguravajućih komopanija.

Cilj rada je da se naprave teorijski okviri na bazi kojih bi funkcionisale osiguravajuće kompanije u oblasti upravljanja rizikom, planiranja, organizovanja, kontrole i sl.

Društvena opravdanost istraživanja proizilazi iz činjenice da se sektor osiguranja suočava sa brojnim problemima i izazovima, zbog čega je potrebno intenzivirati istraživačke napore koji mogu da doprinesu boljem sagledavanju trenutnog stanja i perspektiva razvoja sektora osiguranja.

Menadžment predstavlja ključnu funkciju preduzeća. Od sposobnosti menadžmenta zavisi uspešnost preduzeća ili drugog organizacionog sistema. Zato se s pravom smatra da je glavni uzrok nerazvijenosti mnogih zemalja neprimenjivanje sistema savremenog menadžmenta, a ne nedostatak resursa. (Karavidić i ost, 2014, pp.35) Cilj je da se ograničeni

resursi (ljudski rad, elementi proizvodnje, novac) racionalno koriste, kako bi se postavljeni ciljevi ostvarili uz što veći stepen efikasnosti i efektivnosti. Veoma je značajno napomenuti da današnja velika preduzeća zahtevaju primenu sistema profesionalnog menadžmenta. Profesionalni menadžeri preduzeća jesu unajmljeni stručnjaci koji raspolažu odgovarajućim znanjem, veštinom i iskustvom iz oblasti menadžmenta. Smatra se da je menadžment po svojoj prirodi univerzalan i otuda njegova široka primena u različitim oblicima društvenih organizacionih sistema. Ključni elementi menadžmenta su univerzalni, i uz odgovarajuću adaptaciju primenljivi u različitim sredinama, što su dosadašnja naučna istraživanja i iskustva u praksi i pokazala. To ne znači da se menadžment svuda primenjuje na isti način.

2. MENADŽMENT U OSIGURANJU

Važnost menadžmenta u osiguranju je porasla sa rastom ove privredne grane, koja je dostigla gigantske razmere u današnje vreme. U SAD, npr. ukupna sredstva angažovana u korporativnom i ličnom osiguranju iznose 300 milijardi dolara, što predstavlja oko 5% ukupnih troškova preduzeća i domaćinstava. Sredstva osiguravajućih kompanija premašuju vrednost od 600 milijardi dolara, a oko 1% ukupnog stanovništva zaposlen je u ovoj oblasti. (Carmet, 2003, pp.14) U Velikoj Britaniji, za razliku od SAD, većina ljudi nije toliko osigurana. Jedan od razloga za ovo je i činjenica da su u Velikoj Britaniji mnogi rizici i katastrofe pokriveni državnim sistemom socijalnog osiguranja. Ovo je još uvek važan i rastući sektor, sa preko 4 milijarde funti godišnje, koliko iznose samo premije i anuiteti za životno osiguranje.

2.1 Faktori okruženja i konkurencija na tržištu osiguranja

Potreba za uslugama osiguranja nastaje zbog tri tipa sistema koji kreiraju hazarde i nesigurnost: (Žarković, 2005, pp.7)

- Socijalni sistem kreira hazarde kao što su: pljačka, požar, neredi, štrajkovi, kidnapovanja, društvene pobune. Ovo postavlja pojedinca ili instituciju u stanje finansijske nesigurnosti.
- Prirodni sistem se odnosi na prirodne sile kao što su: uragani, zemljotresi, gromovi, poplave, oluje i sl.
- Tehnički sistem (koji kreiraju pojedinci i institucije u okviru društva), mogu kreirati rizik od: požara, eksplozije, zagađenja, radijacije, kontaminacije, sudara, kvara i sl.

Postoje tri glavna faktora koji utiču na tržište osiguranja kao dodatak različitim faktorima, koji obično utiču na sve druge finansijske institucije.

Prvo, uticaj zakonodavstva i poreskih koncesija. Zakonski zahtevi i ograničenja mogu imati značajan uticaj na veličinu i obim tržišta. Ovaj uticaj može imati nekoliko oblika, idući od kontrole broja službenika na tržištu, pa sve do tipova pisanih ugovora ili čak i detaljnih uslova polise.

Drugo, veličina i distribucija populacije i nacionalnog dohotka. Veličina populacije utiče direktno na ovo tržište, posebno na životno osiguranje. Međutim, ovo nije obavezno slučaj, jer i u obzir treba uzeti i druge faktore kao što su: gustina naseljenosti, demografski i sociološki faktori.

Kada realni dohodak naraste, onda će i lična potrošnja imati tendenciju rasta. Lična štednja će u ovim periodima biti privučena u finansijske institucije kao što su banke i građevinska društva, kao i u kompanije za životno osiguranje. Ovo pokazuje da postoji veliko potencijalno tržište za životno osiguranje kada nacionalni dohodak raste. Glavni problem su konkurencija od strane drugih finansijskih institucija i efekti inflacije.

Treće, konkurencija. Agresivna konkurencija i rastući troškovi usluga i administracije doveli su sa jedne strane do eliminisanja malih neprofitabilnih kompanija, a sa druge strane do teškoća u pružanju personalizovane usluge. Ovaj trend je doveo do udruživanja osiguravajućih

kompanija, kako bi se iskoristila ekonomija obima i omogućile investicije u kompjutere i ostalu dodatnu opremu radi:

- preciznog računanja troškova,
- postizanja nižih operacionih troškova i
- povećanja mogućnosti usluživanja.

Kako bi se pobedila konkurencija, nudi se šire pokriće sa manjom ili bez ekstra premije, npr. direktnom prodajom preko kompjutera ili pošte, sa ekonomično sastavljenim i upakovanim ugovorima.

Štednja je takođe pogođena konkurencijom između banaka i građevinskih društava, koje obezbeđuju dugoročnu i kratkoročnu štednju. Polise životnog osiguranja su forma dugoročne štednje, iako mnoge štediše preferiraju držanje gotovine ili kratkoročnih sredstava, što stavlja kompanije koje nude životno osiguranje u nepovoljan položaj. Štaviše, pojava inflacije poslednjih godina povećala je odbojnost stanovništva da ulaze u dugoročne ugovore.

Osiguravajuće kompanije će morati da nađu načine i sredstva da odvuku štediše od tradicionalnih finansijskih institucija, ili garancijom predatih vrednosti (tj. da se novac refundira kada imaoci polise unovčavaju svoju polisu), ili dozvoljavanjem imaocima polise da pozajmljuju predatu vrednost kako ne bi imali utisak da je njihov novac potpuno vezan. Kako bi se nosili sa marketinškim problemima koji pogađaju ovaj sektor, marketari osiguravajućih kompanija koriste set marketinških alata i tehnika.

2.2 Menadžment rizika

Mendžment rizika predstavlja proces procenjivanja potencijalnih rizika, strategija razvoja u cilju redukovanja i minimiziranja i budućih rizika. Menadžment rizika je metodologija za: (Knežević, 2004,pp.8)

- Procenjivanje potencijalnih događaja u budućnosti koji mogu da prouzrokuju negativne posledice za kompaniju,
- Implementaciju strategija koje su bazirane na kontroli troškova, u cilju redukovanja rizika.

Netačno preneta informacija putem posrednika nije vezana samo za nivoe menadžmenta. Ona postoji i u samim poslovnim funkcijama ukoliko nije smanjena zavisnost izvođenja poslovnih procesa od ljudskog faktora. Na primer, izmena tarifnog sistema zahteva distribuiranje na osnovu dopisa svim filijalama, svim preuzimačima rizika, a vrlo često i potencijalnim osiguranicima. Čitav postupak je vrlo složen i podložan pogrešnim tumačenjima, greškama u primeni, kašnjenju čitavog procesa itd, ukoliko ne postoji informacioni sistem koji funkcionalno objedinjuje kompanijsko znanje.

Očigledno, odluka koja je doneta na nekom nivou menadžmenta, kada se pretvori u podatke informacionog sistema koji nije konzistentno informatički podržan, može da bude deformisana ili netačno sprovedena i na putu kroz poslovne funkcije poslovnog sistema.(Marović i ost., 2006, pp.67)

U osiguranju rizik možemo posmatrati sa aspekta osiguranika, sa aspekta prava i obaveza, kao i sa aspekta osiguravača.

Rizik sa aspekta prava i obaveza u materiji osiguranja je element pravnog odnosa osiguranja za koji su vezane obaveze osiguravača i osiguranika. Pravni pojam rizika treba da obuhvati sve pravno relevantne elemente rizika kao jednog bitnog elementa pravnog osnova osiguranja. Kao pravni pojam, rizik predstavlja amortizaciju i njegova vrednost opada. (Marović i ost., 2005, pp.63)

Načela uzajamnosti i solidarnosti su osnovna načela na kojima počiva osiguranje. Sagledavanjem osiguranja kroz ova načela, možemo reći da ono predstavlja udruživanje svih

onih koji su izloženi istoj opasnosti, s ciljem da zajednički podnesu štetu koja će zadesiti samo neke od njih. (Piljan i ost., 207, pp.76) Preko osiguranja se izjednačavaju - izravnavaju rizici na prihvatljivom (lako podnošljivom) - mnogo nižem nivou, atomiziraju se. Atomiziranje rizika, njegovo raspoređivanje na mnoštvo osiguranika, tj. usitnjavanje krupnih šteta na bezbroj malih, kao i njihovo nivelisanje na bitno nižem nivou je tehnička suština osiguranja.

Osiguranje je kvazi kolektivan ugovor, koji kreiraju potrošači koji su izloženi određenom riziku. Odnosi se na one koji su pogođeni tim rizikom. Menadžment u ovoj oblasti ima sve veću i značajniju ulogu, posebno zahvaljujući rastućoj konkurenciji u ovoj oblasti.

Čak i kada je visina premije osiguranja pravilno određena, osiguravač snosi izvestan rizik da poslovanje završi negativnim finansijskim rezultatom.

3. RIZIK OSIGURAVAJUĆIH KOMPANIJA

Osiguravajuće kompanije su izložene većem riziku i amortizuju rizik većom tržišnom vrednošću svoje portfolio aktive. Kao posledica toga, manja je mogućnost neuspeha u osiguravajućoj industriji. Najizraženiji tipovi rizika koji prete kompanijama za životno osiguranje su: kamatni rizik, kreditni rizik, tržišni rizik i rizik likvidnosti. (Jednak, 2007, pp.200)

Kamatni rizik. S obzirom na to da kompanije za životno osiguranje imaju veliki broj plasmana na dugoročni period, tržišna vrednost njihove aktive, portfolija, veoma je osetljiva na promenu kamatne stope. Kada se kamata poveća, kompanije ne mogu finansijski pokriti tu razliku po osnovu kapitala koji je uložen u dugoročne ugovore. Da bi amortizovale ovaj problem, kompanije smanjuju prosečnu zrelost osiguranja i nude klizne stope, kao što je to slučaj kod komercijalnih hipoteka. Obe strategije smanjuju uticaj promene kamatne stope na tržišnu vrednost njihovih aktiva. Kako su osiguravajuće kompanije postale svesnije svoje izloženosti kamatnom riziku, a uz to su dobro informisane o tehnikama za anuliranje rizika, sve više koriste fjučers ugovore i kamatne stope – svopove, kako bi izloženost riziku sveli na najmanju moguću meru.

Kreditni rizik. Korporacijske obveznice, hipoteke, državne i lokalne obveznice i druge hartije od vrednosti - HOV su pod uticajem različitog kreditnog rizika. Da bi izbegle ovu vrstu rizika osiguravajuće kompanije ulažu prevashodno u HOV koje imaju visok rejting, čime izbgavaju povećanje premije na rizik. Takođe, vrše diversifikaciju među potraživanjima osiguranja, tako da problemi prilikom otplate korisnika osiguranja bitnije ne utiču na celokupni portfolio.

Tržišni rizik. Reč je o povezanom riziku, odnosno o riziku koji je rezultat tržišnih kretanja. Na primer, pad berze posledično smanjuje tržišnu vrednost uloženih sredstava na berzi osiguravajućih kompanija. Vrednost berzanskih portfolia koju su uspostavile osiguravajuće kompanije opada sa padom berze, jer oslabljena ekonomija prouzrokuje pad cena finansijskih instrumenata. Često su i nekretnine osiguravajućih kompanija pod uticajem ekonomskog preokreta. Neke osiguravajuće kompanije su postale insolventne ranih 90-ih godina kao posledica ulaganja u nekretnine.

Rizik likvidnosti. Dodatni rizik kompanijama životnog osiguranja je rizik likvidnosti. Veliki broj zahteva isplate premija u isto vreme može kompaniju dovesti do nelikvidnosti, pogotovu kada je tržišna vrednost aktive niska. Zahtevi zbog smrtnosti se najčešće ne ponavljaju simultano, tako da kompanije za životno osiguranje smanjuju izloženost ovom riziku diversifikacijom osnovne starosne granice. Kada se dobro izbalansira starosna grupa, kompanije za životno osiguranje povećavaju proporcije likvidnosti, pripremajući se tako za veći broj zahteva. Dodatni problem je kada kamatne stope rastu, jer potrošači (klijenti) žele da ubrzaju dobrovoljno gašenje životnog osiguranja i da te fondove iskoriste za pokretanje sopstvenog biznisa. Tako se protok gotovog novca smanjuje u kompanijama za životno osiguranje, ugrožavajući njihovu likvidnost.

4. ZAKJUČAK

Mendžment rizika predstavlja proces procenjivanja potencijalnih rizika, strategija razvoja u cilju redukovanja i minimiziranja budućih rizika. Menadžment rizika je metodologija za: procenjivanje potencijalnih događaja u budućnosti koji mogu da prouzrokuju negativne posledice za kompaniju i implementacija strategija koje su bazirane na kontroli troškova, u cilju redukovanja rizika.

Upravljanje rizikom je proces koji osiguraniku osigurava usklađivanje prava za upravljanje sa sigurnošću i prava za upravljanje kontinuitetom poslovanja s poslovnim ciljevima i strategijom.

Uprkos tome što je upravljanje rizikom veoma obiman i kompleksan zadatak, efikasan program za upravljanje rizikom može da bude od veoma velike koristi za osiguravajuće kompanije, jer značajno utiče na finansijski uspeh.

Teorijskim proučavanjem postavki menadžmenta i poslovanja osiguravajućih kompanija, utvrđena je njihova povezanost. Menadžment igra veoma važnu ulogu u poslovanju osiguravajućih kompanija. Samo osiguravajuće kompanije koje razvijaju menadžment strategije usmerene prema zadovoljenju potreba osiguranika kroz ponudu višestrukih koristi za njega, mogu u budućnosti računati na profit, povećanje prodaje i lojalnost klijenata.

Dobrim i sigurnim raspolaganjem novcem svojih klijenata osiguravajuće kompanije obezbeđuju dobit za sebe i svoje klijente. Kroz uslugu upravljanja rizikom, menadžer klijentima osigurava temelj poslovanja poslovnim ciljevima i strategijama.

Bibliografija

1. CARNET CERT &LSS. (2003), *Upravljanje sigurnosnim rizicima,* CARNet CERT (in Croation), Zagreb.
2. Jednak, J. (2007), *Finansijska tržišta*, Beogradska poslovna škola, Beograd
3. Karavidić, S., Čukanović Karavidić, M., (2014), *Menadžment,* Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd
4. Knežević, B. (2007), *Menadžment rizika,* Beogradska poslovna škola, Beograd
5. Marović, B. Avdalović, V. (2005), *Osiguranje i upravljanje rizikom,* DDOR, Novi Sad
6. Marović, B. Avdalović, V. (2006), *Osiguranje i teorija rizika,* Beogradska bankarska akademija, Beograd
7. Piljan, I., Cogoljević, D., Piljan, T., (2017), *Osiguranje*, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd
8. Žarković, N. (2005), *Izazovi 21 veka,* Ekonomist, Beograd

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

ODRŽIVO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA – USPEH SAVREMENOG POSLOVANJA

SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT - SUCCESS OF MODERN BUSINESS

Biljana Ilić | Fakultet za menadžment Zaječar | biljana.ilic@fmz.edu.rs

Milan Grujović | Osnovna škola Kragujevac | milangrujovic1979@gmail.com

Sažetak

Generalno gledano, upravljanje ljudskim resursima je izuzetno složen i višedimenzionalni proces. U procesu menadžmenta postoje određena pravila, međutim, ne sme se robovati pravilima jer je ljudsko ponašanje podložno promenama, često nepredvidivo, a svaki poslovni subjekt je priča za sebe. Što je primenljivo u jednoj vrsti posla, nije u drugoj, ono što na jednom mestu daje dobre rezultate, na drugom ne daje, ono što je dobrodošlo u jednom trenutku, u drugom nije. Da bi se postigli dobri rezultati nekog poslovnog procesa, neophodno je planirati podelu zaduženja na osnovu kompetencija zaposlenih, odnosno uključiti održivo upravljanje ljudskim resursima u proces menadžmenta. Održivo upravljanje podrazumeva spoj tri komponente: ekonomske, socijalne i ekološke komponente upravljanja. Ljudski resursi predstavljaju srž svake organizacije i svakog poslovnog procesa, pa je prema tome za menadžere ljudskih resursa jako bitno da poznaju načine motivisanja i da upravljaju istim na održivi način u cilju postizanja društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje je jedan od najpoželjnijih načina poslovanja u savremenom biznisu zbog stvaranja dobre slike u očima javnosti, a pozitivna slika okruženja o poslovnom subjektu predstavlja razliku između uspešnog i neuspešnog poslovanja. Što je subjekat uspešniji, lakše će svoje poslovanje proširiti na veća tržišta.

Abstract

Generally, human resources management is an extremely complex and multidimensional process. In the process of management there are certain rules, however, man should not be a slave to the rules because his behavior is the subject to changes, often unpredictable, the business subject being something of its own accord. Applicable in one kind of work may not be applicable in the other, something that provides good results in one case, may not provide the same results in the other, what is useful at one point is unuseful at the other etc. In order to achieve good results in a business process, it is necessary for organization to plan the division of responsibilities based on competencies of employees, but also to include the sustainable management of human resources within the process of management. Sustainable management implies the combination of three components: economic, social and environmental component of management. Human resources are the heart of every organization and every business process. Therefore, the managers of human resources have important role in motivating employees in a sustainable manner on the way of achieving corporate social responsibility. Corporate social responsibility is one of the safest ways of doing business in today's business world, as well as an important factor of a positive image creation, which often represents the boundary between the successful and unsuccessful business with the aim of expansion into desired markets.

Ključne reči: *ljudski resursi, upravljanje, održivost, tri komponente savremenog upravljanja, društveno odgovorno poslovanje*

Keywords: *human resources, management, sustainability, the three components of modern management, corporate social responsibility*

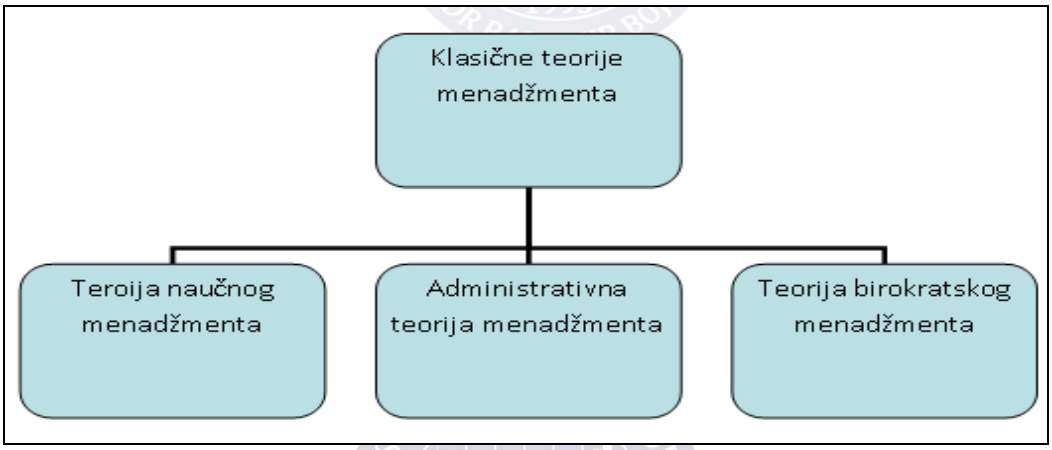
1. UVOD

Čovek je uvek bio u prilici da donosi odluke, a da često nije ni bio svestan da to čini, zato što je odlučivanje sastavni deo njegovog života. Pošto je život vremenom postajao sve kompleksniji, javila se potreba da se ovlada novim i savremenijim metodama upravljanja, a samim tim i poslovanja. U dalekoj istoriji razvoja ljudske civilizacije, čovek je nastojao da se udružuje kako bi napredovao i opstao. Još u vreme praistorije razlog za udruživanje bio je opstanak, zaštita od neprijatelja i istraživanje svoje okoline. Zarad što efikasnije odbrane od neprijatelja i kasnijeg napredovanja u poslu, javila se potreba za uvođenjem sistema upravljanja. U starom Egiptu, Kini i drugim starim kulturama i civilizacijama, za potrebe izgradnje piramida, Kineskog zida, kao i sistema navodnjavanja u poljoprivredi, bilo je potrebno da sistem upravljanja bude zasnovan na autoritetu, planiranju i odgovornosti. Kod starih Grka bio je razvijen sistem upravljanja gradom-državom (polisom). U starom Rimu sistem upravljanja bio je zasnovan na principatu i dominatu. Principat je vezivan za državno uređenje u Rimskom carstvu, koje je značilo vladavinu jednog cara. Dominat se vezuje za državno uređenje u Rimskom carstvu, koje je uspostavio Rimski vladar Dioklecijan i označavalo je vladavinu naroda. U srednjem veku u doba feudalizma sistem upravljanja bio je u rukama feudalnog gospodara. Prekomorska putovanja i epoha velikih geografskih otkrića, novih krajeva i novog bogatstva, takođe pripada srednjem veku. To je dovelo do procvata trgovine, jedne od najstarijih privrednih delatnosti. Prava trgovina nastala je pojavom novca. Kako bi se zadovoljila ponuda i potražnja na tržištu, bio je potreban i dobro organizovan sistem upravljanja. Razvojem industrije u XVIII, XIX i XX veku došlo je do revolucionarnih promena, ne samo u ekonomiji, već i u drugim oblicima privrede i života. Prva industrijska revolucija odigrala se u Engleskoj, pronalaskom parne mašine. Od tog momenta, čovek se rapidno razvijao u svakom pogledu. Najznačajnije promene vezane za industrijske odnose, a koje su dovele do stvaranja prvih profesionalnih menadžera, odigraće se 1907. godine kada u Engleskoj dolazi do razdvajanja privatnog (porodičnog) vlasništva nad kompanijama od upravljačkih funkcija [1]. Razvoj nauke i tehnologije doveo je ljudsko društvo do neverovatnih mogućnosti! Međutim, čovek je u svojoj trci za ekonomijom obima zaboravio na svoje okruženje i prirodu, te je dobrano narušio iste. Kako bi se ispravilo učinjeno, u poslovne procese usvojena je nova dimenzija savremenog poslovanja, odnosno održivost ili komponenta održivog razvoja. Održivost podrazumeva spoj ekonomije, društva i životne sredine u svim ljudskim, tj. poslovnim delatnostima. Ljudski resursi predstavljaju osnovu postojanja svake organizacije, dok se njihova svest mora podići na viši nivo, onaj koji će u poslovanje uvesti društvenu odgovornost. Stoga je menadžment ljudskih resursa posebna nauka i zahteva pravilan pristup mekim delovima organizacije, koje čine zaposleni. Treba naglasiti da pri donošenju odluka menadžer mora da razmišlja o posledicama tih odluka, dok će veština donošenja prave odluke razlikovati uspešnog od neuspešnog menadžera. U radu će se dati osvrt na upravljanje ljudskim resursima i na novu komponentu poslovanja uz novi, održivi pristup poslovnim procesima. Obzirom da je Menadžment ljudskih resursa potekao iz klasične nauke o menadžmentu, razvoju menadžmenta kroz vreme će biti posvećena značajna pažnja u startu.

2. OPŠTE TEORIJE O MENADŽMENTU

Reč menadžment (*management*) preuzeta je iz engleskog jezika, a koren ove reči potiče od izvorne reči "*manage"* i znači upravljanje, rukovođenje, poslovanje. Njeno poreklo može se naći i u italijanskom jeziku (maneggiare), odnosno latinskom jeziku (manus), što znači ruka, francuskom jeziku i reči *ménagement*, što znači bavljenje domaćinstvom [2]. Menadžment predstavlja pojam koji je širi od pojma upravljanja, jer u sebi uključuje aktivnosti planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole. Menadžment vrši društvenu funkciju u kojoj se njegov

pojam stalno razvija i inovira [3]. Dobro razvijen menadžment utiče na ostvarivanje boljih pozicija na tržištu i ukupan razvoj poslovanja. Kako bi se postigli što bolji rezultati, potrebno je ulagati u proširivanje kapaciteta i obrazovanje ljudskih resursa. U SAD se reč menadžment ne odnosi samo na proces, već i na ljude koji obavljaju taj proces [4]. Vremenom su se razvile različite teorije koje objašnjavaju kako je najbolje organizovati poslovne procese, od klasičnih do modernijih. Klasična škola menadžmenta pojavila se krajem XIX i početkom XX veka. Njene temelje postavili su Frederik Tejlor (*Frederick Taylor*) [5], Henri Fajol (*Henri Fayol*) [6] i Maks Veber (*Max Weber*) [7]. Frederik Tejllor (1856-1915), rođen je u bogatoj porodici u Filadelfijii i smatra se ocem naučnog upravljanja. Henri Fajol (1841-1925) je francuski rudarski inženjer, osnivač klasične organizacione teorije. Maks Veber (1864-1920) bio je jedan od vodećih naučnika na polju društvenih nauka, a posebno se isticao u oblasti sociologije. Na slici 1 predstavljene su teorije klasičnog menadžmenta [8].

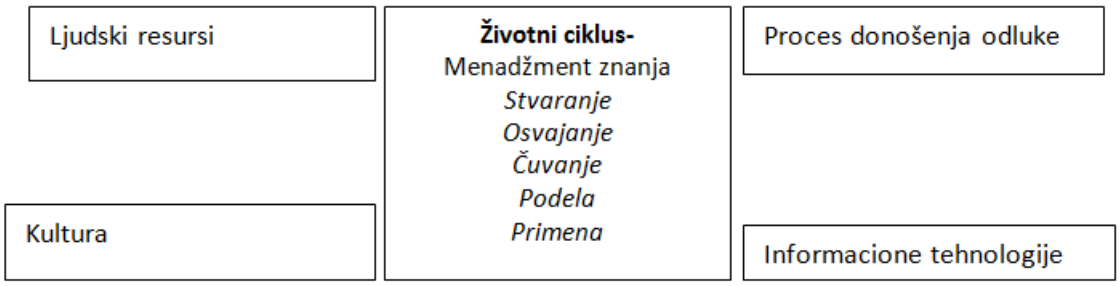


Slika 1. Podela klasične teorije menadžmenta

Teorija naučnog menadžmenta, čiji je tvorac Tejlor zasnivala se na menadžmentu rada i menadžmentu organizacije, na većoj inicijativi radnika, posebno na većoj inicijativi osoblja koje rukovodi i iskrenoj saradnji sa ljudima. Rad Tejlora i viđenje njegovog sistema upravljanja može se pročitati u mnogim studijama („Sistem plaćanja po komadu", 1895., „Upravljanje pogonom", 1903.g. itd.). Henri Fajol, pokretač i osnivač administrativne teorije menadžmenta, smatra da se funkcionisanje administracije ostvaruje preko sistema planiranja, organizovanja, komandovanja, koordinacije i kontrole. Svoje viđenje rukovođenja i upravljanja napisao je 1916. godine u knjizi „Industrijsko i opšte upravljanje". Principe upravljanja naveo je u 14 tačaka, naglašavajući da se u praksi ne mora dosledno pridržavati svih principa, već iste treba prilagođavati datoj situaciji. Fajol je izvršio klasifikaciju poslova poslovnog subjekta na 6 funkcija (više o tome, u izdanju Menadžment, autora Lončarevića) [9]. Maks Veber, nemački ekonomista i sociolog, zalagao se za birokratski sistem upravljanja koji karakterišu podela rada, hijerarhija, izbor kadrova na osnovu kvalifikacija, primena strogih pravila i procedura. Veber razlikuje tri vrste autoriteta: 1) racionalni, podređeni 2) tradicionalni - poštovanje se iskazuje osobi koja se nalazi na uticajnom položaju, 3) harizmatski - čine je lične osobine nadređenog. Pored dobrih strana birokratskog sistema poput upravljanja, preciznosti, brzine i diskrecije, glavni nedostaci teorije birokratizma jesu rigidnost, odnosno negiranje ljudskog faktora [10]. U vreme pojave klasične teorije menadžmenta, glavni problemi poslovanja nastajali su u oblasti proizvodnje, te je stoga bilo potrebno sa naučnog aspekta pomoći povećanju proizvodnje, dok se manje pažnje posvećivalo ljudskim resursima. Nešto kasnije, 30-ih godina XX veka, pristalice bihejviorističke teorije bili su mišljenja da međuljudski odnosi utiču na efikasnost rada, te su čoveka stavili na prvo mesto. Meri Parker Folet dala je svoj doprinos psihološkoj osnovi ljudskih aktivnosti i emocionalnim reakcijama u radnim grupama. Na osnovu istraživanja koje je sprovela, dala je novo tumačenje konflikata i autoriteta [11]. Prema Folet, konflikt se rešava dominacijom, kompromisom i integracijom. Značajan doprinos bihejviorizmu dao je i

Elton Mejo (*Mayo*), ukazavši na činjenicu da grupa utiče na ponašanje pojedinca. Prema Mejo, navođenje ljudi na željena ponašanja dovodi do boljih rezultata rada. Zato je potrebno komunicirati sa radnicima, te im omogućiti da učestvuju u rešavanju problema vezanih za radne zadatke i uslove rada [12]. Abraham Maslov je američki psiholog i osnivač teorije ličnosti. Maslov je osnivač hijerarhijskog modela razumevanja ljudske motivacije, u kojoj se na dnu lestvice nalaze bazični fiziološki motivi: žeđ, glad, iznad njih potreba za sigurnošću, više od prethodnih su potrebe za ljubavlju i pripadanjem, a još viša je potreba za ugledom odnosno poštovanjem. Čovek je kreativna osoba koja ima potrebu da se kroz rad afirmiše i zadovolji svoje najviše ljudske motive [13]. Daglas Mekgregor je svoju Teoriju X i Y objavio 1960. godine u knjizi „Ljudska strana preduzeća". Proučavao je šta zaposlene motiviše za rad i kako menadžeri utiču na njihovu motivaciju, kao i njihove razloge nezadovoljstva poslom. Prema njegovom shvatanju, teorija X ima negativan stav zaposlenog prema radu i preduzeću, dok teorija Y prezentuje pozitivan stav [14]. Sistemska teorija menadžmenta pripada modernoj teoriji menadžmenta, a pojavila se sredinom XX veka. Posmatra preduzeće kao složen sistem, koji se sastoji od više podsistema povezanih u celinu. Pojedinac je potisnut u drugi plan, dok se organizacija proučava kroz podsisteme, čvrsto povezane i međusobno uslovljene. Talkot Parsons posmatra preduzeće kao otvoren sistem, u kome je veoma važna povezanost preduzeća sa okolinom, kao i povezanost unutar sistema (u preduzeću). U funkcionisanju preduzeća, prema Talkotu, najvažniji su tehnički, organizacioni i institucionalni podsistemi [15]. Do pojave sistemske teorije, istraživanja su bila bazirana na istraživanjima pojedinačnih elemenata i uzroka. Kvantitativna teorija pojavila se u Velikoj Britaniji pred početak Drugog svetskog rata. Forminarni su timovi od ekspererata iz oblasti prirodnih nauka, čiji je zadatak bio da reše aktuelne probleme odbrane države. Posle rata, interesovanje za ovu teoriju se nastavilo iz razloga što su kvantitativni problemi upravljanja, izražavani preko matematičkih modela u cilju njihovog prevazilaženja. Kvantitativna teorija obuhvata tri oblasti, to su: menadžment nauka - odluka se donosi na kvantitativnim osnovama - operativni menadžment - kvantitativnim metodama poboljšava se produktivnost i efikasnost proizvodnje i - menadžment informacioni sistem – koji se koristi kako bi menadžeri mogli efikasno da koriste informacije u cilju racionalnog poslovanja [16]. Ova tehnika se ne može primeniti u svim situacijama, već je poželjna kada pristup problemu treba da bude matematički. Prema Damanpuru i Gopalakrišanu (2001), inovacija u organizaciji definiše se kao stvaranje nove ideje i novog načina ponašanja u organizaciji [17].

Za menadžere se može reći da se njihova funkcija ogleda kroz obezbeđivanja stepena i kvaliteta liderstva, što je od posebnog značaja za uspeh poslovanja. Za savremenog menadžera neophodna su i znanja tehničke i informacione prirode, kao i veštine upravljanja projektima, poslovima planiranja ljudskih resursa, poslovima evaluacije, strateškim planiranjem, razvojem ljudskih resursa i dr. Cilj efektivnog liderstva jeste ostvarenje postavljenih ciljeva putem korišćenja sposobnosti i kvaliteta podređenih. Proces učenja odvija se da bi se poboljšala i unapredila znanja kojima organizacija raspolaže. Tako se povećava vrednost intelektualnih sredstava, poput inovacije kapitala, prilikom koje se znanje stiče i primenjuje. Ako organizacija pokazuje kompentencije u rukovođenju znanjem, može se smatrati da je orijentisana ka rukovođenju znanjem [18]. Znanje i organizacija koja uči su ključ uspeha na tržištu u današnje vreme. Savremeni menadžeri imaju zadatak da u organizaciju implementiraju menadžment znanja. Kultura znanja nastaje i razvija se od vrha organizacije tj. od najvišeg nivoa menadžmenta i delegira se na nižim nivoima. Životni ciklus implementacije menadžmenta znanja prikazan je na slici 2.



Slika 2. Životni ciklus procesa savremenog menadžmenta znanja i organizacija
Izvor: [19]

Da bi organizacija opstala na tržištu u savremenim uslovima poslovanja, bez obzira u kojoj sferi se nalazi, mora da se poredi sa svojim konkurentima. Glavni alat za to, pored svih ostalih procesa i radnji koje ista preduzima, jeste uspešno upravljanje ljudskim resursima.

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA - ODRŽIVOST

Upravljanje ljudskim resursima je posebna disciplina menadžmenta, koja uključuje sve procese i aktivnosti, a koje pak za cilj imaju ostvarenje zadataka. Obuhvata sve aspekte odnosa sa zaposlenima. Ostvarivanjem organizacionih ciljeva, zaposleni će ostvariti i lične [20]. Savremeni menadžment svakog poslovnog subjekta bi trebalo da bude novi stil upravljanja ljudima koji pre svega obezbeđuje blagostanje svakog pojedinca, pozitivan ljudski razvoj, a samim tim i razvoj društva u celini. Znanje predstavlja moć, a moć može biti bilo gde i upravo će to biti najveća konkurentska borba u budućnosti [21]. Sistemski pristup odnosima sa zaposlenima omogućava visok stepen poboljšanja performansi. Zaposleni predstavljaju pokretačku i stvaralačku snagu organizacije, imaju najvažniju ulogu i glavni su nosioci uvođenja promena. Danas je sve više organizacija zainteresovano za ulaganje u ljudske resurse kao u način da se dođe do konkurentske prednosti. Nematerijalna ulaganja mogu da utiču na konkurentsku prednost organizacije, jer ih je teško kopirati [22]. Mnogi menadžeri su kroz svoj praktični rad došli do saznanja da su veštine upravljanja ljudskim kapitalom usko povezane sa glavnom upravljačkom strategijom. Način upravljanja u poslovnim subjektima, u kojima menadžer samostalno donosi odluke i organizuje sve aktivnosti, bez komunikacije i konsultovanja sa zaposlenima, smatra se rukovođenjem prošlosti. U današnje vreme, u gotovo svim uspešnim organizacijama, razvijena teorija menadžmenta predstavlja čoveka kao kompleksno, jedinstveno, emocionalno i racionalno biće. Strategija politike kojom se upravlja ljudima zahteva od menadžera da ispoštuje osnovna načela čoveka kao ljudskog bića, kako bi funkcionalnost poslovanja bila na zadovoljavajućem nivou. Savremeno društvo ima sve veći interes za upravljanjem i to na jedan novi i drugačiji, bolji način [23]. Menadžer mora da deluje decentralizacijski, sa puno poverenja u ljude u koje distribuira informacije i znanja. On mora da dodeli svakome jasnu i preciznu ulogu, odgovornost, slobodu delovanja, ali i mogućnost povratnih informacija. Osnovni prioriteti koje je poslovni subjekt definisao kao glavne ciljeve moraju biti predstavljeni svim zaposlenima u poslovanju. Strategijski planovi svake organizacije zasnivaju se na ljudskim resursima koji su stvaraoci obrazovnih, kulturnih, tehničkih i ekonomskih vrednosti, dok su u isto vreme i njihovi korisnici. Način i stil rukovođenja veoma su značajni za motivaciju zaposlenih, jer direktno utiču na način njihovog rada, fleksibilnost i slobodu u radu. Savremeni rukovodioci posebnu pažnju posvećuju umeću rada sa ljudima, kroz vođenje sastanaka sa grupama i pojedincima na različitim nivoima, upravljanje svim vrstama konflikata i kroz pregovaranje na ravnopravnoj osnovi. Oblik poslovnog upravljanja koje je u literaturi označeno kao participativno rukovođenje, karakteriše donošenje odluka na osnovu mišljenja grupe.

Kod ovog oblika rukovođenja menadžeri dozvoljavaju zaposlenima da svojim aktivnostima utiču na projektovanje organizacionog sistema i proces upravljanja. Ovakav sistem

karakteriše zajedničko upravljanje sa ljudskim resursima, umesto upravljanja ljudskim resursima. Mnoga ispitivanja ukazuju da su zaposleni veoma zadovoljni kada učestvuju u procesu donošenja odluka [24]. Stil vođenja koji karakteriše minimalno uticanje menadžera na rad zaposlenih i kojima je dat visok stepen slobode odlučivanja, naziva se *Leaissez-faire* stil. Najbitnija je dvosmerna komunikacija, kako menadžera i zaposlenih, tako i između samih zaposlenih. Osnova održivosti ovog stila upravljanja su dobro izgrađeni međuljudski odnosi od kojih zavisi realizacija postavljenih ciljeva. Zaposleni, čiji menadžer upražnjava *Leaissez-faire* stil su složni, zadovoljni i uvek spremni da učestvuju u rešavanju problema i poteškoća jer su zadovoljni poslom. Savremeni menadžment zahteva kvalitetno upravljanje i racionalno korišćenje ljudskog kapitala. Upravljanje ljudskim resursima treba da obezbedi pronalaženje i upotrebu znanja kao osnove za valjano funkcionisanje poslovnog subjekta. Jedan od najvažnijih zadataka menadžera jeste razvoj zaposlenih na svim nivoima.

Danas, u vreme savremenog tržišnog i ekonomskog poslovanja, sve više se u upravljanje ljudskim resursima uvodi i jedan novi pojam - *pojam održivosti*. Održivost ili *održivi razvoj* se odnosi na poštovanje i usklađivanje tri glavne komponente ovog koncepta i to: ekonomske, društvene i ekološke komponente. Čovek je dugo zanemarivao prirodu i okruženje u kojem je obavljao svoje društvene i ekonomske delatnosti. Tek kada je narušena prirodna ravnoteža počela da signalizira savremenoj civilizaciji o posledicama tih aktivnosti, čovek je ozbiljno počeo da razmišlja o svom daljem opstanku. Održivost je sveobuhvatni pojam, koji sagledavanjem različitih komponenti doprinosi jednoj novoj filozofiji, kako poslovanja, tako i života. Uveden je 80-ih godina prošlog veka. Društvena komponenta razvoja se odnosi najviše na kvalitet života ljudi, na njihove navike i životne stilove, a analiziranjem tih faktora može se doći do zaključaka kakav odnos ljudi imaju prema svom okruženju. Obzirom da se svaka delatnost, počevši od one primarne - biološke, a zatim preko proizvodne, pa na kraju i društvene odvija u određenom okruženju, potrebno je istražiti faktore iz okruženja koji posredno ili neposredno utiču na te delatnosti. Filozofija savremenog društva shvata koncept održivosti kao sasvim novu strategiju razvoja. Održivi razvoj se vezuje za zaštitu životne sredine, ali uz planiranje društvenog razvoja, kao i uz sagledavanje ekološke i političke situacije. Održivi razvoj podrazumeva brigu za ceo živi svet na planeti Zemlji, odnosno brigu za očuvanje njenih prirodnih sistema, uz usklađivanje savremenih ljudskih aktivnosti. Usklađivanje aktivnosti predstavlja proces u kome se, pored ekonomske strane industrijske proizvodnje posmatra i ekološka strana, odnosno uticaj koji ljudska ekonomska i proizvodna delatnost imaju na prirodno okruženje [25]. O problematici održivog razvoja diskutovano je na najvišim svetskim nivoima, o čemu svedoče mnogobrojna dokumenta. Dokument UN, pod nazivom ,,*Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*", odnosno „Izveštaj o zajedničkoj budućnosti" iz 1987. godine, sačinjen od strane Svetske komisija za životnu sredinu i razvoj, predstavlja jedan od takvih dokumenata. Iste godine je u ovom Izveštaju Gro Harlem Brundtland, norveška političarka i lider politike održivog razvoja i javnog zdravlja, navela osnovne preporuke održivog razvoja. One obuhvataju dugoročne ekološke strategije održivog razvoja do 2000. godine i šire, kao i načine zaštite životne sredine koje je moguće ostvariti boljom saradnjom između zemalja u različitim fazama ekonomskog i društvenog razvoja.

Iako ne postoji opšteprihvaćena i jedinstvena definicija održivog razvoja, najčešće je navođena ona iz Izveštaja o zajedničkoj budućnosti: „Održivi razvoj jeste razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjice, a pritom ne dovodi u pitanje sposobnost budućih generacija da zadovolje vlastite potrebe". Po drugom određenju, održivi razvoj podrazumeva ravnotežu između potrošnje resursa i sposobnosti prirodnih sistema da zadovoljavaju potrebe budućih generacija [26].

Jedna od definicija održivog razvoja iz istog izvora, glasi: „Održivi razvoj predstavlja integralni ekonomski, tehnološki, socijalni i kulturni razvoj, usklađen sa potrebama zaštite i unapređenja životne sredine, koji omogućava sadašnjim i budućim generacijama zadovoljavanje njihovih potreba i poboljšanje kvaliteta života na našoj planeti". Ideja

održivog razvoja je ubedljivija ukoliko se tumači kao način da dodatni nivo razvoja može biti društveno nepotreban ukoliko se životna sredina katastrofalno degradira, ako veća nejednakost u raspodeli vodi političkim nemirima i tome slično.

Obzirom na prethodno iznete tradicionalne teorije i savremene metode postanka i upravljanja, menadžment ljudskih resursa koji bi resursima trebalo da upravlja na održivi način, uz uvažavanje svih ljudskih i privrednih zakonitosti, prvenstveno bi trebalo da podiže svest zaposlenih. Podizanje svesti o tome koliko čovek zavisi od prirode i ostalog okruženja predstavlja viši nivo takozvane ekološke svesti. Obrazovanjem za održivi razvoj stvaraju se nove generacije ljudi, koje neće nemilice trošiti prirodne resurse, već će sa istim postupati na štedljiv i krajnje ekonomičan način. Uvođenjem eksternalija, ili troškova zaštite životne sredine, trebalo bi da se bavi odgovoran rukovodeći kadar u svakoj savremenoj organizaciji. Prilikom upravljanja ljudskim resursima, savremeni menadžer mora bit lider i osoba koja će svojim primerom pokazati kako se treba ophoditi prema resursima unutar i izvan organizacije. Danas se kaže da će rukovodilac 21. veka morati da ima četiri osnovne karakteristike: da bude globalni strateg, gospodar tehnologije, političar "*par excellence*" i lider – motivator. Jedino onaj rukovodilac koji će biti sposoban da „transformiše" svoje saradnike brzo i kreativno, kao i svoju organizaciju, moći će da opstane i bori se sa konkurencijom. Lider – motivator preobraća ljude i uverava ih u zajedničke vrednosti; on je više trener nego naredbodavac, poseduje odlučnost i znanje. On je u stanju da motiviše, zainteresuje i inspiriše sledbenike da ulože dodatni napor kako bi se postigli ciljevi grupe. Transformaciono liderstvo je sagrađeno na vrhu transakcionog liderstva [27]. Transformacioni lideri su zagovornici održivog upravljanja ljudskim resursima u organizaciji. Oni su takođe i glavni pokretači društveno odgovornog poslovanja savremenog poslovnog subjekta.

4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE – SAVREMENO POSLOVANJE

Radno okruženje predstavlja spoj spoljašnjeg i unutrašnjeg okruženja poslovnog subjekta. Spoljašnje okruženje se nalazi izvan subjekta i predstavlja prirodnu sredinu. Unutrašnje okruženje obuhvata međuljudske odnose unutar privrednih subjekata na relaciji top menadžer – zaposleni, kao i na relaciji između samih radnika. Poštovanje ljudskih i radnih prava predstavlja osnov društvene odgovornosti i aktivnosti okrenutih zaposlenima. Pored obaveza već propisanih zakonima i zaštite osnovnih prava zaposlenih, društvena odgovornost u ovoj oblasti podrazumeva i dodatno angažovanje privrednih subjekata na unapređenju različitih aspekata odnosa sa važnom grupom stejkholdera, kao što su ulaganje u lični i profesionalni razvoj i podrška ravnoteži između poslovnih i privatnih obaveza. Etički privredni subjekti su oni koji garantuju svima jednake mogućnosti pri zapošljavanju, napredovanju i stručnom usavršavanju, izbegavajući diskriminatorne prakse i favorizujući stručnost i jednakost. Ovi subjekti podržavaju pravo radnika na sindikalno udruživanje i podstiču socijalni dijalog, obezbeđujući adekvatne mere bezbednosti i zdravlja na radu. Pored toga, da bi zadržali svoje zaposlene i privukli kvalifikovane kvalitetne kadrove, savremeni privredni subjekti obezbeđuju i dodatne beneficije, vodeći računa o jasnoj i transparentnoj komunikaciji i blagovremenom informisanju svojih zaposlenih, ispitujući redovno zadovoljstvo zaposlenih, te stalno unapređujući radne uslove. Mnoge velike svetske kompanije su uvidele da je za sticanje i održavanje konkurentske prednosti na tržištu ključan razvoj intelektualnog kapitala, te stoga konstantno ulažu u različite programe edukacije i obuke svojih zaposlenih.

Savremeni koncepti upravljanja ljudskim resursima stoga su zasnovani na novim modelima ponašanja, kao što su konsultovanje i uključivanje zaposlenih, motivišući radno okruženje, zadovoljstvo i dobrobit zaposlenih oličenih u podsticanju ravnoteže između poslovnih i privatnih obaveza. Neka istraživanja su pokazala da usmerenost preduzeća ka društvenim aktivnostima, preko satisfakcije potrošača, ima za rezultat uvećanje tržišne vrednosti preduzeća.

Poslovna etika, društvena odgovornost i konkurentska prednost preduzeća zahtevaju od istih da predvide i u datom trenutku reaguju na promene društvenih percepcija problema. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja u suštini svest o novom položaju i značaju koje privredni subjekti imaju u savremenom, globalnom društvu, a ogleda se u odgovornosti koja iz te svesti proizilazi. Praksa ovakvog poslovanja odnosi se na celokupno delovanje jednog privrednog subjekta, tj.: bez obzira da li proizvodi ili je uslužno, kako kupuje i prodaje, da li poštuje zakone, kako se odnosi prema zaposlenima, da li ulaže u lokalnu zajednicu i na koji način doprinosi očuvanju životne sredine. Društveno odgovorno poslovanje može doneti prednosti kao što su: zaštita i poboljšanje postojećih resursa (ljudski kapital ili životna sredina) od kojih zavisi poslovanje privrednog društva; predviđanje, izbegavanje i umanjivanje rizika poslovanja i sa njima povezanih troškova; povećavanje finansijske delotvornosti privrednog subjekta smanjenjem troškova poslovanja; otvaranje novih poslovnih mogućnosti i novih tržišta; zaštitu, izgradnju i poboljšanje reputacije subjekta, posebno u odnosu prema potrošačima; privredni subjekat postaje atraktivna investitorima, edukovanim i motivisanim radnicima. Ključna ograničenja široj implementaciji koncepta DOP-a u domaćim uslovima su najčešće: nestabilni politički uslovi; neadekvatna zakonodavna regulativa; nedovoljna informisanost o koristima i mogućnostima primene; nedovoljna podrška države i ostale institucionalne infrastrukture; otpor menadžmenta i zaposlenih; nedovoljna podrška finansijskih institucija.

Mnogo argumenata ide u prilog tome da postoji realan poslovni interes privrednih subjekata za društveno odgovornim ponašanjem, te se iza svake poslovne aktivnosti, pa i one vezane za inkorporiranje društvene odgovornosti u svoje poslovanje, krije više ili manje direktan interes. Prva stvar je svakako reputacija, koja više ne predstavlja neopipljivu kategoriju, već je direktno povezana sa vrednošću preduzeća.

Drugi argument, takođe vezan za zaposlene, jeste njihova bolja motivisanost, veća lojalnost i mogućnost privlačenja boljih kadrova. U socijalnoj sferi, ulaganje u edukaciju, radne uslove, kao i usvajanje dobrih odnosa sa zaposlenima takođe može doprineti produktivnosti. Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, već i više od toga, investirati u ljudski kapital, okolinu i odnose sa ostalim stejkholderima [28].

5. KORPORATOVNA FILANTROPIJA – OBLIK DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI I POSLOVANJA

Korporativna filantropija (ili korporativno davanje) smatra se posebnim tipom aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Ono se odnosi na čin kojim privredni subjekti (u daljem tekstu korporacije) doniraju deo profita ili resursa neprofitnim organizacijama. Korporacije najčešće doniraju novac, ali mogu donirati i korišćenje prostorija kompanije, imovinu, usluge ili podršku u reklamiranju. Neke korporacije formiraju volonterske grupe među zaposlenima, u okviru kojih oni deo svog radnog vremena izdvajaju za rad na određenim projektima. Korporativnim davanjem često rukovode same korporacije; ali se ono često obavlja i kroz posebnu fondaciju te kompanije. Shodno analizi sadržaja aktuelnih definicija društveno odgovornog poslovanja, ovaj pojam uokviren je prisustvom pet najčešće pominjanih dimenzija:

Ekološka dimenzija- subjekti treba da se trude da razvijaju svoje poslovanje na ekološki održiv način. Društvena dimenzija - tiče se odnosa poslovnih subjekata i društva, u smislu da subjekti treba da doprinose boljem društvu time što će uzimati društvene probleme u obzir prilikom svakodnevnog poslovanja i biti svesni efekta koje njihovo poslovanje ima na zajednicu. Ekonomska dimenzija tiče se razmatranja društveno odgovornog poslovanja kao poslovne delatnosti, koja ima za cilj da unapredi profitabilnost subjekta, uvažavajući načelo da poslovni subjekti treba da doprinesu društveno-ekonomskom razvoju [29]. Prema dimenziji nosilaca interesa, poslovni subjekt treba da unapređuje svoju interakciju sa nosiocima svih interesa, posebno sa zaposlenima, dobavljačima, klijentima i zajednicama u kojima posluje. Dobrovoljna dimenzija se odnosi na činjenicu da potezi koji svedoče o

društveno odgovornom poslovanju nisu predviđeni zakonom, već se baziraju na etičkim vrednostima i dobrovoljnim potezima subjekta [29]. Društveno odgovorno poslovanje se tiče integrisanja društvenih, ekoloških i ekonomskih pitanja u strukture donošenja odluka i poslovne procese. Ono se odnosi na angažovanje deoničara i drugih nosilaca interesa i saradnju sa njima u cilju efektivnog upravljanja potencijalnim rizicima i izgradnje kredibiliteta i poverenja u društvu. Važno je znati koji razlozi podstiču korporacije da investiraju svoje resurse u aktivnosti društveno odgovornog poslovanja. Ti razlozi su efikasno ponašanje i finansijski rezultati. Privredni subjekti mogu pribeći društveno odgovornom poslovanju i korporativnoj održivosti kako bi imali direktne pogodnosti za svoje finansijske rezultate.

Na primer, može se smanjiti količina otpada, dok se papir može reciklirati. Ekološki efikasni potezi mogu istovremeno proizvesti i ekološke i ekonomske pogodnosti za poslovanje, doprinoseći snažnijim finansijskim rezultatima i većoj profitabilnosti. Efikasnost u radu se može postići i kroz druge aspekte društveno odgovornog poslovanja, kao što su racionalizacija načina na koji se informacija dostavlja zajednici investitora, kao i nosiocima drugih interesa koji zahtevaju veću transparentnost. Glavna potencijalna pogodnost koju donose inicijative društveno odgovornog poslovanja je uspostavljanje uslova kojima se povećava lojalnost, zalaganje i motivacija zaposlenih, čime se stvara inovativnija i produktivnija radna snaga. Ovo može pomoći da se zaposle i zadrže zaposleni; da se motivišu za sticanje novih veština; da se ohrabre u pronalaženju inovativnih načina, ne samo za smanjenje troškova, već i za uočavanje i iskorišćavanje novih mogućnosti maksimizacije profita.

Ključna osobina društveno odgovornog poslovanja tiče se načina na koji privredni subjakat angažuje i uključuje nosioce različitih interesa i sarađuje sa njima. Spremnost za stvaranje efektivnih partnerstva i pokazivanje transparentnosti znači više kredibiliteta i poverenja u odnosu između preduzeća i šire zajednice. Ovo je potencijalno važna pogodnost za poslovanje iz razloga što uvećava izglede da zajednica dugoročno podržava takve projekte, čime se poboljšava sposobnost privrednih subjekata da se dugotrajno održe. Subjekti mogu pribeći angažovanju nosioca različitih interesa kako bi bolje shvatili potrebe, nade i okolnosti u kojima živi zajednica i kako bi ta shvatanja uključili u stavove koje zauzimaju, kao i u odluke koje donose. Društveno odgovorno poslovanje može da poboljša reputaciju i brendiranje privrednog subjekta, što opet može da poboljša delotvornost u načinu na koji se istim upravlja. Društveno odgovorno poslovanje i oruđa kojima se ono postiže mogu pomoći subjektima da se pozicioniraju na tržištu kao odgovornija i održivija od svoje konkurencije. Da bi se postigli ovi ciljevi, privredni subjekti, ali i velike korporacije se angažuju u različitim aktivnostima društveno odgovornog poslovanja. Po Koruli i Halmeu predložena je tipologija tri načina primene društveno odgovornog poslovanja, koja je zastupljena i u svetskoj praksi [27]. Prvi i osnovni vid društveno odgovornog poslovanja mnogih firmi je filantropija, dobrotvorne akcije i korišćenje korporativnih resursa kako bi se „činilo dobro" (npr. donacije, druge dobrotvorne aktivnosti ili omogućavanje zaposlenima da se bave volonterskim radom). Filantropske aktivnosti stoje izvan redovnog poslovanja firme i od njih se ne očekuju direktne poslovne dobiti.

Indirektno, kompanija može težiti da minimizira neku meru vlade ili da poboljša reputaciju kompanije. Drugi pristup odlikuje se integracijom društveno odgovornih aspekata u samo poslovanje, pri čemu kompanije pokušavaju da kombinuju odgovornost sa osnovnim poslovnim delatnostima. Ovo podrazumeva aktivnosti kao što su obezbeđivanje najvišeg kvaliteta proizvoda, investiranje u istraživanje i razvoj (odgovornost prema klijentima); plaćanje dobavljača na vreme, potpomaganje odgovornog ponašanja u lancu snabdevanja, primena ekološki benignih praksi i mera (odgovornost prema lokalnoj zajednici). Očekivane pogodnosti odnose se na reputaciju kompanije, uštedu troškova, smanjenje rizika i anticipiranje novih zakonskih propisa. Treći tip društveno odgovornog poslovanja, odnosno inovativnosti u društveno odgovornom poslovanju, razlikuje se u nekoliko pogleda. Bazira se na novijoj tendenciji da se društveno odgovorno poslovanje sagledava kao izvor poslovnih

inovacija. U suštini, poslovni subjekt shvata neki ekološki ili društveni problem kao izvor poslovne inovacije i traga za načinima da razvije nove proizvode ili usluge kako bi ponudilo rešenje [30]. Za razliku od filantropije, ova vrsta pristupa povezana je sa ispunjavanjem uslova koji predstavljaju dobitak kako za društvo, tako i za sam subjekt. Dok pokušava da razvije nove poslovne poduhvate kako bi ublažio ekološki ili društveni problem, privredni subjekt istovremeno ima za cilj da poveća prihode. Iako cilj da predstavlja dobitak i za društvo i za kompaniju, u svetu razlikuje tip društveno odgovornog poslovanja kroz inovaciju od tipa kroz filantropiju, ova razlika je manje očigledna kada je reč o društveno odgovornom poslovanju tipa integracije. Na primer, dobri uslovi rada mogu da povećaju lojalnost zaposlenih i da smanje odlazak jednih i dolazak drugih ljudi na isto radno mesto. Ključna razlika je u tome što društveno odgovorno poslovanje kroz inovaciju pokušava da stvori nove poslovne subjekte koji imaju za cilj da ublaže društvene ili ekološke probleme, dok se društveno odgovorno poslovanje kroz integraciju tiče vođenja postojećeg subjekta na odgovoran način [28].

6. ZAKLJUČAK

Ključno pitanje, kada se govori o savremenom poslovanju jeste prepoznavanje značaja ljudskih resursa. Kvalitetno upravljanje ovim potencijalom je od primarnog značaja za poslovni subjekt. Uspešan menadžment ljudskih resursa doprinosi izvrsnosti poslovnog subjekta, samim tim i boljem kotiranju istog na tržištu. Svetska ekonomija i privreda današnjice su u konstantnim turbulencijama i složenom okruženju. Zaposleni u privrednom subjektu predstavljaju glavni temelj istog, pored strukture i funkcije poslovanja. Promeni uloge i načina funkcionisanja današnjih poslovnih sistema doprineli su faktori okruženja, odnosno prirodni faktori na koje čovek dugo nije obraćao pažnju. Stoga je poslovanje i upravljanje dobilo novu dimenziju, takozvanu održivu dimenziju poslovanja. Održiva dimenzija svoje mesto nalazi i u održivom upravljanju zaposlenima kao glavnim resursima privrednog subjekta. Održivo upravljanje zagovara i promoviše praksu društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje znači odgovornost prilikom preduzimanja bilo kakvih aktivnosti, prema ekonomskom, društvenom i prirodnom okruženju. Top menadžeri imaju odgovornost za velike investicije u ljudske resurse, te su isti odgovorni u analizi i prikazivanju svih troškova poslovanja. Menadžeri ljudskih resursa suočavaju se sa značajnim izazovom koji se odnosi na način merenja doprinosa ljudskih resursa. To od menadžera zahteva da svim resursima poslovnog subjekta upravlja na pravi i održivi način, te da se odobre programi koji ukazuju na društvenu odgovornost poslovanja uz najniže troškove, a da se ostali programi eliminišu.

Savremene tendencije u poslu uračunavaju eksterne troškove, koji ukoliko su veliki, ukazuju na loše poslovanje jednog privrednog subjekta, bez obzira na ekonomske efekte ili dobiti do koje dolazi. Trošak za ljudsko zdravlje, ukoliko se isto naruši, nema srazmernog finansijskog dobitka u bilo kom poslu. Zato se ljudski resursi moraju smatrati najdragocenijim resursima, a istim se mora održivo upravljati.

Bibliografija

1. Jovanović, M., (2001), Interkulturni menadžment. Megatrend univerzitet, Beograd, 2001., str. 93
2. Lončarević, R. Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., Menadžment-principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 19.
3. Alibabić, Š., Teorija organizacije obrazovanja odraslih, Institut za pedagogiju i andragogiju, Filozofskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2002. str. 57
4. Todorović, J., Đurčin, D., Janošević, S., Strategijski menadžment, 2003., Beograd
5. Frederick Taylor, dostupno: http://www.skymark.com/resources/leaders/taylor.asp

6. Henri Fayol, dostupno na: https://www.mindtools.com/pages/article/henri-fayol.htm
7. Max Weber, dostupno na: http://cec.vcn.bc.ca/gcad/modules/cla-wbsb.htm
8. Grujović M., Upravljannje ljudskim resursima u osnovnom obrazovanju, doktorska disertacija, Fakultet za menadžment, Zaječar, 2017., str. 21.
9. Lončarević, R., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 57.
10. Babić, M., Stavrić, B., Menadžment - Koncept i proces, MB Center, Beograd, 1997., str. 65.
11. Parker Follett, M., dostupno na: http://infed.org/mobi/mary-parker-follett-community-creative-experience-and-education/
12. Mayo, E., dostupno na: https://www.bl.uk/people/elton-mayo
13. Maslow, A., Motivacija i ličnost, dostupno na https://www.scribd.com/doc/44391334/Abraham-Maslov-Motivacija-i-Licnost
14. Teorija X i Y naspram teorije Z, dostupno na: http://studenti.rs/skripte/menadzment/teorija-x-i-y-naspram-teorije-z/
15. Parsons, T., dostupno na: http://www.ikzs.com/index.php?stranica=pisac&rbp=137
16. Lončarević, R., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 69-70.
17. Damanpour. F., Gopalakrishnan, S., The dynamics of the product and process innovations in organizations, Journal of Management Studies, 2001., 38(1), pp. 45-65
18. Darroch, J., McNaughton, R., Examining the link between knowledge management practice and types of innovation, Journal of Intellectual Capital, 2002., 3 (3), pp. 210-222.
19. Marković, J., Pavlović, M., Odlike menadžmenta u cavremenim kompanijama, Ekonomija-Teorija i praksa, br. 2., str. 86-113.
20. Ivancević, M. J., Human Resources Management, Mc Graw – Hill, International Edition, 2007., str. 5
21. Štangl – Šušnjar, G., Zimanji, V., Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Subotica, Subotica, 2006., str. 8
22. Barney, J. B., Wright, P. M., On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 1007., str. 59
23. Curtis, RE., Wurtzel, J. (2010), A visionary framework for human capital in education, Cambridge, CA: Harvard Education Press, pp. 56
24. Mihajlović D., Paunović M., Plavšić A., Uloga ljudskih resursa u stvaranju strategije, Zbornik radova, VII Majska konferencija o strategijskom menadžmentu sa međunarodnim učešćem, Tehnički fakultet, Bor, 2011., str. 78
25. Ilić, B., Stojanović D., Mihajlović D., Globalna ekonomska kriza i upravljanje održivim razvojem, Zbornik radova EMAN, Ljubljana, Slovenija, 2017., str. 982-989.
26. Ilić, B., Mihajlović, D., Karabašević, D., Društvena komponenta održivog razvoja i kvalitet života u Srbiji. Srpska Nauka Danas, Zadužbina Andrejević, 1 (3), 2016, str.413-423.
27. Stefanović, V., Mihajlović D., ilić B., Transformacioni lideri– neophodnostsavremenog poslovanja, Megatrend revija, 14, (2), 2017., str. 291-308.

28. Ilić, B., Mihajlović, D., Motivational theory and factors of sustainable business and social responsible business, Proceedings of Conference: 9th International Scientific Conference Social actors before information technologies challenges in search for new vision of social peace, Palace of Serbia, Belgrade, Vol. 9, 2017, pp. 312-325.
29. Kourula, A. i Halme, M. Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: an exploration of business and societal outcomes, Corporate Governance, 8 (4), 2008,pp. 557-570.
30. Uvod u društveno odgovorno poslovanje i korporativnu filantropiju http://www.crnps.org.rs/wp-content/uploads/Brifing-003_serb_web.pdf

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
1993
PROF. DR RADOMIR BOJKOVIĆ

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

LJUDSKI RESURSI U PROCESU PREVENCIJE I OTKLANJANJA POSLEDICA KRIMINALITETA

HUMAN RESOURCES IN THE PROCESS OF PREVENTION AND NEUTRALIZATION OF THE CONSEQUENCES OF CRIMINALITY

Krstan Borojević | Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka | borojevick@teol.net

Mladen Dostanić | Fakultet za bezbjednost i zaštitu, Banja Luka | mladen.dostanic@yahoo.com

Sažetak

Osnovna tema ovog rada je sagledavanje na koji način, kako i koliki uticaj može imati upravljanje ljudskim resursima sistema bezbednosti na realizaciju zadataka u procesu preventivnog delovanja i otklanjanja posledica kriminaliteta, sa ciljem unapređenja postojećeg stanja u oblasti upravljanja ljudskim resursima sistema bezbednosti Republike Srpske, i poboljšanje efekata u procesu prevencije kriminaliteta.

Potreba za bezbednošću je jedna od osnovnih ljudskih potreba, ona ne obuhvata samo zaštitu od svestranih oblika ugrožavanja, nego i dostupnost sredstava za život svim subjektima u društvu. Sve to nameće nužnost uspostavljanja snažnog sistema bezbednosti i zaštite od svih vrsta ugrožavanja, a naročito od kriminogene delatnosti. Cilj rada je da se utvrdi kako i na koji način proces preventivnog delovanja i otklanjanja posledica kriminaliteta utiče na realizaciju procesa upravljanja ljudskim resursima sistema bezbednosti i postavljanje „pravih ljudi na prava mesta" u sistemu bezbednosti Republike Srpske, kao i na koji način proces upravljanja ljudskim resursima sistema bezbednosti utiče na efikasno izvršavanje poslova i zadataka iz oblasti unutrašnjih poslova, sa posebnim akcentom na preventivnom delovanju i sprečavanju nastanka kriminalnih aktivnosti.

Abstract

The main subject of this paper is the analysis of HR security system management's influence upon the problem solving in the process of preventive actions and easing the criminal consequences, with the aim of improving the current situation in the field of HR security system management of Republika Srpska, as well as effects in the process of crime prevention.

The need for security is one of the basic human needs, it comprizes not only the protection from various forms of danger, but the availability of basic living conditions for all society members, as well. All this imposes the necessity of forming a strong system of security and protection from all forms of danger, escpecially from criminal danger. The aim of this paper is to establish the ways in which the process of preventive action and neutralization of criminal consequences influences the efficient working performances and tasks in the field of internal affairs, with the special emphasis laid upon prevention and neutralization of criminal activities.

Ključne reči: *ljudski resursi, bezbednost, prevencija, kriminalitet*

Keywords: *human resources, security, prevention, criminality*

1. UVOD

Vreme u kome živimo odlikuje se sve većom ulogom znanja kao kreativnog faktora i ukupnog društvenog života. Zato ljudski resursi sistema bezbednosti, koji obuhvataju široku lepezu znanja, veština i kreativnih sposobnosti, predstavljaju ključnu komponentu svih društvenih djelatnosti i to je oblast kojom se savremeni menadžment mora sa velikom odgovornošću i pažnjom baviti.

Nijedan posao, pa tako ni mere i radnje koje se preduzimaju na planu prevencije kriminaliteta, ne može biti uspešan ukoliko mu se ne pristupi sistemski i planski. Neophodno je kriminalitet stalno istraživati, pratiti njegove oblike, mesto i vreme dešavanja, nosioce, uzroke i dr, da bi se mogla na adekvatan način uspostaviti operativno-preventivna delatnost kojom bi se sprečilo da ne dođe do izvršenja krivičnog dela.

Jedan od prvih stubova državne reakcije na kriminal su pripadnici sistema bezbednosti. Da bi se uspešno suprotstavili organizovanom kriminalu potrebno je pre svega preduzeti mere prevencije, raditi na njegovom sprečavanju i preduzeti određene mere represije. Upravljanje ljudskim resursima sistema bezbednosti je aktivnost koja ima direktan uticaj na efikasno obavljanje poslova i rad na procesu prevencije i otklanjanje posledica kriminalističkog delovanja omogućava da se prilikom rada prepoznaju i aktiviraju najbolje osobine, znanje, veštine potrebne za izvršavanje zadataka.

2. POJAM I ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA

Pojam „ljudski resursi" pojavio se sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog veka, najpre u stručnoj literaturi, a zatim i u svakodnevnoj komunikaciji. Početni koreni su mu u Sjedinjenim Američkim Državama i Engleskoj, odakle se, uz manje ili veće otpore, ubrzo širi i u druge zemlje i regione svijeta.

„Pod ljudskim resursima se podrazumevaju ukupni ljudski resursi, razpoloživa znanja i iskustva, upotrebljive sposobnosti i veštine, moguće ideje i kreacije, stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje ciljeva. "Posmatraju se kroz prizmu ukupnih ljudskih vrednosti i potencijala.

S obzirom da bez ljudi nema ni organizacije, zato su ljudski resursi najvažniji deo organizacije i oni imaju presudan značaj za ostvarivanje projektovanih ciljeva. Njihova uloga i značaj između ostalog, ogledaju se u sledećem:

- ljudski resursi, za razliku od ostalih resursa, mogu da stave u funkciju sve umne, fizičke i druge potencijale kojima raspolažu;
- ljudski resursi, dobro ukomponovani i usmereni u pravcu timskog koncepta rada, obezbeđuju sinergijski efekat koji ukupne rezultate rada čine većim od pojedinačno ostvarenih rezultata;
- rezultati rada pojedinaca, grupa, timova i organizacije u celini, između ostalog, zavise i od ponašanja i motivisanosti zaposlenih i menadžera;
- samo čovek može imati ideje i projektovati strategiju i viziju za nove načine i metode za suzbijanje kriminaliteta;
- pojedinačna znanja, sposobnosti i pojedinačni kvaliteti i dometi predstavljaju poseban i po mnogo čemu jedinstven potencijal organizacije, naročito ako se dobro ukomponuju i na pravi način usmere ka ostvarivanju organizacionih ciljeva;
- ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na poslovanje organizacije, između ostalog i zbog toga što se dejstvo određenih odluka i promena može godinama odražavati na ukupne efekte poslovanja;

- odnos organizacije prema ljudskim resursima ima višestruko dejstvo -ekonomske, socijalne i zdravstvene prirode;
- ljudski resursi su povezani sa svim poslovnim funkcijama, jer je ostvarivanje istih gotovo nezamislivo bez uključivanja čoveka i njegovih umnih i drugih potencijala;
- ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse, jer bez čoveka i njegovog rada nema ni viška vrednosti, odnosno novostvorene vrednosti.

Polazeći od raspoloživih resursa i potencijala, menadžment organizacije treba da nastoji da se negativne osobine pojedinaca neutrališu ili makar minimiziraju, a pozitivne vrednosti i raspoloživi kvaliteti i drugi potencijali prepoznaju, aktiviraju i na pravi način usmere. Sve u nameri da se organizacioni ciljevi ostvare, a da se individualni ciljevi ne zapostave.

Reč resursi danas se često koristi u poslovnim krugovima. Ona obuhvata kapital, opremu i ljude, odnosno ljudske resurse koji su krvotok svake organizacije. Kada novi radnik dođe na posao, moraju se obezbediti uslovi da se to lice što je moguće brže uključi u glavne tokove organizacije. Prvih nekoliko dana predstavlja period neizvesnosti, kako za rukovodioca, tako i za novog radnika. Rukovodilac pokušava da nađe najbolji način da doprinese efikasnom radu radnika, a radnik pokušava da apsorbuje mnoštvo novih informacija i da nađe odgovore na mnoštvo pitanja, a na menadžmentu organizacije je da ih prepozna i na pravi način aktivira i usmeri u pravcu realizacije projektovanih ciljeva.

Sama reč organizacija potiče od starogrčke reči „ergon", što je prvobitno značilo oruđe, pomoćno sredstvo, a potom delo, rad, čin. Iz ove reči nastala je latinska riječ „organizatio", što označava delatnost, aktivnost i težnju da se neki organizam izgradi. Pojam organizacije označava kako proces organizovanja nekih aktivnosti, tako i rezultate tog procesa.

„Organizacija u skladu s prethodno rečenim podrazumjeva spajanje pojedinih delova u radnu celinu, odnosno okupljanje i povezivanje ljudi u zajednicu. Organizacija je relativno trajna kategorija, te ona može biti racionalna i neracionalna".

Policijske organizacije se najčešće shvataju kao deo državne upravne strukture. Policijska i druge upravne organizacije su složene i, po pravilu, trajnije društvene pojave. One su, pre svega, ljudske organizacije, jer su sastavljene od ljudi koji su u njima radno angažovani i koji deluju radi ostvarivanja tačno utvrđenog zajedničkog cilja. Policijska organizacija je specifična upravna organizacija, pre svega iz razloga što pripadnici policije mogu da primenjuju policijska ovlašćenja. Znači, mogu pod određenim uslovima propisanim zakonom, upotrebiti i sredstva prinude prema licima koja prekrše zakon. Iako se policijska organizacija razlikuje od drugih društvenih organizacija, može se reći da i nju određuju njeni osnovni elementi. A za osnovne elemente svake organizacije, pa tako i policijske, bez kojih ona ne može da egzistira, smatraju se sledeći:

- cilj organizacije
- ljudi koji izvršavaju delatnosti organizacije
- materijalno - tehnička sredstva
- organizaciona struktura.

Ovi elementi zajedno predstavljaju lanac u kojem je važna uloga svake karike u lancu, i ukoliko zakaže bilo koja, dovodi se u pitanje ukupno funkcionisanje organizacije. Ljudi kao element organizacije obuhvataju celi kadrovski potencijal, oni svojom pokretljivošću unutar i izvan organizacije, bez sumnje, utiču na promenu organizacione strukture. Značajan element svake organizacije, pa i sistema rukovođenja unutrašnjim poslovima su materijalno-tehnička sredstva. Često se kaže da uspeh organizacije, u najvećem broju slučajeva, zavisi od toga da li ljudi koji u njoj rade imaju dovoljna i adekvatna sredstva, kao i da li ih koriste na najbolji i najsveobuhvatniji način. Organizaciona struktura je „ogledalo" jedne organizacije. Njena efikasnost, racionalnost, organizovanost, ekonomičnost i jednostavnost, zavise, pre svega, od

karaktera i vrednosti, strukturalnih veza i odnosa unutar organizacije. Inače, valja zapaziti da se sistem organizacionog povezivanja uspostavlja na različite načine i zavisi, pre svega, od prirode zadatka i vrste organizacije.

„Kadrovi su, bez sumnje, najbitniji element svake organizacije, oni su u svim aktivnostima najznačajniji „kapital" i u policiji imaju presudan značaj. Čovek je bio i neminovno će i ostati alfa i omega razvoja prosperiteta, ali i propasti organizacije, pa čak i društva u celini. Iz tog razloga ljude treba shvatiti kao istorijske i društvene činioce. Ljudi i te kako deluju na svoj sopstveni razvoj, pa im zato i pripada glavna uloga u razvoju i menjanju proizvodnih snaga i društveno-ekonomskih odnosa u celini. Ovo naravno zahvata i sferu bezbednosti, gde je uloga kadrova (čoveka) takođe prioritetna".

Značaj ljudskih potencijala u svakoj organizaciji i specifična obeležja službi bezbednosti, uslovljavaju izuzetan značaj pravilnog planiranja, selekcije i edukacije kadrova namenjenih za poslove bezbednosti. Imajući u vidu ukupan značaj bezbednosnih organizacija, čini se da u njima do posebnog izražaja dolazi upravo pitanje pravilnog planiranja, selekcije kadrova i edukacije istih, koji će nakon celog procesa biti zaduženi da izvršavaju poslove od vitalnog interesa za svaku zemlju. Stoga su kadrovi, što se posebno odnosi na rukovodioce u bezbednosnim agencijama, kao element organizacije sistema upravljanja bezbednosnim organizacijama, može se slobodno konstatovati - osnovna organizaciona, akciona i mobilizacijska poluga, preko koje se ostvaruje društvena funkcija bezbednosti i njeni ciljevi. „Istovremeno oni, kao najbolji poznavaoci bezbednosnih pojava i događaja i radnih problema kojima se najneposrednije bave, utiču na koncipiranje stručne politike i određivanje programskih zadataka organa i službi koje su nadležne za izvršavanje policijskih poslova".

Investicija u kadrove je najisplativija investicija u društvu. Ova investicija se isplati samo pod uslovom da kadrovi putem ispravne kadrovske politike dođu na mesta koja im po njihovim profesionalnim referencama pripadaju. Pitanje kadrova mora stalno biti aktuelno, a prednost moraju imati uvek stručni i sposobni kadrovi.

3. AKTIVNOSTI LJUDSKIH RESURSA SISTEMA BEZBEDNOSTI

Za normalno funkcionisanje sistema bezbednosti, kao i za obezbeđivanje njegovog prosperiteta, neophodno je upravljanje. Pod upravljanjem se podrazumevaju sve one aktivnosti koje se neophodno moraju preduzimati radi ostvarivanja odgovarajućih ciljeva organizacije. Upravljanje se, pre svega, pojavljuje kao posrednik transmisije i to između postavljenih ciljeva i njihove realizacije. Cilj je, po pravilu, postavljen političkom odlukom, a ostvaruje se akcijom ljudi. U toj akciji razlikujemo dve vrste delatnosti i to:

- obavljanje onih stručnih i izvršnih poslova, kojima se neposredno postiže postavljena svrha
- povezivanje svih tih neposredno izvršenih stručnih poslova u jednu celinu, planiranjem, organizovanjem,kontrolom,ocenjivanjem i dr.

Menadžment ljudskih resursa stalno se menja i unapređuje, prateći kretanja, izazove i promene u sistemu bezbednosti, i u njemu su nastale krupne promene. Odnosi nadređenosti i podređenosti, negovani hiljadama godina, polako, ali sigurno, ustupaju mesto odnosima saradnje i kreativnog rešavanja postavljenih ciljeva, podižući ličnost, integritet i inicijativu zaposlenog na veći nivo.

Postalo je jasno da zaposleni, ma koji posao obavljao, ne zasniva radni odnos samo zato da bi bespogovorno izvršavao radne obaveze i zato primao platu, nego i da bi se za nešto pitao, dokazao svoje kvalitete i potvrdio svoju ličnost.

Upravljanje ljudskim resursima u sistemu bezbednosti organizuje i pomaže da se dođe do ljudi željenih sposobnosti, mogućnosti i kvaliteta. Menadžmentu pomaže da svojim uticajem

na ponašanje obezbedi ostvarivanje projektovanih i željenih rezultata i ciljeva, kao i da se iz svakog pojedinca iz tima izvuku maksimalni rezultati.

S aspekta organizacione teorije i prakse, ljudski faktor se sve više posmatra kroz dva povezana i komplementarna koncepta i to:

- kroz upravljanje ljudskim resursima
- kroz razvoj ljudskih resursa.

Prema tome, može se konstatovati da se za upravljanje ljudskim resursima vezuje više značenja.

Upravljanje ljudskim resursima se posmatra kao upravljačka funkcija kojom se objedinjuju upravljačke aktivnosti u oblasti planiranja, regrutovanja, selekcije i socijalizacije kadrova, razvoja i nagrađivanja zaposlenih, kao i zaštite zdravlja zaposlenih. U pitanju je veoma složen i osetljiv proces, koji se sastoji od niza različitih i međusobno povezanih aktivnosti, odnosno podprocesa.

Upravljanje ljudskim resursima se tretira kao nova teorijsko-naučna disciplina koja se bavi proučavanjem značajnih aspekata upravljanja ljudima, kao i njihovim potencijalima i ponašanjem u procesu rada, odnosno u organizaciji.

Upravljanje ljudskim resursima se posmatra i kao aktuelna i moderna naučna disciplina kojom se trasira savremeniji i humaniji odnos prema ljudima u procesu rada.

Upravljanje ljudskim resursima se doživljava i kao svojevrsna poslovna filozofija, kojom se trasira nov, savremeniji i u osnovi humaniji odnos prema ljudima u procesu rada. Čovjek se sve manje tretira kao objekat upravljanja, a sve više kao subjekt liderstva. U tom smislu, njemu se omogućava da, makar i u najmanjoj meri, učestvuje u oblikovanju vizije, projektovanju strategije i definisanju ciljeva organizacije.

Tradicionalni hijerarhijski odnosi polako, ali sigurno ustupaju mesto odnosima saradnje i zajedničkog rada na izvršavanju preuzetih obaveza i postavljenih ciljeva. Umesto odnosa koji su se vekovima prepoznavali po preteranoj kontroli i oštrom kažnjavanju, favorizuju se odnosi kojima se u prvi plan stavljaju poverenje i timski rad.

Aktivnosti ljudskih resursa na organizovanju sistema bezbednosti podrazumevaju aktivnosti kojima se neki elementi trajno povezuju u obavljanju zajedničkog posla. U tom smislu, aktivnosti na organizovanju sistema bezbednosti bile bi:

- definisanje ciljeva sistema bezbjednosti
- formiranje radnih grupa
- obezbeđivanje materijalnih i drugih sredstava za rad
- uspostavljanje organizacione structure
- uspostavljanje komunikacionih veza, kako unutar sistema, tako i između sistema bezbednosti i drugih društvenih sistema.

Slika 1. Aktivnosti sistema bezbednosti
Izvor: Stajić, Lj., Sistem bezbednosti i bezbednosna kultura, 2006, str. 269.

4. AKTIVNOSTI LJUDSKIH RESURSA NA DONOŠENJU PRAVNIH PROPISA IZAŠTITI DRUŠTVENOG REDA I PORETKA SISTEMA BEZBEDNOSTI

To je aktivnost koju sprovodi svaka pravna država. Da bismo uspostavili uspešan model sistema prevencije i organizovali funkciju sistema bezbednosti, moramo adekvatno pripremiti uspostavljanje pravnog okvira. Sistem prevencije mora biti pravno regulisan i uređen. Pravno regulisati sistem prevencije kriminaliteta znači dati mogućnost ljudskim resursima da ostvare preventivne ciljeve i uspešno otklone posledice kriminaliteta.

Zajednički ciljevi kriminalnih organizacija uslovili su njihovu uspešnu saradnju i koordinaciju, koju ne samo da su uspostavili pre od ljudskih resursa sistema bezbednosti, već sva iskustva ukazuju da je nisu nikada ni prekidali. Sistem prevencije, ne samo da nije zakonski adekvatno regulisan, što je slučaj u većini zemalja koje se bave ovim problemom, već se i ne pominje u većini zakonskih akata koji se tiču kriminaliteta u Republici Srpskoj. Tek po uređenim preventivnim pravnim normama može se očekivati od društva i građana da se na takav način i ponašaju.

Po uređenim preventivnim pravnim normama ponašali bi se i organi i organizacije, odnosno ljudski resursi koji sprovode sistem prevencije, a njihova preventivna delatnost imala bi obavezujući karakter. Neophodno je regulisati delatnosti i odgovornosti organa i organizacija koji imaju zadatak da ostvaruju preventivnu funkciju.

Zaštita društvenog reda i poretka sistema bezbednosti je jedna od najznačajnijih aktivnosti sistema bezbednosti. Javni red i poredak je interes svih članova društva i predstavlja minimum uslova za normalan društveni život. Javni red definiše se kao određena podela rada u sistemu bezbjednosti, koja omogućava efikasno izvršavanje zadataka, kao i sve ostale društvene procese.

Sadržaj javnog reda u osnovi obuhvata bezbednost ljudskih resursa , imovine, društveni mir, kao i neke ekonomske i estetske aspekte. U tom smislu , ljudski resursi sistema bezbednosti su ključni za održavanje javnog reda i poretka i staraju se o:

- prinudnom izvršenju zakona

- održavanju javnog reda i mira
- zaštiti života i imovine od kriminalnih radnji i prirodnih opasnosti.

5. PROCES PREVENCIJE I OTKLANJANJA POSLEDICA KRIMINALITETA

Svest o prevenciji koja će biti dominantna nad represijom i o preventivnoj politici koja će delovati na uzroke, uslove i povode kriminaliteta, nije prevladala ni do današnjih dana, ali je značajan korak u tom pravcu dala škola, ili bolje reći kriminalno-politički pokret društvene odbrane, koji borbu protiv kriminaliteta smatra društveno obaveznom, a prevenciju opštedruštvenom.

Pojam „sprečavanje kriminaliteta" danas se shvata mnogo šire nego ranije kada su se policijske preventivne akcije naprosto pridodavale generalnoj i opštoj prevenciji. Razvojem demokratskih društvenih odnosa u našem društvu stvoreni su povoljni uslovi za uspešno preventivno suzbijanje kriminaliteta i otklanjanje posledica kriminaliteta. Pored državnih organa, i druge ustanove i institucije, kao i svi građani imaju najšire mogućnosti da preduzimaju mere i akcije za otklanjanje uzroka kriminalnih ispoljavanja i drugih društveno-negativnih pojava.

U zavisnosti od zadataka i ovlašćenja, ljudski resursi sistema bezbednosti imaju široke mogućnosti da se na neposredan način uključe u proces prevencije i sprečavanje kriminaliteta. Preventivno delovanje ljudskih resursa sistema bezbednosti uglavnom se manifestuje kroz sledeće oblike.

- preventivni rad pri obavljanju redovnih poslova i zadataka
- otklanjanje uzroka koji utiču na kriminalitet
- širenje bezbednosne culture
- proučavanje kriminogenih faktora i obaveštavanje svih preventivnih subjekata da adekvatno i uspešno preventivno deluju.

Ljudski resursi sistema bezbednosti dužni su da u svom radu koriste sva zakonom dozvoljena sredstva i metode, kako bi sprečili nastajanje krivičnih dela, prekršaja i svih drugih oblika ponašanja kojima se nanose posledice i ugrožava društvo. Pod prevencijom kriminaliteta ne smatramo samo sprečavanje krivičnih djela, već i efikasnost ljudskih resursa sistema bezbednosti na planu njihovog otkrivanja, procesuiranja izvršilaca i presuđivanja izvršiocima krivičnih dela. Na izvršioce koji su otkriveni, procesuirani i osuđeni, to će delovati sprečavajuće, jer da su znali da će za izvršenje krivičnog dela biti sankcionisani, oni se ne bi ni odlučili na njegovo izvršenje. Preventivno delovanje ljudskih resursa sistema bezbednosti na suzbijanju kriminaliteta ostvaruje se kroz dva osnovna oblika prevencije:

- kriminalistička kontrola, koja predstavlja vid proaktivne prevencije. Ovaj vid prevencije podrazumeva mere i radnje koje su usmerene na sprečavanje izvršenja krivičnog dela, tj. otklanjanje uslova koji omogućavaju i olakšavaju izvršenje krivičnog dela i povoda koji podstiču izvršenje krivičnog dela;
- kriminalističku obradu, koja predstavlja vid reaktivne prevencije, koja podrazumeva preduzimanje mera i radnji sa ciljem da se otkrije krivično delo i njegov izvršilac.

Unutar sistema bezbednosti moraju postojati kriterijumi i merila na osnovu kojih će se preventivno delovanje posebno vrednovati, a indolentnost i oportunizam sankcionisati. Planske aktivnosti ljudskih resursa, redovno usavršavanje putem edukacije, instruktivna i kontrolna delatnost, praćenje adekvatnim nagrađivanjem i sankcijama, daje značajan doprinos preventivnom delovanju.

Dosledno poštovanje principa preventivnog delovanja, na svim nivoima, značajno utiče na smanjenje broja kriminogenih događaja, što direktno utiče na opšte stanje bezbednosti. Povoljno stanje bezbednosti utiče na odvijanje ostalih aktivnosti u društvu i učvršćuje osećaj

sigurnosti svakog građanina pojedinačno, što je preduslov za opšti napredak društva u celini. Dobra efikasnost ljudskih resursa sistema bezbednosti, kao i drugih subjekata, najbolja je preventiva kriminaliteta.

Efikasnost ljudskih resursa u sprovođenju procesa prevencije zavisi od podrške javnosti. Od posebnog značaja za međusobnu komunikaciju ljudskih resursa i javnosti jesu informacije o aktivnostima, uslovima u kojima se radi, uspesima i greškama, vrlinama i manama, načinima obaveštavanja građana o bezbednosnim pojavama i događajima, neposrednim komuniciranjem sa građanima tokom obavljanja preventivnih poslova, o pružanju različitih usluga društvenoj zajednici, uz uvažavanje određenih ograničenja.

Stalni porast kriminaliteta, kao i pritisak javnosti zbog rastućeg straha od kriminaliteta, uslovio je novi način angažovanja ljudskih resursa sistema bezbednosti, odnosno novi pristup u rešavanju problema kriminaliteta. Organizacija ljudskih resursa, način rada, optimalno korišćenje materijalnih resursa, efikasno otkrivanje počinilaca i obezbeđivanje dokaza krivičnih djela, osnova su za uspešnu prevenciju i otklanjanje posledica kriminaliteta.

Pripadnici sistema bezbednosti moraju uživati potreban ugled kod građana, što podrazumeva uljudnost u postupanju, korektan odnos, nepristrasnost, predusretljivost, strpljivost, pružanje pomoći građanima i druge osobine koje mogu doprineti korektnoj saradnji i uzajamnoj pomoći.

Rad ljudskih resursa u zajednici, odnosno saradnja lokalne zajednice sa pripadnicima sistema bezbednosti, kao strategija delovanja proistekao je iz saznanja da bi borba na suzbijanju i sprečavanju kriminaliteta bila uspešnija ukoliko bi ljudski resursi imali pomoć lokalne zajednice zasnovanu na saradnji u delovanju na uzroke, uslove i povode koji pogoduju kriminalitetu.

Strategija razbijenih prozora, koju su razradili Džejms Vilson i Džordž Keling zasniva se na jačanju poverenja u ljudske resurse sistema bezbednosti. Ona se ostvaruje obezbeđivanjem bezbednosti, što za posledicu kod građana ima smanjenje straha i nesigurnosti od kriminaliteta. Slika razbijenog prozora u ovoj strategiji koristi se simbolično, jer jedan nepopravljen razbijeni prozor „simbolizuje i onima koji zakon poštuju i prestupnicima da nikome nije stalo da se suprostave prestupništvu. Postepeno, i drugi prozori na zgradi će biti polomljeni i to će ojačati osećaj kako su se lokalna zajednica i vlast odrekli vlasništva i da se nered toleriše.

Strategija nulte tolerancije karakteriše postupanje ljudskih resursa istog intenziteta prema najsitnijim prekršajima, kao i prema najtežim oblicima kriminalnog delovanja. Cilj koji se želi ostvariti ovakvim strategijskim pristupom je jasna poruka, kako građanima, tako i kriminogenim licima, da će se ljudski resursi sistema bezbednosti obračunati jednakom odlučnošću sa svim vidovima i oblicima kršenja zakona.

Strategija selektivnog delovanja, a u cilju dobrih odnosa ljudskih resursa sistema bezbednosti i javnosti, preporučuje da se izbegava delovanje ljudskih resursa u slučajevima kada će to loše uticati na imidž ljudskih resursa i na njihov odnos sa javnošću, iako su dela kažnjiva po zakonu.

5.1 Preventivno delovanje ljudskih resursa u sistemu bezbednosti Republike Srpske

Funkcija ljudskih resursa sistema bezbednosti nije samo u otklanjanju postojećeg, trenutnog zla, nego i briga za predupređivanje, prevenciju budućeg zla, kako do njega ne bi došlo. Osnovni zadatak ljudskih resursa sistema bezbednosti je da se , pored ostalog, staraju o sprečavanju i otkrivanju krivičnih dela, pronalaženju i hvatanju izvršilaca krivičnih dela i obezbeđivanju dokaza.

Pravni karakter spada među relevantna obeležja funkcije ljudskih resursa sistema bezbednosti. Prema ovom kriterijumu, sva ključna pitanja u vezi sa policijskom funkcijom i

njenom delatnošću imaju, pored društvenog i političkog, i svoj pravni izraz. Pre svega, pravnim propisima se detaljno utvrđuje:

- sadržina funkcije ljudskih resursa, delokrug i nadležnost, ovlašćenja u vršenju zadataka i pravila za postupanje
- principi organizovanja i odnosi ljudskih resursa sistema bezbednosti sa drugim organima i subjektima u društvu
- način obavljanja kontrole, odgovornost za obavljanje zadataka i niz drugih pitanja.

Sasvim je logično da se i u Republici Srpskoj organizacija i funkcije njenih organa temelje na propisanim pravnim pravilima, dok se organi stvaraju po unapred utvrđenoj pravnoj proceduri. Osnov za ovako detaljno pravno regulisanje treba tražiti u:

- potrebi precizne podele brojnih zadataka države između većeg broja njenih organa, a sve sa ciljem preciziranja ovlašćenja i odgovornosti za izvršavanje pojedinih zadataka prema utvrđenim pravilima postupanja;
- postizanju uspostavljanja jasnih okvira za državnu intervenciju u individualnim i društvenim odnosima, za zaštitu građanskih sloboda i prava od eventualnih povreda kao posledice zloupotreba u vršenju vlasti, ali i ostvarivanjem društvene kontrole nad radom državnih organa.

Svako društvo je zainteresovano da zaustavi kriminalitet i ograniči njegov obim na minimum, da ga održava u određenim granicama i da spreči njegovo prodiranje u nova područja.

Osnovni kriterijumi za efikasno suzbijanje kriminaliteta su:

- broj kriminalističkih radnika u odnosu na broj stanovnika
- visina troškova za ljudske resurse koji se izdvajaju iz budžeta
- stopa kriminaliteta: broj izvršenih krivičnih dela na 100.000 stanovnika
- procenat rasvetljenog kriminala i procenjenog „tamnog pojasa"
- broj izrečenih presuda u odnosu na prijavljena krivična dela
- kvalitet ljudskih resursa i stručnog rukovođenja
- broj i kvalitet lišenja slobode i drugih operativno-taktičkih mera i istražnih radnji
- usklađenost planiranih sredstava i mera sa policijskim zadacima
- planiranjem svojih operacija, ličnim sastavom, opremom i organizacijom ljudski resursi moraju biti u stanju da pravovremeno i efikasno reaguju na opasna stanja, pojave, individualna asocijalna i antisocijalna ponašanja.

Kada je reč o otkrivanju novijih vidova i oblika kriminaliteta u Republici Srpskoj, ne postoje empirijska istraživanja o ovoj problematici. Ni među samim teoretičarima nema jasne saglasnosti po pitanju razgraničenja između profesionalnog mrežnog, organizovanog i transnacionalno organizovanog kriminaliteta.

Preventivno delovanje pripadnika sistema bezbednosti Republike Srpske obuhvata sistem energičnih, neposrednih i konkretnih mera protiv nastupanja smetnji koje ugrožavaju javni red i poredak. Osnovni zadatak je sprečavanje da do nastupanja društveno-opasnih stanja i krivičnih dela ne dođe.

Preventivno-otkrivačka funkcija najčešće se definiše kao aktivnost, dinamika, proces u kome se korišćenjem kriminalističkih, tj. operativno-taktičkih i tehničkih, ali i procesnih metoda i sredstava, prikupljaju, istražuju, ocenjuju i koriste podaci, činjenice obaveštenja organa unutrašnjih poslova i transformišu u dokazne informacije i informacije u dokaz.

Kriminalističko - preventivna delatnost može se odnositi na širu teritoriju, užu teritoriju i najužu teritoriju, dakle, primena kriminalističko-preventivne delatnosti počiva na teritorijalnom principu, a njeni oblici su usklađeni sa suzbijanjem i sprečavanjem kriminaliteta u celini. Nema prevencije bez kontinuiranog delovanja i bez poznavanja prilika i okolnosti, kao i dobrog planiranja poslova i zadataka, uz stalno isticanje značaja prevencije, kako bi ona postala sastavni deo rutinske delatnosti ljudskih resursa sistema bezbednosti.

Planiranje preventivnih poslova mora obuhvatiti preventivne mere u odnosu na pojedina krivična dela, način koordinacije sa drugim subjektima, osnovne subjekte kojima je potrebna elementarna zaštita, kontrolu recidivizma, a posebno inspekcijsko-kontrolni nadzor.

6. ZAKLJUČAK

Da bi borba protiv kriminaliteta bila uspešna, ljudski resursi sistema bezbednosti moraju imati kvalitetan menadžment sa sposobnim i moralnim kadrovima, sa iskustvom, znanjem i veštinama, a zapostavljanje ovih činjenica imalo bi katastrofalne posledice za realizaciju procesa prevencije i suzbijanje posledica kriminaliteta. Stoga su predmet interesovanja u ovom radu ljudski resursi u procesu prevencije i otklanjanja posledica kriminaliteta.

Ljudski resursi obuhvataju široku lepezu znanja, veština i sposobnosti, predstavljaju ključnu komponentu svih društvenih delatnosti i s pravom možemo reći da imaju presudan značaj za ostvarivanje projektovanih ciljeva u procesu prevencije i otklanjanju posledica kriminaliteta. Ljudi, kao element organizacije, obuhvataju celi kadrovski potencijal, oni svojom pokretljivošću utiču na promenu organizacione strukture čija efikasnost, racionalnost, organizovanost i jednostavnost zavise, pre svega, od karaktera i vrednosti strukturalnih veza i odnosa unutar organizacije.

Organizacije u sistemu bezbednosti su složene i, po pravilu, trajnije društvene pojave. One su, pre svega, ljudske organizacije, jer su sastavljene od ljudi koji su u njima radno angažovani i koji deluju radi ostvarivanja tačno utvrđenog zajedničkog cilja. Značaj ljudskih potencijala u svakoj organizaciji i specifična obeležja službi bezbednosti uslovljavaju izuzetan značaj pravilnog planiranja, selekcije, socijalizacije i edukacije kadrova namenjenih za poslove bezbednosti.

Cilj svake kadrovske politike je da pravi ljudi i pravi vrednosni kriterijumi dođu do svog pravog i punog izražaja, dok se zapostavljanjem ovog pitanja doprinosi propadanju organizacije i društva u celini. U sistemu bezbednosti Republike Srpske kadrovi imaju presudan značaj. Nije dovoljno imati dobro osmišljenu organizaciju ili dobro planirane poslove, ako nema dovoljno stručnih kadrova da sve te planirane aktivnosti sprovedu, nema ni prave funkcije policije.

Bibliografija

1. Borojević, K. Košpić, D. (2015). Strategijsko upravljanje ljudskim resursima, BanjaLuka.
2. Gorlin, H. (1993). An Overview of Corporate Personnel Practice.
3. Damjanović, M. (1982). Organizacija i upravljanje, Institut za političke studije FPN, Beograd.
4. Dimitrijević, P. (1964). Javna uprava, Niš.
5. Zbornik radova, (2005). Organizovani kriminalitet- stanje i mjere zaštite, Policijska akademija, Beograd.
6. Ignjatović, Đ. (2005). Organizovani kriminalitet kao istraživački problem, Zbornik radova, Policijska akademija, Beograd.
7. Jovičić, D. (2008). Organizacija i nadležnosti policije, Banja Luka.

8. Krstić, O. (2007). Prevencija kriminaliteta, Banja Luka.
9. Kulić, Ž. Vasić, M. (2007). Menadžment ljudskih resursa, Banja Luka.
10. Lindy, O. Covving, A. (1996). Strategie Human Resource Management, London,
11. Milosavljević, B. (1997). Nauka o policiji, Beograd.
12. Pržulj, Ž. (2002). Menadžment ljudskih resursa, Beograd.
13. Stajić, Lj. (2003).Osnovi bezbednosti, Policijska akademija, Beograd.
14. Talijan, M. (2004). Rukovođenje unutrašnjim poslovima, Beograd.

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
1993
PROF. DR RADOMIR BOJKOVIĆ

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

CROSS-CULTURAL ANALYSIS OF FORMER YUGOSLAVIAN COUNTRIES AND THEIR PRESENCE IN CULTURAL DIMENSIONS RESEARCHES

UPOREDNA ANALIZA BIVŠIH JUGOSLOVENSKIH REPUBLIKA I ISTRAŽIVANJA NJIHOVIH KULTUROLOŠKIH DIMENZIJA

Enes Hamzagic | IAE NICE Graduate School of Management, France | enes.hamzagic@univ-cotedazur.fr

Amer Rastic | University of Nis, Serbia | amerstudent@hotmail.com

Wafa Hamzaoui | IAE NICE Graduate School of Management, France | hamzaouiwafa2001@yahoo.fr

Sažetak

The main purpose of this paper is to examine the similarities or differences between the cultural dimensions of the former Yugoslavian states. The data for the research will be gathered from Geert Hofstede and Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE). This cross-cultural comparison will enable us to have an overall view of an existing researches, concerning the cultural dimensions, in cases of former Yugoslavian states. The research will show us whether there are certain cultural gaps, and the extent of similarities/differences between the states. The cultural dimensions which we will use in our comparison are Power Distance (PDI), Individualism vs. Collectivism (IND), Uncertainty Avoidance (UAI), Masculinity vs. Femininity (MAS), Long-term Orientation (LTO), Indulgence vs. Restraint Results (IVR). Results of this research will enable us to better understand the cultural context of members coming from these countries. We will conduct a literature overview, concerning the already conducted research of Yugoslavian cultural dimensions. This paper may be beneficial for the firms having members coming from countries covered by this research and other ones, with the interest of cross-cultural management.

Abstract

Osnovna svrha ovog rada je ispitivanje sličnosti kulturoloških dimenzija bivših jugoslovenskih država. Podaci za istraživanje biće prikupljeni od istraživanja Gerta Hofstede i Globalnog liderstva i efektivnosti organizacionog ponašanja (GLOBE). Ovo kulturalno poređenje će nam omogućiti da imamo celovit pogled na već postojeća istraživanja koja se odnose na kulturološke dimenzije u slučajevima bivših jugoslovenskih država. Istraživanje će nam pokazati da li postoje određene sličnosti ili razlike između država. Kulturološke dimenzije koje ćemo koristiti u našem poređenju su: raspon moći, idividualizam, kolektivizam, „muške i ženske kulture", izbegavanje rizika i neizvesnosti, dugoročna i kratkoročna orijentacija u vremenu. Rezultati ovog istraživanja će nam omogućiti da bolje razumemo kulturološki kontekst državljana ovih zemalja. Izvršićemo pregled literature koji se odnosi na već sprovedena istraživanja jugoslovenskih kulturnih dimenzija. Ovaj rad može biti od koristi za firme koje imaju zaposlene iz zemalja obuhvaćenih ovim istraživanjem i drugim istraživanjima koja se tiču kulturalnog menadžmenta.

Ključne reči: *cross-cultural management, diversity, cultural dimensions, Hofstede, Globe*

Keywords: *kulturalni menadžment, raznolikost, kulturološke dimenzije, Hofstede, Globe*

1. INTRODUCTION

Culture is often seen as a group phenomenon, which influences individuals in it. The individual's perception, values and thoughts are often influenced by the cultural context in which they live. The values represent certain type of system, which influences what we generate and receive, motivates our actions and behavioral pattern, and differentiate us from the members of other value systems. In the last decade of the 20th century, we may find increasing number of researches within the field of cultural management. After the collapse of communism, the role of culture in the post-communistic societies has been an often studied topic. It is interesting to examine such transformation in the society, since the Yugoslavian society has deep roots in the traditionalism. Yugoslavia was placed at Balkan Peninsula. The etymology of "Balkan" comes from Turkish words, "bal" meaning honey and "kan" meaning blood. This is mainly caused by the geopolitical preferences towards this region, which generated wars and conflicts, due to its position between the East and West. Yugoslavia is product of a complex society, composed of a variety of religions and languages. The Austria-Hungary and Ottoman Empire ruled on the majority of the land of former Yugoslavia. That is why Yugoslavia was under the cultural influence of two different value systems.

During the communist regime in Yugoslavia, due to its multiculturalism, the main parole was "brotherhood and unity". During that period, more than 10 ethnicities lived together. Yugoslavia was one of the co-founders of Non-Aligned Movement (NAM) and had the open trading with East and West. Even though the main idea of Yugoslavia followed the Marxist view of power given by the people and power used for the people, the formation of social elite was inevitable. Stark and Bruszt [1] argue that the transition in Eastern and Central Europe is pathdependent – it depends on the cultural and historical background of each particular country. The goal of such political system was to be classless, but the groups close to the League of Communists were dominant. Yugoslavia was also well known because of self-management in the enterprises. After the disintegration of Yugoslavia, each country followed different pathway towards the democracy and open economy. The transition period was followed by hyperinflation, subsequent currency, conflicts and insecurity. The inter-republic migration and migrations towards the Western countries increased. According to Uvalić [2], the pace of transition was slow during the 1990s when hyperinflation raged through the country and privatization came to a halt. In the transition countries, cultural processes and features are the result of collective culture shock [3].

2. THEORETICAL FRAMEWORK

The study of cultural dimensions came as the need for differentiation of the cultures across the globe. The motivation behind the cultural dimensions came as the fact that people tend to have different habits and hold different set of values. This means that certain type of framework needed to be constructed, in order for these inequalities to be measured. Culture is measured through the outcome we produce. In that sense, as writer Anaïs Nin said: "We don't see things as they are; we see them as we are". Schein [4] stated that culture exists at both cognitive and emotional level, and he believed that behavior is a manifestation of culture. Hall [5] distinguished cultures depending on the way they communicate. He distinguished two dimensions: low-context and high-context. The collectivistic societies, such as the one we are examining, tend to place communication in vast context, meaning that not a lot has to be said. It is supposed that other part of message is understood when placed in context (such as physical environment).

Hofstede gave a great contribution to the understanding and measuring cultural differences across the globe. His methodology became widely used in the cross-cultural business studies. Hofstede introduced the "dimensions" paradigm, which showed that cultural differences could be meaningfully measured and ordered along a discrete set of dimensions, representing different answers to universal problems of human societies [6]. Lonner, Berry

[7] firstly, derived four dimensions: Power Distance (PDI), Uncertainty Avoidance (UAI), Individualism–Collectivism and Masculinity–Femininity (MAS). The fifth dimension was added later, in 1991: Long- versus Short-Term Orientation (LTO). Hofstede, Hofstede [8] stated that all organizations are embedded within societal culture, in that sense they are likely to have an ambient influence on the organizations embedded within them. His research focuses solely on differences within societal cultures. The good example of how culture can affect the way we organize, can be seen through the Laurent [9] comparative study on Taylor's idea of matrix organizations. Laurent noted that French managers reacted negatively towards the idea that they should report to two different bosses. Interestingly, same survey conducted in the U.S. and Sweden showed fewer misgivings.

Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) study is on the other hand an extant of Hofstede's research. It uses Hofstede's model and paradigm as the base for their study. For the conceptual reasons, GLOBE has expanded list to nine cultural dimensions. Beside the nine cultural dimensions, GLOBE has measured these dimensions from two perspectives as is and as it should be. GLOBE researches believed that some of the Hofstede's dimensions lacked face validity, and that his dimensions did not measure what they supposed to. House, Hanges [10] believed that for any specific case, any practice was at some point a value, an expectation, a model before it became an actual cultural product. Cultural differences may affect the way we perceive leaders. In such case, leader coming from Bosnia and Herzegovina could not have the same impact on employees in China.

3. DATA AND GLOBE AND HOFSTEDE CULTURAL DIMENSIONS CORRELATIONS

In our research we will use Hofstede's and GLOBE research as a dataset and theory framework. We will attempt to examine the culture dimensions in the republics of former Yugoslavia, which were covered by such researches in the past. All the republics covered are the part of Slavic nations. Our goal is to examine the similarities and differences between them, since after the disintegration of Yugoslavia, each republic followed different pathway.

It is important to mention that even though same cultural dimensions are measured in both studies, they have opposite results. There are major anomalies between data from GLOBE and Hofstede [11]. For example, Hofstede's Power Distance Index are correlated zero with GLOBE "should be" Power Distance Index, but strongly correlated with "as is" [$r=0.57$, $P<0.01$; 10]. The only GLOBE dimension significantly correlated with MAS was assertiveness as is, but we came closer to our MAS dimension with a combination of assertiveness as is and assertiveness should be [12]. Hamzagic [13] research showed that Hofstede's and GLOBE's UAI have some symmetrically different results.

Even though Hofstede methodology has often been criticized, we believe that it represents a good framework for accessing the value system of other cultures world-wide.

4. STUDY OF CULTURAL DIMENSIONS

4.1 Yugoslavia

The former Yugoslavian republics are all part of same cultural cluster - Eastern Europe. National culture of Yugoslavia is part of the pre-industrial culture group [14]. The research of Lengyel [15] showed that Yugoslavian managers use mostly authoritative leadership style (68.9%), while others use participative or consultative leadership styles (31.1%). On the other hand, majority of managers (78.1%) believe that authoritative leadership styles are the most appropriate ones, while the others (24%) stated that consultative or participative leadership is the „ideal" one. This may come from the fact that from childhood, children in Yugoslavia were educated towards the obedience. The elders, teachers and superiors were

the ones that should be listened to and respected, where disagreeing with them was seen as a form of disobedience.

Since the research has been conducted in the Republic of Slovenia, which was at that time one of the Yugoslav federal units, and now is an independent state, and because of the cultural heterogeneity of former Yugoslavia, it is questionable whether it is possible to generalize results from one federal unit (cultural region) to the whole country [16-18]. Hofstede [19] has later reanalyzed the data, since the previous research has been conducted in Ljubljana (Slovenia), Zagreb (Croatia) and Belgrade (Serbia), which are all parts of the Balkans cluster. From the period when this research was conducted, until now, former Yugoslavian republics went through the process of political and economic changes. But unfortunately, currently there is lack of data coming from these countries. High UAI score in former Yugoslavian republics can be observed through the need of people towards safe and secure job. In many cases, the prerequisite for job was (and still is) the membership in the ruling political party. And due to the high PDI and UAI scores, employees are suppressed in expressing their thoughts and ideas, especially if they are contradicting with the ideas of their superiors.

Table 1. Cross-cultural comparison of cultural dimensions of former Yugoslavian countries [19]

Cultural Dimensions	Croatia	Serbia	Slovenia	Former Yugoslavia
Power Distance	73	86	71	76
Uncertainty Avoidance	80	92	88	88
Individualism–Collectivism	33	25	27	27
Masculinity–Femininity	40	43	19	21
Long Term Orientation	58	52	49	-
Indulgence	33	28	28	-

4.2 Croatia

Following the cultural pattern of other former republics, Croatia scores high on PDI dimension (score 73). It is considered as collectivistic society, since its individualism dimension index is 33. Similarly to Serbia, Croatia is considered as relatively feminine society (40), with preference of avoiding uncertainty (score 80). Comparing to Serbian and Slovenian society which have not clear position concerning LTO, Croatian society scores 58, meaning that it is society with pragmatic orientation. Having 33 score in indulgence dimension, Croatia falls under the restrained society.

In the research conducted by Podrug, Filipović [20], Croatia scored lower on PDI (score 67) comparing to the initial research conducted by Hofstede. Perhaps, this is caused by the global trend, mentioned by Hofstede, Hofstede [8], concerning the decreasing of the PDI which is correlated with the growth of GDP. His results for PDI, UAI, IND, MAS, and LTO were 67.01, 65.20, 55.19, 48.62, and 25.85 respectively. The UAI index was also lower, which may be, as Hofstede mentioned, due to the societal context in which Croatia was

placed, as a "young democracy". It is important to mention that the research of Podrug, Filipović [20] was conducted on small sample (for Croatia, N=44).

4.3 Serbia

According to Lazić [21], Serbian society has strong characteristics of authoritarianism, beside the young people which are holding university degrees. In that sense, Janićijević [22] stated that the high power distance index favors the autocratic leadership style, against the participative and democratic ones. Autocratic style is the prevailing pattern of ruling in Serbian society. High PDI (86) means that people are used to work inside the organization with vertical hierarchical type of organization. Managers are supposed to be autocratic and guide their subordinates. In this case, employees are restrained in expressing opinion which is opposing the ones held by their superiors. Low individualism score, 25, confirms the importance which family and close interpersonal relations has. Children in small towns in Serbia still live in extended families, with their grandparents, uncles and etc. In the collectivistic societies, the opinions can generally be predetermined by the group belonging.

Serbia scores relatively high (47-50 place) when it comes to masculinity-femininity index. With 43 index Serbia is relatively feminine society. Serbia is on the top when it comes to the avoiding uncertainty (score 92). When it comes to the LTO, the position is unclear. On the indulgence index, Serbia scores low (score 28), meaning that social norms are restraining people actions and that they are in that sense trying to control themselves.

The dramatic increase in products, markets, enhanced technology and robust competition have led to a dynamic global business environment [23]. In the empirical research of Mojić [16], Serbian managers have showed higher Power Distance, higher Uncertainty Avoidance and stronger Collectivism than non-managerial employees in Serbian enterprises, while the presence of masculine values was higher among managers. The research showed that 71.4 % of higher-level managers in Serbian enterprises are seen as authoritative by their immediate subordinates (lower-level managers).

Table 2. Empirical research of cultural dimensions in Serbia [16]

Cultural dimensions	Managers	Non-managers
Power Distance	83	68
Uncertainty Avoidance	93	62
Individualism mean	7.67	7
Collectivistic mean	5.33	7.33
Masculinity mean	8.25	9
Femininity mean	6.5	5.25

Vukonjanski, Nikolić [23] noted that a high level of future orientation may cause the need for more planning and higher diversity of operative procedures, which may, in turn, cause a decrease in satisfaction with operative procedures. They applied general cultural theory to the study of organizational cultures. Serbians look more to the past, have a more mechanistic (insider) view of the world and ascribe more importance to status [24].

Table 3. Organizational culture dimension [23]

Cultural dimensions	As is	As it should be
Power Distance	4.80	3.13
Uncertainty Avoidance	3.80	5.21
Future orientation	4.31	5.99
Institutional collectivism	3.82	4.65
Human orientation OC5	4.22	5.50
Performance orientation	3.94	6.11
In-group collectivism	4.56	5.61
Gender egalitarianism	2.93	4.80
Assertiveness	3.77	2.86

4.4. Slovenia

We may often hear people saying that Slovenia belongs to (Central) Europe more than to the Balkans. Some even call it little Austria. When it comes to the cultural dimensions of Slovenia, they were examined both by Hofstede and GLOBE research. According to Hofstede, Hofstede [12] research, Slovenia scores low (score 27) on individualism, following the cultural pattern of former Yugoslavian republics. In such cultural context, the inter-organizational relationships tend to be regarded as family ties. Slovenia has the lowest PDI (score 71) among the former Yugoslavian republics covered by Hofstede research. On the individualism and masculinity dimension, Slovenia scores 27 and 19 respectively. It is the most feminine society, among the ones we compared. Similarly to the other republics, people from Slovenia try to avoid the uncertainty (88). As it is case with other former Yugoslavian republics, Slovenia has not a clear preference when it comes to Long Term Orientation and Indulgence. Feminine values are prevailing in Slovenian business culture [24, 25]. Furthermore, Prašnikar, Pahor [24] have found that differences exist not only between the young and old managers in Serbia, Slovenia and Russia, but that the middle age group also has its own characteristics.

According to GLOBE research (Table 4), Slovenia scores low on collectivism inside organizations/institutions, but it scores higher on in-group collectivism. Interestingly, its practiced PDI index is higher than the one valued ("should be"). As with Hofstede study, future orientation value score (5.42) is on the border with average GLOBE score (5.49). Uncertainty avoidance value score (4.99) corresponds with Hofstede's research, while the practice score is lower than the GLOBE average. In both dimensions of gender egalitarianism, Slovenia scores high.

Table 4. GLOBE research - Slovenia [10]

Cultural dimensions	Practices and Values	Slovenia	Average GLOBE scores
Performance orientation	Practice Score	3.66	4.1
	Value Score	6.41	5.94
Assertiveness	Practice Score	4	4.14
	Value Score	4.59	3.85
Future orientation	Practice Score	3.59	3.85
	Value Score	5.42	5.49
Humane orientation	Practice Score	3.79	4.09
	Value Score	5.25	5.42
Institutional collectivism	Practice Score	4.13	4.25
	Value Score	4.38	4.73
In-group collectivism	Practice Score	5.43	5.13
	Value Score	5.71	5.66
Gender egalitarianism	Practice Score	3.96	3.37
	Value Score	4.83	4.51
Power Distance	Practice Score	5.33	5.17
	Value Score	2.57	2.75
Uncertainty avoidance	Practice Score	3.78	4.16
	Value Score	4.99	4.62

4.5. Bosnia and Herzegovina, Macedonia and Montenegro

The first Hofstede research which was conducted in Yugoslavia excluded Bosnia and Herzegovina, Macedonia and Montenegro. Hofstede conducted research in these countries, using the Michael Minkov new cultural dimensions, Long-Time Orientation and Indulgence. Goić and Bilić [26] used Trompenaars framework in order to measure cultural dimensions in Bosnia. Their research showed that Bosnia scores low on universalism, has low level of affectivity in business relations, as well as in the significance of the achievement.

If compared with other Yugoslavian countries, Macedonia has the lowest PDI (score 66). According to Camina [27], such low MAS index (score 9) may be because of the large number of women in the sample. On the other hand, large UAI (103) is "undeniably a product of culture and history, but surely exacerbated by the recent role of the state and the stress caused by the break-up of Yugoslavia [27]. Macedonia is a society with pragmatic orientation (LTO score: 62), while on the other hand it is seen as a restrained country (score 35). Research of BOJADJIEV, KOSTOVSKI [28] shows that majority of male managers in Macedonia (43%) prefer autocratic leaders, while female managers (41%) prefer participative leaders.

Table 5. Cross-cultural comparison of cultural dimensions

Sources	Cultural dimension	Montenegro	Bosnia and Herzegovina	Macedonia
Camina [27]	Power distance	-	-	66
	Uncertainty avoidance	-	-	103
	Individualism	-	-	33
	Masculinity	-	-	9
Hofstede, Hofstede et al. [12]	Long-Term Orientation	75	70	62
	Indulgence Versus Restraint	20	44	35

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA PROF. DR RADOMIR BOJKOVIĆ 1993

5. DISCUSSION

The differentiation may exist among the members of the same nationality, coming from different religion or gender. Musek [29] discusses the change which occurs as we get older. For example, younger generation tends to hold more individualistic/dionysic values (hedonistic and power), while older generation tends to hold collectivistic/apolonic values (moral and fulfilling). Similarly Prašnikar, Pahor [24], after conducting an empirical study, stated that Slovenian and "Serbian managers and students change from "particularists" to "universalists" when they grow older.

We have seen that authoritative leadership style is the most common among the Serbian managers. These counties are more focused on authority. High uncertainty avoidance in the former Yugoslavian republics can lead to limited output generated by the employees. This means that the citizens of former Yugoslavian republic prefer secure job positions. Following the Owen James Stevens research at INSEAD, conducted among German, British and French employees in 1970s, the position in PDI-UAI matrix and models shows us the way problems are tackled. Since the countries which we examined score high on PDI-UAI, finding solution to the problem may be similar.

Yugoslavian high power distance may be deeply rooted in the history. As we mentioned before, the long period under the communist regime may have influenced the cultural dimensions. The effect of power distance may be seen especially in the state-owned

enterprises, in less developed states. In such states, in order to be promoted or even employed as directors, the approval of higher managers and political authorities is needed.

Further research should include countries which were not included by Hofstede research, such as Bosnia and Herzegovina, Macedonia and Montenegro.

Bibliography

1. Stark, D. and L. Bruszt, Postsocialist pathways: Transforming politics and property in East Central Europe. 1998: Cambridge University Press.
2. Uvalic, M., How different is Serbia?, in Transition and Beyond. 2007, Springer. p. 174-190.
3. Feichtinger, C. and G. Fink, The collective culture shock in transition countries-theoretical and empirical implications. Leadership & Organization Development Journal, 1998. 19(6): p. 302-308.
4. Schein, E.H., Organisational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco, 1985.
5. Hall, E.T., Beyond culture. Anchor Books ed. 1989, New York: Anchor Books. 298 p.
6. Hofstede, G., What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. Journal of international business studies, 2006. 37(6): p. 882-896.
7. Lonner, W.J., J.W. Berry, and G.H. Hofstede, Culture's consequences: International differences in work-related values. 1980.
8. Hofstede, G.H., G.J. Hofstede, and M. Minkov, Cultures and organizations : software of the mind. 2010, Maidenhead: McGraw-Hill.
9. Laurent, A., Matrix organizations and Latin cultures: a note on the use of comparative-research data in management education. International Studies of Management & Organization, 1980. 10(4): p. 101-114.
10. House, R.J., et al., Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. 2004: Sage publications.
11. Venaik, S. and P. Brewer, Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE. Journal of International Business Studies, 2010. 41(8): p. 1294-1315.
12. Hofstede, G., G. Hofstede, and M. Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and expanded third edition. New York. 2010.
13. Hamzagic, E., Optimal managerial approach and fertile environment for innovation creation, in case of diversified workforce. Journal of Organisational Studies and Innovation, 2017. 4(4): p. 20-28.
14. Obradović, J., Psihologija i sociologija organizacije. Zagreb: Školska knjiga, 1982.
15. Lengyel, G., The Transformation of East-European Economic Elites: Hungary, Yugoslavia and Bulgaria. 1996: Center for Public Affairs Studies.
16. Mojić , D., The influence of national culture on organizational subcultures and leadership styles in Serbian enterprises: An empirical analysis. Sociologija, 2003. 45(4): p. 317-346.
17. Argyris, C., On Organizational Learning, Cambridge. Mass.: Blackwell, 1992.
18. Lawrence, P.A. and V. Edwards, Management in western Europe. 2000: Palgrave Macmillan.
19. Hofstede, G., Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2003: Sage publications.

20. Podrug, N., D. Filipović, and I. Stančić, Analysis of cultural differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia. Economic research-Ekonomska istraživanja, 2014. 27(1): p. 818-829.
21. Lazić, M., Osobenosti globalne društvene transformacije Srbije (Specific Characteristics of the Global Social Transformation of Serbia). Društvene promene i svakodnevni život: Srbija početkom devedesetih (Social Changes and the Everyday Life: Serbia in the Early '90s), Beograd: Institut za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta u Beogradu, 1995.
22. Janićijević, N., Uticaj nacionalne kulture na organizaciju i poslovanje jugoslovenskih preduzeća. Poslovna politika, 1998. 27(10): p. 36-44.
23. Vukonjanski, J., et al., Relationship between GLOBE organizational culture dimensions, job satisfaction and leader-member exchange in Serbian organizations. Journal for East European management studies, 2012: p. 333-368.
24. Prašnikar, J., M. Pahor, and J. Vidmar Svetlik, Are national cultures still important in international business? Russia, Serbia and Slovenia in comparison. Management: journal of contemporary management issues, 2008. 13(2 (Special issue)): p. 1-26.
25. Jazbec, M., Slovenian national culture and cross-cultural training. 2007.
26. Goić, S. and I. Bilić, Business culture in Croatia and some countries in transition. Management: journal of contemporary management issues, 2008. 13(2 (Special issue)): p. 41-63.
27. Camina, M.M., Research note: Cultural gaps in cross-national cooperation: The legacy of empires in Macedonia. Organization Studies, 1999. 20(7): p. 119-132.
28. BOJADJIEV, M., N. KOSTOVSKI, and K. BULDIOSKA, LEADERSHIP STYLES IN COMPANIES FROM REPUBLIC OF MACEDONIA. Economic Development/Ekonomiski Razvoj, 2015. 17(3).
29. Musek, J., Raziskovanje vrednot v Sloveniji in vrednotni univerzum Slovencev. V: Pogovori o prihodnosti Slovenije pri predsedniku Slovenije., O vrednotah. Ljubljana, Urad Predsednika Republike. Str, 2003.

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

ULOGA I ZNAČAJ VISOKOŠKOLSKIH USTANOVA POSLOVNOG USMERENJA U RAZVOJU MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

THE ROLE AND IMPORTANCE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF BUSINESS STUDIES IN THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Milan Martinović | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac | martinovicmilan48@gmail.com

Srđan Skorup | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac | srdjan.skorup@indmanager.edu.rs

Sažetak

Mala i srednja preduzeća doprinose razvoju u zemljama tržišne privrede, kao i povećanju bruto društvenog proizvoda, izvoza, dinamičnosti privrede i njenoj konkurentnosti, s obzirom na to da imaju sposobnost brzog prilagođavanja promenama na tržištu. Preduzetnički menadžment predstavlja uspešan način vođenja malih i srednjih preduzeća. U ovom radu se ukazuje na značaj u razvoju preduzetništva, odnosno razvoju malih i srednjih preduzeća, koji mogu imati visokoškolske ustanove strukovnih studija poslovnog usmerenja, s obzirom na visokoobrazovani nastavni kadar koji poseduju i njegove kompetencije, rezultate svog obrazovnog, naučnog i stručnog rada, i to sve u saradnji sa drugim institucijama iz okruženja od značaja za ekonomski razvoj.

Abstract

Small and medium-sized enterprises contribute to the development in the countries of the market economy, as well as in the increase in gross domestic product, exports, the dynamics of the economy and its competitiveness, as they have the ability to quickly adapt to changes in the market. Entrepreneurial management is a successful way of running small and medium-sized enterprises. This paper highlights the importance that higher education institutions of business studies may have for the development of entrepreneurship, i.e. the development of small and medium-sized enterprises, with regard to their highly educated teaching staff with valuable competences, and also to the results of their educational, scientific and professional work, all this in cooperation with other institutions in an environment of importance for economic development.

Ključne reči: *mala i srednja preduzeća, preduzetništvo, obrazovanje, razvoj*

Keywords: *small and medium enterprises, entrepreneurship, education, development*

1. UVOD

Turbulentno okruženje postavlja nove, sve brojnije i teže izazove pred razvoj i poslovanje preduzeća, tako da njegov opstanak i razvoj zavisi od odgovora koje pružaju na te složene izazove.

Odgovori na promene u okruženju zahtevaju promene kod samih preduzeća. Uspešnost promena, posebno u oblasti tehnološkog razvoja (informatika, kompjuterizacija, robotizacija),

zavisi najviše od toga u kojoj meri su ove unutrašnje promene u harmoniji sa promenama u okruženju.

Fenomen preduzetništva nalazi se u uzročno - posledičnoj vezi sa fenomenom promene. Kao što promene nastaju usled nekih preduzetničkih aktivnosti, tako i preduzetničke inicijative rezultuju kao odgovor na neke promene.

Menadžeri sa preduzetničkim duhom, načinom mišljenja i pristupom poslovnim situacijama inspiratori su i realizatori promena. Pritom, na njima je visok stepen lične odgovornosti za uspeh preduzetničkih poduhvata.

Istraživanja koja se sprovode na fakultetima i visokim školama ukazuju da obrazovanje može značajno da doprinese izgradnji preduzetničkih stavova, znanja i veština.

U okviru školskog sistema, u razvijenim zemljama Zapada počev od osnovne škole, nastavni programi pažnju posvećuju razvoju inovativnih potencijala i kreativnih sposobnosti kandidata, preko srednjih škola koje u svojim nastavnim programima imaju predmete koji se odnose na metode i tehnike savremenog menadžmenta, do univerziteta i pojedinih fakulteta koji u toku redovnog školovanja kroz sadržaje predmeta značajnu pažnju posvećuju problematici menadžmenta.

U izveštaju Svetskog ekonomskog foruma iz 2009. godine, preduzetničko obrazovanje čine tri komponente:

- lični razvoj – samopouzdanje, jačanje preduzetničkog duha, lično usavršavanje, želja za uspehom i pokretanjem aktivnosti;
- poslovni razvoj – tehnička i finansijska pismenost i veštine samozapošljavanja, zaposlenosti, preduzetništva u funkciji ličnog napredovanja. Ovo podrazumeva funkcionalne ekonomski orijentisane nastavne programe;
- razvoj preduzetničkih veština – razvoj socijalnih veština, saradnje, kreativnog rešavanja problema, prepoznavanje prilika, prezentovanje, liderstvo i upravljanje timom, kooperacija u zajednici, poznavanje kulturnih normi i njihovog uticaja na poslovanje. [8]

Evropska trening fondacija, agencija Evropske komisije, preduzetničko učenje posmatra kao deo celoživotnog učenja i definiše ga kao sve vidove obuke i obrazovanja, formalne i neformalne, uključujući i učenje na radnom mestu, koji doprinose jačanju preduzetničkog duha i aktivnosti sa ili bez komercijalnog cilja. [1]

Radi lakšeg razumevanja fenomena preduzetništva u njegovoj celokupnosti, a i u nekim njegovim pojedinačnim aspektima, prikazan je pregled mogućih vrsta preduzetništva, gde spadaju:

1) Mali biznis i porodični biznis
2) Dinamično preduzetništvo
3) Preduzetništvo u velikim korporacijama (Intrapreneurship)
4) Intelektualno preduzetništvo
5) Preduzetništvo u oblasti visokih tehnologija
6) *Dot-com* preduzetništvo (na zapadu se ovaj termin često povezuje sa visokotehnološkim preduzećima)
7) Socijalno preduzetništvo.

2. PREDUZETNIŠTVO - NOVA FILOZOFIJA I IZAZOV

Piter Draker smatra da preduzetništvo „predstavljaju zadaci koji se mogu na organizovan način izvršiti".

Međutim, klasična definicija preduzetništva nam kaže je da je to skup ljudskih aktivnosti na kombinovanju resursa radi ostvarivanja određenog poslovnog cilja.

Preduzetništvo se oslanja na pojedince koji posebnim postupkom oblikuju stvarnost u težnji da na najbolji način iskoriste svoje ili tuđe znanje i iskustvo, sopstvena ili pozajmljena sredstva, raspoloživu opremu, objekte i ostalo što je neophodno da bi se krenulo u određene poslovne poduhvate. [4]

Poslednje decenije razvoja društva nose obeležja krupnih promena, kao što su:

- globalizacija;
- tehničko-tehnološki razvoj (novi materijali, robotika, kompjuterizacija i sl.);
- tržišne promene;
- strukturne promene-kreativne industrije (urbane inovacije);
- organizacione promene;
- institucionalne promene;
- demografske promene, deruralizacija i urbanizacija,
- socijalne promene
- psihološke promene.

Preduzetnici igraju na „kartu promena" i koriste ih "na pravi način i u pravo vreme za poslovne uspehe".

Promene u biznisu ne treba sprečavati, već njima osmišljeno upravljati. Kriterijumi koji promene čine osnovnim odrednicama su: visoka dinamika promena, veliki intenzitet promene, brojni pravci promena, turbulencija u okruženju i veliki, često neočekivani efekti na osnovne subjekte razvoja (preduzeća, čoveka, porodice, gradove, okruge, države i druge oblike organizovanja).

U preduzećima 21. veka ubrzano nestaju neke i nastaju nove delatnosti privređivanja, što će dovesti i do transformacija malih i srednjih preduzeća, gde će preovladavati nova struktura zaposlenih sa sve većim učešćem visoko obrazovanih ljudskih resursa i odgovarajućim zahtevima u vezi sa kvalitetom znanja, bezbednošću zdravlja na radu i uslovima radne i životne sredine uopšte.

Umesto biznisa koji su servirale tradicionalne ekonomije u prvi plan izbacujući proizvodnju, afirmišu se nove ekonomije na kreativnosti i sofisticiranom znanju.

Preduzetnički poduhvati vlasnika privatnih biznisa imaju nekoliko osobina, kao što su [7]:

- samonikli, nastaju inicijativom inventivnih i ambicioznih pojedinaca, a ne društvene zajednice
- izvorni, nisu kopija tuđeg iskustva već su rezultat sopstvenih misaonih scenarija nastalih u specifičnim uslovima
- samostalni, razvijaju se nezavisno, bez patronata države
- stameni-otporni su na nepovoljne uticaje iz okruženja
- prilagodljivi, izazove sredine transformišu u prednosti
- dinamični, nalaze se u neprestanom rastu i širenju, jer se razvijaju po konceptu "stvaralačkog razvoja"

- efikasni, jer je uspeh u njihovom ostvarivanju uslov opstanka i razvoja preduzetničkog preduzeća
- preduzetni, jer je uspeh u njihovom ostvarivanju zasnovan na preduzetničkom mentalitetu i ponašanju nosilaca poduhvata.

Po brojnim istraživanjima najbolje rezultate imaju preduzeća kojima se upravlja na preduzetnički način.

Nekad su preduzeća imala dug period da svoje specifične tehnološke ili druge prednosti koriste i dobro iskoriste na globalnom nivou. Strateška spirala biznisa danas se ubrzano skraćuje, što ima za posledicu da se menjaju karakteristike menadžmenta opredeljenog biznisa i preduzeća koje želi sigurnost u poslovanju i finansijskom uspehu. Faktor vremena sve menja i njemu se permanentno prilagođavaju i menadžment i preduzeće koje želi uspeh. To je znak da preduzetnički menadžment treba razvijati i primenjivati u poslovnoj praksi, posebno u zemljama tranzicije ili posttranzicije u kojima ovaj sektor nije bio dovoljno razvijen, budući da on gotovo u svim razvijenim i srednje razvijenim zemljama uz određene inovacije koje nameće proces globalizacije, beleži značajne doprinose rastu i razvoju ekonomije.

Posebnu pažnju treba obratiti na prosperitetne oblasti stvaralaštva, posebno na one koje su u određenom trenutku ekonomski perspektivne, a finansijski isplative.

Preduzetništvo se najčešće vezuje za privredu i preduzeća koja posluju u okviru privrede, zapostavljajući pri tome institucije van privrede. Međutim, postoje primeri koji ukazuju na značaj preduzetničkog ponašanja i preduzetničkog menadžmenta u obrazovanju, kulturi, zdravstvu, javnim i državnim preduzećima, nevladinim organizacijama i sl. [2]

Brze promene različitog smera i karaktera menjaju svakodnevnicu, uspešna preduzeća prate zahteve promenljive tražnje i tim zahtevima se permanentno prilagođavaju i bez emocionalnog ograničenja napuštaju, jedne a osvajaju druge biznise. Kao posledica navedenih procesa, i ranije čvrste granice koje su postojale između proizvodnje i usluga lagano se gube. Prozvodna preduzeća postaju uslužna, a uslužna preuzimaju neke funkcije proizvodnje [6].

Konformizam u biznisu danas vodi u poslovnu stagnaciju, a potom, pre ili kasnije - u sigurnu propast.

3. FAKTORI KOJI UTIČU NA RAZVOJ MALIH I SREDNJH PREDUZEĆA

Mala i srednja preduzeća (MSP) su preduzeća koja ispunjavaju sledeće kriterijume: broj zaposlenih, veličina preduzeća, bruto prihodi i vrednosti sredstava. Međutim, da bi preduzeće svrstali u ovu kategoriju dovoljno je da ispunjavaju bar dva od ovih kriterijuma.

Kriterijumi u Srbiji za MSP su: da je broj zaposlenih manji od 50, bruto prihodi do 2,5 miliona evra i vrednost sredstava 1 milion evra za mala, a za srednja broj zaposlenih manji od 250, bruto prihodi do 10 miliona evra, a vrednost sredstava do 5 miliona evra. Slični kriterijumi postoje i kod EU i Svetske banke. [5]

Mala i srednja preduzeća (MSP) doprinose razvoju u zemljama tržišne privrede, kao i povećanju društvenog proizvoda, izvoza, dinamičnosti privrede i njenoj konkurentnosti, s obzirom da imaju najveću sposobnost brzog prilagođavanja promenama na tržištu.

Sektor malih i srednjih preduzeća ima posebno značajnu ulogu kao stabilan izvor novog zapošljavanja i značajno doprinosi uravnoteženju regionalnog ekonomskog razvoja.

Uloga preduzetničke infrastrukture za razvoj MSP-a je od velikog značaja.

Poslovne, odnosno industrijske zone, predstavljaju novi koncept koji je prepoznat kao jedan od instrumenata podsticaja bržeg ekonomskog razvoja regiona.

One mogu ponuditi povoljnije uslove sa aspekta prostora, objekata, industrijske, saobraćajne i komunalne infrastructure, čime se kreira pozitivno poslovno okruženje koje stimuliše osnivanje i rast MSP, kao i dolazak stranih investitora.

S obzirom na to da su zakonska regulativa i poreska politika u državnoj nadležnosti, jedinice lokalne samouprave u mnogo čemu ne mogu uticati na razvoj MSP. Međutim, saradnja visokoškolskih ustanova poslovnog usmerenja, Regionalnih privrednih komora i drugih institucija od značaja za ekonomski razvoj iz okruženja, može značajno uticati na razvoj MSP, kao i na razvoj preduzetništva. Uloge pojedinačnih faktora/institucija koje utiču na razvoj preduzetništva i MSP, kao i kriterijumi koje svaki od njih treba da ispuni biće detaljnije navedeni u nastavku.

Zadaci **države** u cilju razvoja MSP su:

- Stvoriti okruženje u kome preduzetnici i porodična preduzeća mogu prosperirati i u kome se preduzetništvo nagrađuje. Potrebno je da država permanentno vodi računa o budućim preduzetnicima, posebno ohrabrivanjem preduzetničkog interesovanja i talenta, naročito među mladim ljudima i ženama, kao i pojednostavljivanjem uslova za prenos vlasništva nad preduzećima;
- Pokazivati razumevanje za potrebe MSP. Savremene državne administracije koje stoje na usluzi korisnika mogu da daju veliki doprinos uspehu i rastu MSP pomažući im da uštede vreme i novac i na taj način oslobode resurse za inovacije i otvaranje novih radnih mesta;
- Prilagoditi propise javne politike potrebama MSP. Smanjiti učešće MSP u javnim nabavkama i bolje koristiti mogućnosti za državnu pomoć MSP;
- Obezbediti odgovarajuća finansijska sredstava, čak i bespovratna. Zbog rizika, investitori i banke često izbegavaju da finansiraju firme u početnoj i u fazi rane ekspanzije;
- Stalno obavljati promocije unapređenja veština u MSP i sve vrste inovacija. Država treba da ovim načinom podstakne ulaganja MSP u istraživanja i učešće MSP u programima podrške istraživanju i razvoju, transnacionalnim istraživanjima, učešću u klasterima i aktivnom upravljanju intelektualnom svojinom od strane MSP;
- Zbog nedostatka kvalifikovane radne snage iz oblasti novih tehnologija država mora doneti mere koje će podstaći i podržati razvoj u ovim oblastima, kao i transfer znanja i realizaciju projekata komercijalizacije intelektualne svojine;
- Podstaći razvoj preduzetničke infrastrukture u smislu pružanja informacija, savetodavnih usluga i drugih oblika podrške;
- Definisati prostorne lokacije - u smislu pronalaženja lokacija za obavljanje određenih delatnosti;
- Formirati institucionalne centre za savetovanje, preduzetničke inkubatore, informisanje i povezivanje preduzetnika.

Jedinice lokalne samouprave u cilju podsticaja razvoja privatnog preduzetništva podstiču preduzetničke programe koji ispunjavaju sledeće kriterijume:

- u funkciji su zapošljavanja
- zapošljavaju visokokvalifikovanu radnu snagu
- najbolje valorizuju ljudski potencijal i sistematsko usavršavanje i primenu znanja
- izvozno su orjentisani, visokoprofitabilni, imaju visoku tehnologiju i privlače kapital
- zasnovani su na ekološko prihvatljivim tehnološkim inovacijama

Podsticajna finansijska sredstva koja su obezbeđena budžetom jedinica lokalne samouprave za određenu godinu dodeljuju se na sledeći način:

- davanje pomoći za učestvovanje na međunarodnim sajmovima i specijalizovanim izložbama u zemlji i inostranstvu
- davanje pomoći za primenu inovacija i uvođenje savremenih tehnologija
- učešće u delu troškova nastalih u cilju poboljšanja kvaliteta proizvoda radi uvođenja međunarodnih standarda i davanje pomoći za povećanje zaposlenosti.

4. AKTIVNOSTI VISOKOŠKOLSKIH USTANOVA POSLOVNOG USMERENJA OD ZNAČAJA ZA RAZVOJ MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Povećana konkurencija na nacionalnim i međunarodnim tržištima zahteva u svim oblastima privrede kvalifikovane radnike sa privredno-preduzetničkim i jezičkim kompetencijama. Aktivnosti visokoškolskih ustanova poslovnog usmerenja koje mogu biti od značaja za razvoj malih i srednjih preduzeća su:

1. Obrazovanje na svim nivoima i profesionalno usavršavanje za efikasno upravljanje malim i srednjim preduzećima koje se realizuje kroz:

- obrazovanje na akreditovanim studijskim programima visokoškolske ustanove
- primenu savremenih metoda i oblika rada u nastavi, dopunu nastavnih programa stručne prakse prema zahtevima tržišta ljudskih resursa
- izradu završnih i projektnih radova koji će integrisati teoriju i praksu, čime se stvara nova kvantativna dimenzija obrazovanja u oblasti preduzetništva. Tokom studija, studenti stiču, pored stručno-naučnih saznanja i sposobnosti relevantne za praksu koje su prvoklasna polazna pozicija za one koji treba da budu vodeća snaga.
- obavljanje stručne prakse u MSP koju će strogo kontrolisati nastavnik praktične nastave. Nastavnik praktične nastave pre početka stručne prakse u novoj školskoj godini mora napraviti plan prakse za tu godinu i sa tim upoznati menadžment visokoškolske ustanove i preduzeća, kroz održavanje zajedničkog sastanka koji bi pored te teme obuhvatio i druge teme važne za unapređenje međusobnih odnosa.
- upoznavanje preduzetnika sa osnovnim ekonomskim konceptima iz sveta, gde se preduzetnici bave sličnim ili istim poslovima kroz različite vrste predavanja iz oblasti poslovanja.
- za apsolvente studija iz oblasti biznisa gde su studije vremenski ograničene, a integrisane u praksi, visokoškolske ustanove stvaraju dobre preduslove za uspešan start u tom pozivu i najbolje šanse za karijeru.
- saradnju visokoškolskih ustanova poslovnog usmerenja sa lokalnim zajednicama (preduzećima, organizacijama i institucijama).
- organizaciju centara za preduzetništvo, industrijskih i poslovnih zona po pozivu ili ličnoj aktivnosti nastavnika.
- pomoć i savete u izradi biznis planova i edukaciji.
- organizovanje edukacije za mala i srednja preduzeća podrazumeva organizovanje i učestvovanje na seminarima, učešće na sajmovima u zemlji i inostranstvu, u cilju jačanja konkurentnosti malih i srednjih preduzeća, kao i njihovo predstavljanje. Ova aktivnost je usmerena i na pružanje podrške u smislu zakupa i opremanjea štandova, konferencijskih sala, oslobađanje ili sufinansiranje pri plaćanju kotizacije za učesnike.

2. Obilazak preduzeća. Ova aktivnost odnosi se na stalni obilazak preduzeća iz okruženja koja su koristila podsticajna sredstva (monitoring namenski utrošenih sredstava) i

obilazak ostalih preduzeća (novoosnovanih preduzeća, potencijalnih preduzetnika, i dr.) prema jasno utvrđenim termin planovima i pružanje informativne podrške koja je usmerena građanima, potencijalnim preduzetnicima i preduzećima koja će moći da se informišu o raznim temama vezano za pokretanje biznisa, unapređenja poslovanja, upućivanje MSP na specijalizovanu uslugu, o redovnim aktivnostima visokoškolskih ustanova poslovnog usmerenja i dr.

3. Angažovanje nastavnika na početku svake školske godine na kreiranju najmanje dva projekta iz oblasti za koje su kompetentni, a koje bi sprovodile visokoškolske ustanove u svom neposrednom okruženju. Time bi nastavnici bili motivatori razvoja okruga, prenoseći znanje koje poseduju, a korist bi bila višestruka.

4. Organizovanje seminara u toku godine na aktuelne teme, kao što su na primer:

- Zašto investirati?
- Kako osnovati preduzeće?
- Kako uvesti sistem kvaliteta prema seriji standarda ISO?, i slične teme.

5. Angažovanje nastavnika visokoškolskih ustanova koje obuhvata aktivnosti:

- Identifikovati znanja koja su važna za specifično preduzeće;
- Osigurati prostor i radne uslove kako bi se zaposleni mogli međusobno konsultovati i time kreirati nova znanja;
- Prikupljati, filtrirati i upravljati važnim informacijama i najboljom praksom na način da ih drugi mogu jednostavno koristiti.
- Prenositi informacije, znanje i najbolju praksu pojedincima u preduzećima, jčešće prilikom izrade seminarskih i diplomskih radova, koji uz ta znanja mogu efikasnije obavljati svoj posao.
- Uvesti sistemsko razmišljanje i socijalnu intelegenciju kako bi pojedinci efikasno radili u timovima na projektima.

Takođe, ukoliko jedinice lokalne samouprave kojima visokoškolske ustanove pripadaju dobiju međunarodne projekte koji se odnose na njihov privredni razvoj ili unapređenje uslova rada i života građana, visokoškolske ustanove poslovnog usmerenja svoju aktivnost mogu pokazati i dokazati i kroz:

- pripremu i plan razvoja preduzetničke infrastrukture
- obezbeđenje uslova za bezbednost i zdravlje na radu
- izgradnju koordinisanog sistema privlačenja stranih investicija
- obezbeđenje i korišćenje sredstava za realizaciju međunarodnih projekata
- promociju gradova
- promociju industrijskih zona u gradovima (saobraćajnice, voda, struja, kanalizacija ili neki drugi specifični zahtevi investitora),
- obezbeđenje uslova za bezbednost i zdravlje na radu
- ekologiju, poznavanjem ekologije možemo prirodu koristiti za svoje potrebe, a da istovremeno bitno ne narušimo sklad prirodnih, ekoloških odnosa u njoj
- izradi vodiča za strane investitore
- sprovođenju edukativnih programa.

5. ZAKLJUČAK

Složenost i promene privrednog života prikazuju se u stručnim pravcima koji su obuhvaćeni obrazovnim oblastima vezanim za privredu.

Imajući u vidu značaj preduzetništva za razvoj privrede jedne zemlje, potrebno je angažovati sve resurse koji na tom planu mogu da postignu određene rezultate.

Visokoškolske ustanove poslovnog usmerenja mogu zahvaljujući svojim kadrovima podstaći razvoj preduzetništva i razvoj malih i srednjih preduzeća implementacijom najsavremenijih znanja iz oblasti preduzetništva i pokretanja sopstvenog biznisa. Pritom ne treba zanemariti uloge ostalih institucija od značaja za ekonomski razvoj regiona. Samo zajednički rad ovih institucija može doprineti bržem i uspešnijem razvoju malih i srednjih preduzeća i preduzetništva. Svaki pojedinačni nastup ne donosi dobre rezultate. Saradnja visokoškolskih ustanova poslovnog usmerenja i ostalih institucija od značaja za ekonomski razvoj regiona mora biti stalna i regulisana dokumentima o saradnji, sa precizno definisanim ulogama svake od ovih institucija. Jedinice lokalne samouprave moraju iskoristiti svoje najbolje ljudske kadrove, a deo takvih ljudskih potencijala pored ostalih poseduju visokoškolske ustanove.

Bibliografija

1. Gribben, A. (ETF); Preduzetničko učenje; izazovi i mogućnosti, Torino, 2006.
2. Jokić D., Preduzetništvo, NIC Užice, 2012 (četvrto izdanje)
3. Martinović M., Organizacija preduzeća, VPTŠ Užice, 2008.
4. Martinović M., Preduzetnički menadžment malih i srednjih preduzeća preduzeća, VPTŠ Užice, 2012.
5. Nordstrom, J.R.K., Karaoke kapitalizam, Plato, Beograd, 2007.
6. Popović P., Preduzetništvo-granica rasta, Ekonomski institut Beograd, Centar za mala i srednja preduzeća
7. Svetski ekonomski forum, Obrazovanje novog talasa preduzetnika, Davos, 2009.

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

SOFTVERSKA PLATFORMA ZA INOVATIVNI MENADŽMENT ZA PODRŠKU RAZVOJU OMLADINSKOG I ŽENSKOG PREDUZETNIŠTVA

SOFTWARE INNOVATION MANAGEMENT PLATFORM FOR IMPROVEMENT OF YOUTH AND WOMEN ENTREPRENEURSHIP

Ana Skorup | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd | anaskorup@gmail.com

Milan Krstić | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd | mykrstic@gmail.com

Goran Lapčević | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac | gorlap@gmail.com

Sažetak

Obzirom da se izvesne kategorije ljudi koje se bave preduzetništvom odlikuju određenim specifičnostima, mogu se razlikovati različite vrste preduzetništva, kao što su: omladinsko preduzetništvo, žensko preduzetništvo, socijalno preduzetništvo, korporativno preduzetništvo i sl. U ovom radu fokus je upravo na kategorijama omladinskog i ženskog preduzetništva i njihovom unapređenju primenom savremenih metoda preduzetničke podrške i preduzetničke edukacije, zasnovane na informacionoj podršci. U cilju smanjenja rizika od preduzetničkog neuspeha potrebna je kontinuirana izgradnja kapaciteta preduzetnika. Ovo posebno važi za kategoriju preduzetnika iz grupe mladih i žena. Savremena izgradnja preduzetničkih kapaciteta mladih i žena zasnovana je na informacionoj podršci, zahvaljujući razvoju informacionih tehnologija. U ovom radu se prezentuje jedna uspešno realizovana softverska platforma za inovativni menadžment, izgrađena kao sastavni deo projekta „Kreativni biznis inovacioni generator u funkciji razvoja omladinskog i ženskog preduzetništva – KBIG2", realizovanog uz podršku Razvojne agencije Srbije. Ova softverska platforma potencijalnim preduzetnicima iz kategorije mladih i žena pruža više praktičnih mogućnosti, kao što su: dostupne relevantne instrukcije vezane za razvoj kreativnosti i inovativnosti, kao i instrukcije iz oblasti omladinskog i ženskog preduzetništva; preduzetnička samo-edukacija; kampanja ideja; upravljanje životnim ciklusom ideje i dr.

Abstract

Considering that specific categories of people engaged in entrepreneurship can be distinguished by some specifics, different types of entrepreneurship can be distinguished, such as: youth entrepreneurship, women entrepreneurship, social entrepreneurship, corporate entrepreneurship, etc. In this paper, the focus is on the categories of youth and women's entrepreneurship and their improvement through the application of modern methods of entrepreneurial support and entrepreneurial education, based on information technologies. In order to reduce the risk of entrepreneurial failure, continuous capacity building for the entrepreneur is required, especially for youth and women entrepreneurs. Contemporary building of entrepreneurial capacities of young people and women is based on information support, thanks to the development of information technologies. This paper presents one successfully realized software platform for innovative management, built as an integral part of the project "Creative Business Innovation Generator in the Function of Development of Youth and Women Entrepreneurship - KBIG2", realized with the support of the Development Agency of Serbia. This software platform for potential youth and women entrepreneurs provides: relevant instructions related to the development of creativity and innovation, instructions in the field of youth and women's

entrepreneurship; entrepreneurial self-education; an idea campaign; managing the life cycle of ideas and others.

Ključne reči: *softver, inovativna podrška, inovativni menadžment, omladinsko i žensko preduzetništvo*

Keywords: *software, innovative support, innovative management, youth and women entrepreneurship*

1. UVOD

Preduzetnički poduhvat je proces koji obuhvata više koraka koje potencijalni preduzetnik mora da prođe, da bi njegov poslovni poduhvat zaživeo, i to osmišljavanje proizvoda ili usluga, pronalaženje tržišta, obezbeđivanje finansiranja, promovisanje proizvoda ili usluga, osmišljavanje organizacije, pokretanje proizvodnje ili realizacija usluge, istrajavanje na realizaciji preduzetničkog poduhvata i dr. Preduzetnički poduhvati mogu biti različiti: preduzetnički poduhvat koji preduzima pojedinac ili grupa pojedinaca kojim se osniva nov privredni subjekt (start-up), preduzetnički poduhvat koji preduzima postojeća kompanija kojim se pokreće nov proizvod, proizvodni program, preduzetnički poduhvat kupovine postojećeg koncepta (licence, franšize) ili druge kompanije, i dr.

Obzirom da se izvesne kategorije ljudi koje se bave preduzetništvom odlikuju određenim specifičnostima, mogu se razlikovati različite vrste preduzetništva zasnovane na specifičnostima tih kategorija, kao što su: preduzetništvo mladih ili omladinsko preduzetništvo, žensko preduzetništvo, socijalno preduzetništvo, korporativno preduzetništvo i sl.

U ovom radu fokus je upravo na kategorijama omladinskog i ženskog preduzetništva i njihovom unapređenju primenom savremenih metoda preduzetničke podrške i preduzetničke edukacije, zasnovane na informacionoj podršci.

Praksa preduzimanja preduzetničkih poduhvata danas ukazuje na mali procenat uspešnih novoosnovanih preduzeća (start-up), jer posluju u dinamičnim tržišnim uslovima, u svetu tehnologije u kome se stvari menjaju velikom brzinom.

U cilju smanjenja rizika od preduzetničkog neuspeha potrebna je **kontinuirana izgradnja kapaciteta preduzetnika**. Ovo posebno važi za kategoriju preduzetnika iz grupe mladih i žena. Savremena izgradnja preduzetničkih kapaciteta mladih i žena zasnovana je na informacionoj podršci, koja je zahvaljujući razvoju informacionih tehnologija poprimila novi oblik, oličen u **softverskoj platformi za inovativni menadžment**. Na taj način potencijalnim preduzetnicima iz kategorije mladih i žena se pruža više praktičnih mogućnosti, kao što su: dostupne relevantne instrukcije vezane za razvoj kreativnosti i inovativnosti, kao i instrukcije iz oblasti omladinskog i ženskog preduzetništva; preduzetnička samo-edukacija; kampanja ideja; upravljanje životnim ciklusom ideje i dr.

Polazeći od navedenih principa podrške omladinskom i ženskom preduzetništvu, u ovom radu se ukratko prezentuje jedna uspešno realizovana softverska platforma, koja je izgrađena kao sastavni deo projekta „Kreativni biznis inovacioni generator u funkciji razvoja omladinskog i ženskog preduzetništva – KBIG2", realizovanog 2017. i 2018. godine uz podršku Razvojne agencije Srbije.

2. OMLADINSKO I ŽENSKO PREDUZETNIŠTVO

U ovom delu se najpre bliže definiše pojam preduzetništva, a zatim ukazuje na osobenosti preduzetništva mladih i žena, zbog sve većeg značaja koji im se pridaje, kako u teoriji tako i u praksi.

2.1 Pojam preduzetništva

Preduzetništvo se prema [1] može definisati kao „kapacitet i spremnost da se razvija, organizuje i rukovodi poslovnim poduhvatom, uporedo sa bilo kojim od njegovih rizika, kako bi se ostvario profit."

Prema [2] preduzetništvo bi se moglo opisati kao najdinamičniji razvojni resurs, orijentisan na inovacije i promene. Ono predstavlja relativno redak resurs, čak i u svetskim razmerama. Tumači se i kao sposobnost da se nešto napravi „od nule" bez značajnijih inicijalnih ulaganja, odnosno sposobnost da se ideja dovede do praktične realizacije. Sa druge strane, **preduzetnici** se mogu opisati kao osobe spremne za preuzimanje odgovornosti za sopstvenu karijeru (njen uspeh ili neuspeh), i sposobne da se prepoznaju šanse tamo gde drugi „ne vide ništa" ili ne vide nešto što je vredno njihovog angažovanja.

2.2 Omladinsko i žensko preduzetništvo

Omladinsko preduzetništvo

U daljem tesktu ukazuje se na osobenosti omladinskog preduzetništva. Prema [3] u populaciju mladih svrstavaju se osobe starosti između 15 i 30 godina života.

Prema dostupnim podacima (RZS, 2017), stopa nezaposlenosti mladih, uzrasta 15–24 godine, u Srbiji na osnovu Ankete o radnoj snazi za II kvartal 2016. godine, iznosi 36,1%. Ma koliko se činili napori, uslovi za zapošljavanje populacije mladih još uvek nisu dovoljni i ne daju željene rezultate. Jedan od efektivnih načina da populacija mladih dođe do radnog angažovanja je **samozapošljavanje**, odnosno **preduzimanje preduzetničkih poduhvata**. U tom smislu preduzetništvo predstavlja izgledni pristup za delimično rešenje navedenog problema.

Pitanje preduzetništva mladih na globalnom nivou u fokusu je više različitih institucija i organizacija, koje sprovode raličite analize i donose dokumente kojima se nastoji da se unapredi njihov učinak. U daljem tekstu navode se neke od inicijativa na tu temu.

Prema [4], **Lisabonska agenda 2020**, u okviru *Strategije 2. Mladi u pokretu* posebno potencira na sprovođenju ispitivanja načina za unapređenje preduzetništva kroz programe mobilnosti za mlade profesionalce.

Zaključci ankete koju je u Srbiji sprovela **Svetska banka** među populacijom mladih pokazuje:

- da u Srbiji 46% mladih ispitanika žele da budu preduzetnici,
- 8% njih je zaista spremno da se angažuje na tome,
- 85% anketiranih smatra da je preduzetništvo rizik,
- ispitanici kao glavnu prepreku uglavnom navode nestimulativan poslovni ambijent.

Prema predviđanjima za budućnost učinjenim od strane organizacije za globalnog praćenja preduzetništva **Global Entrepreneurship Monitoring – GEM**, procene su:

- da će mladi preduzetnici biti pokretači promena i ekonomskog rasta,
- da će 60% radnih mesta do 2020. godine biti usko vezano za inovacije i preduzetništvo,
- da se Srbija može svrstati u kategoriji država u kojoj će se navedeno odigrati.

Pored toga, studija GEM o preduzetništvu mladih pokazala je i da mladi pokazuju 1,6 puta veći stepen preduzetničke namere u poređenju sa odraslima, kao i da su prepreke preduzetništvu kod mladih veće u poređenju sa preprekama za odrasle.

GEM kao ključni problem mladih preduzetnika sagledava nedostatak kapitala i nedostatak iskustva.

Prema [5], Nacionalnom strategijom za mlade Republike Srbije za period od 2015. do 2025. godine, preduzetništvo mladih je prepoznato kroz **Specifični cilj 3**:

- razviti mehanizme za finansijsku podršku mladima pri pokretanju biznisa, posebno finansiranjem start-up, socijalnog i inovativnog preduzetništva, kao i zadrugarstva;
- unaprediti i podržati omladinsko, đačko i studentsko zadrugarstvo;

- omogućiti razvoj stimulativnih mera za preduzetništvo mladih u prvim godinama poslovanja;
- obezbediti pojednostavljenje administrativnih i pravnih procedura za preduzetništvo mladih u prvim godinama poslovanja;
- razviti afirmativne mere namenjene mladim ženama koje žele da postanu preduzetnice, posebno u manje razvijenim područjima;
- podržati razvoj i realizaciju podsticajnog i pravno uređenog modela za ulaganje privrednog sektora u preduzetništvo mladih.

Iz ove kratke analize je evidentno da je preduzetništvo mladih, kako na globalnom tako i na nacionalnom nivou, zavredelo značajan prostor i da mu se poklanja posebna pažnja.

Žensko preduzetništvo

Druga kategorija preduzetništva koja takođe zavređuje posebnu pažnju je **žensko preduzetništvo**, na čije osobenosti će u nastavku biti ukazano.

Teorijsko izučavanje ženskog preduzetništva je započelo 1976. godine pojavom članka „Entrepreneurship: A New Female Frontier" u časopisu *Journal of Contemporary Business*.

Prema [6] ženski preduzetnik je žena koja inicira biznis, koja je aktivno uključena u njegovo rukovođenje, odnosno čiji je udeo u vlasništvu firme koja posluje najmanje jednu godinu ili duže - najmanje 50%.

Osobenosti i značaj ženskog preduzetništva uglavnom proizilaze iz **neravnopravnosti polova.** Podaci koji ukazuju na aktuelno stanje na tržištu radne snage u Republici Srbiji, po različitim ekonomskim pokazateljima i indikatorima, prikazanim po polovima, prikazani su u Tabeli 2.

Tabela 2. Aktuelno stanje na tržištu radne snage u Srbiji [7]

Indikatori	Muškarci	Žene
Stopa zaposlenosti	50,0%	35,0%
Stopa zaposlenosti radnog uzrasta (15-64)	69,9%	53,8%
Stopa zaposlenosti starosti 25 do 54 godine	70%	56%
na rukovodećim i funkcionerskim pozicijama	57.568	25.772
koncentracija zaposlenosti po sektorima	građevinarstvo, saobraćaj, poljoprivreda, rudarstvo i prerađivačka industrija	usluge (76%), obrazovanje, zdravstvena i socijalna zaštita
Samozaposlenost (u starosnoj dobi od 15 do 64 godine)	29%	14%
Stopa neformalne zaposlenosti	20,9%	23,5%
Stopa nezaposlenosti radnog uzrasta (15-64) u 2014. godini	19,2%	20,4%

Prema [8], ključni razlozi za ovakvo stanje na tržištu rada, odnosno evidentnu prednost u korist muškaraca, su to što poslodavci radije zapošljavaju muškarce, zato što žene posmatraju kao radnu snagu koja ne garantuje stabilnost u poslu, zbog činjenice da su žene tradicionalno opterećene porodičnim i kućnim obavezama, i zato što najveći broj nezaposlenih žena ima srednje obrazovanje, što znači da nisu specijalizovane ni za jednu posebnu oblast ili zanat, a tražnja za srednjim kvalifikovanim radnicima opšteg usmerenja je niža ili se od njih traže dodatne veštine (znanje rada na računaru, znanje bar jednog stranog jezika...).

U Republici Srbiji na planu izjednačavanja polova preduzete su brojne inicijative, od kojih su najvažnije *Strategija za ravnopravnost muškaraca i žena od 2010. do 2015. godine*, kao i

Nacionalna strategija za rodnu ravnopravnost za period od 2016. do 2020. godine, sa akcionim planom za period od 2016. do 2018. godine.

Motivi zbog koji se žene otiskuju u preduzetništvo su brojni. Prema [9], **ključni motivi žena za osnivanje sopstvenih firmi** su: želja da iskoriste i primene iskustvo i znanje stečeno na prethodnim poslovima u sopstvenom biznisu, želja za većom fleksibilnošću i kontrolom nad sopstvenim vremenom, želja da se samostalno odlučuje o sopstvenom životu i karijeri, nemogućnost napredovanja na prethodnom radnom mestu, kao i odsustvo izazova u poslu, prepoznata šansa za uspeh u određenom poslu, prilika za većom zaradom, želja da aktivno učestvuju u društvenom životu i osećaj pripadnsosti i korisnosti društvu, težnja za zaposlenjem i ostvarenjem prihoda za život, ...

Dosadašnja izučavanja ženskog preduzetništva ukazuju da žensko preduzetništvo ima izvesne **prednosti** u odnosu na muškarce. Prema [10] ključne prednosti ženskog preduzetništva su veća sigurnost radnih mesta, timski rad, usmerenost na kupce i na zadovoljavanje njihovih potreba, opreznost u donošenju odluka, veće razumevanje za zaposlene, bolji međuljudski odnosi i dr.

Prema [7], najveći izazovi za žene preduzetnice su nedostatak finansija i povoljnih izvora finansiranja za uspešno započinjanje sopstvenog posla, nedovoljne poreske olakšice, slabi poslovni kontakti i nedostatak informacija.

3. PREDUZETNIČKA EDUKACIJA

Između teoretičara i praktičara menadžmenta, često su vođene akademske rasprave oko pitanja da li se preduzetnik rađa ili se stvara. Danas ipak preovladava mišljenje da se preduzetništvo može naučiti, odnosno da je to veština kao i svaka druga. U tom smislu, od značaja je razvoj **preduzetničkih veština**.

Za otpočinjanje sopstvenog poslovnog poduhvata, preduzetničke veštine su od ključne važnosti. Preduzetničke veštine se tiču postupanja preduzetnika u okviru svih faza preduzetničkog procesa.

Razvoj preduzetništva zavisi od ambijenta za preduzetništvo, preduzetničke podrške i preduzetničke edukacije. **Preduzetnička edukacija** je posebno značajna, kako za osobe koje prvi put započinju preduzetničke aktivnosti, tako i za postojeće kompanije, bez obzira na njihovu veličinu.

Kada se radi o osobama koje prvi put započinju preduzetničke aktivnosti [11], a naročito kada se radi o mladim osobama i ženama, da bi se smanjio rizik od neuspeha, potrebno je osmisliti edukaciju za izgradnju njihovih preduzetničkih kapaciteta, koja se sprovodi kroz preduzetnički trening. Program preduzetničkog treninga po pravilu obuhvata: motivacioni trening, trening razvoja kreativne ideje i trening izrade biznis plana za start-up.

Kada se radi o osobama iz već uspostavljenih kompanija koje preduzimaju preduzetničke aktivnosti, motivi su različiti, i po pravilu su u pitanju inovativni i/ili investicioni projekti kojima se dalje razvijaju postojeći ili uvode novi proizvodni/uslužni programi ili poslovni koncepti. U ovom slučaju potrebno je, takođe, osmisliti edukaciju za izgradnju njihovih preduzetničkih kapaciteta, a koja se sprovodi kroz preduzetnički trening. Program preduzetničkog treninga po pravilu obuhvata: motivacioni trening, trening za podsticaj razvoja kreativnosti i inovativnosti i trening izrade biznis plana.

3.1 Informaciona podrška preduzetničkoj edukaciji

U eri informacionih tehnologija, preduzetnička edukacija i izgradnja preduzetničkih kapaciteta sve češće se integrišu u okviru **softverskih platformi za inovativni menadžment**. Inovativne platforme predstavljaju efektivan instrument koji pruža mogućnost da se oko njega okupe različiti stejkholderi, kako bi identifikovali zajedničke probleme i pronašli rešenja za postizanje zajedničkih ciljeva. Prema [12], „Inovativna platforma je mesto za učenje i promenu. To je grupa pojedinaca (koji često predstavljaju organizacije) iz različitih sredina i interesa: farmera, trgovaca, prehrambene industrije, istraživača, vladinih zvaničnika i sl. Članovi zajedno dijagnostikuju probleme, identifikuju mogućnosti i pronalaze načine za postizanje svojih ciljeva."

U ovom radu fokus je upravo na razvoju preduzetničke podrške i preduzetničke edukacije mladih i žena, zasnovane na informacionoj podršci. U tom smislu, ukratko se prezentuje nov oblik preduzetničke podrške i preduzetničke edukacije, oličen u **softverskoj platformi za inovativni menadžment (SPIM) za podršku razvoju omladinskog i ženskog preduzetništva**.

Prednosti ovakve podrške se sastoje u tome što SPIM potencijalnim preduzetničkim korisnicima (mladima i ženama) pruža sofisticiranu informacionu preduzetničku podršku u svim preduzetničkim elementima, koja se ogleda u sledećem:

- dostupne relevantne instrukcije vezane za razvoj kreativnosti i inovativnosti;
- preduzetnička komunikacija;
- preduzetnička samo-edukacija;
- kampanja ideja;
- upravljanje životnim ciklusom ideje i dr.

4. PRIKAZ REALIZOVANE SOFTVERSKE PLATFORME ZA INOVATIVNI MENADŽMENT U FUNKCIJI RAZVOJA OMLADINSKOG I ŽENSKOG PREDUZETNIŠTVA

Polazeći od navedenih principa podrške omladinskom i ženskom preduzetništvu, u ovom poglavlju rada se ukratko prezentuje uspešno realizovana SPIM, koja je izgrađena kao podprojekt u okviru projekta *„Kreativni biznis inovacioni generator u funkciji razvoja omladinskog i ženskog preuzetništva – KBIG2*", koji je realizovao Biznis inkubator Kruševac u saradnji sa Visokom poslovnom školom strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac, a pod pokroviteljstvom Razvojne agencije Srbije.

SPIM za podršku razvoju omladinskog i ženskog preduzetništva je realizovana na sistemu Moodle (engl. Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment - Modularno objektno orijentisano dinamičko okruženje za učenje). U pitanju je na vebu zasnovan softver otvorenog koda, koji ima sistem slobodnog pristupa i višestruku namenu, posebno kada je u pitanju upravljanje kombinovanim učenjem.

SPIM omogućava pristup individualnim i organizacionim korisnicima, instruktorima i administratorima putem personalnih računara i/ili mobilnih uređaja (tablet, pametni telefon), putem interneta, uz pomoć standardnih web browser-a.

SPIM je informacioni sistem čija se struktura sastoji od tri organizaciona hijerarhijska nivoa informacionih entiteta: **Podsistem, Modul** i **Resurs**. [13]

SPIM se sastoji od sledećih podsistema, razvijenih u okviru projekta KBIG2: **Administriranje, Instrukcije, Alati, Komunikacija, Upravljanje životnim ciklusom ideja, Radionica, Preduzetništvo mladih** i **Preduzetništvo žena**.

Slika 1. Prikaz početne stranice Softverske platforme za inovativni menadžment [13]

Podsistem ADMINISTRIRANjE je namenjen administratoru SPIM i on omogućava: registrovanje svih kategorija korisnika; dodeljivanje dozvola pristupa u zavisnosti od kategorije korisnika; upravljanje resursima u pogledu njihovog ažuriranja (izmene, dopune, ili zamene resursa); nesmetano upravljanje komunikacijom korisnika (diskusija, forum, kampanja); usmeravanje i vođenje kampanje ideja; upravljanje životnim ciklusom ideja; izradu periodičnih sigurnosnih back-up kopija za slučaj potrebe restauracije sistema.

Podsistem INSTRUKCIJE je namenjen prevashodno korisnicima i njegova je uloga, da korisnike upozna sa relevantnim sadržajima inovativnog menadžmenta. Instrukcije logički prate aktivnosti koje se odvijaju unutar inovativnog procesa, i to najpre kreiranje ideja i potom i transformaciju kreirane ideje u inovaciju. Stoga su u okviru ovog podsistema ugrađena dva ključna modula: *Kreativnost* i *Inovativnost*. *Modul Kreativnost* interpretira prvu fazu inovativnog procesa, odnosno kreiranje ideja, a *modul Inovativnost* interpretira drugu fazu inovativnog procesa – realizaciju invencije, odnosno njeno transformisanje u inovaciju.

Modul Kreativnost se sastoji od sledećih resursa, i to: Opšta kreativnost, Individualna kreativnost, Organizaciona kreativnost, Alati za podsticaj kreativnosti i Kreativnost - dodatni materijali (Definicije kreativnosti, Deset tajni kreativnosti, Modeli i pristupi odlučivanja) koje pozivaju resursi u okviru modula Kreativnost.

Modul Inovativnost se sastoji od sledećih resursa: Opšta inovativnost, Individualna inovativnost, Organizaciona inovativnost, Biznis plan, Projekat, Menadžment inovacijom proizvoda, Merenje inovativnosti, Inovativnost - dodatni materijali (Dinamički biznis plan, Biznis plan – model, Definicija inovacije, Budžet uspostavljenja, Budžet novčanih tokova, Operativni budžet, Logička matrica projekta, Elementi plana projekta, Invencija, Identifikacija projekata, Izvori inovacija, Izbor projekata, Menadžment kvalitetom projekta, Organizaciona struktura projekta, PERT mreža, Projektni menadžment, Plan projekta – Gantogram, Strateško pozicioniranje projekta, Strategijska selekcija projekta, Termin plan projekta).

Moduli, a potom i resursi u okviru ovog podsistema su metodološki ugrađeni tako, da kako korisnik prolazi redom kroz pojedine od njih, on tako pridodaje (kumulira) neophodno znanje i veštine i postepeno stiče kompetencije iz inovativnog menadžmenta. Prolaskom kroz oba navedena modula, odnosno kroz sve njihove resurse korisnik se osposobljava za uspešno vođenje inovativnog procesa.

Pažljivim iščitavanjem i razmatranjem, najpre resursa *modula Kreativnost*, a potom i resursa *Modula Inovativnost* korisnik dobija neophodne instrukcije - uvide u preporuke za postupanja, u okviru inovativnog procesa. Kako bi se bliže upoznao i sa praktičnim postupanjima u okviru inovativnog procesa, korisniku su u okviru pojedinih resursa (u okviru modula *Kreativnost* i

Inovativnost) na raspolaganju brojni softverski alati, koji se u tu svrhu koriste. Svi raspoloživi alati su razvrstani po kategorijama. Kategorije alata su postavljene u okviru SPIM podsistema Alati, a pozivaju se iz navedenih resursa linkovima.

Podsistem ALATI ima prevashodno instrumentalnu funkciju, budući da resursi unutar ovog podsistema služe da korisnicima olakšaju rešavanje određenih problema ili zadataka. U ovom podsistemu ugrađene su sledeće kategorije softverskih alata: *Alati za podsticaj kreativnosti, Alati za podsticaj inovativnosti, Alati strateškog menadžmenta, Alati projektnog menadžmenta, i Alati kvaliteta*.

Modul Alati za podsticaj kreativnosti služe da korisniku predstave skup najaktuelnijih metoda i tehnika koje se koriste u unapređenju kreativnosti u različitim slučajevima rešavanja problemskih situacija. Alati ni na koji način ne mogu da zamene vlastito angažovanje korisnika, već im samo daju smernice kojim se metodama i na koji način, i u kojim slučajevima, mogu unaprediti njihove performanse u pogledu kreativnosti.

Modul Alati za podsticaj inovativnosti služe da korisniku predstave različite pristupe koji se koriste kako bi se kreirana ideja – invencija uspešno komercijalizovala, odnosno transformisala u inovaciju. Alati ove kategorije pokrivaju čitav segment transformacije invencije u inovaciju, za korisnike iz kategorije mladih i žena, s tim što je ovde fokus na organizacionom aspektu inovacija.

Modul Alati strateškog menadžmenta je namenjen strateškim menadžerima, jer svaka inovacija, odnosno inovativni menadžment pripadaju strateškom nivou menadžmenta u organizaciji, pa se isti primenjuju za internu i eksternu analizu okruženja organizacije.

Modul Alati projektnog menadžmenta se koriste od strane korisnika kako bi se inovacijama upravljalo kao pojedinačnim projektima, budući da praktično svaka poslovna ideja, koja treba da rezultuje u inovaciji, predstavlja jedan projekat.

Modul Alati kvaliteta služi korisnicima prevashodno da prethodno razmotreni problem ili problemsku situaciju i grafički interpretiraju na adekvatan način.

Podsistem KOMUNIKACIJE služi da svim kategorijama korisnika omogući jednostavnu i konformnu međusobnu komunikaciju. Unutar njega su instalirani moduli *Diskusija*, *Forum* i *Kampanja*.

Modul Diskusija ima svrhu da korisnicima omogući održavanje virtuelnih sastanaka kroz on-line komunikaciju, po prethodnom pozivu, po najavi ili po periodičnom planu. Za realizaciju ovog modula korisnici imaju na raspolaganju resurs *Pričaonica*.

Modul Forum ima svrhu da korisnicima omogući održavanje virtuelnih sastanaka kroz off-line komunikaciju (u razdeljenom vremenu), a za njegovu realizaciju korisnici imaju na raspolaganju istoimeni resurs *Forum*.

Modul Kampanja je prevashodno namenjen grupi korisnika i ima svrhu da najpre svakom od članova grupe omogući da svoje ideje na pogodan način prikaže ostalim članovima iz grupe, potom da ostali članovi grupe ocenjuju te ideje (putem glasanja) i konačno da omogući da se tako dodeljene ocene trajno zabeleže u odgovarajuću Knjigu ocena (Izveštaj o ocenjivanju). Ovaj modul se praktično realizuje kroz resurs Kampanja ideja.

Podsistem RADIONICA služi da individualnim i organizacionim korisnicima, mladima i ženama, omogući praktičan rad iz inovativnog menadžmenta, odnosno služi kao mesto gde korisnici praktično uvežbavaju upotrebu pojedinih resursa iz pojedinih podsistema. Ovde su korisnicima na raspolaganju sva događanja unutar Projekta KBIG2, odnosno svi materijali koji su korišćeni ili realizovani kroz treninge. U okviru njega realizuje se praktični rad korisnika, sve što korisnici praktično rade ovde se evidentira i beleži. Kroz ovaj podsistem korisnici demonstriraju praktičnu osposobljenost za rad sa SPIM. Takođe, ovde su postavljene i galerije fotografija sa svih događaja na KBIG2, i postavljene su sve informacije o događanjima na KBIG2.

Podsistem UPRAVLjANjE ŽIVOTNIM CIKLUSOM IDEJE omogućava korisnicima upravljanje idejama i nakon njihovog zapisivanja u Knjigu ocena, u okviru modula Kampanja. Na primer, ako organizacija prihvati ideju generisanu kroz modul Kampanja, ovaj podsistem omogućava dalje praćenje njenog odvijanja. Ili, ako se prihvati realizacija individualne ideje generisane kroz Kampanju ideja, ovaj podsistem omogućava praćenje njene dalje realizacije od strane individualnog korisnika. U tu svrhu korisnicima su na raspolaganju moduli *Upravljanje životnim ciklusom ideje individualnih korisnika* i *Upravljanje životnim ciklusom ideje organizacionih korisnika*, koji čine u tu svrhu kreirane i postavljene dve baze podataka ideja.

Od posebnog značaja za podršku preduzetničkoj edukaciji mladih i žena predstavljaju podsistemi kreirane SPIM pod nazivom *Preduzetništvo mladih* i *Žensko preduzetništvo*, koji će biti bliže pojašnjeni u nastavku.

Stručna podrška mladima na razvoju kreativnih i inovativnih biznis ideja u oblasti omladinskog preduzetništva implemetirana je u vidu *Podsistema Preduzetništvo mladih* u okviru Softverske platforme za inovacioni menadžment – SPIM.

Podsistem PREDUZETNIŠTVO MLADIH ima informativnu i instrukcionu ulogu. Informativna uloga se ogleda u tome da najpre potencijalne mlade preduzetnike informiše o specifičnostima omladinskog preduzetništva, a potom i da im prenese instrukcije za lakše savladavanje preduzetničkih poduhvata. U ovaj podsistem ugrađeni su sledeći moduli i unutar njih resursi: *Uvod u preduzetništvo mladih* (Uvod, Preduzetništvo, Preduzetničke veštine), *Mišljenje relevantnih institucija o preduzetništvu mladih* (Analiza stavova i mišljenja relevantnih institucija za preduzetništvo mladih, Nacionalna strategija za mlade), *Istraživanje u oblasti preduzetništva mladih* („Istraživanje mišljenja postojećih i potencijalnih mladih preduzetnika", „Preduzetnička kultura kod mladih", „Institucionalne i zakonodavne prepreke koje utiču na preduzetništvo mladih"), *Primeri dobre prakse* (Portal preduzetništva za mlade), *Preduzetništvo mladih* (Prezentacija).

Slika 2. Prikaz početne stranice Podsistema Preduzetništvo mladih [13]

Stručna podrška ženama na razvoju kreativnih i inovativnih biznis ideja u oblasti ženskog preduzetništva implemetirana je u vidu *Podsistema Žensko preduzetništvo* u okviru Softverske platforme za inovacioni menadžment – SPIM.

Podsistem ŽENSKO PREDUZETNIŠTVO takođe ima informativnu i instrukcionu ulogu. Informativna uloga se ogleda u tome da najpre potencijalne ili aktuelne preduzetnice informiše o specifičnostima ženskog preduzetništva, a potom i da im prenese instrukcije za olakšanje savladavanja preduzetničkih poduhvata, žena preduzetnica početnica u biznisu, odnosno da aktuelnim preduzetnicama pruži dopunske informacije vezano za pogodnosti koje im stoje na raspololaganju. U ovaj podsistem ugrađeni su sledeći moduli i unutar njih resursi: *Inicijative za izjednačavanje prava muškaraca i žena* (Uvod, Inicijative za izjednačavanje prava muškaraca i žena stranica), *Muškarci i žene* (Muškarci i žene kao preduzetnici), *Karakteristike ženskog preduzetništva* (Karakteristike ženskog preduzetništva), *Finansiranje ženskog preduzetništva* (Mogućnosti za finansiranje ženskog preduzetništva), *Inicijative na planu razvoja ženskog preduzetništva* (Savet za žensko preduzetništvo), *Primeri dobre prakse ženskog preduzetništva* (Uspešni primeri ženskog preduzetništva), *Žensko preduzetništvo* (Prezentacija).

Slika 3. Prikaz početne stranice Podsistema Žensko preduzetništvo [13]

5. ZAKLJUČAK

U ovom radu je prezentovana softverska platforma za inovativni menadžment (SPIM) za podršku razvoju omladinskog i ženskog preduzetništva, koja je najpre razvijena, potom instalirana i najzad testirana u realnom ambijentu Biznis inkubatora Kruševac, u okviru projekta *„Kreativni biznis inovacioni generator u funkciji razvoja omladinskog i ženskog preuzetništva – KBIG2"*, koji je Biznis inkubator Kruševac realizovao u saradnji sa Visokom poslovnom školom strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac, a pod pokroviteljstvom Razvojne agencije Srbije.

SPIM integriše više IT podsistema za podršku preduzetništvu, i to: Administriranje, Instrukcije, Alati, Komunikacije, Radionica, Upravljanje životnim ciklusom proizvoda, Preduzetništvo mladih i Žensko preuzetništvo.

SPIM je pokazala prednosti informacione podrške preduzetničkoj edukaciji, jer potencijalnim preduzetničkim individualnim i/ili organizacionim korisnicima, mladima i ženama, pruža više praktičnih mogućnosti, kao što su: relevantne instrukcije vezane za razvoj kreativnosti i inovativnosti, kao i instrukcije iz oblasti omladinskog i ženskog preduzetništva; mogućnost za preduzetničku samoedukaciju; kampanja ideja; upravljanje životnim ciklusom ideje i dr.

Koncept opisane SPIM omogućava repliciranje i na druge kategorije korisnika, potencijalnih preduzetnika, što predstavlja mogućnost za njenu eventualnu buduću nadgradnju.

Bibliografija

1. BD (2017). Business dictionary. Preuzeto sa http://www.businessdictionary.com/definition/entrepreneurship.htm
2. Paunović S, 2017, Preduzetništvo i mlada generacija – ograničenja i mogućnosti, BBA Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije Beograd, www.razvoj-karijere.com/media/files/Prof._dr_Svetislav_Paunovic_prezentacija_1.pdf
3. Bobić D, 2017, Preduzetništvo mladih u Srbiji, Mapiranje prepreka za preduzetništvo mladih
4. Kronja J, 2011, Vodič kroz strategiju Evropa 2020, Evropski pokret u Srbiji, Beograd, http://www.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2015/08/EU-2020.pdf
5. NSTM, 2015, Nacionalna strategija za mlade za period od 2015. do 2025. godine, Vlada RS, http://www.mos.gov.rs/mladisuzakon/attachments/article/389/nacionalna_strategija_za_mlade0101_cyr.pdf
6. RPKPA, 2017, Žensko preduzetništvo, http://www.rpkpancevo.com/akti/preduzetnistvo_uvod.pdf
7. VRS, 2016, Nacionalna strategiju za rodnu ravnopravnost za period od 2016 do 2020 godine sa akcionim planom za period od 2016 do 2018 godine, Vlada Republike Srbije
8. Đuraković V., 2012, Uloga i značaj ženskog preduzetništva u razvoju novog privatnog sektora u Srbiji, Poslovna ekonomija, godina VI, Broj 1, Vol X, str. 239-257.
9. Vukmirović, N, 2005, Modeli podrške razvoju ženskog preduzetništva, Industrija, vol. 33, br. 4, str. 1-18.
10. Blagojević M, 2012, Žene i muškarci u Srbiji. Šta nam govore brojevi? UN Women – Agencija Ujedinjih nacija za rodnu ravnopravnost i osnaživanje žena.
11. Salamzadeh A., Hiroko K.K. (2015). Startup Companies: Life Cycle And Challenges, EEE 2015, Beograd. EMPLOYMENT, EDUCATION AND ENTREPRENEURSHIP (str. 15-24). 14-16 October 2015 Belgrade Serbia: http://eee-conference.com/_img/arhiva/2015/eee_2015_book_i.pdf.
12. WIP. (2017). What are innovation platforms? Preuzeto sa https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a2840f0b652dd0005bc/Brief1.pdf
13. Krstić, M., Skorup, A., 2017, Software Platform For Innovative Management In The Function Of Entrepreneurship Development, Economic and Technological Development and Information Society, Compass Publishing, United Kingdom, pp 179-194
14. http://inovativnost.bickrusevac.co.rs

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

ORGANIZACIONA KULTURA I KULTUROLOŠKE NAVIKE PRIVREDNIKA U SRBIJI I U SVETU

ORGANIZATIONAL CULTURE AND CULTURAL HABITS OF SERBIAN AND WORLD ENTREPRENEURS

Goran Šormaz | Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac | goran.sormaz@indmanager.edu.rs

Vesna Mladenović | Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu | vesna.mladenovic777@gmail.com

Slavica Anđelić | Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac | slavica.andjelic@indmanager.edu.rs

Sažetak

Svaka organizacija, bez obzira na delatnost kojom se bavi i način na koji tu delatnost obavlja sadrži pojedine elemente koji je i čine organizacijom. Ti elementi podrazumevaju kolektiv, sredstva za rad i organizaciju. Svojim razvojem organizacija modifikuje svoju sadržinu i obeležja, kao i mesto i ulogu u samom toku ekonomske aktivnosti društva. Kao primarni cilj svake organizacije navode se razvoj i rast. Danas smo svedoci sve većeg značaja organizacione kulture za razvoj i rast same organizacije. Organizaciona kultura podrazumeva primarne vrednosti, poput zaposlenih u organizaciji, razvoja klime koja motiviše kreativnost i inovaciju zaposlenih, zatim nagrađivanje za njihov dobar rad, unapređivanje komunikacije između zaposlenih. Ona kreira i neguje osećaj zadovoljstva i uspeha usled visokog kvaliteta rada. Kako se današnje poslovanje ne može zamisliti bez saradnje sa ostatkom sveta, sve se više dolazi u dodir sa multikulturalnim okruženjem, pa je usklađivanje organizacione kulture sa savremenim okruženjem neminovno. Srbija se posle promena 2000. godine i posle decenije izolacije, hiperinflacije i sankcija, politički i ekonomski orijentisala ka evropskim integracijama. Ova tema je značajna za što bolje razumevanje karakteristika srpske organizacione kulture, kako bi promene i usklađivanje sa standardima Evropske Unije bilo što lakše i brže.

Abstract

Every organization, regardless of the activity it deals with and the way in which it operates, contains certain elements that make it an organization. These elements include collective work and the means that make it an organization. By its development, the organization modifies its content and characteristics, as well as the place and role in the course of the economic activity of the society. The primary goal of each organization is development and growth. Today we are witnesses of an increasing importance of the organizational culture with the aim of development and growth of the organization itself. Organizational culture implies the primary values, such as employees in the organization, the development of a climate that motivates creativity and employee innovation, rewarding their good work, as well as improving communication between employees. It creates and nurtures the sense of satisfaction and success due to the high quality of work. As today's business cannot be imagined without cooperation with the rest of the world, it is increasingly coming into contact with the multicultural environment, so that the harmonization of the organizational culture with the modern environment is inevitable. After the changes in 2000 and after a decade of isolation, hyperinflation and sanctions, Serbia has been politically and economically oriented towards European integration. This topic is important for better understanding of the characteristics of the Serbian organizational culture, in order to make changes and alignment with the standards of the European Union easier and faster.

Ključne reči: *organizacija, kultura, organizaciona kultura, okruženje, integracija, Evropska unija*

Keywords: *organization, culture, organizational culture, environment, integration, European Union*

1. UVOD

Kultura je jedno od bitnih obeležja ljudskog društva koje ga čini pojavom sui generis. Termin kultura je latinskog porekla i smatra se da je rimski filozof Ciceron prvi koji je upotrebio taj izraz. Prvobitno značenje reči kultura označavalo je delovanje čoveka kroz prirodu, obradu polja, poljoprivredu. Kasnije se značenje reči proširuje na svako delovanje čoveka na prirodu, odnosno termin podrazumeva čovekovu prirodu. Razvojem masovne kulture, tekovine kulture postaju svojina sve širih slojeva društva. Narodu se ne približava samo nacionalna kultura, već i kultura drugih naroda, čime se kultura internacionalizuje.

"Nacionalna kultura predstavlja mentalno programiranje: obrazac mišljenja, osećanja i delovanja koje svaka osoba stekne u detinjstvu i zatim primenjuje kroz čitav život." [12].

Nesumnjivo, kultura je neodvojivi deo života ljudi. Ona utiče na njihove stavove, vrednosti, humor, nadu, lojalnost, kao i na njihove brige i strahove. Na primer, ukoliko ste iz Novog Meksika ili Montane, ako su vaši roditelji iz Kambodže, ili su francuski Kanađani ili Indijanci, ako ste nemački katolik ili Afroamerikanac, ako ste Jevrej ili Mormon, ako ste "strejt" ili "gej", vaša kultura, kao i kulturološke navike, svakako utiču na vas. Iz toga proizilazi da kada radite sa ljudima i gradite odnose sa njima, pomaže ako imate bar neku perspektivu i razumevanje njihovih kultura.

Ali, kao što istražujemo kulturu, takođe je važno zapamtiti koliko imamo zajedničkog. Na primer, osoba koja je odrastala na Tibetu verovatno će na svet gledati dosta drugačije od nekoga ko je odrastao u Njujorku - ali obe osobe znaju kako je to probuditi se ujutru i radovati se predstojećim događajima u toku dana. Svi smo mi ljudska bića. Svi mi duboko volimo, želimo da učimo, imamo nade i snove i u svom životu smo nekada doživeli bol i strah.

U isto vreme, ne možemo da zanemarimo razlike i pretvaramo se da one ne postoje i nisu bitne, sve u želji da budemo slični. Takođe, ne možemo se pretvarati da diskriminacija ljudi ne postoji. Kao prvo, važno je zapamtiti da svako ima važnu tačku gledišta i ulogu kada je u pitanju kultura. Ne morate biti ekspert da izgradite odnose sa ljudima različitim od sebe; ne morate imati diplomu da naučite da postanete osetljivi na kulturna pitanja; ne morate da budete socijalni radnik da znate kako kultura utiče na vaš život.

"Ljudi su naš najveći kapital." Ova fraza, ili njene varijacije, postala je kliše u prezentacijama menadžmenta, zadacima i godišnjim izveštajima širom sveta. Zajedno sa pojmovima kao što su "ohrabrivanje/jačanje" i "timski rad", ova fraza izražava stav ljudi koji su u kreativnom centru preduzeća. Međutim, vrlo često, čitaoci takvih reči, a naročito oni "ljudi" koje opisuju, mogu imati više cinično shvatanje istih, videći organizacije kako i dalje rade kao da su ljudi deo problema, a ne ključ za njegovo rešenje [11].

Organizaciona kultura se ne može adekvatno razumeti bez poznavanja karakteristika, odnosno sadržaja nacionalne kulture u čijem se sklopu razvija, što, naravno, važi i za organizaciju visokih performansi. Međutim, Mojić navodi da Hofstede i Peterson smatraju da odnos između nacionalnih kultura i organizacionih kultura nije tako snažan koliko prethodni autori ističu. Radi toga je nužna pažljiva kontrola ranije pomenutih, ostalih izvora kulture organizacije (poput efekata grane delatnosti i prošlosti organizacije), kada se analizira odnos nacionalnih kulturnih vrednosti i praksi organizacione kulture [8].

2. ORGANIZACIONA KULTURA

I organizacije, kao manje grupe ljudi, imaju svoju kulturu po kojoj se prepoznaju i međusobno razlikuju. Organizaciona kultura nastaje u procesu socijalne interakcije članova organizacije. Rezultat međusobnih interakcija i komunikacija zaposlenih u organizaciji su

zajedničke vrednosti, verovanja i norme ponašanja njenih članova. Organizacionu kulturu definišemo kao sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koje usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje [7]. Verovanje uključuje bazične pretpostavke o svetu koji okružuje zaposlene i načinu njegovog funkcionisanja. Vrednosti su bazične pretpostavke o idealima i normama ponašanja koje su zaposleni spremni da prate. Od snage kulture zavisi intenzitet njenog uticaja na ponašanje jednog privrednog subjekta [7].

Organizaciona kultura svoje osnovne vrednosti vezuje za zaposlene, razvija klimu koja podstiče kreativnost i inovaciju, vezuje sve nagrade za dobar rad, pospešuje komunikaciju među zaposlenima, obezbeđuje uslove u kojima nijedna ideja ne sme ostati neizrečena, stvara i neguje osećaj zadovoljstva i uspeha zbog visokog kvaliteta rada. Promene u kulturi se dešavaju kad ljudi otkriju nove i bolje načine rešavanja problema i izazova, odnosno kad stari način ne omogućava najbolju mogućnost za opstanak. Kultura preduzeća do određenog stepena reflektuje nacionalnu ili društvenu kulturu.

U literaturi, navode se tri osnovna izvora organizacione kulture svake organizacije, tj. svakog privrednog subjekta [12]:

1) Nacionalna kultura u kojoj preduzeće posluje. Budući da su svi, ili barem većina zaposlenih u jednom preduzeću, pripadnici iste nacionalne kulture, normalno je da se pretpostavke, verovanja i vrednosti te nacionalne kulture unesu u preduzeće i ugrade u njegovu organizacionu kulturu.
2) Karakteristike privrednog sektora, industrije, odnosno biznisa u kojem se preduzeće nalazi. Preduzeća u istom privrednom sektoru ili grani susreću se sa sličnim problemima i rade u sličnim uslovima, tako da su predodređena da razvijaju slične pretpostavke, verovanja i vrednosti u svojim kulturama. Kao posledica takvog uticaja, u kulturama većine preduzeća, u istom sektoru ili grani delatnosti, pronaći ćemo slične pretpostavke, verovanja i vrednosti, koje ih razlikuju od kultura preduzeća u drugom sektoru, odnosno grani delatnosti. Tako će, da navedemo primer, kulture svih čeličana imati neke sličnosti, odnosno zajedničke karakteristike i sadržaje koje će ih razlikovati od tekstilnih fabrika, ili od konsalting agencija.
3) Ličnost dominantnog lidera preduzeća. Lider ili osnivač preduzeća je svakako u poziciji da nametne sopstvene pretpostavke, vrednosti i verovanja ostalim zaposlenima u preduzeću i tako ih ugradi u sadržaj organizacione kulture. Lider i osnivač preduzeća kontroliše resurse u njemu i svakako ima najveću moć. On svoju moć može koristiti, ne samo da obezbedi da podređeni prihvate njegova naređenja, nego i da prihvate njegove stavove kao svoje. Osim toga, lider je centralna figura u preduzeću i kao takav je čvorišna tačka svih komunikacija u njemu. Stoga je, zahvaljujući svojoj poziciji, u mogućnosti da ostalima nameće svoje stavove i uverenja.

Stav autora je da organizaciona kultura može delovati na poslovanje preduzeća i pozitivno i negativno. Ona može biti "tajna formula uspeha", ali i "tihi ubica". Sve zavisi od toga da li kultura odgovara situaciji u kojoj se preduzeće nalazi ili ne. Njen uticaj na poslovanje preduzeća, bar do sada, nije u potpunosti istražen.

2.1 Organizaciona i/ili korporativna kultura

Razvojem savremenih organizacija postavilo se i pitanje da li postoje određena pravila koja bi bila zajednička za pojedine organizacije, kao i pitanje da li organizacija ima svoju osobenu kulturu, budući da svako društvo ima svoju. Početkom dvadesetog veka nastale su i debate o tome da li postoji organizaciona kultura, i ako postoji, koja su njena osnovna obeležja.

Terminološki, u savremenoj literaturi, upotrebljavaju se oba izraza: organizaciona kultura i korporativna kultura. Među ovim pojmovima, koliko god da su slični, postoje i određene razlike [4]:

- organizacija je širi pojam od korporacije, budući da je korporacija samo jedan od oblika organizacije;
- organizacija je po vremenu nastanka dosta starija od korporacije, tako da u organizacijama korporativna kultura postoji još od najranijeg perioda;

Uvažavajući navedene razlike, autor je stava da praktično neka bitna razlika i ne postoji, tako da se opredelio da koristi termin organizaciona kultura, budući da je i rad usmeren ka svim postojećim organizacionim oblicima poslovanja i privređivanja, a ne samo ka korporacijama.

2.2 Definisanje organizacione kulture i njene karakteristike

Neki naši autori su organizacionu kulturu definisali kao sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja, koje su članovi organizacije usvojili i razvili kroz zajedničko iskustvo, a koji su manifestovani kroz simbole koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje [7], dok je O'Rajli (*O'Reilly*) organizacionu kulturu video kao vid društvene kontrole koji se zasniva na normama, odnosno na očekivanjima koji su to stavovi prihvatljivi u organizaciji, a koji nisu [4].

Budući da postoji više desetina, pa i stotina definicija same kulture, a potom i nekoliko desetina definicija organizacione kulture, zajedničko svima je da se u većini definicija kao opredeljujući elementi pominju vrednosti i norme, tj. pravila ponašanja koja odražavaju vrednosti organizacione kulture.

Kada govorimo o glavnim karakteristikama organizacione kulture, važno je istaći da se ona, kao i sama kultura ne nasleđuje, već stiče. U skladu sa navedenim, njene osnovne odlike bile bi [4]:

- nenasledivost, tj. stečenost;
- deljivost;
- činjenica da obuhvata i materijalne i nematerijalne aspekte;
- adoptivnost;

Kao što je već navedeno, organizaciona kultura se ne nasleđuje, već se stiče kroz proces socijalizacije, tako što novi članovi organizacije faktički uče i prihvataju organizacione vrednosti i norme, čime stiču sposobnost da se ponašaju u skladu sa prihvaćenom organizacionom kulturom.

Iz prve i najvažnije odlike proističe i druga, a to je deljivost, tj. mogućnost da novi članovi organizacije nauče njenu organizacionu kulturu i dalje je prenesu na sledeću generaciju, faktički "s kolena na koleno".

Materijalni aspekti organizacione kulture odnose se, pre svega, na objekte, tehnologiju i kulturne simbole, a nematerijalni aspekti obuhvataju ideje, verovanja i vrednosti, kao i na njima zasnovane norme organizacione kulture.

Adoptivnost, kao što i sam naziv kaže, zasniva se na sposobnosti članova organizacije da prihvate norme organizacione kulture, budući da organizaciona kultura koja ne bi bila prihvaćena od članova organizacije nema nikakav praktični značaj.

Po Šajnu [8], postoji pet osnovnih elemenata organizacione kulture, koji su apstraktni i nisu uvek merljivi (po čemu autor ovog rada zaključuje da spadaju u nematerijalne aspekte organizacione kulture):

- pretpostavke, koje su podsvesnog karaktera, budući da ljudi najčešće nisu svesni onoga što utiče na njihove stavove;

- verovanja – stav je da postoje kolektivna verovanja i osećanja, u vezi sa tim koje su stvari dobre i racionalne;
- vrednosti – apstraktne ideje šta je vredno i poželjno u jednoj organizaciji, a šta nije;
- stavovi (preneti i prihvaćeni od članova organizacije);
- norme ponašanja – pravila organizacije;

Iz svega navedenog, po mišljenju autora, možemo zaključiti da se organizaciona kultura ne formira odjednom, ali jednom usvojena, ona ostaje prihvaćena u organizaciji čak i ako je izložena drugim kulturama.

Idealna organizaciona kultura je dobar pokazatelj društvenih vrednosti u određenom okruženju, jer predstavlja vrednosti i ponašanje za koje članovi organizacije veruju da su poželjni i potrebni da bi organizacija bila uspešna. Jednostavno, idealna organizaciona kultura odslikava ono što najveći broj njenih članova veruje da bi za organizaciju bilo dobro i obezbedilo joj uspeh.

3. UTICAJ NACIONALNE KULTURE NA ORGANIZACIONU KULTURU U SRBIJI

Da bi se razumele osobenosti organizacione kulture srpskih privrednih subjekata, potrebno je ukazati na nekoliko važnih momenata u razvoju srpske privrede (i srpskog društva uopšte). Kao prvo, proces industrijalizacije u Srbiji je relativno kasno započeo i u svom razvoju je u različitim istorijskim periodima bio vrednosno različito usmeravan. Industrijska kultura, koja se u Srbiji razvijala od kraja devetnaestog veka do početka Drugog svetskog rata, „sukobljavala" se sa vrednostima vladajuće agrarne, preindustrijske kulture, da bi se nakon Drugog svetskog rata insistiralo na njenom ubrzanom razvoju koji je, ovoga puta, bio ideološki usmeravan.

Proces industrijskog razvoja u srpskom društvu, dakle, relativno je kratko trajao u poređenju sa industrijskom tradicijom razvijenih društava zapadnoevropskih zemalja. Osim njegovog relativno kratkog trajanja, ovaj proces je u različitim periodima istorijskog razvoja srpskog društva bio vrednosno različito usmeravan, što ga je značajno usporavalo i kočilo. To je uticalo na karakteristike organizacione kulture u Srbiji, koja, usled navedenih i čestih promena, nije uspevala sasvim da se razvije, što je, uz druge faktore, imalo uticaja na poslovanje, ali i propadanje mnogih preduzeća.

Usled relativne nerazvijenosti specifične organizacione kulture u mnogim srpskim privrednim subjektima, njihov „kulturni prostor", po mišljenju autora, popunjavali su elementi nacionalne kulture (koji sami po sebi ne moraju imati negativan uticaj, naprotiv) izmešani sa prevaziđenim, ali i novim ideološkim sadržajima, što je uticalo na dezorijentisanost u poslovanju. Mnoga srpska preduzeća nisu uspela da se oslobode „balasta" vrednosti samoupravnog socijalizma, što je rezultiralo ili njihovim propadanjem ili jeftinom prodajom (koja često nije dovodila do revitalizacije kupljenih preduzeća).

Uzimajući u obzir slovensko poreklo svih najvećih nacija u bivšoj Jugoslaviji, kao i slične geografske i prirodne uslove razvoja, po mišljenju koje deli i autor, razumno je pretpostaviti da su duboke kulturne pretpostavke svih nacija u bivšoj Jugoslaviji zajedničke. Srpska nacionalna kultura je po svojim karakteristikama najbliža zemljama Latinske amerike (Čile, Meksiko, Venecuela, Kolumbija) i nešto manje, latinskim zemljama Evrope (Francuska, Italija, Španija). Sa latinoevropskim i latinoameričkim kulturama, srpska kultura deli visoku distancu moći i izbegavanja neizvesnosti. Međutim, za razliku od latinoevropskih kultura koje su individualističke, srpska nacionalna kultura je u značajnoj meri kolektivistička. Sa germanskim nacionalnim kulturama, srpska kultura deli visoko izbegavanje neizvesnosti, ali se razlikuje po visokoj distanci moći i kolektivizmu. Najveće razlike su između srpske nacionalne kulture i anglosaksonskih kultura, od kojih se razlikuje po svim dimenzijama [19].

Nestajanjem države, u funkciji socijalne ustanove koja je uvek bila tu da pokrije gubitke uzrokovane neracionalnim poslovanjem, svoj identitet su izgubila mnoga preduzeća, nenaviknuta na tržišno poslovanje [4]. Sa druge strane, u Srbiji su postojali privredni subjekti koji su, uprkos navedenim teškoćama, uspeli (zahvaljujući i bolje razvijenoj organizacionoj kulturi) da odgovore na izazove tranzicijskog procesa. Prema tome, nisu uvek obrasci nacionalne kulture jedini „krivci" za slabo poslovanje mnogih srpskih kompanija (iako u tome imaju udela). Uz objektivne društveno – istorijske okolnosti i nedovoljno razvijena (pa čak i potpuno nerazvijena) ili pak neodgovarajuća organizaciona kultura, uticala je na neuspehe tih preduzeća. To se najbolje vidi na primeru različite reakcije privrednika u Srbiji na ekonomski embargo uspostavljen tokom 90-ih godina dvadesetog veka od strane takozvane međunarodne zajednice. Neka preduzeća nisu uspela da se snađu u novonastalim okolnostima, što je uticalo na njihovo zatvaranje, uz očekivanje da će se tako konzervirani sačuvati dok ne dođu "bolji dani". Druga preduzeća su uspela da se prilagode promenama i nastave da posluju, uspevajući tako da prevaziđu situaciju i da opstanu, pa i da ojačaju.

U privrednim društvima koja su ušla u sastav velikih i uspešnih svetskih kompanija formirala se organizaciona kultura pod uticajem tih kompanija. Ona se najčešće prosto preuzimala, odnosno iz centra kompanije se širila na njenu periferiju. Sa druge strane, pojedini privredni subjekti u Srbiji, koji se nisu privatizacijom našli u sklopu velikih svetskih kompanija, nastojali su da razviju organizacionu kulturu, ali da se i sami razvijaju pod uticajem organizacione kulture velikih i uspešnih evropskih i svetskih korporacija.

Po mišljenju autora, šansa srpskih privrednika je u međusobnom udruživanju ili udruživanju sa privrednicima iz okruženja. U tom slučaju je neophodno uspostavljanje i intenzivne komunikacije njihovih organizacionih kultura međusobno, zatim njihovih organizacionih kultura sa posebnim nacionalnim kulturama, kao i sa organizacionim kulturama uspešnih svetskih kompanija.

4. POVEZANOST I MEĐUZAVISNOST ORGANIZACIONE I POSLOVNE KULTURE

U savremenom poslovnom okruženju, uspešnost poslovanja višestruko je povezana sa poslovnom kulturom, kulturom komuniciranja i poslovnom etikom privrednog subjekta. Poslovna kultura se bavi pitanjima koja se tiču delovanja u skladu sa opštom i organizacionom kulturom, komuniciranja sa drugom stranom radi ostvarivanja uspešnog dijaloga, koji dalje vodi do sporazumevanja i zadovoljavanja interesa svih učesnika u poslovnom procesu. Poslovna kultura, na koju opšta organizaciona kultura ima značajan uticaj, dalje utiče i na način poslovanja, u skladu sa moralnim načelima i etičkim normama i standardima [20].

Poslovna kultura ponašanje ljudi analizira na nivou pojedinca, grupe pojedinaca i organizacije u celini, u skladu sa prihvaćenim normama organizacione kulture. Na taj način se posmatra celokupno ponašanje ljudi u procesu poslovanja preduzeća, što omogućava preduzimanje odgovarajućih mera menadžmenta u ostvarivanju planiranih ciljeva.

Ponašanje ljudi unutar organizacije postaje sve značajniji faktor uspešnog ostvarivanja ciljeva organizacije, budući da čovek predstavlja njen središnji faktor. Čovek je nosilac ne samo funkcije izvršenja, nego i upravljačke aktivnosti u privrednom subjektu. Zato se ljudskom ponašanju u organizaciji, tj. poslovnoj kulturi, u savremenoj teoriji i praksi menadžmenta posvećuje sve veća pažnja, čime se doprinosi većoj uspešnosti poslovanja, kao i humanizaciji rada.

5. KULTUROLOŠKE NAVIKE I POSLOVNA KULTURA U ZEMLJAMA EVROPSKE UNIJE

Kada je u pitanju kultura u Evropskoj uniji, usled kolosalnih mešavina nekoliko zemalja, od vitalnog je značaja poznavanje njihove specifične kulture i stila poslovanja. Dakle, oni koji su mislili da je Francuska malo udaljena od Velike Britanije, pa samim tim način komunikacije i poslovnog bontona ne može biti toliko različit, zapravo mogu biti dosta iznenađeni kada se upoznaju sa kulturnim navikama ljudi u ovim državama.

Isto tako, baš kao što je mediteranska kuhinja drugačija u odnosu na germansku, tako su i razlike u španskim i nemačkim kulturama jedinstvene. Nemci su poznati kao izuzetno poslovna nacija, što potvrđuju činjenice i brojke. Njihov poslovni saradnik ne može očekivati da će biti pozvan, nakon ili pre sastanka, na piće i hranu u lokalnom restoranu. Sa Nemcima uvek treba planirati sastanke barem nekoliko nedelja unapred, jer oni previše vrednuju i cene svoje vreme.

Otvoren, topao i prijateljski, tri su reči koje mogu najbolje opisati španski narod. Poslovni saradnici mogu da očekuju da budu pozvani na ručak, ali ne treba da se iznenade ako sastanak ne počne na vreme. Prilično pasivni i opušteni, Španci prosto traže vremena da upoznaju poslovne partnere pre završetka bilo kakve poslovne obaveze. Takođe, ne treba zaboraviti da, kada se želi postići dugoročan i čvrst sporazum sa španskim privrednicima, odevanje na odgovarajući način - spoj "šika" i pameti će biti visoko cenjen [13].

Što se tiče Francuske, poslovni saradnici bi morali da osveže svoje lingvističke veštine, pre nego što priđu francuskom klijentu. Ako nemaju nikakvo znanje francuskog jezika, treba bar da nauče neke osnovne pozdrave za dobar utisak na prvom sastanku. Francuzi vole da posluju profesionalno i na opušten način, a dobri maniri i ljubazan razgovor će definitivno ostaviti pozitivan utisak. Takođe, stiče se i utisak da neke organizacije u Francuskoj mogu biti previše formalne i nekako neljubazne prema poslovnim partnerima iz drugih zemalja. Međutim, neke druge kompanije mogu usvojiti opušteniji pristup. S obzirom da nisu baš zahtevni kada je tačnost u pitanju, Francuzi se neće uvrediti ako poslovni partner kasni (ne više od 15 minuta). Prilikom ispitivanja u vezi sa biznis planom akcije, poslovni partner bi trebalo da bude miran, jer postavljanje previše pitanja od strane domaćina može biti test sposobnosti i interpersonalnih veština poslovnog partnera [14].

Jake veštine umrežavanja i reference iz drugih italijanskih kompanija će, praksa je pokazala, pozitivno uticati na poslovanje u Italiji. Veoma su bitni dobar stil odevanja i društvenost, a ne treba odbijati bilo kakve pozive, jer se to može shvatiti kao nezainteresovanost ili grubost. Takođe, Italijani zaista vole kada su poslovni partneri oduševljeni njihovom hranom, kulturom i bogatom istorijom. Dakle, Italijani vole da im se podilazi, da im se sagovronik na neki način i divi [6].

Kad je u pitanju Velika Britanija, važno je napraviti razliku između reči ”britanski” i ”engleski”. Velika Britanija je savez Škotske, Velsa, Severne Irske i Engleske, pa samim tim ima i različite kulturne navike u svim svojim regionima. Sve, od odevanja pa do stila poslovanja, prilično je konzervativno u Britaniji. Tačnost je nepisano pravilo i, generalno gledajući, Britance nije tako lako impresionirati. Međutim, jednom kada se sklopi poslovno partnerstvo, ono ima tendeciju da dugo traje, jer Britanci vole dugotrajne poslovne odnose. Sa njima je bitno držati im pogled tokom sastanaka, biti pristojan i fokusirati se na ključne činjenice i važne teme. Emocije jedva da imaju bilo kakav značajniji uticaj na stručnim skupovima u Britaniji [6].

Disciplinovani, praktični i tradicionalni - Holanđani posluju na isti način već duži niz godina. Oni su, pre svega, liberalan narod i prilično su tolerantni na kulturne razlike između njih i drugih ljudi. Istovremeno, oni su rezervisani, tako da je prikaz osećanja emocija redak na poslovnim sastancima. Skromnost je na veoma visokoj ceni u Holandiji, pa poslovni partneri treba da se uzdrže od hvalisanja ili preterivanja o svojim dostignućima u poslovanju [15].

Norveška poslovna kultura je zasnovana na skandinavskim poslovnim vrednostima. Jedna od glavnih je fokus na jednakosti. Norvežani su manje impresionirani naslovima i simbolima moći, u odnosu na druge zemlje. Saradnja je veoma cenjena. Na nivou kompanije, saradnja između poslodavca i zaposlenog i između menadžera i njegovih podređenih je od vitalnog značaja. I samo društvo, kao i radno okruženje se zasnivaju na međusobnom poverenju [16].

6. HARMONIZACIJA ORGANIZACIONE KULTURE U SRBIJI SA ZEMLJAMA IZ EVROPSKE UNIJE

U ovom delu treba biti koncizan i izvesti zaključke iz samog naučnog rada. U zaključku ne koristiti jednačine i slike.

Društvena kultura utiče na različite aspekte života i razlikuje se širom planete. Mnoga istraživanja su bila sprovedena da bi pružila razumevanje i objašnjenje ove razlike. Drugi sloj kulture koji je dobio veću pažnju tokom poslednjih decenija je organizaciona kultura. Njena uloga, u vezi sa mnogim aspektima organizacionog života, bila je predmet širokog spektra literature i mnogih naučnih studija. Takođe, interakcija i međuzavisnost ova dva nivoa kulture, bili su predmet naučnog istraživanja i poslovne literature [3].

Kompanije su sve više zabrinute zbog efekata koje međunarodna ekspanzija može da ima na njihovu organizacionu kulturu. Kako se nova tržišta pojavljuju u zemljama u razvoju, a geografska ekspanzija je važan aspekt poslovnog rasta, od velikog je interesa da se utvrdi uticaj koji bi nacionalne kulture mogle imati na transfer korporativnih, tj. organizacionih kultura preko granica.

U procesu internacionalizacije, preduzeća se suočavaju sa izazovom harmonizacije organizacione kulture. Najčešće to znači da se organizaciona kultura matičnog preduzeća u većini slučajeva prenosi na podružnice na etnocetrični način [10]. Ovo je donekle monokulturni pristup, uz prenos koji se javlja kroz procese transfera. Procesi transfera se uglavnom odnose na prenos, posredovanje i prilagođavanje kulturnih artefakata i prakse, ili čak i vrednosti jednog sistema (organizacione ili nacionalne kulture) u drugi. Procesi transfera se u menadžmentu redovno dešavaju, npr. kada se metode upravljanja prenose iz jedne kompanije u drugu. Često, međutim, postoji asimetričan prenos znanja i koncepta know-how, uglavnom iz matičnog preduzeća u filijalu [1].

Srbija se posle promena 2000. godine i posle decenije izolacije, hiperinflacije i sankcija, politički i ekonomski orijentisala ka evropskim integracijama. Bankarski sistem, je početkom posmatranog perioda bio paralisan zbog gubitaka po osnovu devizne štednje građana, dok je privreda bila prezadužena i sa zastarelom tehnologijom i opremom. U takvom stanju privrede i finansija, velika očekivanja i nade polagane su u ekonomsku pomoć EU i strani kapital, posebno u direktne investicije iz zapadnih zemalja. U periodu nakon 2001. godine, četiri petine svih ostvarenih stranih direktnih investicija, od ukupno ostvarenih 20 milijardi dolara, vode poreklo iz Evropske Unije. Time se ukazuje na veoma značajnu ulogu evropskih investitora u dosadašnjem periodu [17].

Poslednjih decenija, u oblasti interkulturnog menadžmenta i organizacije, nacionalna kulturna distanca je veoma često istraživana. Kao najviše analizirane oblasti, možemo izdvojiti uticaj kulturne distance na selekciju stranog tržišta, izbor metode ulaska, kao i uspešnost stranih filijala multinacionalnih kompanija - MNC [17].

Prema Shenkar-u [10], uticaj kulture na izbor metode ulaska u stranu državu je najčešće proučavan. Međutim, poslednjih godina je naglasak istraživača i menadžera sve više na uticaju kulturne distance na uspešnost filijala MNC. Kao uzrok toga se navodi sveprisutnija svest da različite, kao i suprotstavljene kulturne vrednosti, uverenja i standardi menadžera MNC i zaposlenih (iz „domaće" kulture), mogu značajno i negativno uticati na produktivno poslovanje kompanije. Zato se pridaje veliki značaj poznavanju kulturnih karakteristika različitih zemalja, distance između kultura, kao i razlika među pojedinim dimenzijama, a koje imaju najveći pretpostavljeni značaj za pojedine organizacione strukture, pojedine sisteme i procese.

Istraživanja korporativnog upravljanja u Srbiji pokazuju da privatizacija značajno utiče na promene u modelu upravljanja. Kao što znamo, u srpskoj privredi je i dalje vidljiva i značajno prisutna uloga državnih preduzeća, sa socijalističko - samoupravnim načinom upravljanja, jakom političkom umešanošću i finansijskim motivom poslovanja [2].

Kada su u pitanju privatizovana preduzeća, autor je mišljenja da kultura i tradicija usporavaju neophodne promene, a sve zbog neradog menjanja navika stečenih u prošlom sistemu upravljanja. Takođe, upravljanje ljudskim resursima je staromodno, ne podstiče se individualna inicijativa, značajno je prisutna odvojenost menadžerske strukture od zaposlenih, dok je razvoj limitiran većinom na top menadžere. Zarade su određene prema radnom mestu, a ne prema produktivnosti zaposlenih, pa samim tim sistem podsticanja faktički i ne postoji, ili je samo formalna operacija.

7. ZAKLJUČAK

Organizaciona kultura je uvek aktuelna tema, budući da je direktno povezana sa efektivnošću organizacije, a indirektno gledano ima efekat i na poslovanje celokupne privrede jedne zemlje. Ona je deo nematerijalne imovine preduzeća, tj. privrednog subjekta (intangible assets) i ulaganjem u organizacionu kulturu moguće je izračunati povraćaj na investiciju, odnosno porast profita.

Poslednjih godina je u organizacionoj i menadžerskoj teoriji i praksi preovladalo mišljenje o postojanju veoma izraženog uticaja organizacione kulture na performanse preduzeća, pri čemu je taj uticaj posebno naglašen u procesu iniciranja i sprovođenja organizacionih promena, koje su pretpostavka za uspešno suočavanje i prevazilaženje posledica kriznih situacija. Autor je stava da se kompletna međuzavisnost liderskog procesa i organizacionih performansi realizuje u najvećoj meri upravo preko organizacione kulture, odnosno da se kultura pojavljuje kao najznačajniji medijator tog procesa.

Kao što je objašnjeno, najveći deo stranih direktnih investicija u Srbiju dolazi iz zemalja visoke i srednje kulturne distance, u poređenju sa Srbijom. Na temelju osnovne pretpostavke ovog rada, autor je ustanovio i dokazao da postoje izvesne kulturne razlike između stranih preduzeća i domaćih zaposlenih, a koje opredeljujuće utiču na organizacionu kulturu, što značajno utiče na adaptiranje poslovnim standardima.

Iz navedenog se može zaključiti da inostrane firme koje su postale većinski vlasnici nekih organizacija u Srbiji imaju problem da oblikuju nove forme organizacione kulture, u kojima je prisutna promocija drugačijih vrednosti od onih koje su prisutne u našoj, već tradicionalnoj nacionalnoj kulturi. Međutim, neke od domaćih organizacija u stranom vlasništvu su uspele da razviju svoju organizacionu kulturu, sa novim vrednostima organizacije i da poboljšaju konkurentnu poziciju na domaćem i stranom tržištu. Sa druge strane se pokazalo da podizanje sistema kvaliteta ne inicira nužno i organizacione promene. Istraživanje Ekonomskog instituta u Srbiji pokazalo je da uvođenje sertifikata ISO 9001:2000 nije dovoljan pokretač promena u organizaciji. Po mišljenju autra, ova pojava se može objasniti

time da se sertifikati implementiraju samo formalno, što nema realnog uticaja na poslovanje organizacije.

Zaključno sa navedenim, stav autora je da potencijalno veće i brže promene u organizacionoj kulturi treba očekivati u procesu pristupanja Srbije Evropskoj Uniji. Promene institucionalne i pravne strukture, koje treba da omoguće upotrebu načela tržišne ekonomije, reprezentuju iniciranje tranzicionih promena. U kontekstu tih promena implementira se zapadni sistem menadžmenta, čija uspešnost primene zavisi od nivoa i kvaliteta adaptacije kulturnim obeležjima u Srbiji.

Takođe, u uslovima tranzicije treba očekivati i promene u karijernom razvoju pojedinaca, u skladu sa savremenim modelima upravljanja karijerom u anglosaksonskim zemljama.

Kada je u pitanju razvoj organizacione kulture u Srbiji, autor smatra da je potrebno usmeriti napore na kreiranje adaptivne organizacione kulture sposobne da odgovori na radikalne promene u okruženju i prevaziđe rezistentnost kroz podsticanje onih vrednosti zaposlenih koje favorizuju odgovornost, fleksibilnost, sposobnost za timski rad, kreativnost i otvorenost prema promenama.

Bibliografija

1. Barmeyer, C., Davoine, E. (2004). Chartes de valeur et culture(s) de I'entreprise internationale: les limites du transfert de valeurs globaux aux filiales locaux. IAS:Audit social, responsabilite socialeet developpement durable: Vers une convergence Europeenne? (102-111), Luxembourg;
2. Begović, B. (2008). Korporativno upravljanje: pet godina kasnije, Beograd, Centar za liberalno-demokratske studije;
3. Bellin, J. B., Pham, C. T. (2007). Global expansion: balancing a uniform performance culture with local conditions. Strategy & Leadership, 35(6), 44-50;
4. Džamić, V. (2016). Organizaciono ponašanje i korporativna kultura, Beograd, Univerzitet Singidunum;
5. Janićijević, N. (1997). Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća, Novi Sad, Ulixes.
6. Janićijević, N. (2003). Uticaj nacionalne kulture na organizacionu strukturu preduzeća u Srbiji. Ekonomski anali, 156, 52.
7. Janićijević, N. (2008). Organizaciono ponašanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 1-24;
8. Mojić, D. (2011). Uticaj nacionalnih kulturnih vrednosti na organizacionu kulturu i poslovnu praksu. Singidunum Revija, 8 (2),145-151.
9. Schein, E.H. (2004). Organizational culture and leadership, CA, San Francisco.
10. Shenkar, O. (2001). Cultural Distance Revisited: Towards a More Rigorous Conceptualization and Measurement of Cultural Differences. Journal of International Business Studies, 32 (3), 519-535.
11. Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2005). Managing Innovation - Integrating Technological, Market and Organizational Change (3rd edition), England, John Wiley & Sons Ltd.
12. Hofstede, G. (2001). Cultural Consequences (2nd edition), CA, Sage Publications, Thousand Oaks.
13. http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-spain/ 21.03.2018.
14. http://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-france/ 21.03.2018.
15. http://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-netherlands/ 21.03.2018.
16. http://www.invinor.no/no/doing-business-in-norway/business-culture/ 21.03.2018.

17. http://www.pks.rs/SADRZAJ/Files/CMIP/Brosura%20PKS%20sr.pdf 21.03.2018.
18. nde.ekof.bg.ac.rs/vesti/2011/palic/Mojic.doc
19. http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2003/0013-32640356045J.pdf 01.03.2018.
20. http://vasic.info/organizaciono-ponasanje-i-kultura-preduzeca/21.03.2018.

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
1993
PROF. DR RADOMIR BOJKOVIĆ

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

UNAPREĐENJE POUZDANOSTI FINANSIJSKOG IZVEŠTAJA O TRANSAKCIJAMA SEKJURITIZACIJE

IMPROVEMENT OF THE RELIABILITY OF FINANCIAL REPORTING IN SECURITIZATION TRANSACTIONS

Dragana Vojteški Kljenak | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd | vojteski@live.co.uk

Slavoljub Šljivić | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd | sensa037@gmail.com

Dragica Jovančević | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd | dragica.jovancevic@vspep.edu.rs

Sažetak

Rad nastoji da ukaže na domete i razvoj računovodstva sekjuritizacije, kao polja od naročitog značaja za prosperitetan i kontinuiran razvoj globalne ekonomije. U tom cilju, najpre je izvršena analiza samog procesa sekjuritizacije kao konverzije nelikvidne finansijske aktive u likvidne hartije od vrednosti, i osnovnih elemenata karakterističnih za ovaj proces. Zatim, ukazano je na doprinos i ulogu računovodstva sekjuritizacije, preciznije - nedostataka i neadekvatnosti regulatornih odredbi u razvoju svetske ekonomsko - finansijske krize. U pravcu prevazilaženja kako prisutnih, tako i potencijalnih ograničenja i otklanjanja još uvek osetnih posledica krize, regulatorna tela izmenila su postojeće i uvela nove regulatorne odredbe koje su analizirane u radu.

Abstract

This paper aims to point the achievements and developments of securitization accounting as a field of particular importance for the prosperous and continuous development of the global economy. In that respect, the first to be analyzed was the process of securitization as the conversion of illiquid financial assets in liquid securities, as well as the basic elements typical for this process. Afterwards, the contribution and role of securitization accounting was emphasized, specifically - shortcomings and inadequacies of the regulatory provisions in the development of the world economic - financial crisis. In order to overcome the present and potential limitations and eliminate sensible consequences of the crisis, regulators changed the existing and introduced new regulatory provisions analyzed in this paper.

Ključne reči: *sekjuritizacija, fer vrednost, regulativa, finansijska aktiva*

Keywords: *securitization, fair value, regulation, financial assets*

1. UVOD

Sekjuritizacija postaje veliki izazov za računovodstvena regulatorna tela za vreme svetske ekonomske krize, jer se smatra da su slabosti u pravilima računovodstvenog obuhvatanja i finansijskog izveštavanja dovele do nekontrolisanog talasa aktivnosti sekjuritizacije i njene zloupotrebe. Zajedno sa drugim faktorima, poput lošeg kvaliteta kredita, slabih struktura sekjuritizacije, nedostatka kvalitetne kontrole i dužne pažnje, postali su uzrok finansijske krize. Usled nepostojanja adekvatnih računovodstvenih pravila, transakcije sekjuritizacije pružale su mogućnost „skidanja" finansijske imovine iz bilansa originatora ovih procesa, stoga računovodstveni tretman postaje ključno pitanje sekjuritizacije. Napori regulatornih tela u cilju povećanja transparentnosti transakcija sekjuritizacije i njihovog uticaja na imovinski i prinosni

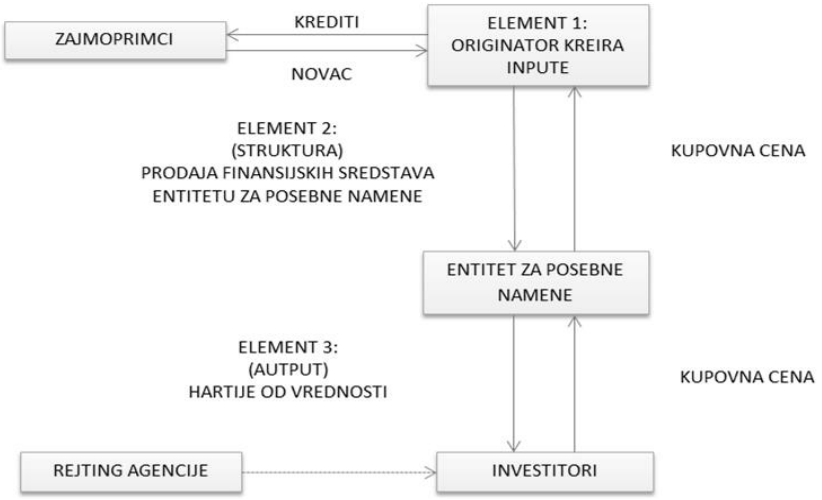
položaj učesnika, a sve radi ponovnog sticanja poverenja investitora u transakcije sekjuritizacije, rezultovali su izmenom postojećih i usvajanjem novih računovodstvenih pravila.

Dok je u zapadnoj literaturi sve veći broj radova posvećen ovoj temi, kada je reč o domaćoj literaturi gotovo da nema ni jedan celovit rad koji se bavi problematikom računovodstva sekjuritizacije.

Osnovni cilj ovog rada jeste analiza razvoja računovodstvenog tretmana transakcija sekjuritizacije kako bi se ukazalo na osnovne promene koje su se vremenom desile na ovom polju. Pored navedenog, cilj je i da se ukaže na domete i ograničenja sa kojima se računovodstvena regulativa, povezana sa transakcijama sekjuritizacije suočavala u prošlosti i za koje se očekuje da će postojati u budućnosti.

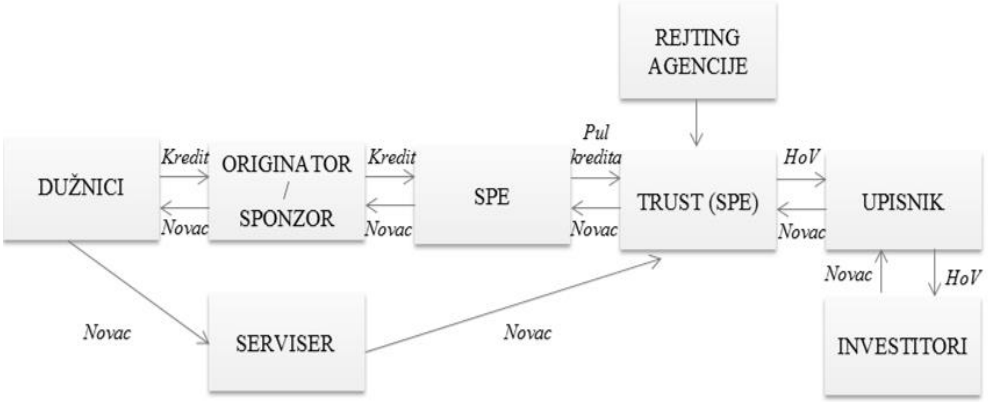
2. DEFINISANJE I PROBLEMI RAČUNOVODSTVA SEKJURITIZACIJE

Definisanje sekjuritizacije je vrlo složeno. Vremenom je sama definicija sekjuritizacije dobila preciznije značenje. Tako npr. Koh, još davne 1992. godine, definiše sekjuritizaciju kao proces odobrenja kredita, prepakivanja istih i emisije i prodaje sekjuritizovanih hartija od vrednosti, čiji se novčani tokovi baziraju na novčanim tokovima kredita koji se nalaze u tzv. „pulu sredstava" [11]. Iako ne postoji apsolutna saglasnost među autorima, najveći broj se slaže da su tri esencijalna elementa procesa sekjuritizacije: inputi, posebna struktura i učinci (autputi). Na Slici 1. su prikazani osnovni elementi sekjuritizacije.



Slika 1. Osnovni elementi procesa sekjuritizacije [11]

Na Slici 2. dat je prikaz učesnika proseca sekjuritizacije, dok linije koje povezuju različite učesnike predstavljaju tokove finansijske aktive, hartija od vrednosti, novca, informacija i drugih usluga, koji u nekim slučajevima mogu biti dvosmerni.



Slika 2. Učesnici procesa sekjuritizacije [3]

Računovodstveni tretman transakcija sekjuritizacije nije eksplicitno definisan zahtevima datim u skladu sa Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja, kao ni odredbama Američkih opšteprihvaćenih računovodstvenih principa (MSFI i US GAAP). Pravila računovodstvenog obuhvatanja odnosnih transakcija izvode se iz većeg broja parcijalnih standarda, čiji su specifični zahtevi analizirani u nastavku. Ukoliko u vidu imamo originatora procesa sekjuritizacije sa računovodstvenog aspekta, kao dva ključna pitanja na koja je neophodno dati odgovor navode se: obaveza konsolidacije entiteta za posebne namene, uključenog u proces sekjuritizacije od strane originatora; i karakter transakcije sekjuritizacije – da li je reč o prodaji finansijske aktive koja je predmet sekjuritizacije, ili se radi o finansiranju.

Ukoliko originator nastoji da putem procesa sekjuritizacije eliminiše finansijsku aktivu koja je predmet transakcije iz svog bilansa, potrebno je da ispuni uslove za prestanak priznavanja inicijalno generisanih finansijskih sredstava u svojim finansijskim izveštajima, kao i da izbegne obavezu konsolidacije entiteta za posebne namene, kome je izvršen transfer istih. Dakle, neophodno je da simultano zadovolji oba kriterijuma.

Regulatorna tela, Odbor za međunarodne računovodstvene standarde i Odbor za standarde finansijskog računovodstva (IASB i FASB), svesna potrebe za povećanjem konvergencije između MSFI i US GAAP, aktivno rade na usaglašavanju odredbi datih standardima koji su relevantni za transakcije sekjuritizacije. Ipak, u periodu pre krize pristup računovodstvenom tretmanu sekjuritizacije dat u skladu sa MSFI se značajno razlikovao u odnosu na pristup inkorporiran u US GAAP, što je vodilo različitom računovodstvenom obuhvatanju istih ili sličnih transakcija sekjuritizacije. Posledično, uporedivost finansijskih izveštaja sastavljenih u skladu sa relevantnim standardima konkretne zemlje je izostajala, otežavajući stejkholderima analizu performansi svih participanata transakcija sekjuritizacije.

Osnovna distinkcija računovodstvenog tretmana transakcija sekjuritizacije između zemalja koje primenjuju MSFI i US GAAP ogledala se u logici redosleda davanja odgovora na navedena ključna pitanja računovodstva sekjuritizacije. U skladu sa MSFI, od originatora se prvo zahtevalo da utvrdi da li ima obavezu konsolidacije entiteta za posebne namene, a zatim da se na grupnom nivou determiniše koja finansijska aktiva ispunjava uslove za prestanak priznavanja. Sva sredstva koja ispunjavaju uslove za prestanak priznavanja eliminišu se iz konsolidovanog bilansa i uklanjaju se iz finansijskih izveštaja originatora. S druge strane, prema odredbama datim u skladu sa US GAAP, logika je obrnuta. Naime, originator najpre eliminiše iz svojih finansijskih izveštaja finansijsku aktivu koja ispunjava uslove za prestanak priznavanja, a zatim razmatra pitanje konsolidacije entiteta za posebne namene. Posledično, ukoliko su uslovi za prestanak priznavanja zadovoljeni, a javlja se obaveza konsolidacije entiteta za posebne namene, inicijalni efekat je poništen i sredstva ostaju u bilansu originatora. Napori IASB-a i FASB-a usmereni ka harmonizaciji pravila računovodstvenog tretmana transakcija sekjuritizacije su primarno rezultovali otklanjanjem navedene razlike na taj način što je logika IASB-a, inkorporirana u okviru MSFI, usvojena i od strane FASB-a, uvođenjem novih i izmenom zahteva postojećih US GAAP. Upravo na temelju prihvaćene logike davanja odgovora na ključna pitanja računovodstva sekjuritizacije, u radu je prvo analizirano pitanje konsolidacije entiteta za posebne namene, a zatim pitanje karaktera transakcije sekjuritizacije.

Značaj pitanja konsolidacije entiteta za posebne namene naročito dolazi do izražaja sa finansijskim skandalima, pre svega u SAD-u, početkom XXI veka. Neprimerenost računovodstvene regulative u ovom domenu i novonastalim okolnostima omogućavala je učesnicima sekjuritizacije da manipulišu ovim transakcijama u cilju „friziranja" svojih finansijskih izveštaja. Kompanija Enron je putem izbegavanja konsolidacije preko 3.000 osnovanih entiteta za posebne namene uspevala da sakrije dugove od očiju javnosti duži niz godina. Putem transfera gubitaka iz svojih poslovnih knjiga, Enron je vršio uticaj na svoj kreditni rejting, snižavajući cenu kapitala. U novembru 2001. g. ova kompanija je priznala da je skrivala gubitke u osnovanim entitetima za posebne namene i revidirala svoje finansijske izveštaje za period od 1997 – 2000. godine, respektujući obavezu konsolidacije odnosnih entiteta. Učinjene izmene su za manje od dva meseca rezultovale padom cena akcija Enrona

sa 90 američkih dolara na svega 26 centi po akciji. Dramatičan i stabilan pad cena akcija uticao je na kolaps Enrona u novembru 2001. godine [15]. Primer Enrona, kao i drugi primeri iz prakse (npr. *Lehman Brothers*), ukazali su na potrebu izmene pravila računovodstvenog tretmana pitanja konsolidacije entiteta za posebne namene u transakcijama sekjuritizacije, izvedene iz relevantnih računovodstvenih standarda.

Razvijene tehnike sekjuritizacije mogu se koristiti kao instrument alternativnog pribavljanja finansijskih sredstava, napuštajući okvire tradicionalnog vlasničkog i dužničkog finansiranja. Odatle izvire drugo, ali ne manje bitno, pitanje karaktera transakcije sekjuritizacije. Drugim rečima, neophodno je razmotriti da li je reč o prodaji finansijske aktive ili se radi o finansiranju. Uslovi koji moraju biti zadovoljeni kako bi se transfer finansijske aktive smatrao pravom prodajom, u računovodstvenom smislu mogu biti propisani od strane zemlje ili od strane sudova, a mogu se izvesti iz pravosudne istorije (pravne tradicije) ili iz međunarodne prakse u domenu transakcija sekjuritizacije. Pojedine zemlje, poput Velike Britanije i SAD-a, imaju posebne zakone o sekjuritizaciji koji uređuju ovo pitanje (*Vinod Kothari Consultants*). Originatori, motivisani brojnim benefitima, nastoje da prikažu transakcije sekjuritizacije kao prodaju finansijske aktive, što rezultuje automatskim priznavanjem dobitaka ili gubitaka proisteklih iz date transakcije. Takođe, ukoliko je reč o prodaji finansijske aktive, često se dešava da originator zadrži ulogu servisera prenetog pula finansijske aktive, što mu daje pravo na naknadu za pružene usluge servisiranja. Računovodstveni tretman posledičnog dobitka ili gubitka i računovodstveni tretman usluga servisiranja u finansijskim izveštajima originatora su predmet razmatranja u okviru četvrte tačke drugog dela rada.

Pre nego što pređemo na detaljniju analizu ključnih pitanja računovodstva sekjuritizacije, korisno je istaći da je čest slučaj u praksi da transakcije sekjuritizacije uključuju više od jednog transfera, pri čemu entiteti koji se konsoliduju od strane originatora sastavljaju sopstvene individualne finansijske izveštaje. S obzirom na to, pitanja konsolidacije i karaktera transakcije sekjuritizacije potrebno je razmotriti više puta za istu transakciju.

3. FER VREDNOST KAO OSNOVA VREDNOVANJA U TRANSAKCIJAMA SEKJURITIZACIJE

Svetska ekonomska kriza, čije posledice još uvek osećamo, podigla je svest regulatornih tela o potrebi podizanja poverenja investitora u finansijske izveštaje učesnika sekjuritizacije i u tom pravcu povećanja transparentnosti finansijskog izveštavanja odnosnih entiteta. Kao jedan od vrhovnih ciljeva ističe se jačanje finansijske stabilnosti na globalnom nivou. Na srednji rok, potrebno je unaprediti računovodstvenu konvergenciju u pravcu dostizanja konzistentnog, uporedivog, transparentnog, nepristrasnog i relevantnog finansijskog izveštavanja. Razvojem računovodstvene regulative, pre svega povećanjem uporedivosti finansijskog izveštavanja, nastoji se povratiti poverenje investitora, u cilju efikasne alokacije resursa i unapređenja globalne finansijske stabilnosti. Ipak, iz vida se ne smeju ispustiti faktori poput uticaja vlade, tipa pravnog sistema, karakteristika tržišta kapitala, kao i sam razvoj računovodstvene profesije, koji utiču na promenu računovodstvene regulative i konačno na kvalitet finansijskog izveštavanja.

Koncept fer vrednosti je element od naročitog značaja u međunarodnoj računovodstvenoj regulativi, čija primena stvara ozbiljnu zabrinutost u pogledu finansijske stabilnosti. Svetska ekonomska kriza ukazala je na pitanja od suštinske važnosti za finansijsku stabilnost, među kojima značajno mesto zauzima sekjuritizacija finansijske aktive. Stoga je problemu sekjuritizacije posvećeno mnogo pažnje u procesu reforme režima fer vrednosti. Kao krucijalni razlozi za primenu fer vrednosti u transakcijama sekjuritizacije ističu se upravo povećanje transparentnosti i podizanje poverenja investitora u finansijske izveštaje. Dodatno, pouzdanost i uporedivost finansijskih izveštaja mogu se postići isključivo verodostojnim i relevantnim merenjem fer vrednosti. Ipak, ne sme se ispustiti iz vida činjenica da računovodstvo fer vrednosti u transakcijama sekjuritizacije finansijske aktive doprinosi kreiranju volatilnosti rezultata. Volatilnost proizilazi iz činjenice da je za merenje fer vrednosti neophodno izvršiti

brojne procene budućih novčanih tokova, čije promene vode izmeni ranije utvrđenih fer vrednosti [16].

Računi u finansijskim izveštajima, koji su pod uticajem ovih promena, uključuju pored individualnih računa sredstva i obaveza i zbirne račune, poput neto prihoda. Drugim rečima, računovodstvo fer vrednosti utiče ne samo na bilans stanja, već i na bilans uspeha. MRS 39, u kom su sadržani zahtevi primene fer vrednosti koji se odnose i na transakcije sekjuritizacije, bio je naročito kritikovan tokom svetske ekonomske krize. Kritičari navode kompleksnost standarda i nedovoljnu jasnost u pogledu primene fer vrednosti kao osnovne probleme koji vode volatilnosti rezultata. MRS 39, prema kriterijumu namere menadžmenta u trenutku sticanja, deli sva finansijska sredstva u četiri kategorije: finansijska sredstva po fer vrednosti kroz bilans uspeha, koja se vrednuju po fer vrednosti i čije promene direktno tangiraju rezultat perioda; finansijska sredstva koja se drže do roka dospeća, koja se inicijalno mere po istorijskim troškovima, a naknadno po amortizovanoj vrednosti i testiraju se na obezvređenje; finansijska sredstva raspoloživa za prodaju, koja se vrednuju u visini fer vrednosti i čije promene tangiraju ostali ukupan rezultat; zajmovi i potraživanja, koji se inicijalno odmeravaju po istorijskim troškovima, a naknadno po amortizovanoj vrednosti i testiraju se na obezvređenje.

Kombinovano vrednovanje u transakcijama sekjuritizacije rezultovalo je nepodudarnošću u bilansu stanja, jer su pojedina sredstva vrednovana po fer vrednosti finansirana obavezama merenim u visini istorijskog troška. Usled toga, promene u kamatnim stopama se reflektuju na finansijske izveštaje nepravilno, doprinoseći volatilnosti rezultata. Na primer, rast kamatnih stopa vodi padu vrednosti sekjuritizovanih hartija od vrednosti, pri čemu promena njihove vrednosti, pod pretpostavkom da su klasifikovane kao hartije od vrednosti kojima se trguje, tangira direktno rezultat perioda. S druge strane, vrednost originalnih zajmova, koji leže u osnovi emitovanih hartija od vrednosti takođe pada, ali se promena njihove vrednosti ne odražava na rezultat tekućeg perioda.

Popularnost primene fer vrednosti, kao osnove vrednovanja u transakcijama sekjuritizacije, naročito opada za izbijanjem krize. Pad cena nekretnina ukazao je na rast kreditnog rizika i rezultovao padom fer vrednosti sredstava banaka. Takav scenario je, konačno, doveo do smanjenja kapitala banaka i do pada obima kreditne aktivnosti, usporavajući ekonomski razvoj. Veliki broj banaka, pre svega u Francuskoj, koje su raspolagale značajnim iznosima hartija od vrednosti klasifikovanih u kategoriju hartija od vrednosti kojima se trguje, u očajničkoj nameri izbegavanja velikih gubitaka zatražile su od regulatornih tela izmenu pravila, a u cilju reklasifikacije hartija od vrednosti kojima se trguje u kategoriju hartija od vrednosti koje se drže do roka dospeća [16].

Pod pritiskom, IASB publikuje MSFI 9, koji menja pravila klasifikacije i vrednovanja finansijskih instrumenata. U skladu sa MSFI 9, u zavisnosti od načina upravljanja finansijskim sredstvima i karakteristika ugovorenih novčanih tokova, sva finansijska sredstva se dele na: dužnička finansijska sredstva - koja se inicijalno vrednuju po fer vrednosti, a naknadno po amortizovanoj vrednosti i vlasnička - koja se inicijalno i naknadno vrednuju po fer vrednosti.

Način upravljanja finansijskim sredstvima, koji se u standardu označava kao poslovni model, odražava ciljeve koje menadžment želi da ostvari posedovanjem istih. Konkretno, ukoliko se finansijsko sredstvo drži u okviru poslovnog modela čiji je cilj prikupljanje ugovorenih novčanih tokova, pri čemu novčane tokove čine prilivi po osnovu naplate glavnice i kamate, vrednovanje se vrši po amortizovanoj vrednosti. Ukoliko je cilj istovremeno prikupljanje ugovorenih novčanih tokova, koje čine prilivi po osnovu glavnice i kamate i zarada na promeni u cenama odnosnih finansijskih sredstava, vrednovanje se vrši u visini fer vrednosti kroz ostali ukupan rezultat. Finansijsko sredstvo se vrednuje po fer vrednosti kroz bilans uspeha, ukoliko nisu zadovoljeni kriterijumi vrednovanja po amortizovanoj vrednosti ili po fer vrednosti kroz ostali ukupan rezultat (IASB, 2014. *MSFI 9 – Financial instruments*. Paragraph 4.1.2. – 4.1.4).

S obzirom da računovodstvene informacije imaju vitalnu ulogu u stabilizaciji finansijskih tržišta, svetska ekonomska kriza je dovela do snažne debate o prednostima i nedostacima računovodstva fer vrednosti. Takođe, do izražaja dolazi i problem načina utvrđivanja fer vrednosti. Generalno, ukoliko postoji aktivno tržište, finansijski instrumenti se mogu adekvatno vrednovati po fer vrednosti. Međutim, s obzirom na to da finansijska aktiva banaka, pre svega potraživanja po odobrenim kreditima, nisu predmet aktivne razmene, postavlja se pitanje da li je za vrednovanje ovih finansijskih instrumenata prikladnije koristiti koncept istorijskog troška. Dodatni problem merenja fer vrednosti u transakcijama sekjuritizacije ogleda se u informacionoj asimetriji u pogledu kvaliteta i rizika sekjuritzovane finansijske imovine i hartija od vrednosti emitovanih na njihovoj osnovi. Pojedini autori navode primere kreiranja kvadratnih i kubnih obezbeđenih dugovnih obligacija, ističući da udaljavanje sekjuritizovanog pula finansijske aktive od inicijalne transakcije sekjuritizacije otežava procenu rizika i merenje fer vrednosti [7].

U nastojanju da unapredi i olakša primenu i merenje fer vrednosti, IASB je u saradnji sa FASB-om 2011. godine objavio MSFI 13 – Merenje fer vrednosti, s čijom se efektivnom primenom počelo 1. januara 2013. godine [1]. Ovim standardom su propisane smernice merenja fer vrednosti imovine i obaveza, uključujući interese u transakcijama sekjuritizacije, poput sekjuritizovanih hartija od vrednosti, IO hartija od vrednosti, podržavajućeg kolaterala i sl. Dodatno, u standardu su dati zahtevi u pogledu povezanih obelodanjivanja, s ciljem podizanja transparentnosti finansijskog izveštavanja. Standardom nisu definisani novi zahtevi koji se odnose na obavezu primene fer vrednosti. Drugim rečima, standard ne menja zahteve koji se tiču pitanja u kojim situacijama se zahteva primena fer vrednosti. Njegov fundamentalni doprinos se ogleda u nastojanju regulatornih tela da na jednom mestu daju vodič o načinu utvrđivanja fer vrednosti. Pritom, upotreba vodiča se ne odnosi samo na situacije u kojima je primena fer vrednosti obavezna, već i na situacije u kojima konkretni MSFI dopušta njenu primenu. Ipak, regulatorna tela su izmenila definiciju fer vrednosti, označavajući je „izlaznom cenom" [14]. Odnosno, u pitanju je cena koja bi bila primljena pri prodaji imovine, tj. plaćena prilikom prenosa obaveza u redovnoj transakciji između učesnika na tržištu, na utvrđeni dan vrednovanja. Pritom, pretpostavlja se da su tržišni učesnici voljni i informisani [17]. S druge strane, tzv. „ulazna cena" je cena plaćena prilikom kupovine imovine. U cilju merenja fer vrednosti imovine i obaveza, uključujući i stečene interese u transakciji sekjuritizacije, neophodno je razmotriti njihove karakteristike s aspekta tržišnih učesnika. Specifičnosti koje se uzimaju u obzir pri determinisanju fer vrednosti razlikuju se od karakteristika koje im dodeljuju entiteti koji drže odnosna sredstva i obaveze. U slučaju sekjuritizovanih hartija od vrednosti potrebno je izvršiti analizu njihovih specifičnosti u pogledu prinosa, rizika, kao i rokova dospeća.

Volatilnost prinosa može biti posledica promene tržišnih uslova ili posledica grešaka u proceni fer vrednosti. MSFI 13 nastoji da umanji stepen subjektivnosti prilikom merenja fer vrednosti, stavljajući naglasak na korišćenje relevantnih inputa koji su uočljivi, dok se upotreba inputa koji se ne mogu uočiti svodi na minimalnu meru. U cilju povećanja transparentnosti, konzistentnosti i uporedivnosti prilikom primene fer vrednosti, uspostavljena je hijerarhija fer vrednosti zasnovana na karakteristikama inputa korišćenih pri proceni. Ukoliko se kao inputi primene neusklađene cene sa aktivnih tržišta za identična sredstva ili obaveze, reč je o fer vrednosti nivoa 1. Korišćenje kotiranih cena za slična sredstva odnosno obaveze na aktivnim tržištima, ili inputa zasnovanih odnosno podržanih podacima uočljivim na tržištu rezultuje fer vrednošću nivoa 2. Konačno, ukoliko inputi nisu uočljivi, već reflektuju projekcije entiteta, reč je o fer vrednosti nivoa 3.

Uprkos određenom broju studija koje navode da je fer vrednost nepouzdana mera vrednosti, značajan broj autora navodi da je ona relevantna za donošenje odluka i da investitori treba da je uzmu u obzir pri evaluaciji vrednosti nameravanih investicija [2]. Pritom, ističe se značaj ne samo realizovane fer vrednosti dobitaka i gubitaka, već i nerealizovane komponente prikazane u okviru ostalog ukupnog rezultata, koja može biti značajan faktor predviđanja budućih performansi [8]. Stoga, fer vrednost ostaje koncept od naročitog značaja u transakcijama

sekjuritizacije, dok promena načina njenog merenja treba da doprinese povećanju pouzdanosti, relevantnosti, kao i smanjenoj subjektivnosti finansijskog izveštavanja.

4. POVEĆANJE TRANSPARENTNOSTI PUTEM POVEĆANJA ZAHTEVA ZA OBELODANJIVANJIMA TRANSAKCIJA SEKJURITIZACIJE

Informaciona nepouzdanost transakcija sekjuritizacije, kreirana kao posledica neadekvatnih zahteva obelodanjivanja, doprinela je razvoju svetske ekonomske krize. U pretkriznom periodu u zemljama koje primenjuju MRS i MSFI, zahtevi obelodanjivanja bili su inkorporirani u okviru MRS 27 – Konsolidovani i pojedinačni finansijski izveštaji, SIC 12 – Konsolidacija – entiteti za posebne namene i MSFI 7 – Finansijski instrumenti obelodanjivanja. MRS 27 je sadržao zahteve obelodanjivanja isključivo za konsolidovane entitete i nije iziskivao obelodanjivanje informacija za entitete čija je konsolidacija izostajala. S druge strane, SIC 12 nije sadržao nikakve specifične zahteve obelodanjivanja primenljive na entitete za posebne namene, dok u MSFI 7 nisu bili uključeni zahtevi obelodanjivanja u pogledu finansijskih sredstava s čijim priznavanjem se prestaje u skladu sa MRS 39. Posledično, možemo zaključiti da se od originatora transakcija sekjuritizacije nije zahtevalo pružanje informacija u pogledu njihovog zadržanog učešća ili finansijskog sredstva kao nosioca odnosnog učešća. Konačno, opravdano je reći da je na temelju zahteva pomenutih standarda, autsajderima bilo praktično onemogućeno razumevanje stepena rizika preuzetog od strane originatora, involviranog u transakcijama sekjuritizacije [3].

Zahtevi obelodanjivanja, inkorporirani u US GAAP, bili su za nijansu bolji u odnosu na zahteve MSFI, ali ipak nedovoljno dobri. Naime, prema US GAAP originator je imao obavezu obelodanjivanja određenih informacija u pogledu svog učešća, kao i iskazivanje maksimalne izloženosti gubicima u slučaju zadržavanja signifikantnog učešća u VIE. Drugim rečima, na sve one prenose finansijske aktive koji se kvalifikuju za prestanak priznavanja, pri čemu originator zadržava učešće u odnosnom entitetu, primenjuju se posebni zahtevi obelodanjivanja, što nije bio slučaj sa MSFI. Ipak, korisnici finansijskih izveštaja sastavljenih u skladu sa US GAAP nisu raspolagali kompletnim informacijama o transakcijama sekjuritizacije, što im je onemogućavalo potpuno sagledavanje povezanih rizika. S obzirom na enorman značaj obelodanjivanja o transakcijama sekjurtizacije za podizanje poverenja korisnika finansijskih izveštaja učesnika ovih transakcija i jačanje finansijskog sistema, kao vrhovni cilj, regulatorna tela aktivno rade na unapređenju računovodstvene regulative u ovom domenu.

Veliki pomak na polju obelodanjivanja i podizanja transparentnosti finansijskog izveštavanja u pogledu transakcija sekjuritizacije učinjen je 2011. godine, donošenjem MSFI 12 – Obelodanjivanja učešća u drugim privrednim subjektima, s čijom se efektivnom primenom počelo 1. januara 2013. godine. MSFI 12, uz revidirani MSFI 7, nastoji da omogući korisnicima finansijskih izveštaja razumevanje prirode i stepena učešća zadržanog od strane originatora u vezi sa finansijskom aktivom koja je predmet transfera, razumevanje uticaja transfera finansijske aktive na finansijske izveštaje originatora i razumevanje veze originatora i entiteta za posebne namene. [5]

Konačno, na bazi pruženih informacija, očekuje se da će korisnici finansijskih izveštaja biti u mogućnosti da procene povezane rizike originatora i entiteta za sekjuritizaciju. Poseban značaj MSFI 12 se ističe u kontekstu njegove primene, kako na entitete za sekjuritizaciju koji su predmet konsolidacije, tako i na nekonsolidovane strukturne entitete. U prvom slučaju, originator treba da obelodani informacije koje će omogućiti korisnicima konsolidovanih finansijskih izveštaja: razumevanje kompozicije grupe, razumevanje interesa bez prava kontrole u aktivnostima i novčanim tokovima entiteta, procenu prirode i stepena značajnih ograničenja sposobnosti matičnog preduzeća u pogledu pristupa ili upotrebe sredstava, kao i izmirenja obaveza grupe, procenu prirode i promena rizika povezanih s učešćima u konsolidovanim strukturnim entitetima, procenu posledica promena vlasničkog interesa u odnosnom entitetu koji ne rezultuje gubitkom kontrole, procenu posledica gubitka kontrole nad odnosnim entitetom u toku izveštajnog perioda. U slučaju konsolidovanih strukturnih

entiteta, kao dodatak prethodnim zahtevima MSFI 12, navodi se obelodanjivanje informacija o finansijskoj podršci i to ne samo pruženoj, već i onoj koja proističe iz odredbi zaključenog ugovora. MSFI 12 sadrži ekstenzivne zahteve u pogledu obelodanjivanja, koji treba da omoguće razumevanje prirode i stepena učešća originatora u nekonsolidovanim strukturnim entitetima, kao i procenu prirode i promena rizika povezanih s učešćima u odnosnim entitetima. Samo neki od zahteva obelodanjivanja o nekonsolidovanim strukturnim entitetima obuhvataju: prirodu, svrhu, veličinu i aktivnosti strukturnog entiteta; način finansiranja strukturnog entiteta i knjigovodstvenu vrednost sredstava i obaveza povezanih s učešćem u nekonsolidovanim strukturnim entitetima i njihov odnos sa maksimalnom izloženošću gubicima po tom osnovu.

Naročito važan izuzetak u okviru MSFI 10 tiče se mogućnosti izbegavanja obaveze konsolidacije entiteta za sekjuritizaciju od strane originatora, uz uslov da izveštajni entitet svoje učešće vrednuje u visini fer vrednosti. Umesto konsolidacije, originator će prikazati u finansijskim izveštajima svoje učešće po fer vrednosti kroz Bilans uspeha, u skladu sa MSFI 9. Stoga, u cilju unapređenja transparentnosti finansijskog izveštavanja o transakcijama sekjuritizacije, u MSFI 12 su inkorporirani gore pomenuti zahtevi obelodanjivanja za nekonsolidovane strukturne entitete. Na ovaj način je potencijalno olakšan nekonsolidovani status entiteta za posebne namene u transakcijama sekjuritizacije. Veoma je važno istaći da, iako postoji obaveza obelodanjivanja informacija koja omogućava da vanbilansni tretman transakcija sekjuritizacije bude vidljiv korisnicima finansijskih izveštaja iz perspektive grupe, mogućnost izbegavanja konsolidacije entiteta za sekjuritizaciju ne sme biti zanemarena prilikom donošenja poslovno-investicionih odluka [10].

Specifični zahtevi obelodanjivanja su sadržani i u drugim standardima, poput MSFI 13 – Merenja fer vrednosti, doprinoseći na taj način povećanju transparentnosti finansijskog izveštavanja o transakcijama sekjuritizacije. Cilj je da se omogući korisnicima finansijskih izveštaja razumevanje tehnika vrednovanja i inputa korišćenih prilikom merenja fer vrednosti, kao i uticaj fer vrednosti merene na bazi neuočljivih inputa na performanse izveštajnog perioda. Obim obelodanjivanja, zahtevan prema MSFI 13, zavisi od toga da li se merenje fer vrednosti ponavlja nakon početnog priznavanja ili to nije slučaj. U prvu kategoriju spadaju sve stavke čije se ponovno merenje fer vrednosti zahteva na kraju svakog izveštajnog perioda, dok se u drugu grupu svrstavaju one stavke za koje se vrednovanje fer vrednosti vrši izuzetno po nastanku specifičnog događaja ili transakcije (npr. u slučaju prodaje finansijske aktive) [4]. Kategorizacija finansijske aktive u neku od ove dve grupe zavisiće od poslovnog modela i karakteristika novčanih tokova, u skladu sa MSFI 9, o čemu je bilo reči u okviru prve tačke drugog dela rada. U tabeli 1. prikazana su zahtevana obelodanjivanja o fer vrednosti inkorporirana u MSFI 12, kao i zahtevi sadržani u drugim relevantnim standardima.

Tabela 1. Zahtevana obelodanjivanja o fer vrednosti

Obelodanjivanja	Stavke za koje se vrednovanje ponavlja	Stavke za koje se vrednovanje ne ponavlja	Stavke koje se ne vrednuju po fer vrednosti, ali za koje drugi MRS/MSFI zahtevaju obelodanjivanje fer vrednosti
FV na kraju izveštajnog perioda	✓	✓	
Razlozi za primenu FV		✓	
Nivo FV (L1, L2 ili L3)	✓	✓	✓
Transfer između nivoa 1 i 2 uključujući razloge transfera	✓		
Opis korišćenih tehnika (L2 i L3)	✓	✓	✓

Kvantitativni neuočljivi inputi (L3)	✓	✓	
Usklađivanje bilansa otvaranja i zatvaranja (L3)	✓		
Opis primenjenih procesa procene (L3)	✓	✓	
Opis osetljivosti na promene neuočljivih inputa (L3)	✓		
Kvantifikovanje senzitivnosti na promene neuočljivih inputa (L3)	✓		

Slično, FASB je u junu 2009. godine publikovao dva nova standarda koji signifikantno menjaju računovodstveni tretman transakcija sekjuritizacije i entiteta za posebne namene. Ovim standardima se postavljaju novi zahtevi vrednovanja i obelodanjivanja, koji su primenljivi ne samo na nove, već i na postojeće strukturne entitete. Na taj način, veliki broj postojećih sekjuritizacijskih struktura, koje su prethodno bile tretirane kao prodaja, biće predmet ponovne procene i revidiranja [6].

5. RAČUNOVODSTVENA REŠENJA PROBLEMA SEKJURITIZACIJE INKORPORIRANA U US GAAP U ODNOSU NA ODREDBE MSFI

Dok MSFI pripisuje signifikantnu vrednost testu rizika i koristi, zajedno sa testom kontrole, ovaj koncept nije inkorporiran u US GAAP. Kao krucijalno pitanje, prema US GAAP, javlja se transfer kontrole nad predmetnom finansijskom aktivom od strane prenosioca, u našem slučaju originatora - entitetu za sekjuritizaciju. Transakcija sekjuritizacije koja uključuje transfer celokupnog finansijskog sredstva, grupe celokupnih finansijskih sredstava ili učešća u celini finansijskog sredstva, može se tretirati kao prodaja ako i samo ako je prenosilac predao kontrolu nad predmetnom aktivom. Kontrola se smatra prenetom ukoliko su zadovoljeni sledeći uslovi [13; 12]: predmetna finansijska sredstva su izolovana od originatora i njegovih poverilaca sa zakonske tačke gledišta; sticalac ima pravo zaloge ili zamene stečenog finansijskog sredstva; originator nije zadržao efektivnu kontrolu nad prenetim finansijskim sredstvima.

S ciljem zadovoljenja prvog uslova, originatori u transakcijama sekjuritizacije kreiraju dvostepenu strukturu transfera. Drugim rečima, originator najpre prenosi pul finansijske aktive entitetu za sekjuritizaciju po nominalnoj vrednosti, koji potom vrši transfer iste drugom entitetu za posebne namene – trastu. Na taj način, finansijska aktiva koja je predmet transfera je izolovana u slučaju bankrota ili sličnog stečajnog postupka originatora.

Kada je reč o drugom kriterijumu, u transakcijama sekjuritizacije, pravo zaloge ili zamene primljenog finansijskog sredstva treba da bude u rukama treće strane koja poseduje interes. Dodatno, potrebno je razmotriti da li ugovor, zaključen između originatora i entiteta za sekjuritizaciju podrazumeva izvesna ograničenja za sticaoca i da li mu ona obezbeđuju više od trivijalne koristi. Ukoliko je to slučaj, drugi prodajni kriterijum nije zadovoljen. Sama analiza koristi, odnosno utvrđivanje da li je reč o značajnim ili trivijalnim koristima, povlači za sobom visok stepen prosuđivanja.

Konačno, kada je reč o trećem uslovu, primeri efektivne kontrole originatora nad finansijskim sredstvom, između ostalog, uključuju: ugovor koji daje pravo i obavezu originatoru da kupi ili otkupi preneto finansijsko sredstvo pre roka dospeća, ugovor koji obezbeđuje originatoru više od trivijalne koristi ili mu daje unilateralno pravo da zahteva povraćaj finansijskih sredstava od sticaoca i ugovor koji daje pravo sticaocu da zahteva od originatora otkup finansijskog sredstva

po takvoj ceni koja ovaj scenario čini vrlo verovatnim (FASB, 2014. *Standard Codifications No. 860 – Transfers and Servicing*. Paragraph 860-10-40-5). Uzimajući u obzir izloženo, možemo zaključiti da se kao dodatna razlika rešenja sadržanih u US GAAP u odnosu na MSFI, pored gore navedenih, ističe fokusiranje na koncept „zakonske izolacije"[3]. S obzirom na razlike u rešenjima, u domenu determinisanja karaktera transakcije sekjuritizacije posledično dolazi do razlika u računovodstvenom tretmanu, uslovno rečeno, istih transakcija u zemljama koje primenjuju različita pravila. Otklanjanje neusklađenosti i dalje predstavlja izazov za računovodstvena regulatorna tela u pogledu podizanja uporedivosti računovodstvenog obuhvatanja datih transakcija.

6. ZAKLJUČAK

Posmatrajući sa računovodstvenog aspekta, kao dva fundamentalna pitanja sekjuritizacije ističu se: uspostavljanje računovodstvenih pravila koja omogućavaju procenu rizika povezanog sa transakcijama i poslovanjem i postizanje usklađenosti između različitih regulatornih rešenja. Pojedini autori smatraju da računovodstvo sekjuritizacije, kao i sa njim povezani zahtevi obelodanjivanja predstavljaju jedan od uzroka ekonomsko - finansijske krize. Za originatore ovih procesa bilo je relativno jednostavno da eliminišu finansijsku aktivu kao predmet transfera iz svojih finansijskih izveštaja. S druge strane, informacije u pogledu realnog rizika proisteklog iz posmatranih transakcija, koje su pružane eksternim stejkholderima, bile su i više nego ograničenog karaktera. Posledično, banke koje su bile učesnici procesa sekjuritizacije sticale su mogućnost povećanja svog profita, podizanja koeficijenta kapitalne adekvatnosti i priznavanja samo malog dela celokupnog rizika u svojim finansijskim izveštajima. Uzimajući u obzir sve pozitivne efekte sa aspekta posmatranih banaka, računovodstveni mehanizam je značajno uticao na povećanje obima transakcija sekjuritizacije i rizičnih aktivnosti pozajmljivanja u njihovoj osnovi, povećavajući nivo rizika svih finansijskih tržišta. Simultano, neadekvatni zahtevi obelodanjivanja onemogućili su investitorima razumevanje rizika proisteklog iz transakcija sekjuritizacije. Gledajući na problematiku kroz prizmu nedostataka računovodstvene regulative, sasvim je jasno da je zadovoljavanje načela istinitosti, kao naročito značajnog načela urednog bilansiranja, dovedeno u pitanje.

Sasvim je očigledno da unapređenje računovodstvenih pravila nije držalo korak sa dramatičnim tempom povećanja kompleksnosti finansijskih transakcija. Kašnjenje s modifikacijom regulatornih mera u odnosu na evoluciju sekjuritizacijskih procesa ostavilo je previše diskrecije bankama, rezultujući potcenjivanjem povezanih rizika. Stoga se kao „zvezda vodilja" regulatornih tela u budućnosti nameće potreba pomnog praćenja razvoja prakse na globalnim finansijskim tržištima, paralelno sa unapređenjem računovodstvene regulative. Drugim rečima, iako su obavili značajan posao na polju unapređenja računovodstva sekjuritizacije, IASB i FASB očekuje još niz izazova na koje je neophodno adekvatno odgovoriti. Dodatno, kombinovani uticaj nedostataka računovodstvenih pravila i zahteva kapitalne adekvatnosti doprineo je produbljivanju problema i razbuktavanju krize. Upravo je iz tih razloga u budućnosti neophodno posebnu pažnju posvetiti usklađenom razvoju računovodstvene regulative i regulative bankarskog poslovanja. U tom smislu, ističe se neophodnost koordinacije regulatornih tela koja se bave izradom računovodstvenih standarda, IASB i FASB i Bazelskog komiteta za superviziju bankarskog poslovanja. Neuspeh saradnje regulatornih tela bi vrlo verovatno rezultovao pronalaženjem novih „rupa u pravilima" od strane učesnika procesa sekjuritizacije, kreirajući prostor za maksimiziranje ličnih koristi. Drugim rečima, neusklađenost pomenutih pravila bi neizostavno doprinela kreiranju prostora za oportunističko ponašanje i produbila posledice krize na svetsku ekonomiju.

Bibliografija

1. Betakova, J., Hrazdilova-Bockova, K. and Skoda, M., 2014., Fair value usefulness in financial statements. DAAAM International Financial Instruments – Does It Improve the Association between Bank Leverage and Credit Risk?, Accounting Review 88, 1143 Scientific Book, pp. 433-448.
2. Blankespoor E., et al., 2013., Fair Value Accounting for - 1177.
3. Cerbioni F., Fabrizi M. and Parbonetti A., 2015., Securitization and the financial crisis: Is accounting the missing link?, Accounting Forum, 39: pp. 155 – 175.
4. Deloitte, 2014. Clearly IFRS – IFRS 10 – Consolidated Financial Statements. Deloitte Design Studio, Canada, p.4
5. Deloitte, 2014., Securitization accounting, 9th ed. Deloitte Development LLC. R.
6. Greenberg traurig, 2009., New FASB Rules Will Change the Way Entities Account for Securitization Transaction, [online], [30.03.2016.]. Availabe at: https://www.google.rs/?gws_rd=ssl#q=greenberg+traurig+.
7. Hull J., 2008., The Financial Crisis of 2007 - Another Case of Irrational Exuberance, The Financial Crisis and Rescue. University of Toronto Press, pp. 17-31.
8. Jones D. A. and Smith K. J., 2011., Comparing the Value Relevance, Predictive Value, and Persistence of Other Comprehensive Income and Special Items. The Accounting Review 86: pp. 2047-2073.
9. Kothari V., 2006., Securitization The Financial Instrument of the Future. John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
10. Kothari V., 2014., Securitization Vehicles: Is Unconsolidated Status Easier Under IFRS 10 and IFRS 12?., [online], [15.03.2016]. Available at: SSRN 2374806.
11. Lipson J., 2012., Defining securitization. Southen California Law Review , 85: pp. 1229 – 1282.
12. Lejard C., 2015. The Determinants of the Choice between On-Balance Sheet and Off-Balance Sheet Asset Securitization, [online], [03.02.2016.]. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Christophe_Lejard/publication/276273594_The_determinants_of_the_choice_between_on-balance_sheet_and_offbalance_sheet_asset_securitizations/links/555482c808ae6fd2d81f66a4.pdf.
13. Lukić R., 2018., Bankarsko računovodstvo, 10 izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
14. Magnan, M., Menini, A. and Parbonetti, A., 2015., Fair value accounting: information or confusion for financial markets? Review of Accounting Studies 20 (1): pp. 559 – 591.
15. Nguyen T. N., 2014., A different approach to information management by expectations (toward the prevention of another Enron), Information & Management ,51: pp. 165 – 176.
16. Sun, L., 2015., Fair Value and Volatility in the Cases of Assets Securitization, Derivative Hedging and Loan Loss Provisioning, Theoretical Economics Letters ,5(05): pp. 670 – 682.
17. Van Greuning H., Scott D. and Terblanche S., 2011. International financial reporting standards – A practical guide. 6th ed., Washington DC: World Bank.

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO I LEAN POSLOVNA FILOZOFIJA, LEAN RAČUNOVODSTVO

MANAGEMENT ACCOUNTING AND LEAN BUSINESS PHILOSOPHY, LEAN ACCOUNTING

Amer Rastić | Ekonomski fakultet Niš | amerstudent@hotmail.com

Enes Hamzagić | Ekonomski fakultet Niš | enes.hamzagic@vunivercotedatur.fr

Milica Zdravković | Ekonomski fakultet Niš | milica.srednja91@gmail.com

Sažetak

Upravljačko računovodstvo kao informaciona osnova usvaja nove načine obračuna u skladu sa promenama modernog poslovanja. Savremeno računovodstvo preduzeća želi razviti dobru informacionu podršku koja će preduzećima pružati kvalitet i stabilnost u obradi poslovnih informacija, a sve u skladu sa primenjenom poslovnom filozofijom. Lean poslovna filozofija uključuje u svoje tkivo skup modernih poslovnih filozofija. Reč je o načinu poslovanja koje funkcioniše na takozvanim agilnim, vitkim osnovama. Lean procese u preduzeću je neophodno pravilno obuhvatiti lupom upravljačkog računovodstva i kreirati paket informacija u nastojanju da se doprinese zadovoljenje potreba stejkholdera. Prvi deo rada posvećen je ukratko upravljačkom računovodstvu. Naredni deo govori o lean poslovnoj filozofiji u preduzeću, dok se treći deo zadržava na objašnjenju lean računovodstva koje nastaje kao potreba da se pravilno sprovedu računovodstvene operacije u lean preduzećima.

Abstract

Management accounting as an information basis adopts new methods of calculation in line with changes in modern business. The modern accounting of companies wants to develop good information support that will provide companies with quality and stability in the processing of business information, all in line with the applied business philosophy. Lean business philosophy incorporates a set of modern business philosophies. It is a way of doing business that works on so-called agile, slim basis. Lean processes in an enterprise need to be properly included in accounting system and need to be created as a package of information, in an effort to please the needs of the stakeholders. The first part of the paper is devoted briefly to the Management accounting. The next section discusses Lean business philosophy in the company, while the third section retains an explanation of Lean accounting that arises as a need to properly conduct accounting operations in Lean enterprises.

Ključne reči: *upravljačko računovodstvo, lean poslovna filozofija, lean preduzeće, tok vrednosti, lean računovodstvo*

Keywords: *Management accounting, Lean business philosophy, Lean enterprise, value stream, Lean accounting*

1. UVOD

Poznato je da se računovodstveno obuhvatanje aktivnosti i troškova kroz istoriju oblikovalo sa usvojenim načinom poslovanja u preduzećima. U prilog tome govore brojne kritike na račun upravljačkog računovodstva još od osamdesetih godina u smislu potrebe za menjanjem njegovog pristupa u dinamičnom okruženju. Uviđajući brojne nedostatke tradicionalne prakse, upravljačko računovodstvo u novije vreme pored obrade tradicionalnih

finansijskih informacija uključuje i obradu nefinansijskih informacija, onih koje su prisutne u internom i onih u eksternom okruženju , da bi ih isporučilo u razumljivom izdanju menadžmentu i ostalim stejkholderima. Jasno je da se upravljačko računovodstvo hvatalo se u koštac sa potrebama menjajuće prakse i sa misijom da pravilno vizualizuje troškove i aktivnosti preduzeća. Snažnu izmenu poslovne prakse u novije vreme obeležilo je uvođenje takozvane *lean* poslovne filozofije. Tradicionalno poslovanje u preduzećima uvođenjem *lean* filozofije pretrpelo je snažne promene. *Lean* poslovna filozofija sa svojim principima se odnosi na promene u svim segmentima preduzeća, gde njeno usvajanje nesumnjivo tangira i računovodstvo preduzeća kao poslovnu funkciju. Susret upravljačkog računovodstva sa *lean* poslovnom filozofijom stvorilo je snažne polemike među teoretičarima. Upravo se takva polemika odrazila na potrebu definisanja adekvatnog računovodstvenog pristupa kao podrška *Lean* filozofiji poslovanja. Upravljačko računovodstvo sa naprednim tehnikama pokušava da ukloni distorziju shvatanja informacija koje prezentuju tradicionalne računovođe u *Lean* okruženju. Ovaj rad upravo tretira pomenutu problematiku kroz tri dela. U prvom delu ćemo pokušati da iznesemo obeležja upravljačkog računovodstva. Drugi deo rada formuliše *lean* poslovnu filozofiju primenjenu u preduzećima, dok je naredni deo rada posvećen definisanju takozvanog *lean* računovodstva, koje nastaje kao rezultat asinhronizovanosti upravljačkog računovodstva i *lean* preduzeća.

2. UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO U NOVOM OKRUŽENJU

Jasno je da upravljačko računovodstvo sa svojom ulogom informacione osnove u preduzećima da prikuplja, analizira i isporučuje informacije donosiocima odluka, predstavlja neizostavan instrument u savremenom poslovanju. U istraživanjima koja tretiraju oblast upravljačkog računovodstva, često se ističe nedovoljna angažovanost upravljačkog računovodstva u praćenju i adaptiranju promenama koje se javljaju u poslovnim sistemima. Novi uslovi poslovanja poput: rasta uslužnog sektora, pojave novih industrija (kao što je genetički inžinjering i biotehnologija), automatske proizvodnje, *lean* proizvodnje, skraćenja proizvodnog ciklusa, nameću upravljačkom računovodstvu snažan izazov u kreiranju kvalitetne informacione osnove. [1, str.11] [2, str.156.] Nekompatibilnost tradicionalne računovodstvene prakse i novih uslova poslovanja stvorilo je određene informacione distorzije. Uzimajući u obzir kritike na toj osnovi, upravljačko računovodstvo je razvilo nove tehnike računovodstva za nove načine poslovanja.

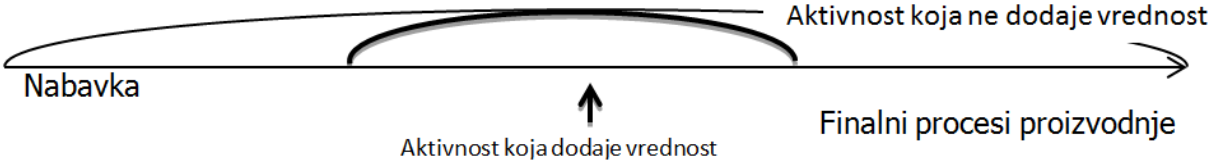
3. *LEAN* POSLOVNA FILOZOFIJA I NJENA PRIMENA UNUTAR PROIZVODNJE PREDUZEĆA

U novijim uslovima preduzeća sve više afirmišu *lean* poslovnu filozofiju, u celosti ili delimično. *Lean* poslovna filozofija polazi od identifikacije svih suvišnih aktivnosti koje ne predstavljaju vrednost iz projekcije kupca. Aktivnosti koje će se na neki način transformisati u krajnji učinak, označavaju se kao aktivnosti koje dodaju vrednost proizvodu. [3, str. 6.] Globalna ekonomija sa svojim zahtevima oblikovala je rad kompanija u smeru povećane produktivnosti, redukcije troškova, povećane fleksibilnosti i stvaranja veće vrednosti za klijente. [4, str.29] Pored toga što je usmerena na svakodnevna inkrementalna poboljšanja, važno je reći da ne postoji univerzalna receptura za primenu *lean* poslovne filozofije, već samo odgovarajuće smernice i uputstva. *Lean* poslovna filozofija pokazala se kao izrazito efikasna u unapređenju poslovanja, u kreiranju dugoročne vrednosti za kupca i obezbeđivanju permanentne konkurentske prednosti, eliminisanjem nepotrebne potrošnje i unapređivanjem veština i kompetencija zaposlenih. [5, str. 888]

3.1 *Lean* proizvodnja – osnovne karakteristike

Lean prozvodnja predstavlja u svojoj suštini promenu koncepta tradicionalnog proizvodnog sistema. Ona je posledica nastojanja japanskih kompanija da osvoje veći deo tržišne pozicije i preteknu daleko razvijenu i napredniju američku industriju. [6, str. 907] *Lean* proizvodnja

predstavlja modernu filozofiju mapiranja nepotrebnih aktivnosti u preduzeću kroz ceo proizvodni tok, od sirovinskog materijala pa do finalne isporuke kupcu. Suština ovakvog sistema jeste integracija svih poslovnih procesa i funkcija u jedan jedinstven, koherentan sistem čija je jedina svrha da nastavi da obezbeđuje bolju vrednost za potrošače. [7, str.27.] Veoma je teško dati preciznu i sveobuhvatnu definiciju *lean* proizvodnje, međutim u brojnim studijama je zabeleženo da se najčešće *lean* proizvodnja poredi sa kontinuiranim tokom proizvoda i brzom zamenom delova mašina i komponenti. [8, str. 50.] *Lean* sistem proizvodnje podstiče holističku (celovitu) efikasnost preduzeća, umesto izolovanog odabira podizanja efikasnosti pojedinih kapaciteta u poslovnom sistemu. Zasniva se na vrednosnom proizvodnom toku, koji se unapređuje otklanjanjem suvišnog vremena, napora, zaliha i aktivnosti. U ***Ilustraciji 1*** pokušaćemo da objasnimo na šta se konkretno fokusira *Lean* poslovna filozofija u transformaciji tradicionalnog pristupa, Ilustracija 1.



Slika 1. Posmatranje proizvodnog ciklusa u Lean okruženju
Izvor: Autor prilagodio

Proizvodni ciklus u preduzeću se obično interpretira kao dvojaka celina, koja se sastoji od: aktivnosti koje dodaju i aktivnosti koje ne dodaju vrednost. Tradicionalna poslovna filozofija usmerena je na povećanje segmenta aktivnosti koje dodaju vrednost, kroz angažovanje novog osoblja, zaliha, napora, ulaganja u mašine, kroz povećavanje njihovog radnog takta ili dodavanje novog fabričkog prostora. Tvrdimo da zaista takvi napori doprinose povećanju autputa aktivnosti koje dodaju vrednost, na pojedinim kapacitetima, ali ne doprinose povećanju sveukupne efikasnosti proizvodnog sistema. Ovakve aktivnosti prouzrokuju troškove, gubitke, odnosno aktivnosti koje ne dodaju vrednost. *Lean*, takozvana "vitka" poslovna filozofija, usmerena je na oblikovanje sistema proizvodnje koji će povećati aktivnosti koje dodaju vrednost u proizvodnom ciklusu, eliminisanjem gubitaka koji u poslovnom preduzeću nastaju (Ilustracija1). Cilj je transformisati segment koji se definiše kao Aktivnost koja ne dodaje vrednost, u Aktivnost koja dodaje vrednost.

Lean proizvodnja predstavlja skup širokog varijeteta menadžment tehnika uključujući *Just in Time* sisteme kvaliteta, radne timove, ćelijsku proizvodnju, *six* sigma i sisteme dobavljača u jedan integrisani sistem. [7, str.31] [5, str. 887] Njihovo kombinovanje rezultira u sinergiji efekata sistema, koji je precizno podešen da odgovori na potrebe klijenata, sa malim ili nepostojećim gubicima. [2, str. 156] Možemo reći da skup svih karakteristika *Lean* proizvodnje gravitira oko nekoliko poslovnih tendencija: [5, str. 887] [9, str. 44]

1) **Redukovanja gubitaka** (kod svih aktivnosti koje ne dodaju vrednost proizvodu, ovakav mehanizam redukcije uspostavlja se na kontinuiranoj osnovi);

2) **Kontinuiranih unapređenja** (približavanje perfekciji);

3) **Kontrole defekata/Just in Time sistema.** Sistem Nula defekata pokazuje da kompanija deli odgovornost za kvalitet kroz celu kompaniju, ne samo kroz odeljenja koja se bave kvalitetom. *Just in Time* mehanizam upotpunjuje holistički prilaz *Lean* poslovne filozofije. Transport komponenti od zaliha do isporuke odvija se u traženom kvantitetu u tačno određenom vremenu, onemogućavajući na taj način gomilanje suvišnih zaliha;

4) ***Pull* u odnosu na *Push* sisteme.** U ovom sistemu kupac određuje nivo proizvodnje.[5, str. 888] *Pull* tehnika definiše proizvodni početak u odnosu na zahtev

kupca, dok se *Push* tehnika bazira na poslovnom rasporedu i prognozama u realizaciji proizvoda. Pull sistem reaguje na potrebe, ne anticipira ih.

5) **Multifunkcionalnih timova**. Podrazumevaju grupe zaposlenih radnika koji su sposobni da rade različite zadatke. Ovi timovi su obično organizovani u ćelijske delove proizvodnog toka.

6) **Decentralizacije odgovornosti,** koja se odnosi na multifunkcionalne timove.

7) **Prisutnosti horizontalnih i vertikalnih tokova.** Informacija podrazumeva neophodnost ubrizgavanja pravovremenih informacija direktno u proizvodni tok. U *Lean* okruženju vrednosni tok radi bolje optimizacije se deklasifikuje na tok informacija, tok novca i fizički tok materijala i komponenti.[7, str. 31]

Jasno je da promena poslovne filozofije menja računovodstvene koridore za informacije o troškovima i aktivnostima u preduzeću. *Lean* proizvodnja, kao radikalniji zaokret u odnosu na tradicionalne proizvodnje preduzeća i kao "legura" različitih poslovanja (*Just in time*, redukovanja gubitaka, kontrole defekata specifičnih menadžment tehnika) [7, str.31] nije kompatabilna sa tradicionalnim računovodstvom (o ovome se govori više u trećem delu rada). Na tim osnovama nastalo je *Lean* računovodstvo, kao savremeni oblik informacione osnove u *Lean* preduzećima. Nastaje kao potreba eliminisanja asinhronih elemenata *Lean* poslovne filozofije i tradicionalnog upravljačkog računovodstva.

4. *LEAN* RAČUNOVODSTVO, KONCEPTUALNE OSNOVE

Lean računovodstvo pruža neophodnu računovodstvenu platformu za implementaciju isto takve poslovne filozofije u preduzeću. Da bi podržali *Lean* razmišljanje u preduzeću, neophodno je puno usvajanje *Lean* raèunovodstva. [10, str. 214] Tematika ovakvog vida računovodstva, izražena kroz teze koje su međusobno povezane i zavisne, sadrži: [11] [12, str. 29.]

1) *Lean* merenje performansi
2) Računovodstvo toka vrednosti
3) Donošenje odluka
4) Elminisanje transakcija
5) Računovodstvo ciljnog troška (eng. *Target costing*)

4.1 *Lean* merenje performansi

Nove mere performansi pored toga što favorizuju stalno unapređenje, vidljive su i proste u kalkulativnom aspektu i disagregiraju se na tri nivoa merenja: [12, str. 9]

Mere proizvodnih ćelija (ćelijske performanse pomažu ljudima u kompletiranju operacija koje se obrađuju svakog dana: kreiranje kvalitetnih proizvoda, pravovremeno i u skladu sa potrebama kupaca). Neki od pokazatelja svojstveni ovoj kategoriji su:

1) *Taktno vreme* (eng. *Tact time*) predstavlja meru tempa proizvodnje na dnevnom nivou, koja je usklađena sa proizvodnim ciklusom ćelije. [2, str. 165]
2) *WIP to SWIP mera*, (procesni rad u odnosu na standardni procesni rad) pokazuje količinu proizvoda u ćeliji u odnosu na nivo proizvoda koji je definisan prilikom dizajniranja ćelije [13, str. 189]
3) *Mera operativne efikasnosti opreme* (eng. *Operational equipment effectiveness*, OEE)

Mere toka vrednosti (Dizajnirane prvenstveno za motivisanje stalnog unapređenja procesa u tokovima vrednosti); **Vrednosni tok** se definiše kao skup svih operacija, aktivnosti i podržavajućih funkcija neophodnih da bi se proizveo specifičan proizvod ili usluga, počevši od

nabavke sirovina do isporuke gotovog proizvoda ili usluge u ruke kupca. [13, str. 24] Ovaj segment analize uključuje sledeću paletu pokazatelja: [13, str. 87-88]

1) *Prodaju po zaposlenom*
2) *Pravovremenu isporuku*
3) *Vreme između dokova* (odnosi se na protok materijala u toku vrednosti u smislu količine vremena od prijemnog doka, ili ulaznog doka do pristaništa za isporuku).
4) *Proizvodnju iz prve* (eng. *First time through*),
5) *Prosečne troškove po jedinici*
6) *Istaknuti prijemni računi* (mere unapređenja gotovinskog toka vrednosti, pokazujući u kojim sektorima vrednosnog toka je došlo do porasta u pogledu prodaje i propusnosti).

Mere koje se odnose na performanse postrojenja ili kompanije služe za praćenje ostvarenja strategijskih ciljeva kompanije i obično uključuju zbirke finansijskih informacija.

4.2 Računovodstvo toka vrednosti

Ideja pojedinačnog kalkulisanja troškova (proizvoda, usluge ili procesa) u *Lean* okruženju je veoma pogrešna. Umesto toga računovodstvo prikuplja sintetizovane informacije toka vrednosti. Troškovi van toka vrednosti se ne uzimaju u obzir. [12, str. 176] Troškovi van toka vrednosti (npr. troškovi finansijskog računovodstva, troškovi podrške ISO1400), ne dodaju vrednost proizvodu.

4.3 Donošenje odluka

Ukoliko koristimo sintetizovane informacije ukupnog vrednosnog toka, postavlja se pitanje kako donosimo pravilne odluke ukoliko ne posedujemo pojedinačne informacije o troškovima proizvoda, usluge? *Lean* računovodstvena kultura u pogledu donošenja odluka fokusira se na to kako u suštini data odluka ima uticaj na celokupan tok vrednosti. Ovakav mehanizam odlučivanja i precizne analize posledica takvih odluka realizuje se putem **kutije rezultata** (eng. *Box Score*). Za ovakav računovodstveni poduhvat neophodna je realizacija **sadašnje mape toka vrednosti** sa identifikovanim podacima i projekcija njenog budućeg stanja nakon prikuplanja podataka tokom vremena. Čitav kompleks postupaka u ovom poduhvatu zahteva pažljiv odabir i smeštanje podataka u *Box Score*-u. [12, str. 112-122] *Box Score* predstavlja trodimenzionalni prikaz koji u sebi sadrži tri komponente - Operacije, Finansije i Kapacitet. *Box Score* se modifikuje na nedeljnom planu i svaka od ovih komponenti sadrži nekoliko mera koje upućuju na dostizanje strategijskih ciljeva kompanije. [14, str. 37]

4.4 Eliminisanje suvišnih transakcija

Tradicionalno upravljanje operiše sa nizom transakcija koje postaju suvišne u *Lean* okruženju. Svaka transakcija sa sobom povlači određeni gubitak gde *Lean* računovodstvo na taj način beleži pad trenda toka vrednosti. Ovakav režim poslovanja kroz svoje iskustvo identifikovao je određene segmente tradicionalnog poslovanja (uvažavajući njihove različitosti) koji sadrže suvišne aktivnosti (transakcije). Takve transakcije se obično odnose na praćenje radne snage i pojedinačne korake u obavljanju dužnosti, troškova i količine materijala za svaku narudžbu, praćenje zaliha sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda. [12, str. 91-101]

4.5 Ciljni trošak (*Target Costing*)

Jedna od temeljnih vrednosti koja gravitira u *Lean* poslovnoj filozofiji jeste kreiranje vrednosti za kupca. Uobičajeni postupak utvrđivanja cena novih proizvoda polazio je od utvrđenih troškova za proizvodnju takvog proizvoda, gde se na osnovu toga dolazi do cene.

Koncept obračuna ciljnog troška koristi obrnut pristup. [15, str. 93] Početna tačka *Toka vrednosti* počinje sa kupcem i njegovim profilom zahteva, čime se obrazuje *pull* proizvodni mehanizam zasnovan na tražnji. Tradicionalno poslovanje konfigurisano je na troškovima i zaradi, dok u *Lean* načinu poslovanja fokus je usmeren upravo ka vrednosti kreiranoj za kupca. Zadatak preduzeća jeste da na osnovu vrednosti kreirane za kupca, odredi procenat profita koji kompanija zahteva, na osnovu toga obračunava "dopustivi" nivo troškova. Nakon što su "dopustivi" troškovi ustanovljeni, upoređuju se sa trenutnim prosečnim troškovima toka vrednosti, gde uočava odstupanje. Ovo odstupanje se naziva troškovni jaz, gde *Lean* preduzeće pokušava kontinuiranim unapređenjem da dostigne ciljane "dopustive" troškove (Slika 2.)

Slika 2. Uspostavljanje ciljnih troškova [12, str. 303]

5. UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO I NJEGOVI ASINHRONI ELEMENTI U *LEAN* OKRUŽENJU

Tradicionalno upravljačko računovodstvo (eng. *Management accounting*) pored primarne uloge da obrađuje i isporučuje informacije menadžmentu preduzeća, ima i ulogu da utiče na ponašanje i razvijanje fokusa na potrebne segmente poslovanja od vrha poslovnog entiteta do operativnog dela preduzeća. [16] *Huntzinger* navodi da dobro opremljen računovodstveni inženjering nastoji da pruži kvalitetnu informacionu osnovu reprezentujući različite tokove preduzeća. [17] Sinteza naučnih kritika govori u prilog nekompatibilnosti tradicionalnog računovodstva u *lean* poslovnim okvirima. Stručna javnost čak obrazlaže da tradicionalni računovodstveni sistemi rade na "anti-*lean*" platformi, u smislu da: [18]

1) Konvencionalna računovodstvena kultura daje izveštaje koji sadrže tabele efikasnosti radne snage (sa neholističkim pogledom), čime se stimuliše gomilanje nepotrebnih zaliha, gde se čak u praksi tradicionalnog računovodstva smanjenje zaliha interpretira kao ugrožavanje uspešnosti. [19] Tradicionalno računovodstvo odlikuje se i nepravilnom apsorpcijom opštih troškova.

2) Tradicionalni računovodstveni sistemi su veliki, kompleksni i uključuju previše aktivnosti koje ne dodaju vrednost.

3) Ne poseduju dobar način da identifikuju finansijski odraz primenjenih *lean* aktivnosti u kompaniji, nasuprot tome, izveštaji će pokazati redukciju sredstava, u trenutku kada je napravljena korisna *lean* promena. Finansijski izveštaji tradicionalnog pristupa

predstavljaju samo odraz promena na poslovne operacije kompanije, valorizovanih u novčanim jedinicama. [20]

4) Samo nekoliko ljudi u kompaniji razume izveštaje koje daju računovodstveni sistemi, a ipak se koriste za donošenje veoma relevantnih i dugoročnih odluka.

5) Koriste standardne proizvodne troškove koji nisu korisni kada su u pitanju postupci *autsorsing*a, racionalizacije proizvoda, profitabilnosti. Skoro sve kompanije koje razvijaju *lean* sistem uočavaju donošenje pogrešnih odluka, npr. gašenje profitabilnih operacija, autsorsing proizvoda koji se mogu napraviti u domaćem angažovanju itd.

6) Uzimajući u obzir da se konkurentska prednost stiče, pored ostalog, unapređujuæi internu produktivnost, tradicionalni sistem naglašava departmanizovane odluke. Departmani reaguju kao silosi specijalizacije, gde se menadžeri nadmeću za veće budžete, promocije i bonuse. [36] Holistički prilaz u *Lean* okruženju vidi sistem kao koherentnu, integrisanu celinu, gde se odluke donose u sinhronizovanom obliku.

6. ZAKLJUČAK

Upravljačko računovodstvo sa svojom infrastrukturom određuje precizne koridore informacija o poslovanju preduzeća. Ustaljeni prilaz upravljačkog računovodstva i kompleksne baze podataka koje nisu svima razumljive u preduzeću nailaze na dramatične poteškoće u modernom *Lean* okruženju. Ovakva poslovna filozofija predstavlja leguru savremenih poslovnih koncepata (*Just in time, Target costing, Backflush* računovodstvo, računovodstvo toka vrednosti, upravljanje ukupnim kvalitetom). Kao takva, zahteva drugačiju računovodstvenu arhitekturu u odnosu na tradicionalno računovodstvo koje prouzrokuje pogrešnu vizuelizaciju troškova i aktivnosti i na toj osnovi implicira donošenje pogrešnih odluka.

Nekompatibilnost između primenjene *Lean* poslovne filozofije i tradicionalnog upravljačkog računovodstva rezultiralo je pronalaskom takozvanog *Lean* računovodstva, koje otklanja takav jaz. *Lean* računovodstvo sa svojim holističkim pristupom u analiziranju toka vrednosti predstavlja neizostavnu podršku za implementaciju *Lean* poslovne filozofije.

Bibliografija

1. Atrill, Peter, and Eddie McLaney. *Management accounting for decision makers*. Pearson Education, 2009.
2. Novićević, B., Antić, L., & Stevanović, T. (2013). *Koncepti upravljanja troškovima u funkciji realizacije konkurentskih strategija*. Niš, Ekonomski fakultet.
3. Танасић, Љ. (2012). *LEAN ПРОИЗВОДЊА–ИНОВАЦИЈА ЗА 21. ВИЈЕК*. Зборник радова Економског факултета у Источном Сарајеву.
4. Carnes, K., & Hedin, S. (2005). Accounting for Lean Manufacturing: Another Missed Opportunity? Management Accounting Quarterly, 7(1), Pristupljeno 21.03.2018. https://www.imanet.org/-/media/a9429f8600ab424b80b9b0f7e1a20bd3.ashx (2005).
5. Rosa, A. C. R., & Machado, M. J. C. V. (2013). *Lean accounting: accounting contribution for lean management philosophy.* Tourism & Management Studies.
6. Antić, Ljilja, and Bojana Novićević Čečević. *"LEAN CONCEPT TECHNIQUES FOR OVERCOMING CONSTRAINTS OF BUSINESS/ТЕХНИКЕ LEAN КОНЦЕПТА У ФУНКЦИЈИ ПРЕВАЗИЛАЖЕЊА ОГРАНИЧЕЊА У ПОСЛОВАЊУ."* Teme (2015).
7. Čečević, N., & Bojana, B. (2016). *Upravljačko-računovodstvena podrška menadžmentu preduzeća u lean poslovnom okruženju* (Doctoral dissertation, Универзитет у Нишу, Економски факултет).

8. Fullerton, R. R., Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2013). *Management accounting and control practices in a lean manufacturing environment. Accounting*, Organizations and Society, 38(1).
9. Åhlström, P., & Karlsson, C. (1996). Change processes towards lean production: the role of the management accounting system. International journal of operations & production management, 16(11).
10. Wahdiat, I. S. (2016). Analysis Of Lean Accounting, JIT And Balance Scorecard In The Company's Lean Manufacturing. International Journal of Scientific & Technology Research, 5(2).
11. Maskell, B., (2011), Lean Accounting Training.,Official Youtube channel, Pristupljeno 17.09.2017. https://www.youtube.com/watch?v=GDfXYl3tHBk&list=PL139371B61896B06A
12. Maskell, B. H., Baggaley, B., & Grasso, L. (2011). Practical lean accounting: a proven system for measuring and managing the lean enterprise. CRC Press.
13. Stenzel, J. (Ed.). (2008). Lean accounting: best practices for sustainable integration. John Wiley & Sons.
14. McVay, G., Kennedy, F., & Fullerton, R. (2013). Accounting in the lean enterprise: providing simple, practical, and decision-relevant information. CRC Press.
15. Novićević, Blagoje, Ljilja Antić, and Vesna Sekulić. Troškovi kao faktor sticanja i održavanja konkurentskih prednosti. Ekonomski fakultet, 2006.
16. Cokins, G. (2016). The Top Seven Trends in Management Accounting. EDPACS, 53(4).
17. Huntzinger, J., & Kennedy, F. A. (2005). Lean Accounting for Operations: A tour through history leads us back to today., 8, pristupljeno 20.03.2018, http://leanaccountingsummit.com/wp-content/uploads/2015/07/Lean-Accounting-in-Operations.pdf.
18. Maskell, B. H., & Baggaley, B. L. (2006). Lean Accounting: What's It All About? TWG Finance Magazine, 22(1).,L1 pristupljeno 10.09.2017, https://conroyquick.files.wordpress.com/2011/02/lean-accounting-whats-it-all-about-maskell-baggaley1.pdf.
19. Orest , F., (2002). Lean Acoounting and Finance, pristupljeno 10.09.2017, http://www.ame.org/sites/default/files/target_articles/02-18-4- Lean_Accounting.pdf.
20. Arora, V., & Soral, G. (2017). Conceptual Issues in Lean Accounting: A Review. IUP Journal of Accounting Research & Audit Practices, 16(3).

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

REZULTATI ODRŽIVOG RAZVOJA KAO BILANSNA I RAČUNOVODSTVENA KATEGORIJA

SUSTAINABLE DEVELOPMENT RESULTS AS A BALANCE AND ACCOUNTING CATEGORY

Brankica Todorić | Ekonomska škola, Užice |
bdanica@neobee.net

Sažetak

Održivi razvoj dobija sve veći značaj u uslovima globalizovanih i integrisanih ekonomija. Pored analize brojnih pokazatelja održivog razvoja, kako u oblasti ekonomskog, socijalnog i ekološkog razvoja, tako i u oblasti mera i mehanizama za njihovo unapređenje, posebna pažnja se posvećuje bilansnom iskazivanju rezultata održivog razvoja.

U radu se analizira bilansno iskazivanje rezultata održivog razvoja, kao i uloga finansijskog izveštavanja u sagledavanju problema održivog razvoja, kako na mikro, tako i na makro nivou. Takođe, sagledava se i harmonizacija propisa RS sa propisima EU u oblasti računovodstva.

Abstract

Sustainable development is gaining importance in the context of globalized and integrated economies. In addition to the analysis of numerous indicators of sustainable development in the area of economic, social and environmental development, as well as in the area of measures and mechanisms for their improvement, special attention is paid to the balance presentation of the sustainable development results.

The paper analyzes the balance sheet of the sustainable development results, as well as the role of financial reporting in addressing the problems of sustainable development, both at the micro and the macro level. Also, the harmonization of accounting regulations in Republic of Serbia with EU regulations is also considered.

Ključne reči: *bilans, finansijsko izveštvanje, održivi razvoj*

Keywords: *balance, financial reporting, sustainable development*

1. UVOD

Društveno blagostanje u nacionalnim ekonomijama je u direktnoj vezi sa pokazateljima ekonomskog razvoja. U globalnim okvirima može da dođe do suprostavljanja između dinamičnog privrednog rasta i održivosti, međutim strateška usmerenost ka ostvarivanju održivog razvoja utiče na povećanje blagostanja i povoljniju ekonomsku klimu. Održivi privredni razvoj treba da omogući dugoročni ekonomski rast koji se neće zasnivati na prekomernoj upotrebi prirodnih resursa. Pored toga, ovakav rast ne treba da ima neprihvatljive ekološke posledice koje bi dovele u pitanje njegovu održivost.

U povećanju socijalnih i društvenih vrednosti neophodno je postizanje društvene saglasnosti i institucionalne podrške oko osnovnih elemenata društvenog i ekonomskog razvoja, kao i integracije u evropske globalne institucije. Formalizovana saglasnost svih socijalnih aktera u pogledu utvrđivanja i realizacije ciljeva održivog razvoja je od presudnog značaja, kao i i

usklađivanje sa svim strateškim dokumentima kao što su Strategije, Akcioni planovi ii računovodstveni propisi.

Deklaracijom o održivom razvoju, Milenijumskim ciljevima razvoja i Strategijom održivog razvoja EU predviđeno je integrisanje pitanja životne sredine u ostale sektorske politike. U okviru održive proizvodnje i potrošnje potrebno je poštovati uravnotežene odnose u eksploataciji prirodnih resursa i obezbediti visok nivo zaštite i poboljšanja kvaliteta životne sredine. Smanjenjem zagađenja životne sredine uticaće se na promovisanje održive potrošnje i proizvodnje, gde ekonomski rast ne uzrokuje proporcionalni porast degradacije životne sredine.

Nastoji se da se strateškim dokumentima internalizuju troškovi vezani za životnu sredinu, odnosno da se u ekonomske troškove zagađivača/korisnika uključe troškovi uništavanja životne sredine. Na ovaj način se postiže puna ekonomska cena koja pokriva troškove proizvodnje, upotrebe i odlaganja proizvoda tokom njegovog životnog ciklusa.

2. USPOSTAVLJANJE SISTEMA EKOLOŠKOG RAČUNOVODSTVA

Prvi pisani dokument sa ekološkim pokazateljima ekonomskog razvoja formulisan je 1993. godine pod nazivom Sistem integrisanog ekološkog i ekonomskog računovodstva (SEEA) u okviru Priručnika za nacionalne račune (Handbook of National Accounting). Podsistemi SEEA su: Sistem nacionalnih računa (SNA), Računi prirodnih resursa (NRA) ii Računi materijalnog toka (MFA). SNA je nacionalni monetarni račun koji opisuje fizički uticaj degradacije prirodnih resursa na životnu sredinu u monetarnom smislu. NRA je račun prirodnih resursa koji opisuje različite izvore prirodnih resursa i koristi se tokom obračunskog perioda. MFA je račun s materijalnim tokovima koji uključuje merenje protoka energije za materijal kroz ekonomiju.

SEEA (2000) u obračun društvenog bogatstva uključuje indikator EDP koji je ekološki prilagođen [1]. SEEA (2003) predlaže koncept Nacionalnih računa koji obuhvataju podatke Global Footprint Network i Biokapacitet. Redefinisanje koncepta SEEA je nastalo 2005. godine kao rezultat povećanja trošenja prirodnog kapitala bez adekvatne kompenzacije. Uslovi njegovog stvaranja i primene praćeni su odgovarajućim zakonskim procedurama i međuzavisnošću ekonomske politike i zaštite životne sredine [2]. Postojeće zakonodavstvo propisuje obavezu kompanije da sastavlja godišnji izveštaj o poslovanju koji mora sadržati informacije o ulaganjima u zaštitu životne sredine. Zbog toga je važno postojanje Ekološkog računovodstva (Environmental Accounting-Accounting Green) koje pokriva sve oblasti računovodstva koje prilagođavaju nove zahteve kompanije zbog svoje usmerenosti na zaštitu životne sredine. Ekološko računovodstvo obuhvata: finansijsko računovodstveno okruženje (računovodstvo za životnu sredinu) i računovodstveno okruženje (menadžment) (računovodstvo za upravljanje životnom sredinom - EMA). Menadžersko računovodstvo, odnosno troškovno računovodstvo je primarni izvor informacija za potrebe upravljanja troškovima uopšte, ali i troškova koji se odnose na zagađenje životne sredine.

Prilikom raspodele troškova na aktivnosti može se koristiti više sistema, među kojima se izdvajaju troškovi zasnovani na aktivnostima, gde su troškovi izgradnje aktivnosti dodeljeni proizvodima koji su uzrokovani aktivnostima (Garrison, Noreen, Brewer, 2006) [3]. Troškove zasnovane na aktivnostima za proizvode, usluge, grupe proizvoda, kupce, proizvode ili organizacione jedinice su preduzimala preduzeća koja su predmet (objekat) troškova uspostavljanja da bi se odredile aktivnosti koje troše resurse i troškove namenjene aktivnostima (što je prouzrokovalo širenje resursa).

2.1 Teorijski okviri održivog razvoja u Republici Srbiji

EU je 2000. godine u Lisabonskoj strategiji i istakla da EU "do 2010. godine treba da postane najkonkurentnija i najdinamičnija svetska ekonomija zasnovana na znanju, sposobna za održiv ekonomski rast s više radnih mesta i sa bolje plaćenim radnim mestima"[4].

U strateškim dokumentima RS naglašava se potreba održivog privredog razvoja koji je zasnovan na porastu grupe ključnih ekonomskih pokazatelja (rast BDP-a, zaposlenosti, spoljnotrgovinske razmene, konkurentnosti i izvoza, investicija, standarda stanovništva) uz ostvarivanje opšteg blagostanja društva [5]. Dostizanje održivog razvoja je jedan od nacionalnih prioriteta koji se odnosi na zaštitu i unapređenje životne sredine i racionalno korišćenje prirodnih resursa. To podrazumeva integraciju i usaglašavanje ciljeva i mera svih sektorskih politika, harmonizaciju nacionalnih propisa sa zakonodavstvom EU i njihovu punu primenu. Pored usvajanja strategija, važno je je i usvajanje nacionalnog programa zaštite životne sredine, strategije održivog korišćenja resursa i dobara, strategije prostornog razvoja i drugih dokumenata.

Takođe, neophodno je ugraditi planove akcije u programska dokumenta svih ekonomskih resora, a posebno poljoprivrede, šumarstva, vodoprivrede, ribarstva, rudarstva i drugih, čije je funkcionisanje i razvoj direktno povezano sa eksploatacijom prirodnih resursa.

Razvoj čistijih tehnologija, povećanje energetske efikasnosti i korišćenje obnovljivih izvora energije će uticati na smanjenje zagađenja životne sredine. Energetska efikasnost u industriji trostruko je niža od svetskog proseka, a neproporcionalno je visok stepen stvaranja industrijskog otpada po jedinici proizvoda i neracionalnog korišćenja sirovina. Republika Srbija sa oko 138 kg proizvedenog industrijskog otpada na 1.000 USD bruto domaćeg proizvoda spada u red zemalja sa visokom intenzivnošću stvaranja otpada.

Pored održivog razvoja, u strateškim dokumentima se navode i održivi stilovi života, gde je zadatak nacionalne ekonomije stvaranje uslova za postepen prelazak na navedene stilove rešavanjem nepovoljnog socio-ekonomskog položaja mladih kao nosilaca održivog razvoja.

Strateški okvir za dostizanje odživog razvoja je razvijen, ali kao i kod svakog teorijskog sistema postavlja se pitanje njegove operacionalizacije. Pored mera i instrumenata u strategijama, akcionim planovima i drugim dokumentima, kojima se podstiče održivi razvoj i štiti neracionalna upotreba resursa, važno mesto sa aspekta održivog razvoja i iskazivanja njegovih troškova imaju sistemi evidencije.

Zakonom o zaštiti životne sredine zabranjeno je da se zaštićeno prirodno dobro uništi ili oštete njegova svojstva [6]. Studijom o zaštiti prirode definisani su režimi zaštite I, II i III stepena, kao i aktivnosti koje su zabranjene u prirodnim dobrima i nacionalnim parkovima. Prema tome, u zoni I stepena obuhvaćena je zaštita objekata prirode i kulturno-istorijskog nasleđa, odnosno vrednosti koje će biti predmet naučnih i stručnih istraživanja i drugih aktivnosti, a kojima se neće narušiti osnovne vrednosti. U ovom stepenu zaštite utvrđuje se zabrana korišćenja prirodnih bogatstava i svi drugi oblici korišćenja prostora i aktivnosti, osim naučnih istraživanja i kontrolisane edukacije. U II stepenu zaštite utvrđuje se ograničeno i strogo kontrolisano korišćenje prirodnih resursa, dok se aktivnosti u prostoru mogu vršiti u meri koja omogućava unapređenje stanja i prezentaciju prirodnog dobra bez posledica po njegove primarne vrednosti. U III stepenu zaštite utvrđuje se selektivno i ograničeno korišenje prirodnih bogatstava i kontrolisane aktivnosti u prostoru, ukoliko su usklađene sa funkcijama zaštićenog prirodnog dobra ili su vezane za nasleđene oblike obavljanja privrednih delatnosti, uključujući i turističku izgradnju.

2.2 Sistemi evidencija u funkciji iskazivanja ekoloških pokazatelja i održivog razvoja

Postoje tri vrste evidencija u poslovanju preduzeća u okviru kojih treba da se iskazuju ekološki pokazatelji, posebno oni koji se odnose na trošenje prirodnog kapitala: operativne, statističke i računovodstvene evidencije.

Operativne evidencije se odnose na registraciju prirodnog indikatora, odnosno kvantitativno iskazivanje (naziv prirodnog dobra, stepen degradacija, druga pitanja održivog razvoja). Problem ovakvog vođenja evidencije je zadovoljavanje unutrašnjih potreba za informacijama,

nedovoljno koordiniranje informacionog sistema svim nivoima menadžmenta i nepružanje dovoljno podataka za ekonomiju održivog razvoja, šire posmatrano.

Statistička evidencija koja obuhvata popunjavanje propisane statističke forme za potrebe eksternog izveštavanja obuhvata i interno izveštavanje koje bi u svojim ekonomskim ulaznim i izlaznim elementima moglo da bude u funkciji potpunijeg sagledavanja održivog razvoja.

Računovodstvena evidencija obuhvata sve poslovne događaje koji se odvijaju u procesu poslovanja poslovnih subjekata [7]. Ova evidencija bi trebalo da obezbedi veliki broj informacija koje se odnose na funkcionisanje integrisanog sistema održivog razvoja. Važno mesto u evidenciji održivog razvoja predstavlja kontni okvir kao objektivna osnova za kontinuirani pregled, evaluaciju i modifikaciju politike održivog razvoja. Kontni okvir omogućava kontrolu materijalnog stanja (zaliha), stanja i kretanja osnovnih sredstava i kontrolu troškova i prihoda. Međutim, registrovani podaci o troškovima nastalim u vezi sa održivim razvojem i trošenjem prirodnog kapitala su relativno slabo predstavljeni u kontnom okviru.

Bilans stanja bi trebalo da bude osnova za procenu kvaliteta politike održivog razvoja i uslova investiranja sredstava i njihovih izvora. Nedostaci kontnog okvira vezani su i za bilans stanja, zbog čega bi trebalo da budu značajniji izvor informacija vlasnicima kapitala za praćenje i procenu kvaliteta politike održivog razvoja.

Bilans uspeha pruža uvid u strukturu troškova i prihoda, kao i ostvarenog finansijskog rezultata. Međutim, i bilans uspeha utiče na kvalitet informacionog sistema, jer ne izveštava vlasnika kapitala o ekonomiji održivog razvoja sa aspekta poslovne aktivnosti preduzeća.

Na osnovu navedenih činjenica može se zaključiti da sadašnji sistem evidencije računovodstvenih informacija sa aspekta odživog razvoja ne odgovara stvarnim potrebama tržišnih ekonomija. U osnovi tržišnog sistema nalazi se potreba ažurnog, pouzdanog i potpunog informisanja, što osnovni instrumenti računovodstvene evidencije ne ispunjavaju. Kontni okvir treba da obezbedi analitičke račune za sve aspekte održivog razvoja. U okviru sintetičkih računa koji beleže poslovnu imovinu bi trebalo otvoriti analitičke račune koji registruju osnovna sredstva, koja trajno obezbeđuju održivi razvoj u procesu poslovnih subjekata.

Pored toga, veoma je važno iskazivanje svih vrsta troškova nastalih na osnovu preduzimanih mera za održivi razvoj.

3. RAČUNOVODSTVENA EVIDENCIJA I FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE U ZAŠTIĆENIM PODRUČJIMA

Opšta karakteristika biološke raznovrsnosti u Republici Srbiji je veliki genetički, specijski i ekosistemski diverzitet. Ukupna površina zaštićenih prirodnih dobara iznosi oko 5.427 km2, što čini oko 6,14% ukupne teritorije Republike Srbije.

U Republici Srbiji je proglašeno pet nacionalnih parkova, 14 parkova prirode, 17 predela izuzetnih odlika, 72 rezervata prirode, 313 spomenika prirode (botaničkog, geološkog i hidrološkog karaktera) i 43 područja od kulturno-istorijskog značaja (prostori oko nepokretnih kulturnih dobara i znamenitih mesta).

Jedno od zastićenih područja je i Nacionalni park Tara kao područje od izuzetnog značaja za zaštitu biodiverziteta sa endemo reliktom Pančićevom omorikom. Pored retkih i značajnih reliktnih šuma, na Tari je utvrđeno preko 1000 vrsta vaskularne flore, od čega je 66 endemita, 135 vrsta ptica i preko 40 vrsta sisara.

3.1 Zvanična zakonodavna evidencija

Nacionalni park Tara organizuje svoj rad u okviru „Javnog preduzeća Nacionalni park Tara P.O. Bajina Bašta", sa delatnošću-Zaštita i održavanje nepokretnih kulturnih dobara, kulturno-istorijskih lokacija, zgrada i sličnih turističkih spomenika (šifra delatnosti 9103). Prema broju

zaposlenih preduzeće je svrstano u srednje preduzeće, tako da podleže reviziji finansijskih izveštaja.

Analiza bilansa stanja Nacionalnog parka Tara pokazuje da u strukturi aktive pretežno učestvuje stalna imovina (98,94%) (Tabela 1). Povećanje stalne imovine u odnosu na prethodnu godinu je neznatno (0,27%).

U strukturi stalnih sredstava dominira učešće Nekretnina, postrojenja, opreme i bioloških sredstava (99,97%). U strukturi obrtnih sredstava oko 2/3 sredstava je vezano u zalihama, a 1/3 u kratkoročnim potraživanjima, plasmanima i gotovini, što sa aspekta likvidnosti nije povoljno. Pozicije aktive rastu s tim što obrtna sredstva brže rastu od stalnih sredstava. Kod obrtnih sredstava najviše rastu potraživanja, dok se gotovina i gotovinski ekvivalenti smanjuju. Kapital je ostao nepromenjen, pri čemu su se dugoročne obaveze smanjile, a kratkoročne povećale. Obaveze iz poslovanja i kratkoročne finansijske obaveze su se smanjile dok su se obaveze po osnovu poreza na dobitak povećale.

Tabela 1. Horizontalna analiza bilansa stanja

POZICIJA	Iznos u hilj. din.		Indeksi
	2011.	2010.	
A K T I V A			
A. STALNA IMOVINA (I do V)	8.080.072	8.080.115	99,99947
I. Neuplaćeni upisani kapital			
II. Gudvil			
III. Nematerijalna ulaganja	489	978	50
IV.NEKRETNINE, POSTROJENJA I BIOLOŠKA OPREMA (1+2+3)	8.077.527	8.076.391	100,0141
1. Nekretnine, postrojenja i oprema	257.430	250.382	102,8149
2. Investicione nekretnine	1.232	12.243	10,06289
3. Biološka sredstva	7.818.865	7.813.766	100,0653
V. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (1+2)	2.056	2.746	74,87254
1. Učešće u kapitalu	2.056	2.746	74,87254
2. Ostali dugoročni plasmani			
B.OBRTNA IMOVINA (I do IV)	85.151	63.785	133,4969
I.ZALIHE	57.650	49.131	117,3394
II. STALNA IMOVINA NAMENJENA PRODAJI I SREDSTVA POSLOVANJA KOJA SE OBUSTAVLJA			
III.KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (1 do 5)	27.501	14.654	187,6689
1.Potraživanja	26.768	12.375	216,3071
2.Potraživanja za više plaćeni porez na dobitak			
3.Kratkoročni finansijski plasmani			
4.Gotovinski ekvivalenti i gotovina	580	1.809	32,06191
5.Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	153	470	32,55319
IV.ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	1.375	599	229,5492
V.POSLOVNA IMOVINA (A+B)	8.166.598	8.144.499	100,2713
G.GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA			
D.UKUPNA AKTIVA (V+G)	8.166.598	8.144.499	100,2713
Đ.VANBILANSNA PASIVA			

POZICIJA	Iznos u hilj. din.		Indeksi
	2011.	2010.	
PASIVA			
A.KAPITAL (I+II+III+IV+V-VI-VII)	8.007.644	8.006.134	100,0189
I.OSNOVNI I OSTALI KAPITAL	7.949.672	7.949.672	100
II.NEUPLAĆENI UPISANI KAPITAL	53.428	53.428	100
III.REZERVA			
IV.REVALORIZACIONE REZERVE			
V.NEREALIZOVANI DOBICI PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI			
VI.NEREALIZOVANI GUBICI PO OSNOVU HARTIJA OD VREDNOSTI			
VII.NERASPOREĐENI DOBITAK	4.544	3.034	149,7693
VIII.GUBITAK			
IX.OTKUPLJENE SOPSTVENE AKCIJE			
B.DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE (I do IV)	158.954	138.365	114,8802
I.DUGOROČNA REZERVISANJA	19.722	16.769	117,6099
II.DUGOROČNE OBAVEZE (1+2)	8.841	10.132	87,25819
1.Dugoročni krediti			
2.Ostale dugoročne obaveze	8.841	10.132	87,25819
III.KRATKOROČNE OBAVEZE (1 do 6)	32.632	24.925	130,9208
1.Kratkoročne finansijske obaveze	32.084	35.148	91,28258
2.Obaveze po osnovu sredstava namenjenih prodaji i sredstava poslovanja koje se obustavlja			
3.Obaveze iz poslovanja	32.084	35.148	91,28258
4.Ostale kratkoročne obaveze	29.166	19.544	149,2325
5.Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda i pasivna vremenska razgraničenja	35.940	31.555	113,8964
6.Obaveze po osnovu poreza na dobitak	569	292	194,863
IV.ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE			
V.UKUPNA PASIVA (A+B)	8.166.598	8.144.499	100,2713
G.VANBILANSNA PASIVA			

Izvor: Agencija za privredne registre [8]

Analiza bilansa uspeha pokazuje da u strukturi poslovnih prihoda dominiraju prihodi od prodaje (82%) (Tabela 2). Svi poslovni prihodi rastu u 2011. godini, a najveći rast beleže prihodi od aktiviranja robe i učinaka i smanjenje vrednosti zaliha učinaka.
U strukturi rashoda najveće učešće imaju poslovni rashodi, koji učestvuju sa 91,27%. U strukturi rashoda najveće učešće imaju troškovi zarada (51,36%) kao i ostali poslovni rashodi sa 31,35%. Poslovni rashodi rastu pri čemu najveći rast imaju troškovi amortizacije i rezervisanja, kao i troškovi materijala, dok se nabavna vrednost prodate robe smanjila.

Tabela 2. Horizontalna analiza bilansa uspeha

POZICIJA	iznos u hilj. din.		indeksi
	2011.	2010.	
A.PRIHODI I RASHODI IZ REDOVNOG POSLOVANJA			
I.POSLOVNI PRIHODI (od 1 do 5)	318.198	273.676	116,2681
1.Prihodi od prodaje	260.006	225.004	115,5562
2.Prihodi od aktiviranja robe i učinaka	8.912	3.844	231,8418
3.Povećanje vrednosti zaliha učinaka	9.227	6.748	136,7368

4.Smanjenje vrednosti zaliha učinaka	242	114	212,2807
5.Ostali poslovni prihodi	40.295	38.194	105,5009
II.POSLOVNI RASHODI (od 1 do 5)	304.445	272.561	111,6979
1.Nabavna vrednost prodate robe	181	243	74,4856
2.Troškovi materijala	29.029	23.157	125,3573
3.Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	156.379	144.822	107,9801
4.Troškovi amortizacije i rezervisanja	23.405	17.383	134,643
5.Ostali poslovni rashodi	95.451	86.956	109,7693
III.POSLOVNI DOBITAK (I-II)	13.753	1.115	1233,453
IV.POSLOVNI GUBITAK (II-I)			
V.FINANSIJSKI PRIHODI	105	52	201,9231
VI.FINANSIJSKI RASHODI	7.703	7.546	102,0806
VII.OSTALI PRIHODI	17.393	15.467	112,4523
VIII.OSTALI RASHODI	21.400	7.239	295,6209
IX.DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA (III+IV+V-VI+VII-VIII)	2.148	1.849	116,1709
X.GUBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA (IV-III-V+VI-VII+VIII)	2.148	1.849	116,1709
XI.NETO DOBITAK POSLOVANJA KOJI SE OBUSTAVLJA	1.414	921	153,5288
XII.NETO GUBITAK POSLOVANJA KOJI SE OBUSTAVLJA	776	285	272,2807
B.DOBITAK PRE OPOREZIVANJA (IX-X+XI-XII)	1.510	1.213	124,4847
V.GUBITAK PRE OPOREZIVANJA (X-IX+XII-XI)			

Izvor: Agencija za privredne registre [8]

U budućnosti je potrebno uspostavljanje pojedinačnog "zelenog računovodstva" (u svim zaštićenim dobrima, kao i delatnostima u kojima se troši prirodni kapital) u kome bi bile evidentirane vrste i nazivi prirodnih dobara i vrednosti, kao i monetarne kvantifikacije vrednosti za koje postoje indikatori za novčano iskazivanje. U knjigovodstvenu vrednost imovine treba uključiti vrednosti šuma, voda, livada, abijenata i drugih prirodnih vrednosti i dobara rezervata.

3.2 Evidencija Nacionalnog parka

Finansijskim planom Nacionalni park Tara iskazuje podatke u skladu sa delatnošću i potrebom čuvanja zaštićenog područja i održivog korišćenja prirodnih resursa (Tabela 3 i Grafik 1).

Tabela 3. Finansijski plan za 2012. godinu

Vrsta rashoda	Iznos u din.	%
Čuvanje, održavanje i prezentacija zaštićenog područja	61.450.000	17.94
Upravljanje posetiocima	6.000.000	1.75
Regulisanje imovinsko-pravnih odnosa	1.100.000	0.32
Praćenje i unapređenje stanja zaštićenog područja	7.500.000	2.19
Uređenje prostora i održivo korišćenje prirodnih resursa	223.550.000	65.25
Ostali nekategorisani troškovi	43.000.000	12.55
Ukupno	342.600.000	100

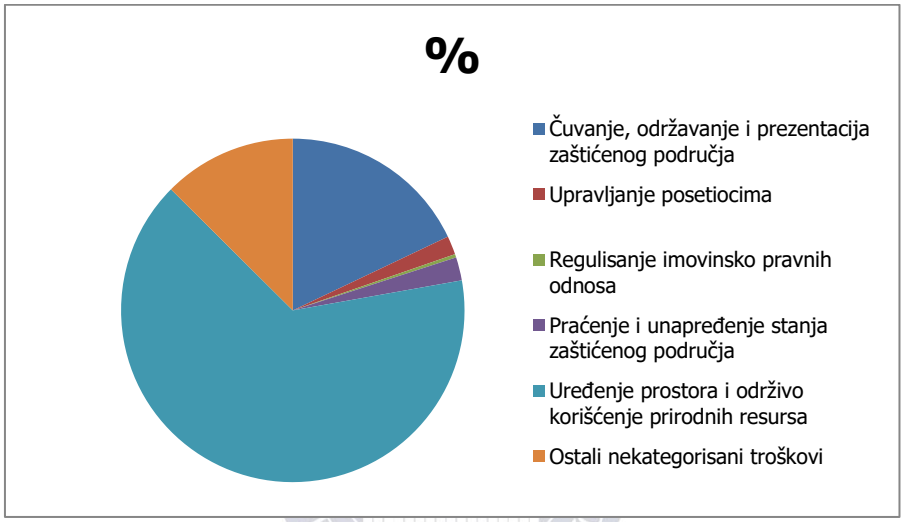
Izvor: Program upravljanja Nacionalnog parka Tara za 2012. godinu, Bajina Bašta [9]

Čuvanje, održavanje i prezentacija zaštićenog područja podrazumevaju troškove čuvarske službe, održavanja i upravljanja zaštićenim dobrom, kao i prezentaciju.

Upravljanje posetiocima obuhvata troškove ulazne stanice i troškove opremanja Centra za posetioce. Regulisanje imovinsko-pravnih odnosa se odnosi na legalizaciju nepokretnosti i takes, kao i naknadu za nanetu štetu vlasnicima imovine u Nacionalnom parku od strane divljih životinja.

Praćenje i unapređenje stanja zaštićenog područja obuhvata monitoring i rekultivaciju-sanaciju vetroloma i sadni materijal. Monitoring populacija vrsta koje su trajno zaštićene zakonskom regulativom je vezano za praćenje stanja preostalih jedinki Pančićeve omorike i očuvanje njenog staništa koji je ugrožen jer nema prirodnog obnavljanja. Pored toga, sprovodi se monitoring populacije medveda u saradnji sa Biološkim fakultetom iz Beograda.

Uređenje prostora i održivo korišćenje prirodnih resursa obuhvata troškove vezane za projekte uređenja prostora, infrastrukturne projekte, šumarstvo, lov i ribolov.



Grafik 1. Planirani rashodi zaštite životne sredine

Najveće učešće u strukturi planiranih rashoda imaju troškovi vezani za uređenje prostora i održivo korišćenje prirodnih resursa (65.25%). Najveći deo planiranih rashoda se finansira iz sopstvenih sredstava (92%).

4. FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE U INTEGRISANIM EKONOMIJAMA

Prijem u EU zahteva postepeno prilagođavanje računovodstva i finansijskog izveštavanja kako bi došlo do potpune harmonizacije sa pravnim tekovinama EU koje su za ovu oblast iskazane u poglavlju 6: Pravo privrednih društava. Finansijski izveštaji se sastavljaju prema MRS-u, tako da je došlo do potrebe evidentiranja poslovnih promena i sastavljanja finansijskih izveštaja na identičan način u svim zemljama.

Na osnovu analize izveštaja u okviru poglavlja 6 uočene su sledeće karakteristike sa aspekta:

1) Osnivanje privrednih društava

Osnivanje novih preduzeća treba da bude olakšano i da se dalje usaglasi sa zakonodavstvom EU. Osnivanje privrednih društava se obavlja preko Agencije za privredne registre koja vodi registar privrednih društava. Snižen je i iznos kapitala koji je potreban za osnivanje društva sa ograničenom odgovornošću. U oblasti prava privrednih društava postalo je moguće osnovati preduzeće u roku od 24 časa.

2) Pravne regulative

U 2011. godini su doneti zakoni kojima se uređuje osnivanje, organizovanje i prestanak rada privrednih organizacija. U 2012. godini Agencija za privredne registre je objavila akte o osnivanju i statute u skladu sa Zakonom o privrednim društvima. U ovoj godini je usvojen Zakon o računovodstvu i Zakon o reviziji. Kompletna verzija Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja na srpskom jeziku objavljena je u martu 2014. godine.

3) Finansijskog izveštavanja

Finansijski izveštaji se mogu popunjavati elektronski u Registru finansijskih izveštaja. Srbija razvija elektronsku registraciju privrednih društava onlajn kako bi se uticalo na razvoj poslovnog okruženja. Međutim, proces još nije u potpunosti operativan. U oblasti korporativnog računovodstva i revizije Komora ovlašćenih revizora izvršila je prve preglede kontrole kvaliteta revizorskih kuća na osnovu Zakona o reviziji iz 2013. godine. Inspekcijski pregledi kontrole kvaliteta revizije pokazuju izvestan napredak u popunjavanju finansijskih izveštaja onlajn.

Godišnji finansijski izveštaji čine složenu celinu i za preduzeća obuhvataju najmanje bilans, račun dobitka i gubitka, kao i beleške uz finansijski izveštaj. U godišnjim i konsolidovanim finansijskim izveštajima mere se i iskazuju promene u skladu sa pretpostavkama o poslovanju preduzeća na trajnoj osnovi, doslednoj primeni računovodstvene politike, odvojeno vrednovanje stavki aktive i pasive, pozicije računa dobitka i gubitka obračunavaju se uzimajući u obzir predmetne transakcije, kao i priznavanje stavki u godišnjim finansijskim izveštajima u skladu sa načelom kupovne cene ili troškova proizvodnje.

5. ZAKLJUČAK

Ključni nacionalni prioriteti Republike Srbije koji će omogućiti ostvarivanje održivog razvoja su zaštita i unapređenje životne sredine i racionalno korišćenje prirodnih resursa. Pored toga je neophodno smanjiti zagađenje i pritiske na životnu sredinu i uspostaviti sistem zaštite i održivog korišćenja prirodnih bogatstava. Zbog toga je važno uspostavljanje sistema zaštite i održivog korišćenja prirodnih bogatstava, jačanje uzajamnog delovanja efekata zaštite životne sredine i ekonomskog rasta, uključivanje politike životne sredine u razvojne politike drugih sektora i zaštita i očuvanja biodiverziteta.

Razvoj ekološkog računovodstva je u funkciji zaštite i očuvanja prirodnog kapitala i trošenja prirodnih resursa. Za zaštićena područja ova funkcija je od posebnog značaja. Od zakonske regulative se očekuje usklađivanje sa propisima u okviru zelenog računovodstva, a od evidencija u preduzećima i zaštićenim područjima dalje blagovremeno i precizno iskazivanje pozicija prirodnog kapitala i njihovog trošenja. Pored toga, u procesu integracija potrebno je dalje usaglašavanje sa uredbama i direktivama u ovoj oblasti.

Bibliografija

1. Handbook of National Accounting Integrated Environmental and Economic Accounting An Operational Manual, United Nations, 2000, New York
2. System of environmental economic accounting, dostupno na: http://seea.un.org
3. Ray H. Garrison, Eric W. Noreen, Peter C. Brewer. 2006. Managerial accounting, Book-11th ed. Boston : McGraw-Hill/Irwin
4. European Council, Presidency Conclusions, Lisbon, 23–24 March, 2000, dostupno na: http://www.consilium.europa.eu/fr/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/00100-r1.en0.htm
5. Strategija privrednog razvoja od 2006. do 2012. godine
6. Zakon o zaštiti prirode, ("Sl. glasnik RS", br. 135/2004, 36/2009, 36/2009 - dr. zakon, 72/2009 - dr. zakon, 43/2011 - odluka US i 14/2016)

7. Zbirka propisa iz računovodstva, Računovodstvo i praksa br. 1/2007, Beograd, 2007.
8. Agencija za privredne registre
9. Program upravljanja Nacionalnog parka Tara za 2012. godinu, Bajina Bašta

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
1993
PROF. DR RADOMIR BOJKOVIĆ

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

MESTO I ULOGA POSLOVNE INTELIGENCIJE U UPRAVLJANJU PREDUZEĆEM

BUSINESS INTELLIGENCE IN MANAGING ENTREPRISES – ITS PLACE AND FUNCTION

Vesna Mladenović | Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu | vesna.mladenovic777@gmail.com

Slavica Anđelić | Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac | slavica.andjelic@indmanager.edu.rs

Sažetak

Savremeno poslovanje uslovljava potrebu da se postojeći ekonomski fenomeni sagledaju sa različitih aspekata, uključivanjem novih parametara u analizu. Brzo odvijanje promena zahteva visok stepen fleksibilnosti, a put ka postizanju konkurentske prednosti danas je više nego trnovit. Naime, kako konkurencija dominira, uspeh ostvaruju kompanije koje ulažu u inovacije, koje učenje zasnivaju na znanju, unapređuju svoj poslovni sistem po mnogim aspektima. Informacije usko povezane sa poslovnom inteligencijom formiraju integralni informacioni system, koji je stub komparativne prednosti kompanije. Međutim, fenomen PI je kompleksan i čine je tržišna i unutrašnja inteligencija kompanije. Kako je menadžment poslovanja uslovljen informacionom podrškom na strategisjkom nivou, u radu će biti obrađen pojam menadžment inteligencije, koji je kruna i ključ konkurentske prednosti i rezultata natprosečnih veličina u savremenom poslovnom ambijentu. Dalje, razvoj pojma poslovne inteligencije ali uz potrebu da se akcenat stavi na menadžerskom shvatanju nje same. Takođe, skroman doprinos rada jeste da se sagleda i savremeni pristup PI u smislu fleksibilnog, proaktivnog pristupa i prediktivne sposobnosti. U prvim fazama razvoja PI kao koncepta značajno je bilo njenom primenom dobiti odgovor na pitanje: Šta se dogodilo? Danas, sa usavršenim informacionim tehnologijama i izmenama u poslovnom ambijentu PI mora odgovoriti na pitanje: Šta učiniti ako se nešto dogodi?

Abstract

Modern business conditions require that existing economic phenomena are viewed from different aspects by including new parameters in the analysis. Fast - changing environment requires high level of flexibility, and the path to achieving today's competitive advantage is harder than ever. As competition grows, companies that invest in innovations, knowledge - based business and improvements win. Information related to business intelligence concept form an integral information system that makes the base of comparative advantage. However, the phenomenon of BI is complex and consists of the market and internal intelligence. As business management is information supported at the strategic level, this paper deals with the term "management intelligence", which is the crown and key of competitive advantage and above – average results in a modern business environment. Furthermore, this paper highlights the development of the BI, emphasizing the need of managerial understanding. The modest contribution of this paper is to review at the contemporary approach to business intelligence in the terms of flexible, proactive and predictive abilities. First phases of BI concept development provided significant answers to the question: What happened? Today, with the advanced information technologies and changes in the business environment, BI answers the question: What to do if something happens?

Ključne reči: *savremeno okruženje, konkurentska prednost, poslovna inteligencija, izvrsnost u poslovanju*

Keywords: *modern environment, competitive advantage, business intelligence, business excellence*

1. UVOD

Godinama unazad slušamo i čitamo o fenomenu izmenjenog poslovnog okruženja koji izučavamo kroz prizmu raznovrsnih instrumenata, modela, koncepata i sistema. Svaki od njih daje svojevrsan doprinos u teorijskom i praktičnom smislu, ali i stavlja pojam savremenog poslovnog okruženja u red fenomena koji su od skoro ozbiljno izučavani. Dinamika i neizvesnost najizrazitije karakterišu savremeni poslovni ambijent, ali ga i krasi potreba za usavršavanjem i inoviranjem. Ceo svet kao kojekakvo jedinstvo kreće put inovacija i to iz svih oblasti društvenog i privrednog života. Nauka daje doprinos formiranjem savremenih, ali i izučavanjem i modifikovanjem postojećih koncepata i sistema.

Promene uslovljavaju potrebu da se postojeći fenomeni sagledaju sa različitih aspekata uz uključivanje novih parametara u analizu. Kako se promene brzo odvijaju, to zahteva visok stepen fleksibilnosti. Put ka postizanju i održavanju konkurentske prednosti, koja postaje imperativ uspeha, danas je više nego trnovit. Naime, kako konkurencija dominira, uspeh je rezervisan za kompanije koje ulažu u inovacije, koje učenje zasnivaju na znanju, unapređuju svoj poslovni sistem i promovišu društvenu i ekološku odgovornost.

Poznato je da su informacije preduslov uspešnog poslovanja, naročito u savremenim uslovima u kojima danas privredna društva obavljaju svoju delatnost. Ovde se misli na blagovremene i adekvatne informacije kojima se rešavaju postavljeni zadaci i prelazi prag prosečnog. Da bi informacije bile kvalitetne i prave, u moru podataka neophodno je primeniti adekvatnu informaciono – komunikacionu tehnologiju i izgraditi integralni informacioni sistem koji će biti stub komparativne prednosti privrednog društva. Informacije su usko povezane sa poslovnom inteligencijom koju privredno društvo teži da izgradi, s obzirom da kao takve čine njen fundament. Međutim, fenomen poslovne inteligencije je kompleksan i sastoji se od tržišne i unutrašnje inteligencije privrednog društva.

Akcenat je na unutrašnjoj poslovnoj inteligenciji koju čine inteligencija poslovnih procesa i inteligencija menadžmenta. Kako je menadžment poslovanja uslovljen kvalitetnom informacionom podrškom, sposobnostima i veštinama privrednog društva, u ovom radu će biti obrađen pojam menadžment inteligencije, koji je kruna i ključ ostvarivanja poslovne izvrsnosti i konkurentske prednosti natprosečnih veličina u savremenom poslovnom ambijentu. U radu će biti prikazan razvoj pojma poslovne inteligencije, ali uz potrebu da se akcenat stavi na menadžerskom shvatanju nje same, kao inteligentnog načina za planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu poslovanja privrednog društva na danas globalnom tržištu.

Takođe, skroman doprinos rada jeste da se sagleda i savremeni pristup poslovnoj inteligenciji u smislu fleksibilnog, proaktivnog pristupa i prediktivne sposobnosti kao njenih ključnih karakteristika. U prvim fazama razvoja poslovne inteligencije kao koncepta značajno je bilo da se njenom primenom dobije odgovor na pitanje: Šta se dogodilo? Danas, sa usavršenim informacionim tehnologijama sa jedne strane, i izmenama u poslovnom ambijentu sa druge strane, poslovna inteligencija mora odgovoriti na pitanje: Šta učiniti ako se nešto dogodi? Dakle, ovde proaktivnost i prediktivnost kao obeležja poslovne inteligencije dolaze do izražaja.

2. SUŠTINA POSLOVNE INTELIGENCIJE

Savremeni globalni poslovni ambijent karakteriše u najvećoj meri razvijena konkurencija kroz borbu privrednog društva za ostvarivanje prednosti i natprosečnih rezultata u obavljanju svoje delatnosti. Pored kokurencije, ogroman uticaj ima i neizvesnost poslovanja koja zahteva viši stepen fleksibilnosti i inteligentan pristup, od obavljanja svakodnevnih zadataka do primene strategijskih koraka ka ostvarivanju poslovnog uspeha. U savremenim uslovima poslovanja imperativ postizanja i održavanja konkurentske pozicije na tržištu jeste efektivna upotreba znanja. Privrednim društvima je tehnološkim napretkom omogućeno da formiraju nove modele, kompetencije i sposobosti koje će biti zasnovane na znanju. U ovakvim situacijama privredno društvo modifikuje i usavršava svoje elemetarne oblasti poslovanja uz

težnju da dostigne strategijski zacrtane nivoe prihoda, ali i troškova. Kroz uštede u troškovima, a uz primenu znanja i koncepta poslovne inteligencije, privredno društvo će pronaći svoju komparativnu prednost koja će mu obezbediti superiornije rezultate u poređenju sa konkurencijom.

Kako je globalno tržište i uopšteno, poslovno okruženje kompanije između ostalog dinamično, opterećeno konstantnim promenama, pa uslovljava da sam životni ciklus proizvoda neminovno bude kraći, a uslovi ulaska konkurencije na tržište relaksirani, usavršavanje poslovnog sistema na mikro nivou postaje izuzetno važno. Kako bi se uvideo značaj izgradnje i primene koncepta poslovne inteligencije, neophodno je prvobitno definisati sam fenomen. Prvi put je pojam ,,Poslovna inteligencija" upotrebio autor koji je bio istraživač - Hans Peter Lun u kompaniji IBM. Davne 1958.g. Hans je u svom članku definisao poslovnu inteligenciju kao ,,sposobnost zapažanja veza među prezentovanim podacima na način koji pomaže aktivnostima koje vode ka određenom cilju".

Adekvatna je i definicija autora Vinsenta Rainardija, prema kojoj poslovna inteligencija (Business Intelligence - BI) predstavlja ,,skup aktivnosti analize podataka kompanije, kao i eksternih podataka trećih lica, sa ciljem boljeg strateškog, operativnog i taktičkog poslovnog odlučivanja i preduzimanja akcija koje će rezultirati boljim poslovnim performansama. Ove aktivnosti obuhvataju prikupljanje, analizu, razumevanje i upravljanje podacima o performansama operativnih procesa kompanije, aktivnostima klijenata i dobavljača, finansijskom poslovanju, tržišnim kretanjima, konkurenciji, pravnoj regulativi i kontroli kvaliteta". [1]

Zahtev koji je neophodno ispuniti pomoću sistema poslovne inteligencije jeste da podatke koje generiše sistem za prikupljanje i klasifikovanje adekvatno organizuje i analizira. U bazama je podatke koji su obimni potrebno upotrebiti i pretočiti u korisno znanje koje će menadžment kompanije koristiti kao informacionu podršku u poslovnom procesu. Kako savremeni sistemi poslovne inteligencije svojim alatima i aplikacijama omogućavaju konvertovanje podataka u informacije, a informacije u upotrebljivo znanje, njihov značaj za savremenu kompaniju je više nego očigledan. Stoga, teži se implementaciji koncepta poslovne inteligencije uvažavajući činjenicu da je ovo kompleksan proces koji je troškovno i vremenski izdašan. Proces implementacije poslovne inteligencije uključuje ulaganje u poslovne modele, modele podataka, izvore podataka, ETL (Extraction, Transformation, and Load), alate za transformaciju i pretvaranje podataka u korisne informacije, skladište podataka, OLAP (Online Analytical Processing) analizom gde se vrši obrada, procesiranje i izvlačenje podataka za potrebe poslovnog odlučivanja i alate za izveštavanje o ostvarenim rezultatima primene. [2]

U procesu primene značajnu ulogu ima ljudski kapital, odnosno, zaposleni sa svojim znanjem, sposobnostima i veštinama u usmeravanju poslovnog procesa. Naime, značajno je postaviti ključne ciljeve kojima se teži, razumeti specifičnosti konkretne delatnosti, determinisati vrstu podataka koji će biti predmet analize, pored toga i izvore ovih podataka. Način na koji će se podaci upotrebiti u analizi i izbor alata i tehnika koja proizilazi iz implementirane poslovne inteligencije u konačnom dovode do ostvarivanja postavljenih ciljeva na početku. [3]

3. KONCEPTUALNE OSNOVE POSLOVNE INTELIGENCIJE

Poslovna inteligencija je integralni skup aplikacija, alata i tehnika pomoću kojih se, između ostalog, obezbeđuje kvalitetna informacija obradom ogromne količine generisanih podataka. Podaci mogu biti pribavljeni iz internih, ali i iz eksternih izvora, a u savremenim uslovima dostupnost istih može usloviti preopterećenost baza podataka. Ovde alati dobro implementirane poslovne inteligencije daju najveći doprinos prvenstveno time što se gomila podataka kvalitativno i kvantitativno konvertuje u informacije. Dobar menadžerski vrh kome teže sve kompanije će na pravi način upotrebiti ove informacije. Naime, svojim veštinama,

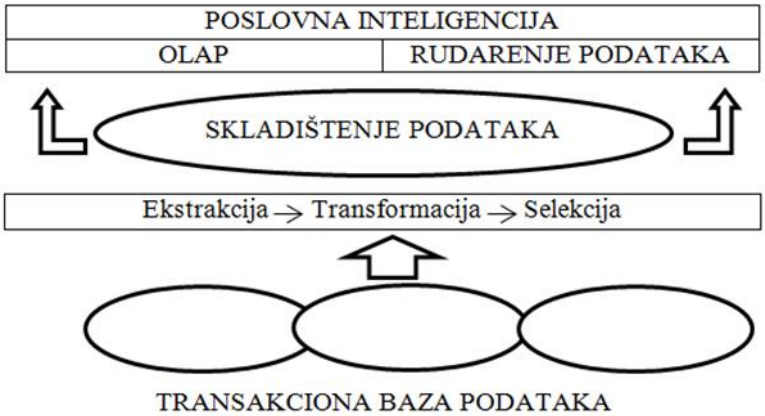
kao i implicitnim sposobnostima racionalnog rasuđivanja, menadžer je u stanju da iz mnogobrojih informacija izvuče one koje će obezbediti taj viši nivo poslovne uspešnosti.

Informacije neophodne na svakom nivou upravljanja i donošenja odluka sadržane su u bazama podataka koje svaka organizacija akumulira. Prvobitne podatke generiše i skladišti u raznim vrstama informacionih sistema, u dokumentima i poslovnim knjigama, na nosiocima informacija koji se sve više praktikuju u savremenom tehnološkom dobu. Ono što je ključno jeste da kompanija ima mogućnost i potencijal da procesuira te podatake, pronađe skrivene relacije među njima, detektuje nove mogućnosti za poboljšanje poslovanja, odnosno, da uspešno transformiše podatake u informacije i znanje.

Komponente koje čine konceptualnu osnovu poslovne inteligencije su: [4]

- Skladište podataka (Data Warehouse) – Kako sam naziv kaže, podrazumeva bazu podataka formiranu na takav način koji će podržati proces donošenja odluka u organizaciji.[5] Baza predstavlja osnovni izvor dalje analize i sadrži neophodne informacije, gde omogućava pristup menadžerima prilikom obavljanja svojih funkcija. Ciljevi primene baza podataka jesu da se omogući lak pristup informacijama, obezbedi konzistentnost prezentovanih podataka u organizaciji, fleksibilnost i adekvatan nivo bezbednosti, pouzdan osnov za odlučivanje; [6]
- OLAP (Online Analytical Processing) – Ovaj skup alata odnosi se na konceptualni model pomoću kojeg se vrši multidimenzionalna analiza podataka i gde se realizuje izvođenje znanja iz skladišta podataka u specijalizovanu formu OLAP kocke pogodnu za analizu i pretraživanje;
- Otkrivanje ,,znanja" u podacima ili Rudarenje podataka (Data Mining) – radi se o alatima koji podržavaju proces istraživanja podataka kako bi pronašli gde se nalaze veze i ustaljeni oblici koji mogu biti neophodni organizaciji. Ono što obezbeđuje ovakva analiza jeste osporavanje ili potvrda datih činjenica i analiza odnosa informacija;
- Poslovno izveštavanje (Vizualizacija preko poslovnih portala, Balansne Karte rezultata – Balanced Scorecard, digitalne kontrolne/upravljačke table – Digital Dashboards) čine elementi za izveštavanje i upite koji omogućavaju detaljan prikaz traženih podataka i to u formi tabela, dijagrama, složenih formatiranih izveštaja;
- Praćenje poslovnih aktivnosti (BPM ili Business Process Management) predstavlja disciplinu koja kombinuje znanje iz informacionih tehnologija i znanje i veštine menadžerskog vrha i ovo implementira na operativne poslovne procese;[7]
- Praćenje osnovnih pokazatelja performansi (KPI ili Key Performance Indicators) podrazumeva ključne indikatore kako uspešnosti, tako i neuspešnosti. Radi se o merilima koja podržavaju strategiju organizacije i uspešno poslovanje, te odražavaju meru uspešnosti poslovanja i održivost konkurentske strategije u dinamičnim uslovima. [8]

Na slici 1. dat je prikaz konceptualne osnove poslovne inteligencije na nivou prikupljanja, klasifikovanja informacija i formiranja baza podataka. Ekstrakcijom se podaci kumuliraju iz transakcionih baza podataka, zatim, transformacijom se podaci pretvaraju u adekvatne informacije koje kasnije menadžment uz mogućnost pristupa bazama pretvara u razumljivo i upotrebljivo znanje.



Slika 1. Konceptualna osnova poslovne inteligencije
Izvor: prilagođeno prema: Ljiljana V. S., Alempije V. V. (2008) Razvoj metodologije projektovanja poslovne inteligencije, Beograd.

Implementacija koncepta poslovne inteligencije ne podrazumeva striktno sve navedene alate i tehnike. Validno dobri rezultati i prvobitno poboljšanje performansi organizacije, u zavisnosti od raspoložvih resursa, mogu se ostvariti i primenom nekih od navedenih.

4. ZNAČAJ POSLOVNE INTELIGENCIJE

Poslovna inteligencija ima za cilj da obezbedi informacionu podršku menadžerskom vrhu u donošenju odluka jer nudi sveobuhvatni pogled na celinu organizacije, obezbeđuje analizu poslovnih aktivnosti sa različitih aspekata i omogućava brzu reakciju na promene u poslovnom okruženju. Uvođenje sistema u svakodnevno poslovanje podrazumeva ne samo tehnološko poboljšanje, već i revolucionarni način izvođenja i upravljanja poslovnim aktivnostima i procesom donošenja odluka. Devenport naglašava da je donošenje odluka povezano sa korišćenjem poslovne analitike i implemenctacijom sistema poslovne inteligencije.[9] Prednost BI sistema je u tome što imaju različiti uticaj na uže organizacione delove, kao i na preduzeće kao celinu. Taj uticaj se kristališe kroz ostvarivanje ušteda u troškovima i vremenu, podizanje kvaliteta informacija i poslovnih procesa, obezbeđenje informacione podrške za bolje odluke i superiorne performanse na strategijskom nivou, u svojim radovima opisuju Votson i Viksom. [10]

Značaj implementacije alata poslovne inteligencije jeste u tome što oni zaista olakšavaju interpretaciju ogromnih količina podataka koji se nalaze akumulirani u bazama, u tržišnoj utakmici omogućavaju kompaniji da uoči poslovne mogućnosti, upravljačkom vrhu olakšavaju primenu poslovne strategije kojom se ostvaruje dugoročna stabilnost i uspostavlja konkurentska pozicija na tržištu. Ova tehnologija pruža istorijski, momentalni i prediktivni aspekt na poslovanje time što svojim alatima podržava širok spektar poslovnih odluka, od operativnih poput pozicioniranja i definisanja cene proizvoda, do strateških preko misija, vizija i ciljeva organizacije. Najbolji rezultati primene sistema BI postižu se kombinovanjem eksternih podataka dobijenih kao rezultat poslovanja organizacije sa internim podacima organizacije, a to su finansijski i operativni podaci. Na ovaj način mogu se ekstrahovati podaci koji inače ne bi bili dostupni ni u jednoj pojedinačnoj bazi podataka. [11]

S obzirom da poslovna inteligencija nastaje kao rezultat dobro realizovanog poslovnog procesa formiranju se nova ili koriste prikrivena znanja iz baza podataka koja se u poslovanju rutinski generišu, obuhvataju, memorišu i upotrebljavaju. Menadžment razvija sistem poslovne inteligencije kako bi uspostavio jedinstveni pristup podacima kompanije, takođe promoviše odgovarajući informacioni sistem unutar organizacije, stav prema njihovoj ulozi i važnosti u poslovanju. Značaj primene jeste povećanje kvaliteta i korisnosti kroz akumuliranje boljih, kvalitetnijih informacija neophodnih za donošenje poslovnih odluka.

Rešenja BI sistema u svojoj primeni obezbeđuju sagledavanje elemenata organizacije time što obezbeđuju jedinstveni pristup brojnim izvorima informacija kroz formiranje, klasifikovanje i standardizaciju podataka iz različitih izvora. S obzirom da je neophodno da se pojedinačne akcije usklade sa integralnom bazom poslovnih pravila, vrši se praćenje performansi u skladu sa postojećim procedurama upravljanja menadžera. Baze podataka kao takve su formirane da obezbede kontrolisan pristup informacijama koje su od interesa za pojedine poslovne pozicije, samim tim i praćenje i održavanje prava pristupa poverljivim informacijama u vezi sa tim pozicijama. Praćenje informacija na svim nivoima i aspektima kroz poslovni proces u organizaciji obezbeđuje i upravljanje troškovima uz respekt budžeta kojim se adekvatno realizuju planirani zadaci i identifikuju kritične tačke u realizaciji strategije organizacije. Uz to kombinovanje rada BI sistema sa postojećim alatima za saradnju i upravljanje sadržajem omogućava maksimiziranje efikasnosti upotrebe oskudnih resursa. Sve ovo podrazumeva i konstantno praćenje performansi naspram postavljenih ciljeva i provera ostvarenih rezultata. Ključni cilj organizacije jeste ostvarivanje performansi koje reflektuju željenu tržišnu poziciju i to u konkurentskoj utakmici po zahtevima menadžera i u operativnoj izvrsnosti među najboljima u grani.

5. ISTORIJSKI RAZVOJ POIMANJA POSLOVNE INTELIGENCIJE

Menadžmentu privrednog društva je za obavljanje poslovnih aktivnosti neophodna informaciona podrška, ali adekvatna, koja prati trendove konstantnih promena uslovljenih neizvesnošću poslovnog ambijenta. Geneza koncepta poslovne inteligencije pre nego što je forimirana kao onakva kakvu je danas poznajemo, počinje odavno. Naime, 70-tih godina prošlog veka menadžerima su za izvršavanje postavljenih zadataka i ostvarivanje željenih ciljeva na raspolaganju bili Sistemi za podršku odlučivnju (Decision Support Systems - DSS). Radi se o informacionim sistemima koji su prvenstveno bili ograničeni stupnjem tehnološkog razvoja tog razdoblja, ali opet, njihova uloga u donošenju odluka na strateškom nivou je bila dominantna.

Dalje, tokom 80-tih godina dolazi do formiranja i implementacije tzv. Izvršnih informacionih sistema (Executive Information Systems - EIS), koji zapravo, predstavljaju modifikovani oblik sistema za podršku odlučivanju kroz istraživanje i upotrebu raspoloživih podataka bez dodatne pomoći tvoraca ovih sistema. Naglašava se jednostavnost upotrebe kao karakteristika EIS-a. a devedesete godine uslovljene daljim razvojem tehnologije kao takve, rezervisane su da Sistemi za planiranje resursa preduzeća (Enterprise Resource Planning - ERP) uspostave značajno mesto u aktivnostima planiranja i analize. Vremenom se kvalitet ostvarenih performansi poboljšao kroz usavršavanje informacionih sistema, direktno uslovljen odlukama koje donosi upravljački vrh privrednog društva. Potreba da se performanse izmere i uporede sa ciljnim, normalno se javio. S tim u vezi nastupa period istraživanja menadžerskih alata čiji je fokus na strateškom odlučivanju. Balanced Scorecard (BSC) se javlja kao najzapaženiji concept, gde se putem identifikovanja uzročno-posledičnih veza, misija i vizija privrednog društva prevode u sistem merljivih ciljeva, određuju merila preko kojih će se kontrolisati i kontinuirano pratiti njihovo ostvarenje. [12] Radi se o konceptu koji kombinuje finansijske i nefinansijske aspekte poslovanja i četiri perspektive u evaluaciji ostvarenih performansi poslovanja. Ograničenje je u mogućnostima koncepta i samoj pokrivenosti zahteva korisnika.

U želji da se poboljša proces donošenja odluka i podigne na viši nivo kvaliteta, kompanije tragaju za adekvatnim rešenjima i sistemima koji će odgovoriti na ove zahteve. Stoga, inteligentan način poboljšanja poslovnog sistema jeste upravo u prihvatanju i implementaciji koncepta poslovne inteligencije. Naime, sama primena BI koncepta je uspela da na osnovu rezultata opravda očekivanja i da usavrši elemente koncepta u tom obimu gde se smatra da oni postaju ključni deo procesa ostvarivanja zacrtanih ciljeva i konkurentske pozicije.

Savremeni uslovi poslovanja sve više zahtevaju da upravljanje bude zasnovano na sposobnostima, veštinama, fleksibilnosti i najbitnije, na znanju. BI sistem, adekvatno

implementiran, upotrebljava interne i eksterne baze podataka da bi ih na bolji način svojim alatima i tehnikama organizovao, analizirao i pretočio u upotrebljivo i korisno znanje. Dakle, podaci se konvertuju u informacije koje adekvatno upotrebljene postaju znanje za podsticanje poslovnih aktivnosti koje su u krajnoj instanci profitabilne. Bitno je naglasiti da je implementacija poslovne inteligencije dug proces sa brojnim zahtevima, posebno u smislu analize, konstantnog modifikovanja i investiranja. Poslovna inteligencija nastaje kao rezultat dobro upravljanog procesa izvođenja novih ili skrivenih znanja iz podataka koji se u poslovanju rutinski generišu, klasifikuju, memorišu i koriste. [13]

Novina u razvoju koncepta BI jeste, koncept upravljanja rezultatima poslovanja (Corporate Performance Management – CPM). Naime, može se reći i da koncept za upravljanje rezultatima poslovnih aktivnosti predstavlja sledeću generaciju poslovne inteligencije. Kao jedinstvo procesa koji pomažu da kompanija ostvari optimalne performanse, upravljanje rezultatima daje okvir za organizovanje, automatizaciju i analizu metodologija, metrika, procesa i sistema organizacije kojima se ostvaruju bolji rezultati poslovanja. Upravljanje ostvarenim rezultatima pomaže da se u poslovanju efikasno koriste finansijski, materijalni i ljudski aspekti resursa, time što potpomaže u kreiranju i sporovođenju strategije kroz aktivnosti planiranja, budžetiranja, prognoziranja, konsolidaciju, izveštavanje i analizu.

6. POSLOVNA INTELIGENCIJA I PROCES UPRAVLJANJA

U prvobitnim momentima razvoja sistema poslovne inteligencije bilo je naznaka da se radi o alatu koji obezbeđuje strateški aspekt aktivnosti donošenja odluka i svoj potencijal iskazuje na upravljačkom nivou. Spram toga, može se govoriti o strateškoj poslovnoj inteligenciji. Kontekst strateške poslovne inteligencije podrazumeva da period za koji se vrši analiza bude duži od godinu dana, da ima takav vremenski opseg u kome rezultati primenjenog sistema poslovne inteligencije obezbeđuju informacionu podršku za donošenje odluka. Dakle, radi se o realizaciji dugoročnih ciljeva u preduzeću, prvenstveno povećanje prihoda ili redukcija troškova.

Međutim, kako savremeni uslovi poslovanja i neizvesnost koju oni nameću zahtevaju vremensko skraćenje većine elemenata ostvarivanja uspeha, neophodno je gledati u pravcu formiranja takvog sistema poslovne inteligencije koji odgovara ovakvom vremenskom horizontu. Ostvarivanje kratkoročnih i srednjoročnih organizacionih i upravljačkih ciljeva ostvaruje se uz primenu alata taktičke poslovne inteligencije. Analitička osnova sada je skraćena, pa se proces odlučivanja realizuje za vremenski period od nekoliko dana do nekoliko meseci. [14] Strateški i taktički oblici poslovne inteligencije se mogu nazvati tradicionalnim oblicima, s obzirom na to da iziskuju formiranje skladišta podataka (*Data Warehouse*) i tržišta podataka (Data Mart) koja se dnevno ili ređe obnavljaju i dopunjuju podacima.

U savremenim uslovima istraživači se bave drugim aspektima poslovne inteligencije, javlja se termin operativne poslovne inteligencije koja podrazumeva srazmerno široku primenu i ima mogućnosti da pruži informacionu podršku za donošenje kratkoročnih odluka, kao i odluka u stvarnom ili realnom vremenu ili barem onih koje se približavaju idealu realnog vremena. Poslovna inteligencija se implementira u poslovni sistem i poslovne procese sve do nivoa pojedinačnih poslovnih operacija. Suština operativne poslovne inteligencije jeste u analizi podataka koji se formiraju unutar organizacije kao posledica pojedinih poslovnih događaja u što kraćem vremenu. Analiza zasnovana na poslovnoj inteligenciji se može koristiti po potrebi čak i ugrađena u izvršne poslovne procese i konkretne operacije. Ono što je bitno jeste aspekt vremena, zapravo, teži se skraćenju vremenskog jaza između analize podataka i momenta izvršenja potrebnih akcija. Načelno, operativna poslovna inteligencija na ovaj način postaje dostupna korisnicima jer pruža potencijalne koristi praktično svakome kome je potrebna i ko je ima u svom posedu. Značajne informacije koje pruža korisnicima i poslovnim procesima u organizaciji mogu srazmerno masovno koristiti snagu i potencijale poslovne inteligencije u ostvarivanju svojih ciljeva i poslovnih zadataka.

6.1 Poslovna inteligencija - formulisanje i realizacija strategije

Formula uspeha na tržištu jeste da najviše rukovodstvo mora usvojiti ideju da postoji poslovni interes za upotrebu i primenu alata i tehnika PI sistema. Formira se zahtev da oni mogu biti ugrađeni u korporativne programe poboljšanja poslovne aktivnosti u savremenim uslovima. Ono što je kritično za uspešno uvođenje alata i tehnika je lider, top menadžer i njegova pozicija, entuzijazam i znanje, sposobnosti i veštine u kombinaciji sa iskustvom. Istraživanja pokazuju da se iznova na osnovu studija slučaja zaključuje da je potpuna posvećenost top menadžmenta presudna za realizaciju strategije ili programa promene i poboljšanja.

Sa stanovišta top menadžmenta, uvećanje profita i prinosa na uložena sredstva u kombinaciji sa BI alatima u velikoj meri se postiže realizacijom formirane strategije, upravljanjem rizicima, reinženjeringom poslovnog procesa, upravljanjem projektima, IT infrastrukturom i IT operacijama. IT komponenta je kritična za proces realizacije strategije i poslovni uspeh s jedne, i uspešne PI primene s druge strane. Shodno tome, aktivnosti menadžmenta se fokusiraju na dobitak koji je zasnovan na PI poboljšanju koje mora kompromisno uravnotežiti ciljeve i zadatke poslovne strategije, elemente PI strategije, poslovnu infrastrukturu i proces i PI infrastrukturu i proces.

Implementacja PI sistema u kompaniji podrazumeva prethodno određivanje kakvi se ciljevi njihovom primenom žele postići. Rezultati primenjenih PI sistema moraju biti povezani sa poslovnim ciljevima organizacije. To uključuje sagledavanje informativne potrebe organizacije, istovremeno obraćajući pažnju na ključne donosioce odluka i stručnjake. [15]Stoga, najvažniji motivi koji podržavaju implementaciju PI sistema u kompaniji mogu uključivati sledeće: [16]

- Prelazak sa intuicionog odlučivanja na objektivizam koji podrazumeva analizu činjenica, indeksa, mera performansi;
- Predviđanje razvoja organizacije uz ponašanje potrošača i dobavljača;
- Usklađivanje operativnih aktivnosti sa realizacijom strateških ciljeva (praćenje etapa u realizaciji strategija, praćenje efikasnosti poslovnog procesa, formiranje odgovarajućih budžeta i investiranje u korporativne strategije);
- Primenu standarda koji se koriste kao osnova za ponavljanje poslovnih procesa unutar organizacije;
- Integrisanje informativnih transfera kako bi ih učinili transparentnijim i povezivanje uloga pojedinaca koji učestvuju u procesima donošenja odluka;
- Brzo otkrivanje informacija koje odstupaju od uobičajenih standarda i procedura, što sugeriše na neke mogućnosti pojave novih pretnji;
- Skraćivanje vremena koje je potrebno za analizu informacija i smanjenje broja učesnika u analizi i obradi informacija;
- Automatsko i brzo izveštavanje i pripremanje planova i prognoza.

Menadžment funkcija je proces upravljanja poslovanjem organizacije determinisan sposobnostima, znanjem i veštinama menadžera uz adekvatno iskustvo na poziciji upravljanja sa jedne strane, kao i kvalitetom informacija kojima raspolažu iz informacionih sistema u organizaciji sa druge strane. U savremenim uslovima dinamike i neizvesnosti, kompanije i njihovi menadžeri tragaju za jednostavnim i fleksibilnim rešenjima za pristup informacijama koje su neophodne i mogu se upotrebiti na način koji pomaže u ostvarivanju konkurentske prednosti.

Ono što se može javiti kao jaz između upravljačkog vrha i IT stručnjaka jeste što menadžere tehnologija sama po sebi u načelu ne interesuje. To može biti problem jer se kreatori softvera za generisanje, klasifikovanje i formiranje informacija moraju potruditi da približe

menadžerima aplikacije i dizajniraju ih na takav način koji je razumljiv. Sa druge strane, menadžeri i nemaju potrebu da se bave tehnologijom u tom smislu, ono na čemu oni nastoje jesu potrebe poslovanja organizacije. Na ovaj način menadžeri gledaju na poslovnu inteligenciju. S njihovog gledišta, skoro potpuno je nevažno kako se do nje došlo, nije čak značajno ni kako se ona definiše kao takva. Bez obzira na to kako je nastala i šta ona zapravo predstavlja kao skup softvera i aplikacija, poslovna inteligencija je menadžerima potrebna da bi na inteligentan način usmeravali, planirali, kontrolisali i upravljali sveukupnim poslovanjem organizacije koja im je poverena na vođenje, ma koliko taj zadatak kompleksan bio.

Poslovna inteligencija je za menadžere, u smislu upravljanja organizacijom i realizacijom strategijskih ciljeva i misije, alat koji treba da bude što jednostavniji za primenu i upotrebu, a opet što delotvorniji i produktivniji. Takvim zahtevima menadžmenta uslovljenim savremenim poslovnim okruženjem, tvorci tehnologije moraju odgovoriti savremenim pristupom razvoju rešenja u cilju pružanja podrške u procesu menadžerskog odlučivanja. Stoga, zagovara se izgradnja inteligentnih aplikacija spajanjem, odnosno povezivanjem odgovarajućih komponenata i funkcija bez kompleksnog programiranja. Takav koncept alata koji korisnik, odnosno menadžer primenjuje, zahteva maksimalnu brzinu razvoja, kao velike mogućnosti prilagođavanja individualnim potrebama korisnika uz minimalne napore pri održavanju. [17]

Danas mnogi autori i stručnjaci pristup koji fokus stavlja na poslovne potrebe za koje se formira konkretno ali i inteligentno rešenje, nazivaju inteligencijom menadžmenta. [18] Za razliku od onih formi unutrašnje inteligencije, kao što je na primer inteligencija poslovnih procesa, gde su resursi tehnološki znatno intenzivniji, poslovanje zasnovano na znanju od menadžera zahteva neka posebna, sofisticiranija rešenja. Inteligencija menadžmenta, kao što je već naglašeno, ne zahteva nikakva prethodna znanja o procedurama i tehnikama, kao ni o složenim ili rigidnim programskim jezicima. Ovo iz razoga jer su formirani takvi pristupi u realizaciji strategije organizacije koji pomoću PI alata nude jednostavna, troškovno manje izdašna rešenja kroz implementaciju inteligencije menadžmenta. Naime, top menadžeri moraju pronalaziti adekvatna rešenja za raznolike, često nepredvidljive probleme. Odgovori koji se u takvim uslovima moraju generisati iz baza podataka i akcije koje se preduzimaju sigurno ne mogu biti unapried pripremljeni u uslovima neizvesnog poslovnog okruženja. Stoga, odgovori i akcije se formiraju, modeliraju i primenjuju momentalno, u trenutku nastanka, a tu je od presudne važnosti dobra informaciona podrška u kombinaciji sa onim što se obično naziva ,,umetnošću menadžmenta". [19]

Da bi se zadovoljile potrebe savremenog upravljanja poslovanjem, alati za stvaranje sistema inteligencije menadžmenta trebali bi zadovoljiti neke osnovne zahteve. Njihova važna obeležja su sledeća: [20]

- Jednostavnost – Alati moraju biti jednostavni za aktiviranje, upotrebu i održavanje, uz istovremeno niske troškove njegove nabavke i implementacije. U idealnom slučaju, sistem ne bi smeo zahtevati nikakvo programiranje, tj. njegov razvoj ne sme oduzimati puno vremena;
- Vertikalno širenje – Isti alat bi trebalo da bude u mogućnosti da podrži različite potrebe korisnika na različitim hijerarhijskim nivoima organizacione strukture u kompaniji. U idealnom slučaju, trebalo bi da podrži poslovno okruženje u kojem će moći podjednako dobro da zadovolji zahteve svih izvršnih informacionih sistema, sistema za podršku odlučivanju i OLAP funkcijama, dakle, funkcijama različitih vertikalnih nivoa hijerarhijske lestvice organizacije. Proizvoljnim kombinovanjem funkcija moguće je podržati stalne, strukturirane procese, poput aktivnosti izveštavanja i budžetiranja, ali i procese koji nisu stalni i rutinski pa iziskuju brzu analizu i fleksibilnost kompanije, poput prodajnih akcija, lansiranja novih proizvoda ili otkrivanja pokušaja prevara;

- Horizontalno širenje – isti alat bi trebalo da bude u mogućnosti da servisira specifične potrebe različitih poslovnih funkcija kompanije – funkciju prodaje, marketinga, finansija, proizvodnje, nabavke, upravljanja ljudskim resursima, itd. Na ovaj način moguće je izbeći ograničenja svojstvena unapred formiranim aplikacijama i osigurati celovitu podršku različitim organizacionim jedinicama kompanije;
- Strukturirano višedimenzionalno modeliranje – kako je važnost višedimenzionalnih modela opštepoznata i prihvaćena, to se ne može reći i za relevantnost strukture podataka u bazama, kojima se u praksi ne pridaje uvek dovoljno pažnje. [21] Ipak, mogućnosti eksploatacije strukture podataka na različitim aspektima važne su iz sledećih razloga:
  - radi povećanja interaktivnosti i fleksibilnosti potrebnih analiza
  - radi omogućavanja doslednog korišćenja informacija u svim delovima i organizacionim jedinicama kompanije
  - radi jednostavnije integracije podataka pribavljenih iz različitih izvora
  - radi stvaranja okvira za jednoobrazno, konceptualno i usklađeno modeliranje i razvijanje aplikacija PI sistema.
- Podrška većem broju korisnika – alat bi trebalo da omogući deljenje informacija i interakciju korisnika koji ove informacije dele na različitim vertikalnim nivoima i horizontalnim delovima organizacione strukture. Višekorisnički pristup informacijama je tehničko obeležje alata menadžerske inteligencije nužno za kvalitetnu realizaciju upravljačkih procesa, poput planiranja i budžetiranja;
- Brzina – ona je podjednako važna na svim nivoima poslovanja organizacije, pogotovo u savremenim uslovima. Alat za stvaranje inteligencije menadžmenta trebalo bi da omogući dobru brzinu reagovanja na postavljene zahteve;
- Promptno konsolidovanje i obavljanje poslovnih procesa koji se realizuju onlajn, odnosno putem interneta, uz brz razvoj višedimenzionalnih simulacionih modela bez bojazni od problema poput eksplozije podataka u bazi podataka ili eksplozije podataka kod primene nekih metoda rudarenja podataka; [22]
- Dokazivost – alat oblikovan tako da bude brz u izvršavanju zadataka, jednostavan za upotrebu i prilagodljiv primeni u različitim situacijama trebalo bi da uvek bude u mogućnosti da iskaže svoju vrednost dokazivanjem koncepta na kome počiva uz pomoć stvarnih, ,,živih" podataka.

Zamisao implementacije BI sistema u cilju realizacije strategije kompanije u što kraćem vremenskom periodu jeste da se do željenih informacija može doći jednim pritiskom na određeni taster na računaru i veoma je intrigantna i privlačna. Neki savremeni alati poslovne inteligencije približavaju se tom idealu. No, ipak, to je tek početak. Mogućnost aktivne upotrebe i razumevanja kako i zašto se nešto događa i sprovođenja analiza tipa ,,što-ako" je krajnji cilj kojem se teži. [23] Realizacija tog cilja će obezbediti formiranje i proširivanje postojećeg i vrednijeg znanja o sveukupnom poslovanju kompanije. Inteligencija menadžmenta zahteva brzinu, troškovnu delotvornost i jednostavnost, što zapravo i predstavlja dobitnu kombinaciju koja kompanijama omogućava potpuno eksploatisanje baza informacija kojima raspolaže sa ciljem unapređenja upravljačkih sposobnosti.

Količina podataka u bazama koje generišu informacije svakodnevno obavljanjem poslovnih aktivnosti i realizacijom poslovnih procesa u kompaniji, uslovljena je brojem tih događaja i složenosti procesa. U smislu realizacije strategije kompanije, cilj povraćaja ulaganja kapitala koji nadmašuje troškove moguće je ostvariti na sledeći način: [24]

- Poslovati u onoj delatnosti u kojoj su ekonomski uslovi povoljni, odnosno, gde je stopa povraćaja na uložena sredstva natprosečna;

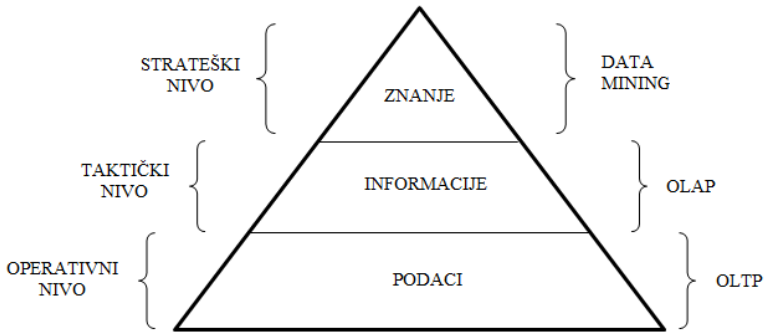
- Nadmašiti konkurenciju i ostvariti povraćaj ulaganja veći od proseka grane.

Poslovna strategija se odnosi na to kako će se kompanija boriti sa konkurencijom u određenoj delatnosti, uz postavljene uslove ambijenta. Dva faktora presudno utiču na uspeh organizacije u konkurentskoj borbi, a to su interna struktura poslovanja i eksterno okruženje, a poznavanje i efikasno integrisanje ova dva ključna faktora je poželjno na svim nivoima hijerarhije realizacije strategija kompanije. Stoga, informacione potrebe rastu od najniže ka najvišem nivou hijerarhijske lestvice, a te potrebe su eksponencijalne, odnosno kumulativne. Top menadžeri se zbog toga moraju usavršiti u primeni i upotrebi sistema poslovne inteligencije, a sam sistem PI treba biti oblikovan tako da u svojim bazama podataka broji informacije koje su podobne za formiranje kvalitetnog znanja za podršku u primeni operativne, preko strategije srednjeg nivoa upravljanja do globalne strategije za koju je zadužen upravljački vrh. Primena alata poslovne inteligencije u konačnom ima efekat na povećanje prihoda kompanije, uz to i ostvarenje dobiti, unapređenje zadovoljstva kupaca, ostvarivanje značajnih ušteda i povećanje tržišnog učešća u konkurentskom poslovnom ambijentu. [25]

6.2 Poslovna inteligencija i operativna izvrsnost

U dinamičnom okruženju nije dovoljno da kompanija kao takva racionalno koristi svoje resurse i obavlja poslovne aktivnosti. Za postizanje i održavanje konkurentske prednosti, kompanija mora podići nivo svojih performansi. Kompanija ovim natproseničnim nivoom aktivnosti ostvaruje poslovnu izvrsnost. Izvrsnost u poslovanju može biti posledica mnogobrojnih faktora, savremeni uslovi pod okriljem tehnološkog napretka nameću da ti faktori budu inovacije, znanje i fleksibilnost. Sama mogućnost kompanije da inovira pokazuje da je ono već u nekom stadijumu uspeha gde je samo pitanje adekvatne implementacije, kontrole i korekcije ostvarenih rezultata. Znanje kao skup informacija kojima je data subjektivna nota menadžerskih veština, iskustva i sposobnosti, predstavlja ključ uspeha konkurentskog takmičenja. Adekvatno primenjeno znanje koje je jedinstveno, svojstveno konkretnoj kompaniji, njenim resursima i globalnim ciljevima, a kroz organizacione promene i organizaciono učenje povećava fleksibilnost kompanije. Neizvesni uslovi poslovanja nameću potrebu da kompanija bude fleksibilna. Bez ove sposobnosti, znanje i inovacije su ograničeni. Besmisleno je očekivati da se kompanija, ukoliko ne poseduje implicitno znanje i mogućnost da inovira, brzo prilagodi nastalim promenama u okruženju.

Prethodno definisani elementi koncepta poslovne inteligencije implementacijom upotrebljavaju: podatke, informacije i znanje. Ovi pojmovi nalaze se u međusobnim odnosima hijerarhije nadređenosti i podređenosti, što je grafički izloženo na Slici 2. Pojam podataka definiše detalje o događajima i transakcijama, koje su strukturirane, klasifikovane i memorisane, ali bez konkretnog značenja. Informacije su podaci organizovani na način koji ima svojevrsno značenje za korisnika kome su namenjene.



Slika 2. Hijerarhija podataka, informacija i znanja [26]
Izvor: prilagođeno prema: Ljiljana V. S., Alempije V. V. (2008) Razvoj metodologije projektovanja poslovne inteligencije, Beograd.

Korisnik informacije interpretira njeno značenje i zaključuje u procesu donošenja odluka. Znanje se sastoji od informacija organizovanih na način da prenose razumevanje i iskustvo, akumulirano učenje i ekspertize u okviru ciljnog problema. Ono predstavlja skup podataka procesiranih sa ciljem da izvuku kritične implikacije i reflektuju iskustva iz prošlosti. Promenom fokusa sa industrijske ekonomije u ekonomiju znanja savremenog doba, informacija postaje veoma važan resurs, a potrošač kao krajnji korisnik, element lanca snabdevanja koji zahteva odgovarajuće uslove poslovanja. U ovakvom poslovnom okruženju kada materijal i sirovine kao faktori proizvodnje gube na značaju, a implementirano znanje i inovacije postaju osnovni elementi nove infrastrukture neophodne za uspeh u ,,novoj ekonomiji", znanje postaje ključni faktor uspešnog poslovanja. [27] Upravljanje znanjem kao konačnim produktom procesa obrade podataka i informacija postaje nezaobilazna komponenta savremenog menadžmenta.

Informacije su impertiv u donošenju odluka na bilo kom nivou upravljanja, počev od najnižeg operativnog, preko srednjeg, do strateškog nivoa odlučivanja, odnosno top menadžmeta. S obzirom na važnost svake odluke koja se donese, upotrebljene informacije moraju biti potpune, blagovremene i tačne. Međutim, put od pretvaranja podataka u informacije i zaključno do aktivnosti predviđanja neizvesnih poslovnih poduhvata, odnosno otkrivanje upotrebljivog znanja u bazama podataka, nije nimalo lako. Zato kvalitetno implementirana infrastruktura poslovne inteligencije daje značajnu podršku u procesu donošenja odluka, ne samo tu, već i u ostvarivanju konkurentske pozicije na tržištu i natprosečnih poslovnih rezultata.

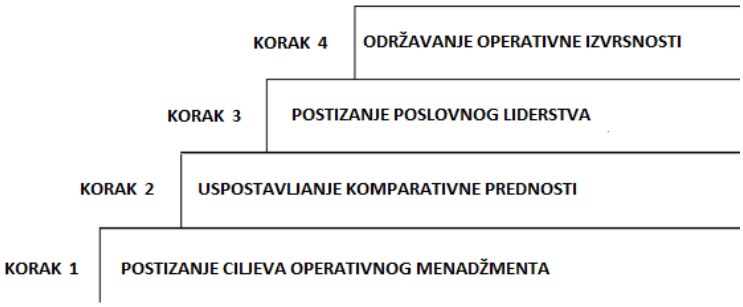
Alati PI sistema dizajnirani su na takav način koji omogućava transformaciju podataka u inteligenciju kroz proces koji ekstrahuje znanje iz podataka i čini da se ono akumulira i upotrebljava, a pritom se razmatraju alternative za donošenje i sporovođenje odluka. U kojoj meri će komponente sistema poslovne inteligencije opravdati napore celokupnog procesa primene zavisi i od same podudarnosti i kompatibilnosti sa zadacima i rutinama koje kompanija svakodnevno realizuje. Ovo je bitan momenat u trenutku odabira alternative, gde se primenjuje PI sistem u poslovanju, jer kompanija na osnovu rezultata čitavog PI procesa učenjem unapređuje i svoju organizacionu inteligenciju i poslovnu izvrsnost.

Operativna izvrsnost je širok program unapređenja i održavanja poslovnih performansi u kojima je ugrađen sistem za upravljanje kvalitetom (TQM – Total Quality Management) i zapravo predstavlja sinonim za poslovnu izvrsnost. Takođe, obuhvata i druge sisteme za poboljšanje koji su fokusirani na izvrsnosti, kao što je izvrsnost u proizvodnji (Manufacturing Excellence), izvrsnost u pružanju usluga (Service Excellence), marketing izvrsnost (Marketing Excellence) i izvrsnost u lancu snabdevanja (Supply Chain Excellence). [28]

Konstantna poboljšanja i promene realizovane u svakom koraku ključni su elementi ostvarivanja operativne izvrsnosti koja, ukoliko je uspostavljena u kompaniji, podrazumeva da je ova kompanija vođena od strane top menadžera na najbolji mogući način. Slika 3. prikazuje korake u uspostavljanju operativne izvrsnosti. Prema tome: [28]

- Korak 1 opisuje fazu operativnog upravljanja gde je poslovni cilj profitabilnost, uz neophodno uspostavljanje balansa između želja potrošača i dostupnih resursa organizacije;
- Korak 2 opisuje cilj kompanije da postigne konkurentsku prednost pomoću benčmarkinga konkurencije uz podršku stalnih programa poboljšanja. Ovo je faza operativnog poboljšanja;
- Korak 3 opisuje cilj kompanije da bude ,,najbolja u klasi", a na strategijskom planu da razvije dobar holistički program upravljanja kvalitetom kao što su TQM ili Six-Sigma. Ovo je faza operativne izvrsnosti;

- Korak 4 opisuje cilj kompanije da u ovoj fazi održati prednosti operativne izvrsnosti. Strategijom će uključiti održive procese samoocenjivanja, menadžmenta zasnovanog na znanju, organizacionog učenja.



Slika 3. Operativna izvrsnost
Izvor: prilagođeno prema: Basu, R. (2004) 'Six-Sigma to operational excellence: role of tools and techniques', Int.J. Six Sigma and Competitive Advantage, Vol. 1, No. 1, pp.44–64.

Evidentno je da su primena programa kontinuiranog poboljšanja i fleksibilnosti integralni elementi stanja kompanije koje podrazumeva operativnu izvrsnost, tj. kako biti bolji od najboljih u grani.

7. ZAKLJUČAK

Kao što je u radu definisano, pojam poslovne inteligencije ili "Business intelligence" dosta je kompleksan, a njegova definicija se sastoji od različitih komponenti. Bazični cilj formiranja i implementacije sistema poslovne inteligencije je zapravo pružanje osnove sistemu za podršku odlučivanju, koji je bio osnova usavršavanja PI sistema kakav je danas u upotrebi, odnosno sistema koji je podrška menadžerima odgovornim za donošenje odluka u određenoj kompaniji. Informacije za menadžersko odlučivanje nastaju kao rezultat procesa "vađenja" znanja iz podataka koji se akumuliraju u poslovanju. PI sistemi ističu značaj odnosa između količine i kvaliteta podataka, naime, nije u interesu da se dobiju ogromne količine podataka ili informacija koje se koriste prilikom analize ili u procesu odlučivanja, poenta jeste u tome da se moraju generisati što kvalitetnije i što bolje informacije protkane znanjem i iskustvom menadžera kao realizatora konkurentske strategije i nosioca menadžment inteligencije.

Takođe, modifikovanja i usavršavanja sistema PI kristališu prediktivnu i proaktivnu ulogu poslovne inteligencije da statistički predviđa i prognozira buduće aktivnosti. Svaki korisnik alata PI sistema može prilagoditi informacije koje dobije svojim potrebama na svim nivoima organizacione strukture. Informacije mogu poslužiti i za kontrolu ostvarenih preformansi, uočavanje odstupanja od planiranih stanja i formiranje adekvatnih rešenja za realizaciju globalne strategije na što kvalitetniji način. Uz sve ovo, bitan faktor potrebe za primenom PI rešenja nameće savremeno poslovanje i dominantne dinamične promene i kretanje faktora u okruženju, pri čemu se skraćuje vreme za donošenje ključnih odluka, a sa druge strane sam broj takvih odluka se rapidno uvećava.

Prošlo je vreme kada je donošenje strategijskih odluka bilo moguće na bazi iskustva, intuicije ili sposobnosti menadžera, danas proces donošenja odluka zahteva izdašnu bazu ključnih infomacija za sprovođenje analiza gotovo svih elemenata poslovanja kompanije. Izražena konkurentnost na globalnom tržištu sa željom sticanja i očuvanja konkurentske prednosti uslovljava ispitivanje velikog broja skrivenih faktora okruženja. Konkurentska borba za pridobijanje i očuvanje potrošača u savremenim uslovima nameće potrebu za primenom inteligentnih metoda i aplikacija kojim bi se vršila analiza obimnih baza podataka. Baze sadrže u sebi podatke o poslovanju na osnovu kojih se produkuju kvalitetne informacije i generiše znanje, a kompaniju menadžeri usmeravaju na putu strategijskog osvajanja tržišta. Alati pomoću kojih se podaci obrađuju ugrađeni u PI sistem obezbeđuju sve relevantne

informacije, ukazuju na značajne promene u okruženju, podstiču proširenje aspekta posmatranja internog i eksternog okruženja i pružaju moguća rešenja u trenutku nepredvidljivih situacija u poslovanju, sprovođenje pouzdanih analiza i konzistentnih saveta.

Od PI sistema se očekuje da razume, interpretira, dovede u vezu pojedine faktore, definiše njihovo dejstvo i formira činjenično stanje, odnosno sistem na osnovu baza podataka treba da omogući da aktivnost donošenja odluka rezultira kvalitetno sprovedenom stategijom organizacije i postizanjem natprosečnih rezultata i operativne izvrsnosti. Kako vreme bude odmicalo, alati i tehnike poslovne inteligencije će biti još više prilagođeni uslovima poslovanja, očekuje se da njihova prediktivna i proaktivna karakteristika ispuni očekivanja koja su ogromna, ali i opravdana, pogotovo u savremenom poslovnom ambijentu.

Bibliografija

1. Vincent Rainardi,"Building a Data Warehouse: With Examples in SQL Server",Apress, (2008);
2. http://hrcak.srce.hr/101447
3. Dan Volitich, "IMB Cognos Business: Official Guide", The McGraw-Hill Companies, (2008);
4. Ivana Ž. Radosavljević "Razvoj sistema poslovne inteligencije u elektronskom poslovanju Nacionalne službe za zapošljavanje" Beograd, (2011);
5. Suknović Milija, Boris Delibašić, materijali sa predavanja „Sistemi za podršku odlučivanju", FON, Beograd, (2008);
6. Ralph Kimball, Margy Ross, "The Data Warehouse Toolkit - The Complete Guide to Dimensional Modeling", Wiley Publishing, (2002);
7. Wil M. P. van der Aalst, "Business Process Management: A Comprehensive Survey", Department of Mathematics and Computer Science, The Netherlands, (2012);
8. https://www.mojafirma.rs/baza-znanja/kpi-key-performance-indicators-kljucni-indikatori-performansi/
9. Davenport T.H., "Competing on analytics", Harv. Bus. Rev. 84-1 (2006) pp.98–107;
10. H.J. Watson, B.H. Wixom, "The current state of business intelligence", Computer 40 (9) (2007) pp 96–99;
11. Malešević V., " Razvoj i primjena sistema poslovne inteligencije", Direkcija za finansije Mtel a.d. Banja Luka, (2016);
12. Srbijanka Jovanović, "Balanced Scorecard koncept merenja performansi" Institut za pravo i finansije, Beograd;
13. Ivana Ž. Radosavljević, isto..
14. Prof. dr. sc. Željko Panian, isto..
15. Liautaud, B., & Hammond, M. "E-business intelligence. Turning information into knowledge into profit." New York: McGraw-Hill, (2002);
16. Kalakota, R., & Robinson, M. "E-business: Roadmap for success". Addison-Wesley,(1999);
17. Prof. dr. sc. Željko Panian, isto.
18. Traverso, Andrew. „Management Intelligence". eAI Journal, (2001), pp. 55-56;
19. Panian Ž., isto, iz Hewlett-Packard. "Business Intelligence Portal: As a Business Manager, What Do You Need to Know about ERP Business Intelligence?", (1999);

20. Hostmann, Bill; Buytendijk, Frank. ”Management Update: Effective BI Approaches for Today's Business World”, (2004);
21. Schiff, Craig. “Maximize Business Performance: BPM and Enterprise Dimension Management”, (2005);
22. Panian, Željko; Klepac, Goran. Poslovna inteligencija. Masmedia, Zagreb, 2003., str. 269-271.
23. Patel, Jaymin, ”Seven Simple Rules for Successful Real-Time Business Intelligence Implementation”(2005);
24. Panian Ž, Klepac G, ”Poslovna inteligencija”, Zagreb, (2003);
25. Tomaš A., ”Poslovna inteligencija - oblikovanje OLAP kocke na primjeru”, Varaždin, (2014);
26. Panian, Ž., „Odnosi s klijentima u e-poslovanju“, Sinergija, (2003), str. 193. ;
27. Krstić B., ”Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća”, Ekonomski fakultet Unierziteta u Nišu, (2014);
28. Basu, R., “Six-sigma to operational excellence: the role of tools and techniques”, International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage, Vol. 1 No. 1, (2004) pp. 44-64;

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
1993
PROF. DR RADOMIR BOJKOVIĆ

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

PRIMENA POSLOVNOG SOFTVERA ERP U UPRAVLJANJU LANCIMA SNABDEVANJA

APPLICATION OF ERP BUSINESS SOFTWARE IN THE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Milica Ničić | Visoka škola strukovnih studija za vaspitače i poslovne informatičare „Sirmijum" | nicicmilica1@gmail.com

Ljiljana Miletić | Fakultet za projektni menadžment i inovacije | ljmilet1@gmail.com

Vesna Buha | Fakultet za projektni menadžment i inovacije | vesnabuha@gmail.com

Sažetak

Konkurentnost savremenih poslovnih sistema proističe iz njihove sposobnosti da najbolje iskoriste informacije i podatke iz njihovog unutrašnjeg i eksternog okruženja, pa je korišćenje savremenih informacionih i komunikacionih tehnologija postalo imperativ savremenog poslovanja. Nov način komunikacije, povezivanja, izvršenja i saradnje omogućuje kompanijama da sve uspešnije upravljaju svojim lancima snabdevanja. U tom smislu, informacione tehnologije (IT) i primena odgovarajućih alata omogućava značajnu podršku u udruženom planiranju i koordinaciji poslovnih procesa, a sve u cilju snižavanja troškova i zadovoljenja korisničkih potreba svih učesnika u lancima snabdevanja. U radu se navode primeri uspešne prakse primene IT alata za upravljanje lancima snabdevanja (SCM) kroz primenu poslovnog softvera ERP (Enterprise Resourse Planning) u kompanijama u Srbiji.

Abstract

The competitiveness of modern business systems stems from their ability to make the best use of information and data from their internal and external environment. Nowadays, the use of modern information and communication technologies represents the imperative of modern business. The mode of communication, connectivity, execution and cooperation enables companies with a more successful supply chain management. In this sense, information technology (IT) and the application of appropriate tools provide significant support in the integrated planning and coordination of business processes, in order to reduce costs and meet the user needs of all stakeholders in supply chains. The paper presents examples of successful practices in applying IT tools for supply chain management (SCM) through the implementation of business software ERP (Enrerprise Resourse Planning) in Serbian companies.

Ključne reči: *upravljanje lancima snabdevanja, IT, poslovni softver ERP*

Keywords: supply chain management, IT, business software ERP

1. UVOD

Poslovanje na globalnom tržištu karakteriše povezanost velikog broja različitih lanaca snabdevanja u poslovnim odnosima isporučilac-krajnji korisnik, koji se u svakom trenutku mogu prekinuti usled neispunjenja zahteva i pojave grešaka u realizaciji procesa pojedinih učesnika u lancu snabdevanja. Obezbeđenje željene vrednosti zavisi od uspešnosti rada pojedinačnih učesnika, ali i od efikasne koordinacije u planiranju rezultata svih učesnika u lancu snabdevanja. Za potrebe efikasnog i efektivnog upravljanja internim i eksternim lancima snabdevanja, kompanija treba da ima stalan uvid u prednost i nedostatke svojih procesa, ali i procesa svojih poslovnih partnera, kako isporučioca i distributera, tako i konkurenata. Za to su neophodne prave informacije u vezi sa realnim stanjem karakteristika poslovanja svih učesnika u lancu snabdevanja, kako bi se pravovremeno i za svaku poslovnu situaciju pripremio dobar

strateški plan i konkurentna strategija koja vodi ostvarenju projektovanih ciljeva. Vidljivost informacija, brzina i pravovremenost, osnovni su zahtevi na koje lanac snabdevanja mora odgovoriti u savremenim uslovima poslovanja. U tom kontekstu je i podrška informacionih tehnologija u upravljanju lancima snabdevanja sve značajnija i koriisnija.

2. UPUTSTVO ZA AUTORE

Postoji veliki broj definicija i objašnjenja značenja termina lanac snabdevanja:

- Lanac snabdevanja predstavlja mrežu organizacija koje su povezane dvosmernim vezama, različitim procesima i aktivnostima koje stvaraju vrednost u obliku proizvoda i usluga za krajnjeg korisnika [6].
- Lanac snabdevanja obuhvata sve kompanije koje učestvuju u proizvodnji/preradi, prodaji i distribuciji proizvoda od izvorišta sirovina do krajnjih korisnika [5].
- Stjuart [19] kaže da se lanac snabdevanja sastoji iz onih logističkih i informacionih elemenata koji su prožeti agregiranim zahtevima tržišta sa jedne strane i isporukom određenog proizvoda/usluge korisniku sa druge strane.
- Prema Bimonu [3], lanac snabdevanja definiše se kao integrisani proces u kome se nalaze brojni različiti poslovni entiteti (snabdevači, proizvođači, distributeri i trgovci) koji rade zajedno sa ciljem da: nabavljaju sirovine; pretvaraju sirovine u određene gotove proizvode; isporučuju gotove proizvode trgovcima.
- Lumus i Vokurka [12] smatraju da se lanac snabdevanja može definisati kroz sve aktivnosti koje se odnose na isporuku proizvoda do korisnika, a u njih spadaju: snabdevanje sirovinama i delovima, proizvodnja i montaža, skladištenje i praćenje zaliha, unos narudžbina i upravljanje realizacijom narudžbine, distribucija duž svih kanala, isporuka korisnicima, kao i informacioni sistemi koji su neophodni za praćenje svih ovih aktivnosti.
- Lanac snabdevanja Frazele [8] vidi kao mrežu objekata (skladišta, fabrika, terminala, luka, maloprodajnih objekata i domaćinstava), transportnih sredstava (kamiona, vozova, aviona i okeanskih plovila) i logističkih informacionih sistema koji su povezani preko snabdevačevih snabdevača i korisnikovih korisnika.

Ukratko, lanac snabdevanja predstavlja jedan integrisani proces u kome se sirovine prerađuju u finalne proizvode i zatim isporučuju krajnjim potrošačima (preko distributivnih centara, maloprodaje ili oba kanala). Postoje dve sile koje predvode upravljanje lancima snabdevanja [9] Prva je ta da su danas dostupne nove komunikacione tehnologije koje menadžerima omogućavaju da aktivno upravljaju lancima snabdevanja. Drugo, korisnici zahtevaju manje cene i bolje proizvode i usluge.

Upravljanje lancima snabdevanja omogućava svim učesnicima - kompanijama u okviru lanca snabdevanja da sagledaju ono što je iznad ciljeva kompanije, a to je maksimizacija zadovoljastva krajnjeg korisnika. Iako ne postoji univerzalan koncept koji treba pratiti pri upravljanju lancem snabdevanja, jer svaka kompanija modifikuje SCM u zavisnosti od svojih potreba, načelni kriterijumi na koje treba obratiti pažnju su: obim SCM, ciljevi, učešće i plan za realizaciju SCM-a. Upravljanje lancem snabdevanja uključuje: planiranje, održavanje i delovanje na procese lanaca snabdevanja, kako bi se u što većoj meri zadovoljile potrebe krajnjih potrošača. Ono podrazumeva koordinaciju i interakciju između proizvođača, snabdevača, distributera, prevoznika i prodavaca [2].

Osnovne smernice kompanijama koje se interesuju za upravljanje lancem snabdevanja predstavlja sedam principa [1]:

1) Prilagoditi lanac snabdevanja potrebama kupca. Podržava rast prihoda. Podrazumeva mogućnost višestrukih lanaca snabdevanja ili, u najmanju ruku, ugrađenu fleksibilnost u dizajnu lanca snabdevanja, kako bi se zadovoljili zahtevi kupaca.

2) Prilagoditi logističku mrežu zahtevima kupca. Podržava iskorišćenosti sredstava. „Logistika mreže" bi trebalo da bude široka, kako bi odgovorila na sve interakcije kupaca.
3) Usaglasiti planiranje potražnje u lancu snabdevanja. Podržava iskorišćenosti sredstava. Kompanije teže tome da proizvodnja odgovara potražnji, umesto prognozama i pretpostavkama koje se zasnivaju na zahtevima kupaca.
4) Prilagoditi proizvod kupcu. Podržava smanjenje troškova i sredstva korišćenja. U tom pravcu deluju: marketing, prodaja i inženjerske funkcije.
5) Upravljati strateškim poreklom da bi smanjili ukupne troškove vlasništva (total cost of ownership, TCO) za kupljene materijale i usluge. Podržava smanjenje troškova. Funkcije u lancu snabdevanja još uvek ne postupaju strateški.
6) Razviti informacione tehnologije koje podržavaju donošenje odluka na više nivoa. Podržava iskorišćenost sredstava. SCMR (Supply Chain Management Review) sistemi moraju pokriti kratkoročne transakcione potrebe, planiranje i stratešku analizu. Ti sistemi nadalje pružaju informacije na vreme, tako da donosioci odluka deluju blagovremeno.
7) Usvojiti vertikalne mere za svaki kanal. Podržavaju rast prihoda, korišćenje sredstava i smanjenje troškova SCMR donosi transparentni pregled troškova koji svim učesnicima lanca snabdevanja omogućava uvid u aktivnosti i troškove koji ih prate.

Ključni faktori u upravljanju jednim lancem snabdevanja su isporuka datog proizvoda, na određeno mesto u tačno određeno vreme, pod prihvatljivim uslovima i odgovarajućom cenom [20]. Karakteristike tradicionalnog i savremenog lanca snabdevanja su date u tabeli 1 [11]

Tabela 1 . Karakteristike tradicionalnog i savremenog pristupa upravljanja lancem snabdevanja

Aspekt	**Moderni lanac snabdevanja (SCM)**	**Tradicionalni lanac snabdevanja**
Strategija preduzeća	Tržišno orijentisana Procesno orijentisana Upravljanje lancem snabdevanja	Proizvodno orijentisana Funkcionalna specijalizacija Klasična hijerarhija Administrativno upravljanje
Proizvod	Veliki asortiman Kratak životni ciklus Visoke tehnologije Dominira kvalitet proizvoda	Mali asortiman Dug životni ciklus Najniža tehnologija Dominira niska cena proizvoda
Proizvodnja	Visoka fleksibilnost uz puno radno opterećenje Jedinična i serijska proizvodnja Kraći optimizirani put snabdevanja Niski troškovi proizvodnje Kupovanje sirovine umesto proizvodnje Mali broj izabranih dobavljača	Niska fleksibilnost uz puno radno opterećenje Velike količine Dužina puta snabdevanja Niski troškovi proizvodnje Proizvesti sirovinu umesto kupiti Veliki broj dobavljača
Tržište	Orijentacija na kupce na tržištu Velika konkurencija Globalno orijentisano Dinamička tržišta	Orjentacija na prodavce na tržištu Mala konkurencija Nacionalno orijentisano Statična tržišta
Usluge	Visok nivo usluga Automatizacija logističkih procesa uz nizak inventar Velika brzina procesa Kratka vremena prevoza	Visok nivo usluga Veliki broj sredstava i inventara Spora logistika procesa Veliko transportno vreme
Informaciona tehnologija	Elektronska obrada podataka Bez papira 24-časovni elektronski način prenosa podataka	Manuelna obrada podataka Saopštenje uprave Klasični način prenosa podataka

3. PRIMENA POSLOVNOG SOFTVERA ERP U LANCIMA SNABDEVANJA

Inovacije u upravljanju lancima snabdevanja stavljaju nove zahteve pred informacione tehnologije i pred ljude koji ih razvijaju i koji njima upravljaju. Menadžment lanca snabdevanja se ne može zamisliti bez upotrebe informacione tehnologije koja ima ulogu integratora lanca snabdevanja. Funkcionalna područja unutar preduzeća koriste zajedničku bazu podataka, gde partneri u okviru alijanse razmenjuju podatke. Tačnost, brzina protoka, relevantnost, pristupačnost i dostupnost informacija opredeljuju uspeh lanca snabdevanja. Sve je to doprinelo i uticalo da integracija IT i SCM ključno utiče na:

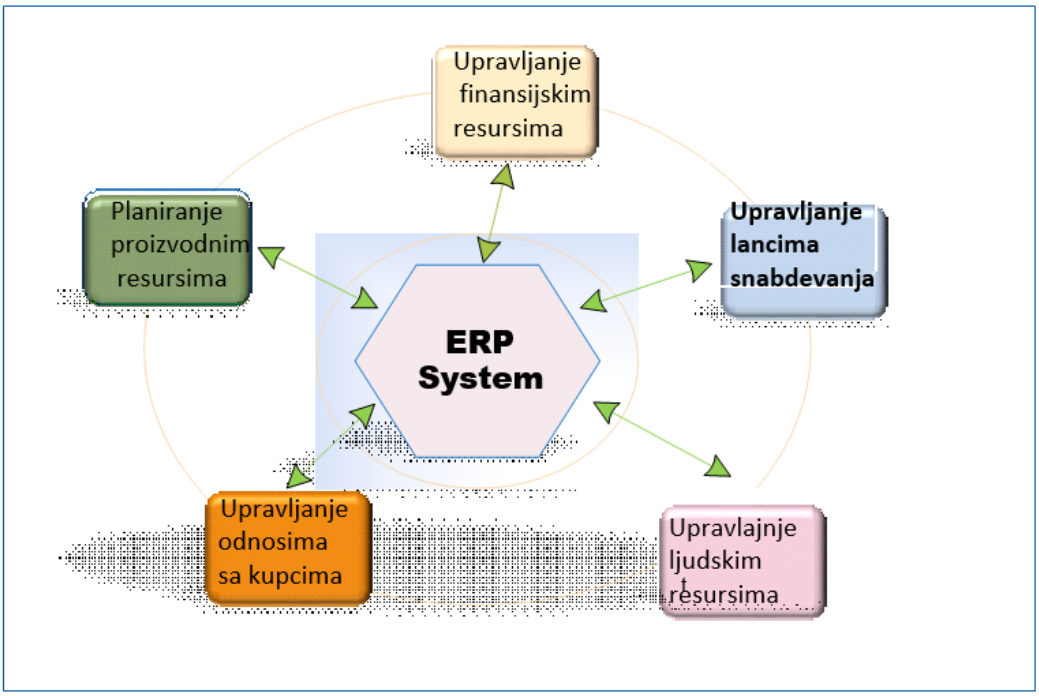
- minimizaciju troškova
- povećane nivoe kvaliteta proizvoda i usluga
- poboljšanu komunikaciju između kompanija u lancu snabdevanja
- povećanu fleksibilnost u terminima dostave i vremena odgovora
- integrisanje informacionih tehnologija sa tokovima procesa
- kraće vreme isporuke
- fleksibilnosti proizvoda i usluga, sve u cilju zadovoljenja potreba korisnika roba i usluga.

Poslovni softver koji koriste mnoge kompanije radi upravljanja unutrašnjim delovima lanaca snabdevanja je ERP (*Enterprise resources planning*) sistem. Termin *Enrerprise Resourse planning* (ERP) je nastao sintezom naziva informacionih sistema koji su prethodili ERP-u: Planiranje materijalnih potreba (MRP I) i Planiranje proizvodnih resursa (MRP II). Postoje dva razloga koja su uslovila pojavu ERP sistema. Preduzeća u okviru svojih poslovnih procesa izvršavaju veliki broj funkcija, pa se efikasno poslovanje može ostvariti samo ako se efikasno upravlja resursima preduzeća. S druge strane, postojala je potreba za efikasnim informacionim sistemom koji pruža podršku ne samo proizvodnji, već i drugim članovima lanca snabdevanja.

ERP sistem, pored toga što integriše sve poslovne funkcije preduzeća, ima sledeće karakteristike: fleksibilnost (sposoban da pruži odgovor na svaki postavljeni zahtev u organizaciji, u skladu sa promenama iz okruženja); nezavisnost (od hardvera i sistema za upravljanje bazom podataka, poslovnih procesa i organizacione strukture); sveobuhvatnost (podržava sve poslovne funkcije i primenjiv u svim industrijskim sistemima); modularnost (sastavljen od modula, koji se mogu dodati/oduzeti, a da se ne naruši funkcionisanje sistema kao celine); otvorenost (omogućava povezanost sa aplikacijama drugih proizvođača softvera i podržava različite hardverske platforme); prilagodljivost (fleksibilan potrebama različitih industrija).

Struktura ERP sistema je modularna, što znači da se sastoji od većeg broja modula koji su organizovani kao funkcionalne oblasti i predstavljaju kolekciju aplikacija. Naravno, postoje razlike između pojedinih ERP sistema po pitanju modula, što znači da ne podržavaju svi sistemi sva funkcionalna područja jednog preduzeća. Moduli koje većina ERP sistema sadrži su [23]:

- Poslovno planiranje, predviđanje i kontrola (Poslovanje);
- Prodaja, distribucija i upravljanje zalihama (Prodaja);
- Planiranje i kontrola proizvodnje (Proizvodnja);
- Upravljanje materijalima (Materijali);
- Finansije i računovodstvo (Finansije);
- Upravljanje ljudskim resursima (Kadrovi).



Slika 1. Model ERP sistema

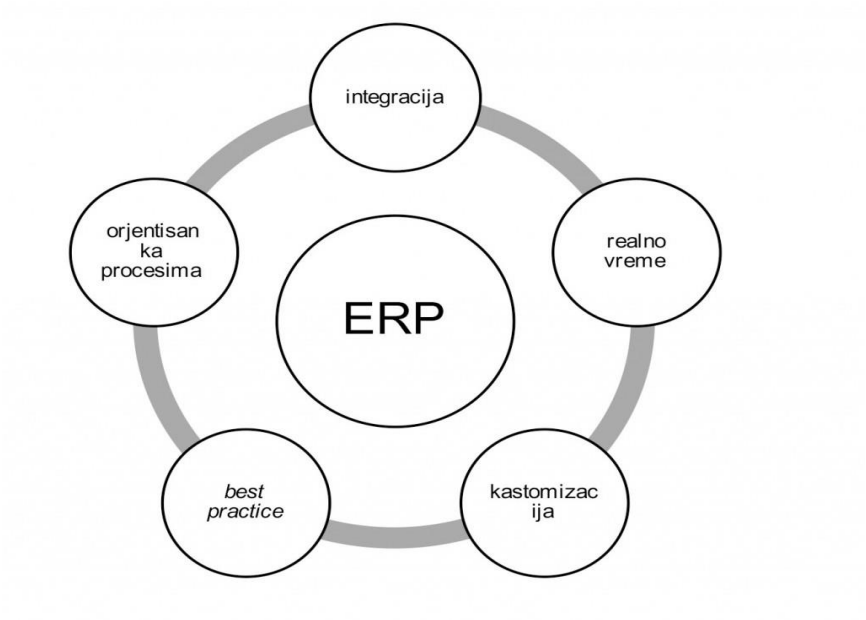
ERP sistem je sistem koji integriše sve procese u preduzeću, koristeći centralnu bazu podataka u kojoj se skladište svi podaci. Prednost ovog sistema je što se podaci unose u sistem samo jedanput, čime se znatno olakšava poslovanje i ostaje više vremena za druge, korisnije aktivnosti. Uslovi na tržištu zahtevali su razvoj ovog moćnog softverskog alata, koji danas primenjuje veliki broj kompanija. Prema istraživanjima, došlo se do zaključka da vrednost kompanije značajno raste u očima korisnika i poslovnih partnera ukoliko ona primenjuje neka od ERP-ovih rešenja. Pored velikog broja prednosti, kao što su: automatizacija poslovanja, integracija poslovnih funkcija, modularnost, fleksibilnost, kvalitetne informacije, ovaj sistem ima i nedostatke. Pre svega, problem je dug i skup proces implementacije, a najčešće se zahtevaju i velike promene u načinu poslovanja preduzeća.

Primenom ERP rešenja, može se unaprediti poslovanje u sledeće četiri oblasti [24]:

- Operativno poslovanje – primenom ERP rešenja snižavaju se troškovi, skraćuje se vreme isporuke, poboljšava se produktivnost i kvalitet, kao i odnos sa krajnjim kupcem;
- Upravljanje – ERP sistemi pružaju podršku pri odlučivanju, pa stoga omogućavaju bolju iskorišćenost resursa, donošenje kvalitetnijih odluka i poboljšanje poslovnih performansi;
- Strateško poslovanje – primena ovog alata pruža mogućnost povezivanja sa kupcima i dobavljačima kroz kreiranje integrisanih palnova, kao i proširenje poslovanja;
- IT infrastruktura – ERP sistem pruža fleksibilnost i mogućnost nadogradnje novih modula ili softverskih alata, što značajno snižava troškove.

ERP sistem treba da ima nekoliko glavnih karakteristika [22]:

- da je integrisan sistem
- da se poslovni procesi sprovode u realnom vremenu
- da može da se konfiguriše na zahtev korisnika
- da je u njega ugrađena najbolja praksa (best practice)
- da je orijentisan ka procesima



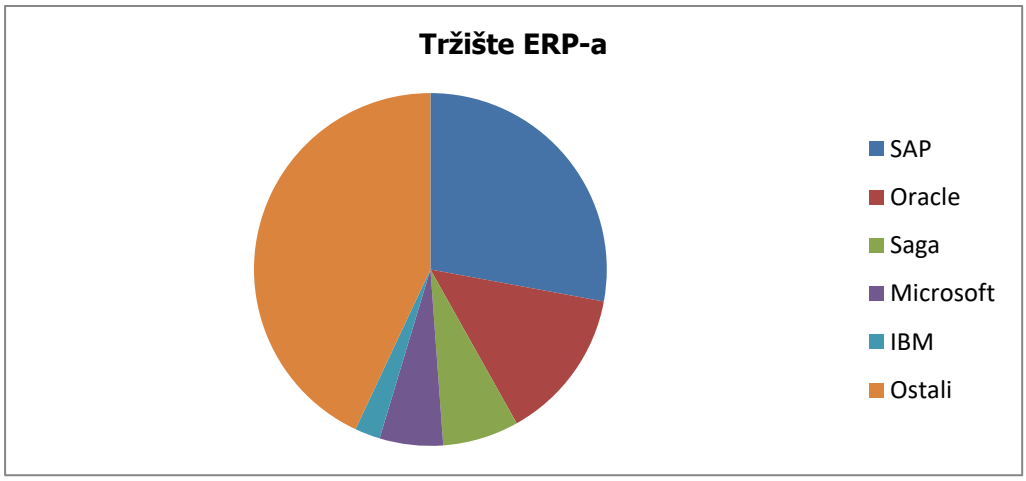
Slika 3. Karakteristike ERP sistema

Ključne prednosti koje se ostvaruju nakon implementacije ERP rešenja su [22]:

- povećana dostupnost informacija (60%)
- povećana interakcija među poslovnim funkcijama (13%)
- sniženi troškovi radne snage (7%)
- skraćeno pripremno vreme proizvodnje (7%)

Faktori koje treba razmatrati prilikom odabira ERP rešenja su: funkcionalne karakteristike, raspoloživi budžet, vreme implementacije, servis, jednostavnost korišćenja, kao i dostupnost modula. ERP rešenja sadrže module za planiranje i upravljanje proizvodnjom, te su stoga značajni za poboljšanje proizvodnog procesa u preduzećima.

Postoji veliki broj proizvođača ERP sistema, među kojima su najpoznatiji : SAP, Oracle, Microsoft Dynamics Nav, čije je tržišno učešće prikazano na slici.

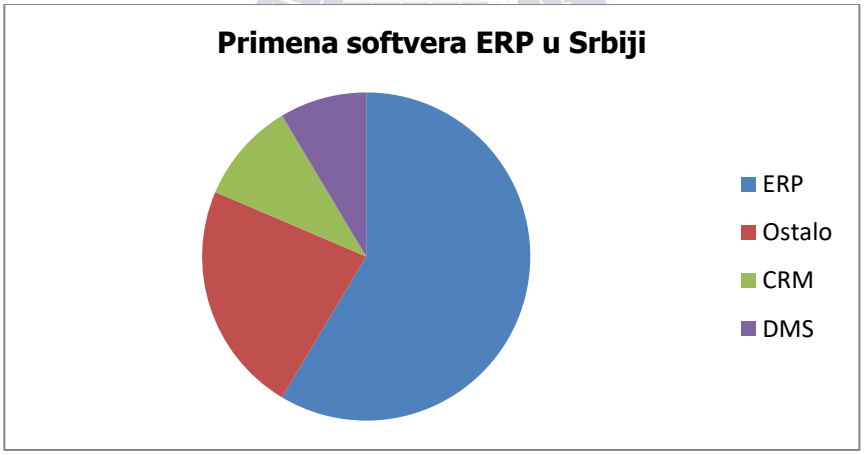


Slika 4. Tržišno učešće ERP sistema

4. USPEŠNA PRIMENA ERP-A U KOMPANIJAMA U SRBIJI

Dok u razvijenom svetu ERP sistemi predstvaljaju moćan upravljački alat za svakodnevnu kontolu resursa kompanije, u Srbiji su preduzeća započela uvođenje ERP sistema u cilju povećanja sopstvene vrednosti, a radi prodaje ili privatizacije ili zbog saradnje sa inostranim kompanijama. Podaci Republičkog zavoda za statistiku dobijeni u istraživanju o upotrebi informaciono-komunikacionih tehnologija u Srbiji (2014) na sprovedenom reprezentativnom uzorku od 1.200 preduzeća, od ukupnog broja velikih preduzeća, ERP sistem poseduje 27%, dok 21 % srednjih i 7,4% malih preduzeća koristi ERP rešenja. Kako u Srbiji ima ukupno 84.416 malih i srednjih preduzeća, procenjuje se da oko 6.500 njih koristi ERP rešenje. Banke i osiguravajuća društva najviše koriste ERP sistem (24,1%), a zatim slede preduzeća iz oblasti saobraćaja, skladištenja i veze (24%). Na osnovu istraživanja došlo se do zaključka da među preduzećima koja koriste ERP rešenja najmanje je onih koji posluju u oblasti građevinarstva (5,1%), iz oblasti energetike (17,6%), dok je u prerađivačkoj industriji ERP zastupljen u svega 9,1% firmi [21].

Poslovni softver ERP, kao i drugi poslovni softveri se koristi kao podrška poslovanju, pre svega ekonomskim poslovnim procesima i u zavisnosti od tipa firme i delatnosti kojom se kompanija bavi, prilagođava se specifičnim poslovnim procesima. Poslovni softver, u tom smislu, obuhvata različite kategorije rešenja: sisteme za kompanijsko upravljanje i planiranje (ERP), sisteme za upravljanje dokumentima (DMS), sisteme za upravljanje odnosima s kupcima (CRM), sisteme podrške odlučivanju i poslovnu inteligenciju (BI/DSS). Prema četvrtom izveštaju „IT tržište Srbije" i podataka o domaćem IT tržištu u 2016-2017.g, na tržištu poslovnog softvera u Srbiji sve više dominiraju ERP rešenja. Procentualno, 62,26% proizvođača svoje primarno rešenje svrstava u ERP, 1,89% u DMS, 5,66% u CRM, 1,89% u BI/DSS, 3,77% u ECMS, 5,66% u POS, 3,77% u FRM i čak 15,09% u kategoriju „ostalo" [29].



Slika 5. Primena ERP sistema u Srbiji

U 2017.g. ERP primenu su pokretali veliki internacionalni vendori, kao što su *SAP, Oracle i Microsoft*, koji zajedno drže preko polovine vrednosti domaćeg ERP tržišta. Njihovo tržišno učešće povećavalo se iz godine u godinu – 2005.g. iznosilo je približno jednu trećinu, da bi se posle 2013.g. stabilizovalo na nešto više od polovine tržišta.

Kada je reč o modulima i funkcionalnostima poslovnog softvera ERP, može se reći da je tu situacija poprilično ujednačena i da većina proizvođača ima širok spektar funkcionalnosti koje su potrebne kompanijama. Više od 75% rešenja ima osnovne module i osnovne funkcionalne oblasti: prodaju, nabavku, zalihe/skladište, proizvodnju, kadrove, plate i finansijsko računovodstvo. U tom svetlu, jasno je da je najviše rešenja namenjeno veleprodajnim (22,96%), maloprodajnim (20,41%) i proizvodnim kompanijama (18,37%), a nešto manji broj poslovnim uslugama (računovodstvo, konsalting itd.) sa učešćem od 11,73% [28].

U 2016-2017.g. i trendovima za 2018. godinu, prema četvrtom izveštaju „IT tržište Srbije" podaci o domaćem IT tržištu govore da su u 2017. g. ERP kompanije izvele preko 300 novih projekata u Srbiji, što predstavlja visokouzlazni trend primene. Uz instaliranu bazu od preko 10 000 kompanija i broj potencijalnih novih korisnika u zemlji koji premašuje 10 000, očigledno govori u prilog sve većem značaju ERP sistema, upravo zbog dokazane uspešne primene. Pritom, domaće ERP tržište je tek na polovini puta do zasićenja i nudi ERP vendorima značajan potencijal za rast u budućim trendovima u poslovanju. Prema SITO (Srpski IT osmatrač) projekciji, u tekućim ekonomskim prilikama, ERP tržište će se povećavati prosečnom godišnjom stopom od oko deset odsto u narednih nekoliko godina, tako da će ulaganja u ERP premašiti 50 miliona evra u 2020. g. [28].

4.1 Projekti uspešne primene ERP-a u SCM-u kod kompanija u Srbiji

a) Najveća naftna kompanija u Srbiji "NIS-Gazprom Neft" primenjuje ERP rešenje u SCM-u, nakon čije implementacije su stvoreni uslovi za značajne uštede u vremenu i novcu, kroz kvalitetnije procese planiranja, organizaciju, upravljanje i kontrolu poslovnih kapaciteta kompanije. Standardizacija procesa, smanjenje dodatnih poslova i procesa, kao i unapređenje poslova izveštavanja značajno su uticali na donošenje kvalitetnih poslovnih odluka, pa samim tim i na rezultate kompanije u ovoj oblasti [24].

b) Jedan od uspešnih primera primene ERP rešenja u SCM-u je "Zastava tapacirnica a.d.", preduzeće u lancu snabdevanja u automobilskoj industriji. Nakon uvođenja ERP sistema u preduzeće, kvalitet poslovanja je podignut na znatno viši nivo tako što je stvorena jedinstvena baza podataka koja je raspoloživa svima i time je obezbeđen brz pristup svim transakcionim informacijama. Unapređena je baza podataka svih značajnih unetih transakcija, zapisa, procesa, praćenja i izveštaja. Poboljšana je komunikacija i koordinacija između jedinica unutar preduzeća, eliminisano je dupliranje podataka i povećane su tačnost, pristupačnost i održivost podataka. Ostvaren je jedinstven proizvodni pogled na opšte poslove za sve funkcije i odeljenja, koji uvećava vidljivost u saradnji i koordinacijama među odeljenjima unutar preduzeća. Omogućeno je tačno predviđanje u planovima kupaca i shodno tome - predviđanje u sopstvenim planovima nabavke. Ostvareno je automatsko primanje porudžbina od kupaca putem EDI-a bez mogućnosti greške prilikom unošenja kupčevih porudžbina u sopstveni system. Smanjeno je vreme i automatizovan je način stvaranja i slanja porudžbina dobavljačima sa optimalnim troškovima zaliha i najmanjim mogućim rizikom po kupca. Popis osnovnih sredstava je postao brz i lak, uz minimalno angažovanje ljudskih resursa. Postao je moguć obračun cena koštanja po najažurnijim nabavnim cenama. Na taj način ERP sistem je učinio preduzeće agilnijim i odgovornjijim prema kupcima i tržištu [26].

c) Projekat uspešne primene ERP-a u SCM-u je realizovan u vodećoj kompaniji za distribuciju proizvoda i pružanje logističkih usluga na Balkanu – "Direktna Trgovina". Usluge koje nudi ova kompanija podrazumevaju kompletnu infrastrukturu u lancu isporuke, uključujući logistiku i skladištenje iz četiri distributivna centra (Beograd, Čačak, Niš i Novi Sad). Od 2003. godine "Direktna Trgovina" je ekskluzivni distributer British American Tobacco-a i predstavlja zvanično najboljeg BAT distributera u svetu za 2007. godinu. Direct Group je distributer Telenor proizvoda i usluga elektronskih dopuna. Obe kompanije ("Direktna Trgovina" i "Direct Group") pokrivaju zajedno preko 20.000 mesta prodaje sa preko 5.000 isporuka na dan, zapošljavaju oko 450 ljudi i imaju godišnji obrt od 220 miliona eura. Da bi unapredila svoje poslovanje, kompanija je tražila efikasno IT rešenje za planiranje resursa preduzeća (ERP) za podršku prodaji u funkcionalnu celinu. Projekat je realizovan i uspostavljen je moderan informacioni sistem koji omogućava povećan i kvalitetniji nivo poslovanja. Sistemi koji su pre toga bili distribuirani po logističkim centrima zamenjeni su modernim i efikasnim centralnim rešenjem. Instalirani su ERP moduli za prodaju i distribuciju, finansije, kontroling i upravljanje materijalima. Na taj način ERP omogućava automatizaciju i povećanje efikasnosti i produktivnosti kritičnih poslovnih funkcija kao što su:

- planiranje - upravljanje resursima preduzeća (Enterprise Resource Planning (ERP)),

- upravljanje lancem snabdevanja (Supply Chain Management (SCM),
- upravljanje odnosima sa korisnicima (Customer Relationship Management (CRM) i
- korišćenje softvera za poslovnu inteligenciju (Business Intelligence (BI).

Projekat je završen u roku od 12 meseci, i za to vreme ostvaren je cilj menadžmenta za poboljšanjem IT podrške poslovnim procesima, a ostvareni su i ostali kompanijski ciljevi, poput obezbeđivanja adekvatnih i preciznih informacija, optimizacije strateškog i operativnog upravljanja, kao i procesa odlučivanja [27].

5. ZAKLJUČAK

U savremenim, konkurentskim uslovima poslovanja, ključni faktor opstanka i razvoja preduzeća postaje inteligentno i efikasno korišćenje raspoloživih resursa. Elektronsko poslovanje i primena savremenih IT alata uslovili su ne samo da preduzeća uspostavljaju bolju međusobnu saradnju, već i da efikasnije upravljanju lancima snabdevanja. Velika preduzeća koja ostvaruju presudni uticaj na tržištu, uslovljavaju da se i ostali učesnici prilagode ovom načinu poslovanja ili budu zamenjeni. Jedan od faktora koji doprinosi mogućnosti da se svi razvijaju i ravnopravno učestvuju na tržištu je i uspešno uvođenje poslovnog softvera - ERP sistema, kao informacionog alata za sistematično praćenje poslovnih procesa u preduzeću. Njegovom upotrebom se omogućuje uključivanje i praćenje svakog pojedinačnog učesnika u lancu snabdevanja, odnosno približavanje pojedinačnih ciljeva grupnim, čime se stvara osnova za efikasnu i racionalnu realizaciju planiranih ciljeva poslovanja, ravnomerniju raspodelu profita u udruženom delovanju i zadovoljenje interesa različitih stejkholdera. U radu su prikazane konkretne prednosti primene poslovnog softvera ERP-a u upravljanju lancima snabdevanja kod reprezentativnih kompanija u Srbiji. Kao ključne prednosti primene ERP sistema su centralizovani podaci u jedinstvenoj bazi podataka, istorija podataka, standardizacija poslovnih procesa, praćenje rezultata, brže izveštavanje, analitika i brže odlučivanje. Posebnu prednost, koja se izdvaja kao sublimirajuća, predstavlja to što nova ERP rešenja predstavljaju pokretač iza još mnogo novih, još uspešnijih rešenja u podizanju efikasnosti u svim fazama u lancu snabdevanja.

Bibliografija

1. Anderson David L., Frank F. Britt, and Donavon J. Favre, (2007),The Seven Principles of Supply Chain Management, Supply Chain Management Review (April 2007).
2. Ayers J. B., (2002) Making Supply Chain Management Work: Design, Implementation, Partnerships, Technology, and Profits, Auerbach Publications CRC Press LLC.
3. Beamon, M. B. (1998.),Supply chain design and analysis: Models and methods, International Journal of Production Economics, 55, pp. 281 – 294.
4. Blanchard David, (2003), Moving Past the Problems Can Be Problematical, Chief Logistics Officer, October 2003.
5. Chow, G., Heaver, T. D., Henriksson, L. E.(1994). Logistics Performance: Definition and Measurement, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24.,No. 1., pp. 17 – 28.
6. Christopher, M. (1994), Logistics and supply chain management, Financial Times, Irwin Professional Publishing, New York.
7. Denic N.Zivic N Dasic B. (2017), Analysis of factors of implementing ERP solutions in the enterprise, Annals of the Orandea University Fascicle of Management and technological Engineering Vol XXI.

8. Frazelle, E. (2002), Supply Chain Strategy: The Logistics ofSupply Chain Management. McGraw-Hill Companies.Inc., USA.
9. Fredendall L. D. (2001), Basics of supply chain management, The St. Lucie Press/APICS Series on Resource Management.
10. Hestermann C, Anderson P , Pang C.(2009), Magic Quadrant for Midmarket and Tier 2-Oriented ERP for Product-Centinc Companies Gartner.
11. Lambert, D. M., Cooper, M. C. (2000), Issues in Supply Chain Management.Industrial Marketing Management, No. 29, p.p. 65 – 83.
12. Lummus, R. R., Vokurka, J. R.(1999): Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines, Industrial Management & Data Systems, 99/1, pp. 11 – 17.
13. Miletić Lj. Ničić M. (2016), "Implementation of the project for advanced instruments planning in ensuring quality supply chains" p.27-31 International Symposium of reliability and quality, Penza 23 - 31 May, (2016),Penza State University Penza, Rusia 2016. ISSN2221-951X
14. Miletic Lj.,Ničić M.,Ćurčić R.(2014),"The information technologies for support of the value chain and increase the competitiveness of enterprises" «Комплексные проблемы техносферной безопасности»Российская академия наук ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», г.р.215-235 Воронеж, 2014 г., Часть V, УДК 658.5:004:005.332.4
15. Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S. (2001): Defining supply chain management. Journal of Business Logistics, Vol. 22, No. 2, pp. 1 – 26.
16. Min, H., Zhou, G.(2002), Supply chain modeling: past, present and future, Computers & Industrial Engineering, 43, pp. 231-249.
17. Ross David Frederick, Distribution (2004), Planning and Control Managing in the Era of Supply Chain Management, Second Edition, ISBN: 1-4020-7686-X, Springer US.
18. Stewart, G.(1995), Supply chain performance benchmarking study reveals keys to supply chain excellence, Logistics Information Management, Vol. 8., No. 2., pp. 38-44.
19. Sumner M.(2004),Enterprise resource planning New Yersey Pearson, Prentice Hall.
20. Werner D., Albers S.(2002), Supply chain management in the global context, Working Paper No.102, University of Koeln.
21. http://www.iso.org.tr/kongre/Kongre_2008/Sunumlar/2B-3-Enrico-Camerinelli.ppt
22. http://www.positive.rs/primena-erp-resenja-u-srbiji/
23. https://www.academia.edu/
24. http://www.nis.eu/
25. http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/85/78/ICT2015s.pdf
26. http://www.zastavatapacirnica.rs/
27. https://direktna-trgovina.ls.rs/rs/user/registracija.html
28. http://www.sito.rs/rs/news
29. http://pc-press.mwtatooine.net/read/specijalna-izdanja-360.html?utm=PCPress

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

EFIKASNA PRIMENA UPRAVLJANJA TROSKOVIMA KONCEPTOM „OUTSOURCE" LOGISTIKE

EFFICIENT COST MANAGEMENT APPLICATION BY USING OUTSORCING LOGISTICS CONCEPT

Milica Ničić | Visoka škola strukovnih studija za vaspitače i poslovne informatičare "Sirmijum" | nicicmilica1@gmail.com

Ljiljana Arsić | Ekonomski fakultet Priština sa privremenim sedištem u Kosovskoj Mitrovici | ljiljanaarsic@pr.ac.rs

Nenad Mitrović | Visoka ekonomska škola strukovnih studija Peć-Leposavić | nenad2101@yahoo.com

Sažetak

Unapređenje poslovanja i ostvarenje boljih konkurentskih pozicija predstavlja imperativ upravljanja radom kompanija u savremenim uslovima. U tom kontekstu, upravljanje troškovima logistike i unapređenje logističkih procesa u cilju poboljšanja konkurentske pozicije zauzima važno mesto. To potvrđuje svetska praksa, koja ukazuje da je moguće smanjenje ukupnih logističkih troškova i do 30% putem unapređenja logističkih procesa. Sinhronizovano upravljanje troškovima duž čitavog lanca snabdevanja treba da doprinese da se kroz analizu troškovnih efekata alternativnih organizacionih struktura kreira optimalna konfiguracija lanca kao preduslov uspešnog pozicioniranja zajedničkih proizvoda i usluga na tržištu. S obzirom na to da veliki broj entiteta svojim sinhronizovanim aktivnostima utiče na proces kreiranja vrednosti, to upravljanje troškovima kroz čitav lanac nudi mogućnost usklađivanja performansi individualnih organizacija sa zajedničkim dugoročnim ciljevima lanca snabdevanja. Jedan od uspešnih koncepata upravljanja troškovima u tu svrhu je i koncept "outsource logistike" koji je sve više prisutan i na tržištu Srbije, pa su u radu prikazani primeri njegove primene u reprezentativnim logističkim kompanijama kod nas.

Abstract

Improving business and achieving better competitive positions is an imperative for the management of companies in modern business conditions. In this context, the management of logistics costs and the improvement of logistics processes in order to improve the competitor's position occupy an important place. This is also confirmed by world practice, which suggests that it is possible to reduce overall logistics costs by up to 30% by improving logistics processes. Synchronized cost management across the entire supply chain should contribute to the creation of an optimal chain configuration by analyzing the cost effects of alternative organizational structures, as a prerequisite for the successful positioning of common products and services on the market. Given that a large number of entities, by their synchronized activities, influence the process of value creation, cost management offers the possibility of aligning the performance of individual organizations with the common long-term goals across the whole supply chain. One of the successful concepts of cost management for this purpose is the concept of "outsourcing logistics", which is increasingly present in the Serbian market, and the paper presents examples of its application in a representative logistics company in our country.

Ključne reči: *upravljanje troškovima, "outsource logistika"*

Keywords: *cost management, "outsourcing logistics"*

1. UVOD

U savremenim uslovima poslovanja, konkuretnost proizvoda umnogome zavisi od kompletnog procesa snabdevanja do plasmana na samom tržištu, gde sve počinje i završava u rukama potrošača zahvaljujući logistici. Udruženje *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP) definiše logistiku kao onaj deo procesa lanca snabdevanja koji planira, implementira i kontroliše efikasnost i efektivnost kretanja dobara, usluga i informacija od mesta proizvodnje do mesta potrošnje, a u cilju kreiranja konkurentncog servisa potrošača [3]. Prema tradicionalnom gledištu, uloga logističkih funkcija je da pronađu što bolje rešenje u vezi sa problemima disperzije robe i usluga na tržištu, odnosno da omogući brzo i efikasno kretanje robe ili usluge od tačke proizvodnje do tačke upotrebe. U poslednjih pola veka logistika se razvijala od čisto operativnih funkcija do osnovnih strateških elemenata proizvodnih i distributivnih kompanija, a sa njom je evoluirao i koncept upravljanja lancima snabdevanja, te se sveobuhvatno sagledanje ovog koncepta temelji na razumevanju logistike i njenog razvoja. Danas su u upotrebi kompleksni logistički sistemi koji obogaćuju tržišni sistem i omogućavaju kompanijama da posluju profitabilno. Logističke i poslovne procese je neophodno dobro istražiti, analizirati, postaviti ciljeve i referentne vrednosti, a zatim definisati, meriti i pratiti ključne indikatore performansi kao što su: logistički troškovi, finansijske performanse, logistički učinak, efikasnost, kvalitet, vreme i zadovoljstvo korisnika [2]. Prema iskazanim rezultatima moguće je definisati različite mere i rešenja unapređenja postojećeg stanja, ali i pravce daljeg razvoja logistike i lanaca snabdevanja. U tom smislu se može izdvojiti više pravaca za unapređenje logistike, ali su dva ključna pravca koja se međusobno prožimaju, prate i dopunjuju, gde se prvi odnosi na upravljanje i optimizaciju postojećih procesa, usluga i sistema, a drugi na inovacije, razvoj i uvođenje novih, tehničko-tehnoloških i informaciono-komunikacionih rešenja [5]. Dok je razvoj i uvođenje novih rešenja često vrlo zahtevno u pogledu ulaganja, dotle upravljanje i optimizacija često ne zahtevaju nikakva, ili zahtevaju vrlo mala ulaganja, već je neophodna spremnost i posvećenost menadžmenta i zaposlenih da uspostave sistem i podršku odlučivanju. Efikasnim planiranjem i upravljanjem koje je zasnovano na ključnim indikatorima performansi (KPI), moguće je postići značajne racionalizacije i ostvariti izuzetno velike uštede uz minimalna ulaganja.

2. UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA LOGISTIKE

Za razliku od konvencionalnih pristupa upravljanja troškovima logistike koji su se ogledali u prenaglašenom fokusiranju internih aktivnosti preduzeća i nastojanjima da se vrednost maksimizira isključivo između procesa nabavke i prodaje, sa pogrešnom pretpostavkom da se vrednost kreira isključivo unutar granica preduzeća, ne uzimajući u obzir visoke domete koje saradnja sa dobavljačima ili kupcima ima na planu minimiziranja troškova i diferencijacije proizvoda, savremen pristup upravljanja troškovima logistike polazi od činjenice da svi participanti u lancu snabdevanja pružaju određeni doprinos kreiranju vrednosti zajedničkih proizvoda i usluga koji će biti ponuđeni na tržištu, čime ujedno vrše i najneposredniji uticaj na konkurentsku poziciju samog preduzeća. Takav zajednički doprinos uslovljava i zajednički, participativni pristup kroz sinhronizovanu kontrolu i potpunu transparentnost troškova duž čitavog lanca snabdevanja. Izazov upravljanja troškovima u lancu snabdevanja predstavlja poboljšanje saradnje svih učesnika u lancu koji kumuliraju svoje interne troškove sa profitnim maržama, kao elemente sumirane, finalne cene koju potrošači na kraju lanca plaćaju prilikom kupovine finalnog proizvoda [4].

Boljim razumevanjem svih kompleksnih i međuzavisnih poslovnih procesa koji se odvijaju kroz lanac snabdevanja, preduzeća sebi stvaraju mogućnost sagledavanja efekata koje aktivnosti kupaca i dobavljača imaju na njihovu konkurentsku poziciju, ali i lanac kao celinu, što je od posebnog značaja ako se ima u vidu da krajnji korisnici proizvoda na tržištu plaćaju ukupnu sumu troškova i profitnih marži svih participirajućih organizacija. Stoga, bilo da preduzeća koriste strategiju vođstva u troškovima, bilo da se opredeljuju za strategiju diferenciranja ili neki drugi oblik konkurentske strategije, troškovima se mora upravljati na pažljiv i

sveobuhvatan način, jer je to ključni preduslov za ostvarivanje troškovne prednosti nad glavnim rivalima na tržištu.

Koncepti upravljanja troškovima logistike doprinose realizaciji maksimizacije rezultata ključnih indikatora, gde se kao prioritet postavlja prvenstveno postizanje vidljivosti troškova logistike, obzirom da značajan deo logističkih gubitaka i troškova nije vidljiv, odnosno može se govoriti o tzv. "skrivenim" logističkim troškovima. Taj procenat dostiže i visokih 80%, tj. smatra se da je svega 20% troškova logistike vidljivo, što predstavlja veliki manevarski prostor za primenu posebnih metodologija u upravljanju troškovima logistike, kroz identifikaciju, analitiku, merenje, praćenje i kontrolu logističkih troškova u celokupnom lancu snabdevanja [16].

Uzroci i mesta nastanka troškova i gubitaka nalaze se u različitim logističkim procesima i delovima lanca snabdevanja, pre svega u transportu, zalihama, skladištenju, pakovanju i administraciji [1].

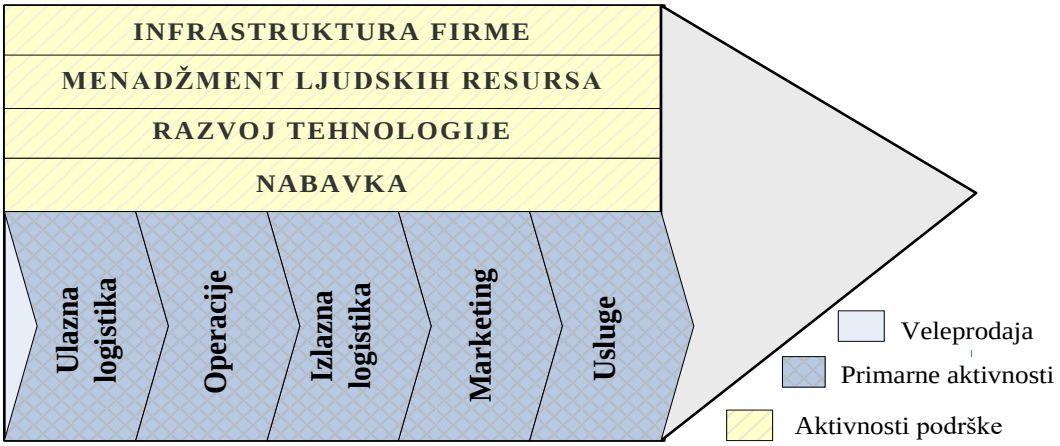
- Transport predstavlja najveći logistički trošak. Često više od 40% logističkih troškova čine trasportni troškovi. Tu je značajan potencijal i prostor za uštede, koje se mogu postići odgovarajućim planiranjem i upravljanjem transportnim procesima i resursima, uz bolje iskorišćenje transportnih sredstava. Tako na primer, kroz određena transportna rešenja moguće je postići uštede u energiji, uglavnom u potrošnji goriva, koje se kreću i do 30%.
- Zalihe robe generišu izuzetno velike gubitke i troškove, koji u ukupnim troškovima logistike učestvuju od 20% do 30%. Istraživanja pokazuju da se standardna veličina ovih troškova kreće oko 25% ukupne vrednosti zaliha. Navedeni procenti jasno pokazuju da svako smanjenje zaliha obezbeđuje značajne uštede i koristi.
- Skladištenje proizvoda vezuje značajne gubitke i troškove, koji u proseku čine oko 25% ukupnih logističkih troškova, odnosno 2-3% ukupnog prometa u lancu snabdevanja. U skladišnim sistemima, distributivnim i logističkim centrima kriju se značajne rezerve, gubici i potencijalne mogućnosti za uštede. Procenjuje se da 20-25% ušteda u lancu snabdevanja može da se ostvari na području skladištenja. Ukoliko se primenjuju standardizovane tovarno - manipulativne jedinice, troškovi manipulacija mogu da se smanje i do 40%, a vreme trajanja pretovarnih operacija i do 70%.
- Adekvatnim pakovanjem i ukrupnjavanjem proizvoda u okviru procesa pakovanja postižu se značajne uštede u iskorišćenju tovarnog prostora transportnog sredstva, u iskorišćenju skladišnog prostora i opreme, skraćenju vremena trajanja utovarnih i istovarnih operacija i dr.

Upravljanje troškovima u lancu snabdevanja podrazumeva sukcesivni pristup svake faze posebno, uz analizu svih specifičnosti i pojedinosti koje karakterišu svaki logistički tok i proces. To podrazumeva najpre studiozan pristup u fazi projektovanja logističkih rešenja. Obzirom da su projekti logističkih procesa uglavnom skupi za pojedinačnu primenu, kompanije najčešče pribegavaju tipskim rešenjima, odnosno gotovim projektima, čija primena najčešće ne daje očekivane rezultate [9]. S obzirom na to da konkretni sistem ima svoje zahteve, tokove i procese, takav "univerzalni" pristup može usloviti negativne posledice u vidu povećanih troškova usled pojave tzv. "uskih grla" i sl. Drugim rečima, ono što se uštedelo na mostu, sačekaće naplatu na ćupriji, pa je jedinstveno, specifično projektovanje logističkih procesa jedino efikasno rešenje koje se preporučuje i kome pribegavaju uspešne kompanije danas.

3. KONCEPT„OUTSOURCE" LOGISTIKE U STVARANJU NOVE VREDNOSTI

U konvencionalnom pristupu upravljanja troškovima logistike, ona se uglavnom vezivala za troškove i potrebu smanjenja troškova. Međutim, logistika nije područje gde samo nastaju troškovi, već područje gde se stvara i povećava vrednost, s obzirom na to da se kroz logističke usluge i aktivnosti u lancu snabdevanja kreira i dodaje vrednost proizvodu. Od pet primarnih

aktivnosti u poznatom Porterovom lancu vrednosti, dve pripadaju logistici (tzv. ulazna i izlazna logistika, odnosno logistika nabavke i logistika distribucije). Ilustracija Porterovog Lanca vrednosti data je na slici 1[13].



Slika 1. Lanac vrednosti [13]

Prema ilustraciji, može se videti da Porter sve aktivnosti deli u dve kategorije [13]:

- Primarne aktivnosti (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i usluge)
- Aktivnosti podrške (nabavka, razvoj tehnologije, menadžment ljudskih resursa i infrastruktura firme)

Primarne aktivnosti su one koje stvaraju vrednost, a aktivnosti podrške predstavljaju bazu za nastanak iste, iako ne učestvuju direktno u njenom kreiranju. Tako logističke aktivnosti kroz transport, skladištenje, špediciju, distribuciju i sl. stvaraju dodatnu logističku vrednost (*Value Added Logistics*), odnosno utiču na povećanje ukupne upotrebne vrednosti proizvoda. U zavisnosti od specifičnosti aktivnosti od pripreme proizvoda za tržište (pakovanja, deklaracije, obeležavanja i sl.) do finalizacije proizvodnje (montaža, dorada i dr.), razlikuju se i dodatne vrednosti proizvoda u logističkim sistemima. Tako je sve više zastupljen trend proizvodnje za poznatog kupca, pa se i pojedine finalne aktivnosti premeštaju iz tradicionalnih fabrika sve bliže tržištu, u određene logističke centre gde se obavlja finalizacija proizvoda (dorada, sklapanje, montaža), što može usloviti značajne uštede i vremena i sredstava kompanije [10].

Takvim načinom upravljanja troškovima logistike, odnosno njihovom redukcijom, uslovljava se smanjenje radnog i obrtnog kapitala, a samim tim se povećava racio ekonomičnosti, smanjuje vreme povraćaja uloženih sredstava, što utiče na povećanje prihoda i tržišnog učešća, utiče na smanjenje granične cene proizoda, uz najznačajniji doprinos izražen kroz povećanje zadovoljstva potrošača [11,12]. Dakle, inovacijama, optimizacijom i novim modelima upravljanja troškovima logistike postiže se povećanje vrednosti proizvoda (tzv. potrošačka vrednost), ali i vrednosti kompanije (tzv.kompanijska ili akcionarska vrednost).

Uspešnost poslovanja pojedinih logističkih kompanija upućuje na velike mogućnosti nastanka dodate vrednosti tako što će se najpre kreirati odgovarajući metodološki postupak za aktivnosti koje utiču na povećanje vrednosti, a zatim njihovo praćenje, merenje i kontrola, kako bi se uspostavila efikasna podrška sistemu odlučivanja u cilju unapređenja vrednosti celokupnog poslovanja kroz aktivnosti duž celokupnog vrednosnog lanca. U tu svrhu se sve aktivnosti posebno analiziraju tzv. vrednosnim testiranjem, odnosno odgovorom na pitanje da li konkretna aktivnost doprinosi stvaranju dodatne vrednosti ili ne. Ukoliko je odgovor negativan, takve aktivnosti prelaze u potencijalne aktivnosti koje treba izmestiti u grupu "*outsourcing* aktivnosti"[8].Tipične aktivnosti koje se najčešće izmeštaju date su u tabeli 1[7].

Tabela 1. Dimenzije outsourcing strategije

***Outsourcing* preduzeća**	**Najčešće se rentira**	**Frekvencija rentiranja**
Upravljanje sredstvima	Upravljanje skladištenjem	45%
Marketing	Konsolidacija (ukrupnjavanje)isporuka	45%
Izvori ponude	Popunjavanje ponude	26%
Pakovanje – markiranje robe	Montiranje proizvodnih kapaciteta	6%
Transport	Transport robe	28%
Distribucija	Selekcija transportera	21%
Kompjuterizacija sistema poručivanja	Logistički informacioni sistem	32%
Postprodajne usluge	Povraćaji robe	2%
Spoljnotrgovinski poslovi	Pregovaranje o cenama i uslovima poslovanja	21%
Upravljanje kadrovima	Realizacija porudžbine	6%

Na osnovu iznetog, dekomponovanje industrijskih lanaca na strategijski relevantne segmente ili aktivnosti, sa ciljem boljeg sagledavanja troškova i proaktivnog uticanja na njihovo ponašanje, samo po sebi predstavlja ključ za sticanje istinske troškovne konkurentnosti. Iz tog razloga su preduzeća, kao delovi sveukupnog sistema kreiranja vrednosti, nužno upućena na razvijanje čvrste interaktivne saradnje sa svojim dobavljačima i distributerima, čije aktivnosti imaju presudan uticaj na vrednost krajnjih proizvoda i usluga u očima potrošača.

S tim u vezi, tendencija vertikalnog dekomponovanja i rekonfigurisanja lanaca snabdevanja označava definitivni prelaz ka modelima horizontalnog poslovnog povezivanja preduzeća, koji u poslednje vreme dostižu svoju punu afirmaciju kroz intenzivno korišćenje *outsourcing* strategija i ostalih oblika saradnje sa dobavljačima. Bazična ideja *outsoucing* strategija leži u razvijanju čvrste kolaboracije sa dobavljačima i drugim participantima lanaca snabdevanja, kojima se prepušta obavljanje većine poslovnih aktivnosti, koje su do tada tradicionalno izvođene od strane preduzeća, dok se „unutar kuće" zadržavaju samo ključne aktivnosti i procesi, za koje se poseduje najveća kompetentnost i iskustvo. [15]

Dometi *outsourcing* pristupa posebno dolaze do izražaja u domenu redukcije troškova, s obzirom na to da se njegovim korišćenjem izbegava nastanak ne samo takozvanih internih i eksternih transakcionih troškova, vezanih za neefikasnost, kompleksnost i prekomernu birokratiju, već i nekih teže merljivih kategorija, kao što su: troškovi kašnjenja, propuštenih poslovnih prilika, nedostatka inovacija, neusklađenosti sa standardima kvaliteta i vremena izgubljenog na rešavanje internih konflikata i problema, koji skupa nastaju kao posledica uljuljkanosti internih dobavljača činjenicom da imaju „sigurne kupce"[6].

Glavni efekat izmeštanja aktivnosti preko "*outsource* logistike" jeste produžavanje lanca vrednosti preko lanca jednog biznisa, jer se troškovi više ne stvaraju samo na jednom mestu, u okviru sopstvenog biznisa, već se izmeštaju izvan tzv. fokalne tačke, na sve entitete koji su povezani duž celog lanca snabdevanja [14]. Na taj način celokupan lanac snabdevanja postaje vrednosni lanac. U tom smislu kreiranje i obim kreiranih vrednosti zavisi od kvaliteta upravljanja lancem snabdevanja i svim njegovim učesnicima.

4. PRIMENA COST MANAGMENT KONCEPTA „OUTSOURCE" LOGISTIKE U KOMPANIJAMA U SRBIJI

Postepeno i na tržište Srbije dolazi globalni trend da se kompanije koje se bave proizvodnjom ili marketingom fokusiraju na svoj osnovni biznis, a da logistiku ili neke njene delove izmeštaju, tj. prepuštaju logističkim kompanijama, čime ostvaruju veću efikasnost, bolji kvalitet i niže operativne troškove. Primeri kompanija koje obavljaju logističke usluge, a koje sarađuju sa velikim brojem proizvodnih i uslužnih kompanija na tržištu Srbije i koje uspešno primenjuju koncept "*outsource logistike*" su dati u nastavku rada.

1. "Milšped" je kompanija zaokruženog portfolia logističkih usluga, koja posluje na 60 lokacija i sa 2500 zaposlenih. Rastom kompanije i samim zahtevom klijenata, "Milšped" je razvio sopstvene i integrisao najmodernije IT alate za rad, vodeći računa o fleksibinosti i mogućnostima povezivanja, integracije sa eksternim sistemima koji koriste najsavremenije kompanije (SAP, NAVISION itd.). Kroz intergraciju savemenog WMS sistema, rešenja za rutiranje vozila (*Route Pro)*, postignuta je efikasnot i mogućnost dnevne posete do čak 7.000 isporučnih mesta. U kompaniji "Milšped" koncept "*outsource* logistike" se dugi niz godina uspešno primenjuje u saradnji sa domaćim kompanijama Imlek i Knjaz Miloš, ali i uz veliki broj drugih partnera sa kojima ostvaruju tzv. "*win-win*" pristup [17].

2."Nelt grupa Srbija**"** je kompanija koja se bavi distributivnom logistikom, skladištenjem i skladišnom manipulacijom, špedicijom, dostavom i organizacijom internacionalnog i nacionalnog transporta. U sektoru logistike je zaposleno 1.400 ljudi, na sedam tržišta, kroz 17 distributivnih centara u kojima se primenjuju standardi kvaliteta i inovativne tehnologije, i to na prosečno 12.000 različitih mesta isporuke u toku 24 časa. U Srbiji posluju sa više od 120 novih kupaca logističkih usluga, sa prvim privatnim intermodalnim terminalom u Beogradu. U toku je implementacija VAS usluge (*Value Added Services*), koje je Nelt specijalno razvio za svoje klijente. Reč je o uslugama za doradu i prilagođavanje pakovanja svih asortimana roba široke potrošnje, prehrambenih, farmaceutskih proizvoda, kao i tehničkih proizvoda- prepakivanje, obeležavanje, formiranje komercijalnih pakovanja, pravljenje promotivnih i akcijskih setova. U planiranju zaliha, kao i u planiranju transporta primenjuje se tzv. *Pick by Voice* tehnologija u skladištima, ali i nova softverska rešenja koja omogućuju redovne isporuke manjih količina robe, što znatno smanjuje troškove lanca snabdevanja [18].

3. Kompanija "*World Transport Overseas*" (WTO) je prepoznatljiva po mogućnostima da klijentima u Srbiji i širem regionu ponudi povoljan i brz lanac snabdevanja robom sa Dalekog istoka. Kao posebna oblast i veoma efikasno rešenje prilikom uvoza robe sa Dalekog istoka, WTO Serbia nudi zbirni kontejnerski transport (LCL) koji uključuje direktan servis iz luke utovara do luke istovara, čime se skraćuje vreme plovidbe i ukupno vreme putovanja pošiljke, u poređenju sa pomorskim zbirnim pošiljkama koje se sabiraju u pretovarnim lukama i nakon pretovara upućuju do luke istovara. To najčešće uključuje organizaciju zbirnog transporta "od vrata do vrata" za sve vrste generalnog tereta, kao i organizaciju prevoza kontejnerskog, vangabaritnog i specijalnog tereta. Kao ključne prednosti ovog vida transporta javlja se konsolidacija robe, tako da se optimalna transportna ruta i transportni trošak po jedinici znatno smanjuju, što utiče na konkurentnost cena i mogućnost optimizacije broja lagera i manjeg vezivanja novčanih sredstava [19].

4. Kompanija "*Beocontrol*" efikasno i ekonomično organizuje "*outsource* logistiku" u integralnom i multimodalnom transportu kroz kontejnerski transport robe, kao i sve usluge koje prate kontejnerski transport poput:

- Obezbeđenje svih vrsta kontejnera;
- Pakovanje i priprema robe za uslove transporta;
- Prevoz do ukrcajne luke i prevoz od iskrcajne luke do željene destinacije;
- Ukrcavanje/iskrcavanjerobe;

- Priprema neophodnih dozvola i dokumentacije;
- Obavljanje carinske procedure i svih špediterskih radnji;
- Praćenje pošiljki tokom transporta;
- Obaveštavanje klijenta o robi tokom transporta i vremenu dospeća robe.

Putem GPS-a klijenti kompanije "Beocontrol" mogu u svakom trenutku pratiti transport svoje robe u realnom vremenu, bez obzira na vrstu delatnosti. On pritom uzima u obzir sve individualne mogućnosti i potrebe svojih klijenata i za svakog pojedinačnog klijenta izrađuje lanac snabdevanja uz povećanje produktivnosti i smanjenje troškova.

Za kompaniju "*Beocontrol*" izrada profesionalnog i efikasnog lanca snabdevanja podrazumeva:

- Identifikaciiju osnovnih problema klijenata i sagledavanje relevantnih faktora za donošenje odluka u lancu snabdevanja
- Sagledavanje lanca snabdevanja sa fokusom na lociranje resursa, dinamiku proizvodnje, upravljanja zalihama i tokovima transporta
- Primenjivanje odgovarajućih modela u cilju donošenja optimalnih odluka, u zavisnosti od uočenih zakonitosti lanaca snabdevanja
- Sagledavanje uticaja neodređenosti tražnje na performanse lanaca snabdevanja
- Utvrđivanje najpovoljnijih metoda/modela kojima mogu da se utvrde zahtevi i ponašanje učesnika lanaca snabdevanja [20].

5. ZAKLJUČAK

U Srbiji se u poslenjih par godina prati trend "*outsource* logistike", koji je kao koncept idealan za efikasno poslovanje proizvodnog sistema. Nakon prepuštanja logistike provajderu, kompanija pojačava fokus na kompanijski "*core business*", tj. isključivo na suštinu svog osnovnog poslovanja. Na taj način, kompanija je u mogućnosti da preusmeri novac sa "skupe logistike" na druge investicije i u kvalitetnije proizvodne pogone, projekte, nove modele za prodaju, čime direktno utiče na troškove i ulaganja u logistiku. Efikasna i fleksibilna logistika uz minimalne troškove predstavlja ključ poboljšanja konkurentnosti i alat za osvajanje novih tržišta. Bez adekvatne logističke podrške, partnerstva, konstantnog progresa i razmene ideja, nije moguće ispratiti zahteve tržišta, bez obzira na delatnost, imajući u vidu da savremeno tržište zahteva fleksibilniji pristup rešenja dostave repromaterijala, gotovih proizvoda, podršku prodaje putem interenta i slično. Sve to utiče i na nove pristupe u upravljanju troškovima logistike. U radu je prikazan efikasan *Cost management* koncept "*outsource* logistike", koji podržava zahteve savremenih uslova poslovanja, u reprezentativnim logističkim kompanijama na tržištu Srbije.

Bibliografija

1. Andrejić Milan & Kilibarda Milorad (2017) Monografija:Efikasnost logističkih procesa Univerzitet u Beogradu, Saobraćajni fakultet, Beograd 2017. ISBN 978–86–7395–372–4
2. Ballou, R, (2004), Business Logistics/ Supply Chain Management, Pearson-Prentice Hall, New Jersey, USA.
3. Christopher, M. (2005), Logistics and Supply Chain Management - Creating Value-Adding Networks. Edinburg, Pearson Education - Prentice Hall.
4. Chopra, S, Meindel, P, (2010), Supply Chain Management-strategy, planning and operation,Pearson-Prentice Hall, New Jersey, USA.
5. Cooper, R., & Slagmulder, R. (1999), Supply Chain Development for the Lean Enterprise. Portland, Productivity Press.

6. Quinn, J. B. (1999), Strategic outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. Sloan Management Review, 40 (4), pp. 9-21.
7. Gilmore, R. (2010), Third party logistics, Distribution management handbook, James Tompkins & Dale Harmelink, editors in chief, McGraw-Hill, Inc. New York, pp.294
8. Lockamy, A., & Smith, W. (2000), Target costing for supply chain management: criteria and selection. Industrial Management & Data Systems, MCB University Press, 100 (5/6), pp. 210-217.
9. Machado, V. Et alt. (2009), Strategies to mitigate supply chain disturbances, POMS 20th Annual Conference, Orlando, Florida U.S.A.
10. Martin, A., Doherty, M., Harrop, J, (2006), Flowcasting the retail supply chain, Factory 2 Shelf Inc, Montreal.
11. Miletić Lj. Ničić M. (2016), Implementation of the project for advanced instruments planning in ensuring quality supply chains, p.27-31 International Symposium of reliability and quality, Penza May, 2016.Penza State University Penza, Rusia 2016.ISSN2221-951X
12. Ničić M & Mitrović N. (2018), Menadžment troškova, Beograd ISBN 978-86-84345-66-2
13. Porter, M. (1985), Competitive advantage, Free Press, New York, str.5
14. Rogers, D. and Tibben-Lembke, R., (2005), Going Backwards: Reverse Logistics Trends andPractices, Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh, USA
15. Sekerez Vojislav, (2011), Virtuelni lanci snabdevanja kao okvir za integrisano upravljanje troskovima, zbornik radova sa naučnog skupa u Subotici "Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede", Centar za izdavačku delatnost. Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
16. Smith W., Lockamy A. (2017), Target Costing for Supply Chain Management: An Economic Framework. The Journal of Corporate Accounting & Finance, 12 (1), pp. 67-77.
17. https://www.milsped.com/ pristup 21.4.2018.
18. http://www.nelt.com/ pristup 29.4.2018.
19. http://wto.rs/ pristup 26.4.2018.
20. http://beocontrol-group.com/ pristup 27.4.2018.

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

ZNAČAJ MANIFESTACIJA ZA RAZVOJ PORODIČNOG TURIZMA U URBANIM SREDINAMA – PRIMER NOVOG SADA

THE IMPORTANCE OF MANIFESTATIONS FOR THE DEVELOPMENT OF FAMILY TOURISM IN URBAN AREAS – CITY OF NOVI SAD

Miloš Ćuruvija | Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac | milos.curuvija@futurizam.rs

Ivana Ćuruvija | Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac | ivana.curuvija@futurizam.rs

Sažetak

Porodični turizam je relativno nov pojam i uvek se više veže za segmentaciju turista ili određene ciljne grupe, a manje za specifičan oblik turističkog proizvoda. Kako urbane gradske zone koriste različite grupe turista, porodicama kao specifičnoj grupi treba posvetiti posebnu pažnju. Takođe, značajno je naglasiti da turističke proizvode koji su vezani za porodični turizam, podjednako aktivno koristi i lokalno stanovništvo, kao i turisti koji dolaze kao porodice.

Novi Sad ima izvrsne mogućnosti kada je porodični turizam u pitanju. Veliki broj manifestacija i različitih događaja, kao i adekvatni prostori za sportsko-rekreativne aktivnosti pozicioniraju Novi Sad u centar dešavanja orijentisanih na porodice. Međutim, i pored turističkih vrednosti koje se mogu implementirati u turističke proizvode, a koji bi bili promovisani na turistička tržišta porodica kao ciljne grupe, izostaje konkretan turistički proizvod usmeren na porodice, pre svega one sa decom. Iako postoji veliki broj događaja i manifestacija, od kojih su neke od njih direktno orijentisane na decu, dok druge mogu biti privlačne za sve turiste, ipak ne postoji adekvatan turistički proizvod koji je orijentisan na porodični turizam.

Abstract

Family tourism is a relatively new term which is more connected with different tourist segments and less with specific tourism product. As urban city zones are used by different types of tourists, families as a specific group demands special attention. Additionally, it is important to mention that tourism products related to family tourism could be equally used by local population, as well as by tourists who travel as families.

Novi Sad has great potential for family tourism. Numerous different events and adequate areas for sports and recreation put Novi Sad in the center of happenings orientated toward families. However, along with the tourism values that could be implemented in the tourism product for families, especially those with kids, the concrete tourism products are missing. Even though there are a lot of events and festivals, and even though some of them are directly orientated toward kids and others could be interesting for all tourists, there is no adequate tourism product orientated to family tourism.

Ključne reči: *porodični turizam, manifestacije, turistički proizvod, ciljne grupe, Novi Sad*

Keywords: *family tourism, events, tourism product, target groups, Novi Sad*

1. UVOD

Kako bi se dobila jasnija slika šta je to porodični turizam, urađena je analiza različitih dokumenata vezanih za turizam, pre svega naučnih radova i literature sa temom porodičnog turizma, ali i dokumenata višeg reda vezanih za razvoj turizma Srbije i Vojvodine. U narednim redovima biće dat pregled rezultata analize.

Stručna literatura iz oblasti turizma koja se bavi istraživanjem porodičnog turizma kao posebnog oblika, nije obimna. Međutim, za potrebe ovog istraživanja analizirano je nekoliko radova koji za temu imaju upravo porodični (*family*) turizam, te će u narednim redovima biti dat prikaz najvažnijih zaključaka.

Može se napomenuti da je porodični turizam dugo vremena bio sastavni deo opšte turističke privrede, kako su turistički proizvodi u poslednjoj deceniji pretrpeli intenzivnu segmentaciju, tako je i porodični turizam počeo da dobija svoje mesto na turističkom tržištu.

Analizirajući dosadašnje naučne radove, ali i turističke proizvode koji se nalaze na globalnom tržištu, još uvek je porodični turizam nedovoljno segmentiran. Naime, čest je slučaj da se samo u nekim slučajevima pojavljuju određeni popusti ili se porodice sa decom orijentišu na ponudu koja je usmerena na decu, a ne toliko na celokupnu porodicu.

Kada je Novi Sad u pitanju, porodični turizam je još uvek u fazi generisanog turističkog proizvoda i osim nekoliko manifestacija koje su usmerene na decu, nema konkretnog turističkog proizvoda orijentisanog na porodice. U okviru svojih aktivnosti, Regionalna razvojna agencija Bačka je u 2017. godini izradila Plan i program razvoja porodičnog turizma, što predstavlja prvi korak ka njegovom uspostavljanju u Novom Sadu. Rad predstavlja presek najznačajnijih rezultata vezanih za manifestacije i događaje kao turistički proizvod.

1.1 Porodični turizam u stručnoj literaturi

U radu vezanom za funkcionisanje porodice na odmoru Šanzel i Smit [1] su naglasili da porodice koje putuju sa decom predstavljaju jednu od najvećih i najstalnijih tržišta za turizam i industriju slobodnog vremena uopšte. Međutim, takođe naglašavaju da su retka istraživanja koja se bave iskustvom pojedinaca u porodici (oca, majke i dece) na porodičnim odmorima. Najčešće se ispituju odnosi između gosta i domaćina, dok su odnosi između pojedinaca u porodici u toku odmora manje istraženi.

Porodični odmori obuhvataju putovanje radi uživanja koja traju duže od jednog dana, i zajedno sa aktivnostima u prirodi predstavljaju pozitivan element za funkcionisanje porodice, ali se u toku njih javljaju i izazovi kako bi svi članovi bili podjednako zastupljeni i zadovoljni.

Šanzel i Joman [3] predviđaju da će broj porodičnih putovanja rasti brže od ostalih formi putovanja radi slobodnog vremena (*leisure travel*), a kao razlog navode da je to način da se porodica ujedini i provede vreme zajedno, bez razmišljanja o obavezama (posao i škola). U isto vreme navode da je porodični turizam fenomen koji se oblikuje demografskim i socijalnim promenama u društvu, a tu se misli pre svega na porodice sa jednim roditeljem, spojene porodice, roditelje istog pola, porodice bez dece i sl. Autori navode trendove u porodičnom turizmu u budućnosti koji mogu da budu značajni za razvoj ovog vida turizma u gradu Novom Sadu, a to su:

- Promene u strukturi porodice – zbog dužeg životnog veka i manjeg broja dece porodice su prešle iz horizontalne u vertikalnu formu. Tu se misli da su ranije braća i sestre više vodili računa o mlađoj deci, dok ta uloga sada prelazi na dede i babe.
- Migracije na svetskom nivou – povećan broj ljudi koji žive van njihove matične države utiče na porast putovanja i turizma zbog njihovog povratka kućama, zarad posete prijateljima i porodici, ali i obrnuto.

- Putovanje sa više generacija – putovanja su postala način da se proširene porodice okupe i provedu vreme zajedno. Takođe, ovo podrazumeva i putovanja na važna porodična dešavanja (venčanja, rođendane i dr.).
- Stvaranje uspomena – Putovanja predstavljaju verovatno jedino vreme kada porodica provodi duži vremenski period zajedno bez razmišljanja o poslu ili školi, te se koriste za zbližavanje, komunikaciju i jačanje veza između članova.
- Eksperimentalni porodični odmori – osnova turizma je stvaranje iskustva, a kod porodica to podrazumeva zajedničke aktivnosti koje će rezultirati pozitivnim uspomenama, dok aktivnosti zavise od uzrasta dece u porodici.
- Deca kao sofisticirani potrošači – deca su uvek imala različite potrebe na putovanjima od odraslih, na šta se treba fokusirati prilikom kreiranja proizvoda porodičnog turizma.
- Spojene porodice – povećan broj razvoda uslovio je povećanje „rekonstruisanih" ili „spojenih" porodica, gde je socijalno roditeljstvo zastupljenije od biološkog. Ovo utiče na putovanja, jer je dinamika u okviru ovakvih porodica drugačija.
- Nova tržišta – BRIK zemlje (BRIC countries) zauzimaju sve važniji položaj u turizmu, a samim tim će i budući turizam biti oblikovan na osnovu zahteva ovih tržišta.
- Pol – U savremenom društvo majka i otac imaju podjednaka zaduženja u porodici, što utiče na različita i nova ponašanja roditelja i dece u toku putovanja, sa posebnim akcentom na zajedničke aktivnosti.

Kao zaključak, autori Šanzel i Joman (*Schanzel i Yeoman*) navode da turističke destinacije treba da vode računa o porodičnom turizmu, a pre svega o iskustvu dece, jer oni predstavljaju buduću generaciju turista. U tom kontekstu investiranje u današnju decu koja putuju će oblikovati turizam budućnosti.

1.2 Manifestacije kao pokretači segmentiranog turističkog proizvoda za porodični turizam

Novi Sad je grad domaćin mnogobrojnih i raznovrsnih kulturnih, privrednih, sportskih, etnografskih, turističkih i zabavnih manifestacija. Neke od njih se organizuju svakog meseca (Pešačimo u prirodi i dr.), dok su druge jednom godišnje, a traju različit broj dana. Informacije o dešavanjima u gradu mogu da se nađu na internetu, a spisak svih manifestacija pronađen je na sajtu [5].

U tabeli 1. je dat pregled najvažnijih manifestacija u gradu, manifestacija koje odgovaraju potrebama porodičnog turizma.

Tabela 1. Kulturne manifestacije u Novom Sadu

Period održavanja	Naziv manifestacije
Januar	NS Vinter Fest (*NS Winter Fest*), Božićno-novogodišnji koncerti
Februar	Maškarada, Međunarodni filmski festival „FEST"
Mart	Antićevi dani, Dunavski kup (biciklistička trka), Novosadsko proleće, Međunarodni sajam obrazovanja
April	Fruškogorski maraton, Novosadski polumaraton, Uskršnje čarolije, Međunarodni festival proze „Prosefest", Novosadske muzičke svečanosti „NOMUS"

Maj	Bejbi Egzit (*Baby Exit*), Ritam Evrope, Međunarodni poljoprivredni sajam, Sterijino pozorje
Jun	Zmajeve dečije igre, Blok stok (*Block Stock*) festival, Auto-trka „Velika nagrada Novog Sada", Međunarodni festival vina „Interfest", Brod teatar, Novosadsko dečije leto, Tamburica Fest, Noćni maraton, *Cinema City* – Internacionalni filmski festival
Jul	Novosadsko dečje leto, Sajam mladih - *Youth Fair,* Egzit (*Exit Festival*), Novosadsko muzičko leto, TID regata (*Tour International Danubien*)
Avgust	Novosadsko dečje leto, Dani Brazila, Letnje raspustilište, Međunarodni Novosadski Književni Festival
Septembar	Noć istraživača, Festival Uličnih Svirača, Međunarodna biciklistička trka „Kroz Vojvodinu", Festival meda, Međunarodni sajam konjarstva i LORIST
Oktobar	Bajkodani, Dečija nedelja, Međunarodni Festival Inovacija, Znanja i Stvaralaštva „Tesla Fest", Novosadski „Oktoberfest", Sajam Automobila, Dečiji Festival „Kids Fest", Jesenji Planinarski maraton na Fruškoj gori
Novembar	NS Vinter Fest (*NS Winter Fest*), Festival Zlatnih Ansambala Vojvodine, Novosadski Džez Festival, Međunarodni Muzički festival za decu „Školjkice u plavom", Nedelja mode – *Serbia Fashion Week*
Decembar	Novosadske dečije Zimzarije, Decembarski Zmajdani, Ledena šuma, NS koncert godine, Raspustilište

Manifestacije koje su istaknute mogu da posluže da se za vreme njihovog održavanja uobliči segmentirani turistički proizvod koji bi bio orijentisan na porodice. Ako se ova tvrdnja posmatra iz ugla Grada Novog Sada, onda je sasvim prirodno da ovakva ponuda postoji. Međutim, kada se ona posmatra iz ugla turističke privrede, posebno turističkih agencija, ona ne predstavlja tržišnu nišu na osnovu koje je moguće kreirati turistički proizvod. Porodice, posebno one sa decom, najčešće same dolaze u Novi Sad i koriste različite usluge vezane za njihove potrebe. Autori smatraju da turistički proizvod koji je vezan za porodice, posebno one sa decom, treba razvijati u smeru vanagencijskog poslovanja, osim onih okrenutih ka stranim gostima.

Manifestacije koje su orijentisane na decu veoma često nisu orijentisane na porodice. Veoma je malo događaja i manifestacija koje uključuju aktivnosti roditelja i dece. Najčešći je slučaj da su sadržaji primarno usmereni na decu, u okviru kojih najčešće roditilji nisu aktivni. Posebno je značajno da se aktivnosti usmere i na roditelje, kada se razvoj porodičnog turizma gleda iz ugla domaćih ili stranih turista koji dolaze u Novi Sad.

2. BENČMARK ANALIZA PORODIČNOG TURIZMA

Benčmark (Benchmark) analiza je analitički alat koji se sve češće koristi i na području turističke delatnosti, pre svega kao način poređenja sa konkurencijom, ali i kao način identifikovanja primera dobra prakse, koji služe kao orijentir i osnova za oblikovanje usmerenja strateškog razvoja i upravljanja turističkom destinacijom. Benčmarking omogućava dobijanje novih korisnih informacija i znanja o delovanju uspešnih turističkih

destinacija koje imaju dodatnu vrednost, pre svega sa aspekta implementacije uspešnih rešenja u sopstvenu praksu poslovanja.

Benčmark analiza, tj. analiza upoređivanja destinacija je napravljena uz pomoć referentnih veb stranica i komunikacionih alata koje pomenute destinacije koriste na veb stranicama. Svrha ove analize jeste da ustanove uporede konkurentske vrednosti turističkih destinacija u odnosu prema gradu Novom Sadu. Poseban naglasak je stavljen na porodične ponude u navedenim destinacijama.

2.1 Beč

Beč, glavni grad Austrije, predstavlja jedan od vodećih turističkih centara Evrope sa 1, 840 226 stanovnika 1. Januara 2016. godine i u 2015.-oj godini je ostvareno 15 138 670 noćenja.

Na brojnim sajtovima kao što je „*Vienna Family frendly*" mogu da se pronađu razne ponude za obilazak Beča sa decom. Ono što je najzanimljivije je poseta nekom od mnogih interaktivnih muzeja, kao što su Muzej tehnike, Dečiji muzej, Kuća muzike ili brojni drugi, u kojima deca najčešće ne plaćaju kartu ili je moguće uzeti objedinjenu kartu za porodice. Takođe, interesantna je poseta zoološkom vrtu, akvarijumu ili zabavnom parku Prater.

U Beču postoje brojne mogućnosti kupovine objedinjenih karata za nekoliko muzeja zajedno, do onih koje nude popuste na atrakcije (*Flexi Pass Vienna, Vienna Pass*), ili prevoz i atrakcije zajedno (*Vienna City Card*). [6] Takođe, brojni muzeji i atrakcije imaju porodične karte.

Viena Siti Kard (*Vienna City Card*) – jedno dete do 15 godina se vozi besplatno uz svaku kupljenu kartu za odrasle, a uz to postoje brojni popusti i pogodnosti. [7]

Slika 1. Izgled Viena Siti Karda [14]

Fleksi Pas Viena (*Flexi Pass Vienna*) i Viena Pas (*Vienna Pass*) - postoje karte za odrasle i decu sa brojnim popustima. [8] [9]

Na teritoriji grada Beča u 2016.-toj godini je organizovano preko 1000 različitih događaja i manifestacija. Veliki broj njih je imao posebne programe za porodice sa decom. Takođe, muzeji i galerije, kao i druge kulturne institucije imaju programe na mesečnom nivou koji su usmereni upravo na porodice sa decom.

Može se istaći da gotovo sve kulturne institucije, muzeji, galerije i drugi, imaju neku postavku ili neki kutak koji je predviđen za decu. Najčešće je u muzejima jedan deo predstavljen na interesantan i zabavan način, ili je nepravljen program po kome deca sa različitim zadacima idu i istražuju postavke. Ove interesantne igre u muzejima su često organizovane za cele porodice.

Veoma intersantan program je u Muzeju tehnike pripremljen za Osnovne i srednje škole, gde se u zavisnosti od teme koju deca izučavaju u školi i obilazi postavka. Čest je slučaj da deca u ovakvim muzejima sa porodicom ili školom provedu i po nekoliko sati.

2.2 Ljubljana

Ljubljana, glavni grad Slovenije, centar turizma, a posebno zelenog/eko turizma. Broj stanovnika glavnog grada Slovenije je 278 800 u 2016.-oj godini, u kojoj je ostvareno 1 306 000 noćenja. [10] [11]

Ljubljana nudi brojne mogućnosti za porodice sa decom, od vožnje žičarom do dvorca (Ljubljanski grad), posete muzejima (Gradski muzej, Muzej nacionalne istorije i dr.), Kući eksperimenata do vožnje brodom i posete lutkarskom pozorištu. [12]

U Ljubljani postoji mogućnost kupovine objedinjene kartice sa brojnim popustima, Ljubljana Kard (*Ljubljana Card*), ali je odvojena za odrasle i za decu. [13]

Ono što prevashodno može da se primeti kada je u pitanju Ljubljana je da se porodični turizam praktično uspostavlja zbog lokalnog stanovništva. Gotovo da svaka od javnih institucija ima definisan proizvod koji se orijentiše na decu i na porodice, a koji se javno publikuje i poziva građanstvo na učestvovanje. Zbog široke uključenosti institucija i upotrebe od strane lokalnog stanovništva, došlo se na ideju da se sadržaji namenjeni porodicama i deci usmere na turiste koji posećuju glavni grad. Na ovu činjenicu je uticalo nekoliko faktora: dobra povezanost Ljubljane sa ostalim delovima zemlje, decentralizovana turistička poseta, poseta Ljubljani iz različitih termi kao fakutativni izlet i sl. Može se istaći da je na Balkanskom prostoru Ljubljana pravi primer kako se uspostavlja turistički proizvod za porodični turizam.

3. ISTRAŽIVANJE PORODIČNIH AKTIVNOSTI U NOVOM SADU

Da bi se analizirao porodični turizam u Novom Sadu, na teritoriji Novog Sada i Vojvodine izvršeno je istraživanje porodica o aktivnostima i proizvodima koje konzumiraju kao turisti i kao lokalno stanovništvo. Neophodno je bilo da se sprovede naučno postavljeno istraživanje koje se odnosi na navike i način provođenja slobodnog vremena porodica sa decom na teritoriji grada Novog Sada i Vojvodine.

Anketni upitnik sastojao se od 20 pitanja koja su bila zatvorenog, otvorenog i mešovitog tipa. Pitanja su bila posvećena proučavanju stavova ispitanika vezanih za porodični turizam u Novom Sadu, elementima turizma koje porodice koriste, načina prezentovanja, kao i identifikovanju problema. U okviru ovog rada naša pažnja će biti usmerena na pitanja koja su se odnosila na manifestacije i druge događaje u Novom Sadu. Osim ovih pitanja, prikupljeni su i podaci o polnoj, starosnoj i obrazovnoj strukturi ispitanika, kao i o broju dece kao članovima njihovih porodica. Ovde treba napomenuti da je upitnik bio isključivo namenjen porodicama, odnosno osobama koje imaju decu. Istraživanje je sprovedeno putem interneta, gde su ispitanici korišćenjem linka ulazili u anketu i davali odgovore, a vršeno je u toku septembra meseca 2017. godine.

4. OPIS UZORKA

Istraživanjem je obuhvaćeno ukupno 256 ispitanika. Iz tabele 2. može se videti polna struktura ispitanika, gde 32% predstavljaju muškarci, a 68% žene. Iz ovih podataka možemo izvesti prve zaključke i to da ženske osobe koje imaju decu više razmišljaju o aktivnostima

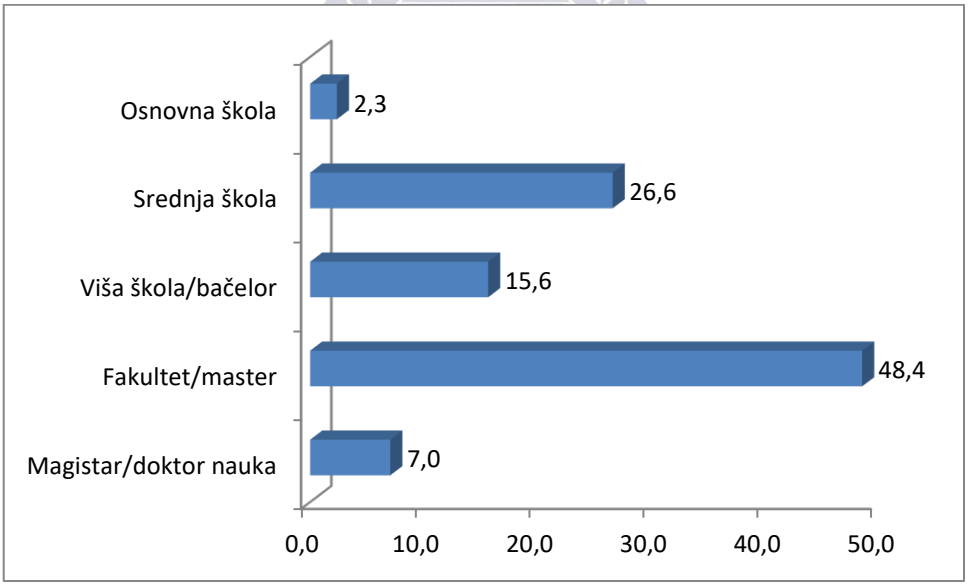
koje će sa njima raditi u okviru svog slobodnog vremena. Međutim, za nas je takođe važan i broj muškaraca koji su odgovarali na anketu, gde je 32% udeo muških osoba među anketiranima.

Tabela 2. Pol ispitanika

	Frekvencija	Procenat
Muški	82	32.0
Ženski	174	68.0
Total	256	100.0

Prosečna starost ispitanika (aritmetička sredina) je 40,1 godina. Ovaj podatak govori o pomeranju gornje granice kada se porodice odlučuju za proširivanje. U savremenom svetu brzog života i važnosti karijere, ne samo kod muškaraca nego i kod žena, sve je češća pojava da se parovi odlučuju na osnivanje porodice (i rađanje dece) u tridesetim godinama života, kada već imaju određenu karijeru iza sebe i relativno sređen život. Ovo može biti važno za porodični turizam, jer u tom slučaju porodice imaju dovoljne prihode da mogu sebi da priušte putovanja i razne aktivnosti sa decom.

Ukoliko se posmatra stručna sprema ispitanika, (grafikon 2) može se videti da je skoro polovina ispitanika (48,4%) sa završenim fakultetom, a ako se tome dodaju i ispitanici sa završenom višom školom (15,6%), ali i oni sa magistraturom i doktoratom (7%) može se zaključiti da grupi visoko obrazovanih pripada dve trećine ispitanika. Ovo potvrđuje iznetu pretpostavku iz prethodnog poglavlja vezanog za starost ispitanika - da se u današnje vreme ljudi prvo opredeljuju za obrazovanje i karijeru, a tek kasnije za osnivanje porodice.



Grafikon 1. Stručna sprema ispitanika

Na pitanje koliko dece imaju, odgovori ispitanika pokazuju da polovina njih (tačno 50%) imaju dvoje dece, 32% ima jedno dete, 17,2% troje, a samo 0,8% četvoro dece (tabela 3). Da bi se izvodili bolji zaključci, trebalo bi ove podatke uporediti sa zvaničnim statističkim podacima. Međutim, za potrebe ovog istraživanja dovoljno je da se konstatuje da je veći procenat porodica sa dvoje i više dece nego samo sa jednim detetom, kao i da su oni spremni da učestvuju u raznim aktivnostima vezanim za porodični turizam.

Tabela 3. Broj dece u porodici

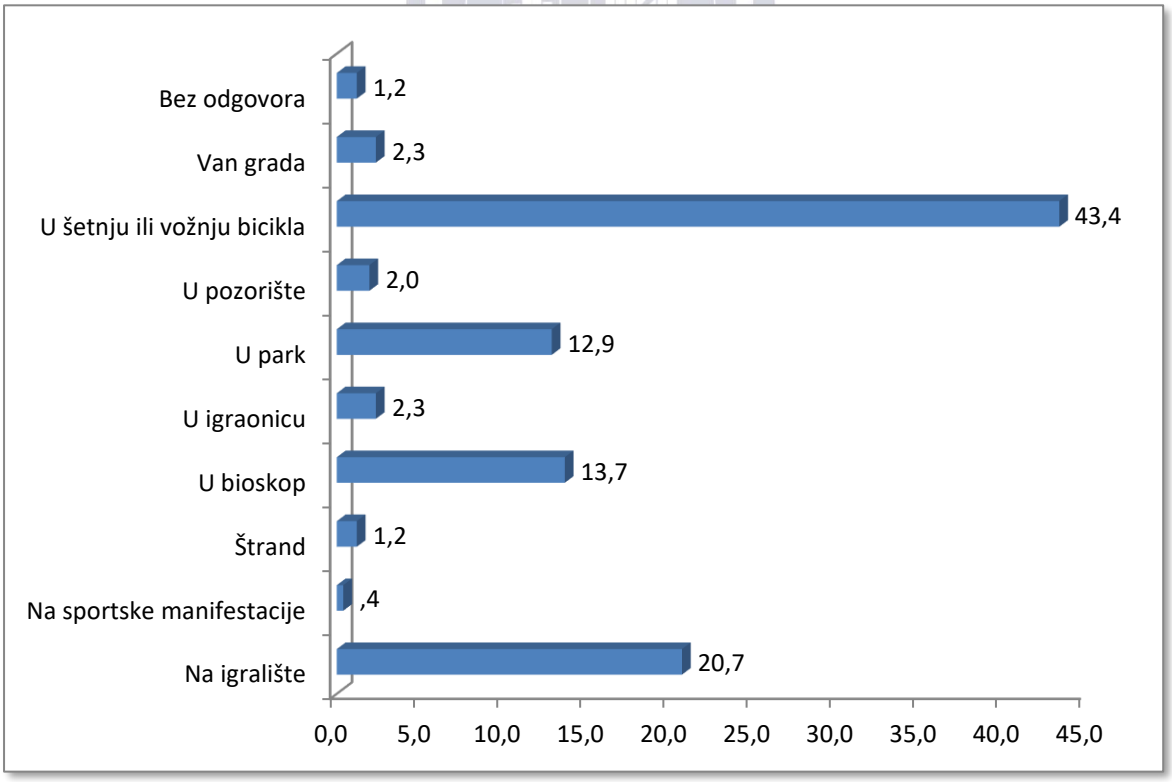
	Frekvencija	Procenat
Četvoro ili više	2	.8
Troje	44	17.2
Dvoje	128	50.0
Jedno	82	32.0

5. REZULTATI DESKRIPTIVNE ANALIZE

U narednim redovima biće data analiza odgovora na pitanja koja su bila vezana za provođenje slobodnog vremena sa decom, ali i za turističke sadržaje koji se odnose na porodice sa decom u gradu Novom Sadu.

Prvo pitanje se odnosilo na provođenje slobodnog vremena sa decom, odnosno gde to porodice sa decom najviše idu u slobodno vreme. Na osnovu rezultata odgovora koji su dati u grafikonu 2 može se zaključiti da porodice najčešće slobodno vreme provode u aktivnostima koje su na otvorenom prostoru. Ako se uzme u obzir da najviše idu u šetnju ili vožnju biciklom (43,4%), zatim na igralište (20,7%) i park (12,9%), može se primetiti da je to oko dve trećine odgovora. Pored toga, jedan od češćih odgovora bio je i da ispitanici idu porodično u bioskop (13,7%).

Ovakav raspored odgovora ide u prilog zdravom razvoju dece, jer su najviše obuhvaćene fizičke aktivnosti. Međutim, što se tiče aktivnosti koje su vezane za kulturne sadržaje i one koje uključuju neki od turističkih elemenata, one i nisu baš mnogo zastupljene. Postavlja se pitanje da li je to zbog finansijske situacije ili nečeg drugog, što se iz ovog istraživanja ne može zaključiti.



Grafikon 2. Aktivnosti sa decom u slobodno vreme

Na pitanje koji od ponuđenih sadržaja najviše interesuje porodice sa decom (tabela 4), dobijeni su odgovori koji u neku ruku potvrđuju rezultate prethodnog pitanja, jer je 54,7%

ispitanika odgovorilo da su to sportsko-rekreativne aktivnosti. Pored toga, podjednak procenat odgovora obuhvata posetu bioskopu (7,4%) i nekoj od kulturnih institucija (7%), što znači da je značajan broj odgovora vezan za kulturna dešavanja.

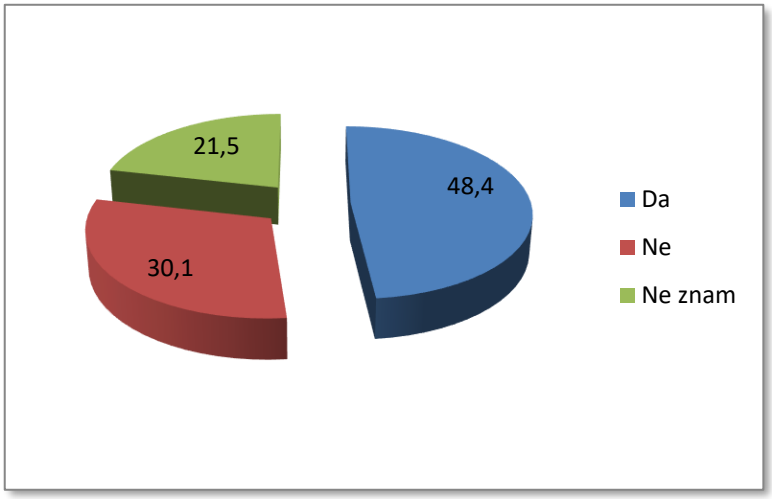
Tabela 4. Sadržaji koji najviše interesuju porodice sa decom

	Frekvencija	Procenat
Bioskop	19	7.4
Kulturne institucija	18	7.0
Šoping	14	5.5
Sportsko-rekreativne aktivnosti	140	54.7
Zabavni park	47	18.4
Ne mogu da procenim	18	7.0
Ukupno	256	100.0

Ono na šta treba da se obrati pažnja jeste da je 18,4% ispitanika odgovorilo da zabavni park predstavlja sadržaj koji najviše interesuje porodice sa decom. Kako Novi Sad još uvek nema stalni zabavni park, već se ponekad pojavi neki koji se zadrži mesec dana i to samo u određenom delu grada, ovo može biti jedan od elemenata koji se može razvijati u budućnosti. Izgradnja stalnog zabavnog parka predstavljala bi i svojevrsnu turističku atrakciju za porodice sa decom ne samo iz Novog Sada i njegove okoline, već i drugih delova Vojvodine i Srbije.

Jedan od odgovora koji može da se računa kao novi trend jeste da je 5,5% ispitanika reklo da je šoping/kupovina ono što najviše interesuje porodice sa decom. U tom kontektsu Novi Sad već sada ima dovoljno potencijala i još se radi na izgradnji novih prostora za šoping, te će oni kojima je ovakav vid provođenja slobodnog vremena sa decom najinteresantniji imati gde da idu.

Na pitanje da li Novi Sad ima dosta manifestacija koje su usmerene na decu i porodice sa decom, skoro polovina (48,4%) ispitanika je odgovorila potvrdno. Ostali su bili podeljeni na one koji smatraju da takvih manifestacija nema dovoljno (30,1%) i one koji nemaju mišljenje o tome. Iako je većina ispitanika odgovorila da Novi Sad ima dovoljno manifestacija, u svakom slučaju moguće je pokrenuti i nove koje bi se orijentisale na porodice i njihovo aktivno učestvovanje. Sa druge strane, mnogo je značajnije podizati kvalitet već tradicionalnih manifestacija, jer većina nema jasnu organizacijsku formu kada su porodice sa decom u pitanju.

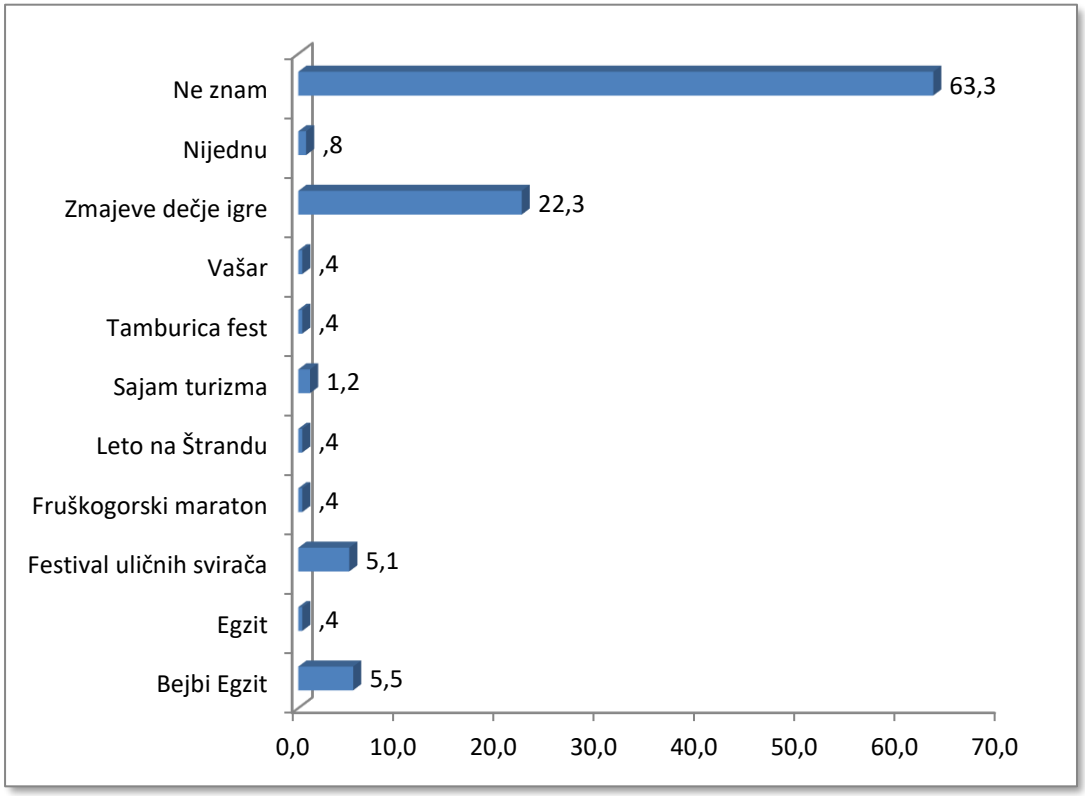


Grafikon 3. Da li smatrate da Novi Sad ima dosta manifestacija koje su usmerene na decu i porodice sa decom?

Međutim, za analizu i budiće promotivne aktivnosti vezane za porodični turizam grada, mnogo su značajni odgovori na pitanje koju manifestaciju bi ispitanici izdvojili da prezentuje Novi Sad kao mesto porodičnog turizma (grafikon 4). Iako je u prethodnom pitanju skoro polovina rekla da Novi Sad ima dovoljno manifestacija usmerenih na decu i porodice sa decom, u ovom pitanju većina ispitanika, čak 63,3% nije bilo u mogućnosti da izdvoji nijednu od ponuđenih, već je rekla da ne zna.

Ovi odgovori samo potvrđuju konstataciju datu na osnovu prethodnih odgovora, odnosno da većina manifestacija nema jasnu organizacionu formu, te da je veći deo njih osmišljen da pruži neku vrstu zabave. U svakom slučaju je neophodno da se u Novom Sadu realizuje veći broj različitih manifestacija koje bi se odnosile na različite aktivnosti vezane za porodice. U tom svetlu je moguće organizovati različite sportske aktivnosti u kojima bi kao timovi učestvovale cele porodice, ili npr. organizacija takmičenja roditelja protiv dece u sportskim i rekreativnim aktivnostima.

Od onih koji su ipak rešili da izaberu neku od ponuđenih manifestacija, većina (22,3%) se opredelila za Zmajeve dečije igre, dok je podjednak broj ispitanika izabralo Bejbi Egzit (*Baby Exit*) (5,5%) i Festival uličnih svirača (5,1%). Ovakav raspored odgovora nam govori da su Zmajeve dečije igre, kao manifestacija sa dugom tradicijom, veoma privlačne za porodice sa decom, ali i da nove manifestacije, koje već postaju tradicionalne, poput Bejbi Egzita i Festivala uličnih svirača, imaju značajnu ulogu u promovisanju porodičnog turizma grada Novog Sada. [4]



Grafikon 4. Koju biste manifestaciju izdvojili da prezentuje Novi Sad kao mesto porodičnog turizma?

Mora se takođe konstatovati ponuđene manifestacije Zmajeve dečije igre, Bejbi egzit i Festival uličnih svirača imaju neke elemente koji bi se mogli definisati kao turistički proizvod porodičnog turizma. Ono što je neophodno uraditi u narednom periodu za vreme ovih manifestacija je dodavanje sadržaja koji bi se orjentisali na porodice, kao i definisanje ostale potrebe turista, kako bi se na toj osnovi krenulo u kreiranje turističkog proizvoda.

Ostaje da se u narednom periodu kreira bar jedna manifestacija koja bi se orijentisala isključivo na porodice i gde bi se u timskom duhu kreirali sadržaji koji su zanimljivi, kako

lokalnom tako i inostranom gostu manifestacije. Takođe, neophodno je da se za ovakve manifestacije uradi adekvatan marketinški plan, kao i skup sadržaja i aktivnosti kako bi se porodične vrednosti promovisale kroz manifestaciju.

6. ZAKLJUČAK

Novi Sad kao turistička destinacija ima sve elemente da se i u narednom periodu intenzivno razvija. Kreiranje novih turističkih proizvoda je od presudne važnosti za brzinu i oblik turističkog razvoja Novog Sada. Takođe, u prilog ovoj tvrdnji ide i činjenica da se različite vrste manifestacija održavaju u Novom sadu, što u svakom slučaju privlači turiste. Sa druge strane, različit dijapazon usluga koje se nude u turizmu veoma je značajan za potencijalnu turističku posetu.

Značajno je to što je porodični turizam podjednako orijentisan na turiste, kao i na lokalno stanovništvo u Novom Sadu. Upravo ova dvojaka uloga svih elemenata koji mogu da se iskoriste u okviru porodičnog turizma nam daje argumente za razvoj ovog vida turizma, ali i proširivanja sadržaja koji će biti usmereni na porodice.

Na osnovu istraživanja koje je sprovedeno, može se zaključiti da Novi Sad ima manifestacije koje privlače porodice sa decom. Ukoliko bi se izvršila detaljna analiza svake od manifestacija, utvrdilo bi se da kao takve nemaju oformljen turistički proizvod koji je orijentisan na porodice sa decom, veoma retko imaju samo sadržaje za porodice, već su to uglavnom samo sadržaji za decu. U narednom periodu je neophodno definisati turističke proizvode koji bi bili orijentisani na porodice, kako bi se segment porodičnog turizma sa lokalnog i regionalnog nivoa, podigao na nacionalni i inostrani.

Porodični turizam može biti veoma značajan turistički segment u Novom Sadu. U narednim godinama potrebno je više ulaganja u njega, ali i umrežavanja ponuđača usluga u Novom Sadu kako bi se dobili adekvatni turistički proizvodi i intezivno razvio porodični turizam. Takođe, neophodno je da se uspostavi bar jedna turistička manifestacija koja bi bila orijentisana isključivo na porodice i koja čuva porodične vrednosti.

Bibliografija

1. Schanzel H, Smith K. (2014): The Socialtization of Families Away from Home: Group Dynamics and Family Functioning on Holiday, Leisure Sciences 36, 126-143;
2. Schanzel H, Yeoman I. (2015): Trends in Family Tourism, Journal of Tourism Futures, Vol1 Issue 2, pp. 141-147;
3. Schanzel H, Yeoman I, Backer E. (2012): Family Tourism, Multidisciplinary Perspectives, Channel View Publications;
4. Regionalna razvojna agencija Bačka (2017): Plan i program razvoja porodičnog turizma u Novom Sadu, Futurizam d.o.o.
5. http://novisad.travel/wp-content/uploads/2017/05/KALENDAR-MANIFESTACIJA-U-NOVOM-SADU-ZA-2017..pdf.
6. http://www.visitacity.com/en/vienna/activities/all-activities? ActivitiesCategoryId =383
7. https://www.viennacitycard.at/index.php?page=home
8. https://www.viennasightseeing.at/flexi-pass
9. https://www.viennapass.com/

10. http://population.city/slovenia/ljubljana/
11. https://www.visitljubljana.com/en/b2b-press/ljubljana-tourism-statistics-2017/ljubljana-tourism-statistics-from-2002-to-2016/
12. https://www.mummytravels.com/2015/11/13/15-things-to-do-in-ljubljana-with-kids/
13. https://www.visitljubljana.com/en/visitors/ljubljana-card/
14. https://www.rank.at/de/blog/vienna-city-card-noch-mehr-wien.html
15. Strategija razvoja turizma Republike Srbije za period 2016.-2025, Vlada Republike Srbije, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, Beograd 2016;
16. Holly E. B, Gene L. B. (2008): Bridging an interdisciplinary gap: Acase for uniting tourism and urban planning for aconsistent understanding of the "Urban tourist bubble", Proceedings of the 2008 Northeastern Recreation Research Symposium; p165-170;
17. Hayllar, B, Griffin A, Edwards D. (2008): City Spaces—Tourist Places: Urban Tourism Precincts. Oxford: Butterworth-Heinemann;
18. Ćuruvija M, Ćuruvija I. (2017): Turističko uređenje gradova – šansa za razoj urbanog turizma, Nacionalna naučno – stručna konferencija sa međunarodnim učešćem, Trendovi u poslovanju 2017, Kruševac;

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
PROF. DR RADOMIR BOJKOVIĆ
1993

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

MOGUĆNOSTI ZA RAZVOJ TURIZMA U KRUŠEVCU

TOURISM DEVELOPMENT POSSIBILITIES IN KRUŠEVAC

Snežana Milićević | Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji | snezana.milicevic@kg.ac.rs

Nataša Đorđević | Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji | natasa.djordjevic@kg.ac.rs

Sažetak

Kako bi se ispunili mnogobrojni zahtevi heterogene turističke tražnje, nastaju nove destinacije kao novi turistički proizvodi na turističkom tržištu. Najpopularnije su i dalje destinacije primorskog i planinskog tipa, ali sve veću posećenost beleže i gradovi kao destinacije sa dominantnim kulturnim, poslovnim i siti brejk (city break) turizmom. Gradski turizam Srbije najrazvijeniji je u većim gradovima, kao što su: Beograd, Novi Sad, Niš itd. Dodatnim ulaganjem u gradove sa većim turističkim potencijalima, Srbija se na međunarodnom tržištu može pozicionirati kao destinacija koja nudi nove gradske destinacije. Cilj rada je da prikaže mogućnosti za razvoj turizma u Kruševcu kroz analizu njegovih atraktivnih, komunikativnih i receptivnih faktora. Kruševac je grad sa bogatim prirodnim i kulturno-istorijskim atrakcijama i resursima. Poseduje smeštajne kapacitete, restorane, objekte za zabavu i razonodu. Međutim, turistički promet je skroman u odnosu na vodeće konkurente na domaćem tržištu. U njemu se može identifikovati gradski, kulturni, manifestacioni turizam, ali da bi parirao konkurentskim destinacijama na domaćem i međunarodnom turističkom tržištu, u razvoj turizma se mora dodatno ulagati na osnovu pažljivog strategijskog pristupa i inovativnog plana za pozicioniranje.

Abstract

In order to meet many requests of heterogeneous tourism demand, new destinations are emerging as new products in the tourism market. The most popular ones are the coastal and mountainous types of destinations, but the towns with dominant cultural, business and city break tourism as well, which are also becoming more significant tourist destinations. City tourism in Serbia is developed in cities, such as: Belgrade, Novi Sad, and Niš. By investing in other cities with potential for tourism, Serbia is eligible to be positioned on the international market as a destination that offers new town destinations. The aim of the paper is to present touristic development potential of Kruševac through the analysis of its attractive, communicative and receptive factors. Kruševac is a city with rich natural and cultural-historical attributes and resources. It possesses accommodation facilities, restaurants, entertainment and recreation facilities. *However, its tourist traffic is modest, compared to the leading domestic competitors. In Kruševac, urban, cultural and event tourism can be defined, so as to compete with competitive destinations in the domestic and international tourism market. Therefore, additional investments must be made, using careful strategic approach and an innovative positioning plan.*

Ključne reči: *Kruševac, turizam, destinacija, razvoj*

Keywords: *Kruševac, tourism, destination, development*

1. UVOD

Turizam je složeni sistem u kom se kao proizvod može posmatrati turistička destinacija. Precizno i jedinstveno definisanje turističke destinacije otežano je usled postojanja velikog broja različitih elemenata koji čine turizam na jednom prostoru i usled određivanja granica tog prostora. Kao proizvod u turizmu, turističke destinacije moraju usmeriti napore da elemente svoje ponude integrišu i usklade sa savremenim trendovima na tržištu.

Sve popularnije destinacije na turističkom tržištu, pored tradicionalno popularnih primorskih i planinskih jesu - gradovi. Kao zaokružene prostorne celine, gradovi imaju izgrađenu infrastrukturu koja predstavlja osnovu za razvoj turizma. Brojni su razlozi koji su doprineli sve većoj popularnosti gradskog turizma. Prvo, veruje se da urbanizacija povećava trend gradskog turizma, jer su ljudi koji žive u gradovima više skloni da posete druge gradove. Drugo, pojava i razvoj niskotarifnih prevoznika imali su veliki uticaj na popularnost gradskih putovanja, uglavnom zbog činjenice da su letovi pristupačniji, ali i zbog toga što su proširili i poboljšali mreže letova i time ponudili više opcija za gradske destinacije. Treće, postoji tendencija ka sve većem broju kraćih odmora, a ne samo jednog glavnog odmora godišnje. Četvrto, zbog povećane raspoloživosti i prodora usluga zasnovanih na internetu, lako se može pristupiti informacijama i rezervisati, što je značajno uticalo na razvoj gradskog turizma [1].

Najposećeniji grad u Srbiji već duži niz godina je Beograd. U 2017. godini glavni grad je posetilo ukupno 1.035.205 turista. Drugi po posećenosti je Novi Sad, sa ukupno 195.054 turista, zatim Niš sa ukupno 106.884 turista u 2017. godini. Ostali gradovi i pored potencijala za razvoj turzma beleže znatno manju posećenost. Jedan od njih je Kruševac, nekadašnja prestonica srednjovekovne Srbije, koji je u 2017. godini posetilo ukupno 25.443 turista [2].

Osnovna pretostavka je da Kruševac poseduje potencijale za razvoj različitih oblika turizma poput *city-break* turizma, kulturnog i manifestacionog turizma. Valorizacijiom ovih potencijala i inovativnom planom pozicioniranja na turističkom tržištu, Kruševac se može prepoznati kao nova destinacija gradskog turizma na međunarodnom turističkom tržištu i time učvrstiti svoju poziciju na domaćem turističkom tržištu.

2. KONCEPT TURISTIČKE DESTINACIJE

Turistička destinacija predstavlja osnovni element razvoja turizma i turističkih kretanja. Pojam destinacija potiče od latinske reči *destinatio*, što u izvornom obliku znači odredište, pa i cilj. Pored ovog, u anglosaksonskoj literaturi se često sreće termin *resort*, koji u direktnom prevodu označava mesto za odmor [3]. Reč destinacija je široko prihvaćena u vazdušnom saobraćaju i podrazumeva krajnje odredište putovanja. S obzirom na ključnu ulogu vazdušnog saobraćaja u preobražavanje turizma u masovnu pojavu, pojam destinacije je našao široku primenu i u turizmu [4].

Destinacije zaokupljaju pažnju jer stimulišu i motivišu kretanja turista i predstavljaju područja u kojima se stvara većina turističkih proizvoda. Shodno tome, u destinacijama se nalazi veći deo ukupne turističke privrede i u njima se ispoljava većina pozitivnih i negativnih efekata razvoja turizma [5].

Koncept turističke destinacije je jedan od najvažnijih, ali i najsloženijih aspekata turizma [6]. Inskip i Kalenberger pod turističkom destinacijom smatraju „određenu užu ili širu prostornu celinu u kojoj se ostvaruje turistički promet, a ta celina može da bude svako mesto koje raspolaže turističkim kapacitetima, kao i svaka regija u kojoj je locirano više turističkih centara" [7]. Holovej i Hamfris pak smatraju da „ destinacija može biti mesto za odmor ili poslovni centar koji turisti posećuju i gde borave. To može biti poseban centar ili grad, region u okviru jedne zemlje, cela zemlja ili čak više zemalja. Za mnoge kruzing turiste, destinacija je sam kruzer, pri čemu su obilasci luka i drugih znamenitosti sekundarni u odnosu na iskustvo boravka na kruzeru. U uopštenom smislu, destinacija predstavlja jedno ili više mesta u koja turisti odlaze i borave, a koja predstavljaju osnovni cilj njihovih kretanja" [8]. Pojedine definicije ističu da i turisti postaju deo opšte privlačnosti turističke destinacije, posebno imajući u vidu promene njihovog ponašanja tokom boravka u destinaciji. Prema tom viđenju, turisti čine integralni deo savremene destinacije, jer su destinacije, sa aspekta turista, mesta udaljena od svakodnevnog života i briga koje ih okružuju [9].

Iz pomenutih definicija proizilazi da pojam destinacija obuhvata različite tipove prostornih celina u kojima se odvija turistički promet lokalnog, regionalnog, nacionalnog, pa čak i kontinentalnog karaktera (lokalitet, centar, regija, država, grupa zemalja i kontinent).

Destinacija, dakle, u prostoru nema čvrste granice. Destinacija može biti kontinent (Evropa), zemlja (Austrija), region (Kosta Brava), ostrvo (Bali), selo (Olimje u Sloveniji), grad (Pariz) ili zaseban centar (Diznilend) [10].

Možemo zaključiti da je turistička destinacija mnogo više od geografskog prostora; to je raznovrsnost proizvoda, usluga, prirodnih resursa, stvorenih elemenata i informacija, koji su u stanju da privuku turiste u jedno mesto [11; 12]. Destinacije su amalgami turističkih proizvoda i usluga koje turistima pružaju objedinjeno iskustvo [13]. Uprkos razlikama u tumačenju pojma destinacija, može se reći da je reč o jednom od najvažnijih elemenata u sistemu razvoja turizma u kome se turističke usluge istovremeno proizvode i konzumiraju.

Proučavajući primenu marketing koncepcije u turizmu, Bakić je definisao sledeće elemente destinacije: atraktivne, komunikativne (pristupačne) i receptivne (uslovi za boravak) elemente. Atraktivnost turističke destinacije obuhvata miks: prirodnih faktora (geografski položaj, reljef, klima, flora, fauna itd) i društvenih faktora, koji podrazumevaju kulturno-istorijsko nasleđe (spomenici kulture, utvrđenja, stari gradovi itd.) i antropogene faktore (folklor, melos, gastronomija itd). Ovi faktori predstavljaju osnovni motiv opredeljenja turista za dolazak u destinaciju. Komunikativnost, tj. pristupačnost podrazumeva i geografsku i ekonomsku distancu. U prvom slučaju se misli na geografsku udaljenost destinacije u odnosu na emitivna tržišta (izraženo kilometrima ili dužinom putovanja), a u drugom slučaju na visinu troškova putovanja do destinacije. Pristupačnost ujedno podrazumeva i ukupnu razvijenost saobraćajne infrastrukture između emitivnog tržišta i destinacije, ali i kvalitet i kvantitet saobraćaja u destinaciji. Receptivni faktori, odnosno uslovi za boravak, podrazumevaju usluge smeštaja, ishrane, zabave, razonode, rekreacije itd. U pitanju su faktori koje turisti očekuju da će naći u određenoj destinaciji, i ukoliko su oni brojniji i raznovrsniji, mogućnost izbora je veća [14].

3. KRUŠEVAC KAO TURISTIČKA DESTINACIJA

Kruševac je u prošlosti bio poznat kao prestonica kneza Lazara. Danas predstavlja moderan grad koji je administrativni, kulturni i ekonomski centar Rasinskog okruga, a u čiji sastav ulazi još nekoliko opština (Aleksandrovac, Brus, Varvarin, Trstenik i Ćićevac).

Od njegovog nastanka, Kruševac je uvek privlačio ljude koji su dolazili da ga posete zbog njegove lepote i činjenice da je Lazarev grad. U početku su to bili ljudi iz okolnih sela i gradova koji su dolazili na vašare i druga dešavanja koja su u to vreme bila aktuelna. Uglavnom su to bili Dubrovčani, sa kojima je grad imao saradnju.

Nakon oslobođenja od Turaka grad je počeo da se razvija, da bi zbog brojnih političko-ekonomskih događaja tokom poslednje decenije prošlog veka, Kruševac postao jedan od gradova u kome turizam gotovo nije ni postojao. Ovakvo stanje promenilo se početkom ovog veka. U poslednjih deset godina, Turistička organizacija grada Kruševca, ispred samog grada uložila je velike napore kako bi turizam ponovo oživeo u ovom delu Srbije i kako bi se Kruševac vratio na turističko tržište Srbije i međunarodno turističko tržište. Otvoreni su novi hoteli, restorani, obnovljeni su neki stari objekti, obnovljeni su ostaci Lazarevog grada, obnovljena je spoljašnost Narodnog muzeja u Kruševcu.

Turistička organizacija grada Kruševca postoji od 1995. godine. Ranije, ova ustanova je bila poznata kao Turistički savez opštine Kruševac. Sam savez je osnovan još 1964. godine, sa ciljem da se pomaže razvoj svih oblika turizma [15].

3.1 Atraktivnost Kruševca

Veći deo atraktivnosti očuvan je iz perioda kada je Kruševac bio prestonica kneza Lazara. Atraktivnosti grada se mogu podeliti na atraktivnosti u samom gradu, atraktivnosti u okolini grada i manifestacije kao specifična grupa atraktivnosti.

Najznačajnije atraktivnosti u samom gradu su:

1) Spomenik kosovskim junacima, u obliku piramide i izgrađen u neoklasičnom stilu. Najsnažnija je kompozicija na vrhu piramide – Boško Jugović koji je bio barjaktar srpske vojske. Na istočnoj strani je reljef koji prikazuje pričešćivanje kneza Lazara, na zapadu reljef sa podvigom Miloša Obilića, godina otkrivanja spomenika i grb cara Dušana. Na severu je postavljena figura narodnog guslara Filipa Višnjića, dok se na južnoj strani nalazi figura devojke koja simbolizuje Srbiju [16].
2) Arheološki park „Lazarev grad", koji zbog toga što su građevine uglavnom očuvane onakve kakve su bile kada su sagrađene pruža značajnu sliku o izgledu i načinu života u srednjovekovnom Kruševcu. Danas, arheološki park obuhvata nekoliko celina: spomenik Knezu Lazaru, Narodni muzej Kruševac, Donžon kulu i crkvu Lazaricu.
3) Trg Fontana, koji je nekada zauzimao pijačni prostor gde se trgovalo voćem i povrćem i koji je više puta rekonstruisan.
4) Galerija Milića od Mačve, koja je nastala kada je Milić Stanković, jedan od najistaknutijih slikara, poklonio 120 slika gradu. Slikama je obuhvaćena srpska istorija, sa akcentom na Kosovskom boju.
5) Kuća Simića, koja spada u jednu od najznačajnijih građevina u Kruševcu. Izuzev arhitektonskih vrednosti, ona ima i veliki istorijski značaj za grad. U njoj je dogovorena čuvena Knez Miletina buna [16].
6) Spomen park „Slobodište". Spomen park "Slobodište" je poznat kao mesto gde je streljan veći broj ljudi za vreme Drugog svetskog rata. Nalazi se na padinama brda Bagdala. Specifičnost Slobodišta je u tome što je ono istovremeno i memorijalni objekat, simbol neuništivosti i svojevrstan hram rodoljublja i humanizma. Spomenik je postavljen 1965. godine, pored nekadašnjeg zatvora i okupacionog logora [17].

U blizini Kruševca nalaze se mesta i lokaliteti koji poseduju potencijale za razvoj različitih oblika turizma, to su: Ribarska Banja, čiji prirodni lekoviti faktori pogoduju lečenju mnogih bolesti i koja pruža mogućnost za razvoj zdravstvenog turizma; planina Jastrebac koja zbog svojih prirodnih lepota pruža mogućnost za izlete, odmor, avanturu, sport i rekreaciju; selo Bela Voda koje je poznato po kamenu belovodski peščar koji se već vekovima eksploatiše, obiluje prirodnim lepotama i pruža mogućnost za razvoj ruralnog turizma; manastir Pokrova Presvete Bogorodice koji se nalazi u Đunisu, manastir Sveti Roman, manastir Ljubostinja u blizini Trstenika, manastir Naupara u obližnjem selu Naupare, manastir Mrzenica, manastir Drenča, manastir Veluće; stari gradovi Stalać i Koznik.

U Kruševcu se održavaju različite manifestacije. Neke od njih su: Viteško nadmetanje u plivanju za Bogojavljenski krst - koje se organizuje u selima nadomak Kruševca, Međunarodni festival humora i satire „Zlatna kaciga", Međunarodna dečija likovna kolonija „Biberče", Vidovdanske svečanosti, Belovodska rozeta - koja se održava u Beloj Vodi; Međunarodni festival pravoslavnog filma „Snažni duhom", Lomljenje Božićne česnice, Sretenjski bal, Međunarodni festival balona, Viteški megdan u Lazarevom gradu, Srednjevekovno venčanje u crkvi Lazarici i druge.

3.2 Pristupačnost Kruševca

Kruševac je smešten u centralnom delu Republike Srbije. To ga čini dobro povezanim sa ostalim delovima države. Od autoputa E75 udaljen je 27 kilometara.

Položaj grada je takav da je dobro povezan sa svim većim gradovima u Srbiji. Od glavnog grada Beograda udaljen je 190 kilometara, od Niša 80 kilometara, od Kragujevca 120 kilometara, dok je od Novog Sada udaljen 290 kilometara [18]. Posebno je važno istaći udaljenost do Beograda, kao glavnog grada, i grada u kome se nalazi najveći i najprometniji aerodrom u našoj državi „Nikola Tesla". Udaljenost od Niša je takođe značajna zbog aerodroma „Konsantin Veliki".

Kruševac raspolaže autobuskom stanicom (saobraćajna mreža je dobro razvijena, sa ove stanice postoje polasci za skoro sve delove zemlje), železničkom stanicom, kao i taksi službom. Do Kruševca turisti mogu doći vozom, autobusom ili sopstvenim prevozom. Pristupačnost se ne odnosi samo na udaljenost i položaj grada u okviru države, već se mora pomenuti i pristupačnost svih prethodno navedenih znamenitosti za obilazak.

Kruševac, kao centar Rasinskog okruga, ima dobro razvijenu mrežu autobuskih polazaka za okolna mesta i gradove. Turisti koji dođu mogu znamenitosti izvan grada obilaziti i koristeći autobuski prevoz, ukoliko nisu došli sopstevnim prevozom. Kruševac ima i *rent-a-car* službu, što doprinosi tome da turisti mogu obilaziti grad i na taj način. *Rent-a-car* služba se nalazi u sklopu hotela „Golf".

3.3. Uslovi za boravak u Kruševcu

U Kruševcu postoji nekoliko hotela: hotel „Golf", koji u svom sastavu ima spa centar , bazen, kafić i nudi *rent-a-car* usluge. Nalazi se na 2km od centra grada; Garni hotel „Biser" koji se nalazi u centru grada; hotel „*City*", takođe u centru grada; Garni hotel „*Nicolo* 037" koji je smešten u industrijskoj zoni grada, nedaleko od puta Pojate – Preljina. Ovo je hotel koji je pogodan za tranzitne turiste, odnosno za turiste koji su tu samo u prolazu. Takođe, ovaj hotel ima i salu koja je pogodna za održavanje sastanaka, prezentacija, seminara i drugih oblika okupljanja sa uslugom keteringa [19].

Drugi tip smeštaja ovom gradu jesu konačišta. Postoji nekoliko konačišta: „Konak" i „Dabi" su smešteni u širem centru grada, a konačišta „Verige" i „Babiko Eks" se nalaze na periferiji grada i imaju restorane većih kapaciteta, što pogoduje organizovanju različitih događaja.

Pored hotela i konačišta koji nude i usluge ishrane, postoje brojni restorani u klasičnom i etno stilu, kao i kafići. Restorani i ostali objekti za ishranu su smešteni kako u samom centru grada, tako i na periferiji grada, ali i u okolini samog grada.

Ponuda svih restorana i kafića se uglavnom odnosi na standardnu ponudu pića i a la kart (*la carte*) jelovnik. U svim restoranim i objektima za ishranu mogu se pronaći jela koja su karakteristična za srpsku kuhinju. Karakteristično za gastronomiju ovog grada jeste Bungur čorba, jelo koje se služilo još u doba kneza Lazara, kao i Rubinov vinjak.

U gradu postoji i veliki broj trgovinski radnji, tržni centar „Roda centar", pijace, marketi i drugo. Grad ima svoj Sportski centar „Kruševac"u čijem sastavu su Hala sportova, gimnastička sala Soko, otvoreni i zatvoreni bazeni, teretana, pet teniskih terena (šljaka) i dva fudbalska terena, kao i mnogi drugi objekti. Za turiste koji preferiraju prirodu i čist vazduh, iznad grada postoji brdo poznatije kao Bagdala. Na ovom brdu postoji uređen park, koji je pogodan za malu decu. Pored parka, tu je i trim staza, košarkaški i fudbalski teren, teretana na otvorenom i restoran „Bagdala". U letnjem periodu, posetioci mogu uživati i u kupanju na reci Rasina. Na obalama ove reke postoji nekoliko uređenih plaža koje mogu primiti i do trideset hiljada posetilaca. Grad ima i svoju Biblioteku, koja u svojim prostorijama ima čitaonicu i gde turisti mogu uživati u velikom broju knjiga (stručne literature, ali i knjiga za opuštanje).

4. TURISTIČKI PROMET KRUŠEVCA

Analizom turističkog prometa destinacije možemo zaključiti koliko je trenutno destinacija aktuelna na tržištu, kao i kakvo je trenutno stanje turizma u destinaciji. U tabeli broj 1. prikazan je turistički promet Kruševca za period od pet godina (od 2013. do 2017. g.). Kao što je već napomenuto, Kruševac beleži znatno manju posećenost, za razliku od vodećih gradskih destinacija u Srbiji. U 2016. godini ukupno 20.919 turista je posetilo Kruševac, što predstavlja najmanji broj turista u posmatranom periodu. Najveći broj turista zabeležen je 2013. godine, dok je naveći broj noćenja ostvaren u 2017. godini. U posmatranom periodu Kruševac su više posećivali domaći turisti. Njih je tokom ovih pet godina bilo čak za preko 50% više od stranih. Takođe, domaći turisti imaju veći prosečan broj noćenja od stranih. I domaći i strani turisti

imaju kratak period boravka u destinaciji, jer prosečan broj noćenja nije duži od 5 dana za domaće turiste i 3 dana za strane turiste. Treba imati u vidu da, shodno geografskom položaju, Kruševac posećuju i tranzitni turisti čije je zadržavanje kraće. Tranzitni turisti predstavljaju tržišni segment čiji je najčešći motiv boravka u destinaciji pauza i odmor od vožnje, odnosno putovanja. U cilju utvrđivanja dodatnih karakteristika tranzitnih turista potrebno je voditi posebnu statističku evidenciju o njima. Mogućnost za precizno određivanje broja inostranih tranzitnih turista ne samo na nivou zemlje, već i na nivou destinacija koje se u njoj nalaze, predstavlja prikazivanje dokaza o boravku u određenom smeštajnom objektu pri izlasku tranzitnih turista iz zemlje.

Tabela 1. Turistički promet Kruševca u periodu od 2013. do 2017. godine [20; 2].

Godina	Broj domaćih turista	Broj stranih turista	Ukupno	Broj noćenja domaćih turista	Broj noćenja stranih turista	Ukupno	Prosečan broj noćenja domaćih turista	Prosečan broj noćenja stranih turista
2013.	17.387	8.812	26.199	75.539	17.598	93.137	4,3	2,0
2014.	14.560	7.402	21.962	70.202	15.497	85.699	4,8	2,1
2015.	15.244	6.584	21.828	69.128	12.999	82.127	4,5	2,0
2016.	15.731	5.188	20.919	73.407	10.987	84.394	4,7	2,1
2017.	19.216	6.227	25.443	82.601	13.864	96.465	4,3	2,2

5. SMERNICE ZA BUDUĆI RAZVOJ TURIZMA U KRUŠEVCU

Turizam je veoma dinamična delatnost, koju odlikuje veliki broj promena i veliki broj trendova. Da bi gradovi, kao turističke destinacije, mogli da opstanu na turističkom tržištu, neophodno je da glavni stejkholderi na strani turističke ponude grada Kruševca prate trendove i promene i da pokušaju da se istim prilagode. Kako bi se savremeni i budući trendovi neometano implementirali u okviru turističke ponude destinacije, neophodno je utvrditi, otkloniti ili makar ublažiti nedostatke, odnosno slabosti destinacije.

Marketinškim naporima se može povećati broj turista u kratkom roku, ali za kreiranje značajnog rasta turističkog prometa potrebna su dodatna ulaganja kako bi se poboljšala infrastruktura grada, obnovile značajne atrakcije, izgradili novi i obnovili postojeći smeštajni kapaciteti i unapredio celokupan kvalitet turističke ponude. Investicije se mogu usmeriti na izgradnju dodatnih sadržaja za turiste (bazeni, sportski tereni, *wellness&spa* centri, objekti za zabavu i razonodu) kako u gradu, tako i u okviru hotela, jer je vrlo mali broj hotela koji nudi širok asortiman dodatnih sadržaja.

Manifestacije predstavljaju proizvode od značaja za razvoj turizma u Kruševcu. Postojeće se mogu unaprediti, a ponuda se može proširiti i kreiranjem novih manifestacija. Ovde se posebno mora voditi računa o periodu održavanja događaja, koji mora biti usklađen sa izabranim ciljnim tržištem konkretne manifestacije.

U Kruševcu postoji veliki broj kulturnih atrakcija, te se kulturni turizam prepoznaje kao specifični oblik turizma od primarnog značaja za povećanje turističkog prometa. U tom smislu, glavno ciljno tržište treba da čine turisti čiji su osnovni motivi boravka u gradu oblizak kulturno-istorijskih spomenika i poseta manifestacijama. Pored kulturnog turizma zastupljen je i lovni turizam, jer Kruševac ima svoje lovište „Veliki Jastrebac", koje zauzima površinu od skoro trideset hiljada hektara. Ono što je neophodno jeste da se ovaj vid turizma promoviše, kako bi privukao veći broj lovaca iz regiona i drugih delova države. Dobar geografski položaj treba iskoristiti za razvoj tranzitnog turizma.

Kako bi se turisti upoznali sa gradom, potrebno je organizovati pešačke ture, pružiti mogućnost iznajmljivanja određenih prevoznih sredstava (bicikle, motori i dr.), kako bi turisti obilazili grad. Doživljaj turista se može upotpuniti organizovanjem izleta do okolnih atraktivnih mesta.

Inovativnost na različitim poljima je potrebna kako bi Kruševac unapredio svoju poziciju na turističkom tržištu. Inovacije proizvoda mogu biti već spomenute nove manifestacije, izgrađeni dodatni sadržaji, sportsko-rekreativni sadržaji, objekti za zabavu i razonodu, ali i nova kulturna dešavanja u gradu. S obzirom na to da grad poseduje veliki broj kulturnih atrakcija, njihov doživljaj se može upotpuniti primenom savremenih tehnologija, na primer: postavljanjem interaktivnih ekrana i drugih uređaja za informisanje turista, kreiranjem jedinstvene digitalne mape sa markiranim atrakcijama u gradu i pratećim informacijama koje su važne za turistu. Takođe, inovativnost u brendiranju bi direktno doprinela boljoj pozicioniranosti. Međutim, prilikom brendiranja treba utvrditi koji je to proizvod destinacije, odnosno šta je ono što čini integrisanu ponudu grada Kruševca. Vrlo je važno odrediti koji će oblik turizma biti primarni i na osnovu toga odrediti fokus prilikom promovisanja i brendiranja turističke ponude. Predlog je da primarni turistički proizvod bude kulturni turizam sa centralnom atrakcijom "Lazarev grad", koji bi zajedno sa ostalim oblicima turizma kao što su manifestacioni, sportsko-rekreativni, tranzitni činio integrisanu ponudu gradskog turizma Kruševca.

Vodeću ulogu u promovisanju Kruševca kao turističke destinacije ima Turistička organizacija Kruševca, međutim, ne treba zanemariti ulogu koju ostali stejkholderi koji se nalaze na strani turističke ponude (hoteli, restorani, turističke agencije, lokalno stanovništvo i drugi) imaju u promociji i kreiranju imidža destinacije. Predlog promotivnih aktivnosti jesu:

1) Pokretanje sajta – sajt koji je isključivo povezan sa atraktivnostima, informacijama o gradu, različitim turama, sa mogućnošću rezervacije smeštaja u gradu i slično.
2) Kreiranje profila na različitim društvenim mrežama (*Facebook, Instragram*) – putem kojih će pratioci biti obavešteni o svim manifestacijama, događajima, gde će moći da vide slike destinacije, sve najbitnije informacije, gde mogu da napišu komentare o svom doživljaju grada i slično.
3) Kreiranje promotivnog filma o Kruševcu – sa svim zanimljivim i važnim informacijama od njegovog nastanka, pa do danas.

6. ZAKLJUČAK

Analizom ključnih elemenata Kruševaca kao turističke destinacije, dolazimo do zakjučka da ovaj grad ima bogatu istoriju, sačuvane kulturno-istorijske spomenike. To je jedan od glavnih razloga zbog kojeg ga turisti posećuju – kako bi videli Lazarev grad (kompleks koji se sastoji od kule, crkve Lazarice i Narodnog muzeja u kome se čuvaju predmeti koji datiraju još iz tog doba, kao i odore kneza Lazara). Pored toga, grad ima sportske terene, manifestacije, dobar geografski položaj, skromnu ponudu receptivnih kapaciteta i nalazi se u blizini atraktivnih mesta kao što su: Ribarska Banja, planina Jastrebac, selo Bela Voda, manastir Pokrova Presvete Bogorodice koji se nalazi u Đunisu, manastir Sveti Roman, manastir Ljubostinja u blizini Trstenika, manastir Naupara u obližnjem selu Naupare, manastir Mrzenica, manastir Drenča, manastir Veluće i stari gradovi Stalać i Koznik.

Turistički promet je u odnosu na vodeće gradske destinacije u Srbiji dosta manji. Razlog tome najpre može biti činjenica da su posećeniji gradovi veći i imaju razvijeniju infrastrukturu od Kruševca. Ipak, uzimajući u obzir potencijale za razvoj turizma ovog grada, možemo zaključiti da turizam u njemu nije dovoljno razvijen.

Grad Kruševac zbog svog povoljnog geografskog položaja može razvijati tranzitni turizam, zbog bogatog kulturno-istorijskog nasledstva kulturni turizam, kao i manifestacioni turizam. Takođe, grad ima potencijala da se uz pomoć dodatnih ulaganja i bolje promocije na turističkom tržištu prepozna kao destinacija lovnog turizma, siti brejk (*city break)* turizma, sportskog turizma.

Ovaj asortiman turističkih proizvoda se može proširiti oblicima turizma koji se mogu razvijati u okolnim mestima, kao što su: zdravstveni turizam, planinski, verski i ruralni turizam.

Jedinstvenost turističke ponude Kruševca ogleda se u tome što je u pitanju grad prestonica srednjovekovne Srbije i koji ima sačuvane spomenike koji svedoče o tome. Ovu činjenicu treba svakako iskoristiti prilikom brendiranja turističke ponude, ali i u obzir uzeti i ostale atrakcije grada i okoline.

Grad Kruševac poseduje potencijal za razvoj različitih oblika turizma, ali je potrebno definisati strategijske planove za budući razvoj turizma, što zahteva detaljno istraživanje trenutnog stanja zarad njihovog uspešnog implementiranja. Planovi moraju biti u skladu sa Strategijom održivog razvoja grada Kruševca koja kao prioritete izdvaja: društveni i ekonomski razvoj, infrastrukturu i prostorno planiranje, kao i zaštitu životne sredine [21].

Bibliografija

1. Bock, K., The changing nature of city tourism and its possible implications for the future of cities. European Journal of Futures Research, 2015., 3(20), 1–8. https://doi.org/ 10.1007/s40309-015- 0078-5
2. Republički zavod za statistiku, Turistički promet decembar 2017, Beograd, 2018.
3. Milićević, S., Štetić, S., Menadžment u turizmu, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, 2017.
4. Milićević, S., Živanović, S., Specifics of Health Tourism Destinations, *Knowledge*, 2015., V8/2, pp. 215-219.
5. Popesku, J., Menadžment turističke destinacije, Beograd: Univerzitet Singidunum, 2011.
6. Saraniemi, S., Kylänen, M., Problematizing the Concept of Tourism Destination: An Analysis of Different Theoretical Approaches. *Journal of Travel Research*, 2011., 50 (2), 133–143.
7. Inskeep, E., Kallenberger, M., An Integrated Approach to Resort Development - Six Case Studies, Madrid: World Tourism Organization, 1992.
8. Holloway, C.J., Humphreys, C., The Bussiness of Tourism, ninth edition, England: Pearson Education Limited, 2012.
9. Lumsdon, L., Tourism Marketing, London: International Thomson Business Press, 1997.
10. Milićević, S., Od tradicionalnih banjskih lečilišta do destinacija zdravstvenog turizma, Vrnjačka Banja: Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, 2015.
11. Bieger, T., Reengineering destination marketing organizations–the case of Switzeland, Tourist Review, 1998, 53(3), 4-17.
12. Leiper, N., Tourism Management, Third Edt, Sydney: Pearson Education Australia, 2004.
13. Buhalis, D., Marketing the competitive destination of the future, Tourism Management, 2000., vol.21, Issue 1, pp. 97-116.
14. Bakić, O., Marketing menadžment turističke destinacije, Beograd: Čigoja štampa, 2005.
15. Turistička organizacija grada Kruševca, http://www.turizamkrusevac.com/sr/o-turistickoj-organizacija-grada-krusevca
16. Turistička organizacija grada Kruševca – Kuća Simića, http://www.turizamkrusevac.com/sr/upoznajte-krusevac/znamenitosti-u-gradu-krusevcu/92-kuca-simica-krusevac
17. Stošić, A., *Kruševac i okolina*, Turistički savez opštine Kruševac, Kruševac, 1987.

18. Turistička organizacija grada Kruševca – Položaj u Srbiji, http://www.turizamkrusevac.com/sr/kako-doci/polozaj-krusevca-u-srbiji
19. Nicohotel, http://nicolohotel.com/konaciste/
20. Republički zavod za statistiku, Opštine i regioni, Beograd, 2014., 2015., 2016., 2017.
21. Grad Kruševac, https://www.krusevac.rs/sr_cir/lokalna-samouprava/vazeci-gradski-propisi/usvojene-strategije/379-strategija-odrzivog-razvoja.html

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
1993
PROF. DR RADOMIR BOJKOVIĆ

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

PRIMERI UPOTREBE ONLINE MARKETINGA POPULARNIH TURISTIČKIH MANIFESTACIJA MORAVIČKOG OKRUGA

ONLINE MARKETING OF POPULAR TOURIST MANIFESTATIONS IN THE MORAVICA COUNTY AND ITS TOOLS

Dušan Garabinović | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd | dusan.garabinovic.032@gmail.com

Miloš Papić | Fakultet tehničkih nauka, Čačak | milos.papic@ftn.kg.ac.rs

Sažetak

Savremeni trendovi razvoja poslovanja zahtevaju novi unapređeni pristup tržištu, pristup zasnovan na jednom od ključnih činilaca ostvarivanja poslovnog uspeha – marketingu. Podrška informacionih tehnologija predstavlja takođe značajnu dopunu, ali ne i zamenu tradicionalnih modela. Informacione tehnologije su velika pomoć, ali ne i konačno rešenje. Samo racionalnim kombinovanjem i usklađivanjem tradicionalnih i novih oblika, promocija može ostvariti svoje ciljeve kako u oblasti turizma, tako i van nje. U vremenu sve većeg značaja usluga, marketing u turizmu je ne samo poželjna, već i neizostavna komponenta poslovanja. U današnjim uslovima života informacije se nalaze svuda. Čovek pliva u moru tačnih i netačnih informacija koje umnogome utiču na njegovo viđenje sveta i okruženja kome pripada. U takvim uslovima, on ima velike mogućnosti jer je u marketingu sve u percepciji. Cilj ovog rada je da prikaže primere korišćenja onlajn marketinga u aktivnostima promocije popularnih turističkih manifestacija koje se održavaju na teritoriji Moravičkog upravnog okruga. U radu je analizirana po jedna manifestacija iz svake od jedinica Moravičkog okruga, da li koristi i kakvog je kvaliteta njen veb-sajt, kao i da li i u kojoj meri koristi najpoznatije društvene mreže.

Abstract

Modern trends in business development require a new improved approach to the market, an approach based on the connection of key factors in achieving business success – marketing. Information technology support also represents a significant complement, which is not the replacement of traditional models. Information technology is a great help, but not a final solution. Only by rational combining and harmonization of traditional and new forms, promotion can achieve its objectives in the field of tourism and beyond. In the time of growing importance of services, marketing in tourism is not only desirable , but an indispensable component of business. In today's conditions of life, information can be found everywhere. A man swims in the sea of accurate and inaccurate information, which greatly affects his vision of the world and the environment he belongs to. In such circumstances, marketing has great opportunities, because in marketing perception is everything. The goal of this paper was to display the examples of using online marketing in promotional activities of popular tourist manifestations that are held in the territory of the Moravica county. One manifestation per Moravica county unit was analyzed, i.e. whether it uses and what is the quality of its website, as well as whether and to what extent it uses the most popular social networks.

Ključne reči: *turizam, manifestacioni turizam, onlajn marketing, internet marketing, društvene mreže*

Keywords: *tourism, manifestation tourism, online marketing, Internet marketing, social networks*

1. UVOD

U oblasti turističkog poslovanja, važno je primetiti da se aktivnosti mogu sprovoditi kako na nivou pojedinačnih privrednih subjekata, tako i na nivou celokupne turističke destinacije, bilo da je u pitanju manja ili veća geografska ili administrativna oblast. Turizam u širem smislu obuhvata i jedan i drugi oblik njegovog ispoljavanja. Bakić [1] navodi da je za sinergiju efekata bitno usklađeno i sinhronizovano delovanje na mikro i makro nivou.

Jedan od oblika turizma koji iskazuje značajan potencijal u privlačenju velikog broja posetilaca kako iz zemlje, tako i iz inostranstva jeste organizovanje manifestacija (događaja, festivala i sl.). U tom smislu izdvaja se i poseban oblik turizma poznat kao manifestacioni turizam. Manifestacioni turizam se [2] može definisati kao „javno izvođenje u vidu priredbe ili više priredbi (istog ili različitog sadržaja), raznih kategorija ljudskih dostignuća, a koje se izdvaja(ju) po svojoj specifičnosti i atraktivnosti, ostvarujući turističke efekte i ciljeve, a organizuju se u svim naseljima koja imaju svoj interes u tome, sa masovnim nastupom i javnim izražavanjem, koji su značajni po razmeri, veličini, kvalitetu i kvantitetu sadržaja, sa jasno izraženom centralnom temom i prepoznatljivim terminom održavanja, čime se ostvaruje profitabilnost kao deo turističke destinacije".

Kao i u okviru drugih privrednih delatnosti, marketing je svoju primenu našao i u oblasti turizma. Zahvaljujući svojim karakteristikama, načinima funkcionisanja i zadovoljavanju specifičnog oblika potreba, a u vremenu sve većeg značaja usluga, marketing je u turizmu ne samo poželjna, već i neizostavna komponenta poslovanja. Definisanje marketinga u turizmu je veoma složeno, ali se time nastoji što potpunije objasniti njegova suština. Prema jednoj od starijih definicija [3] marketing u turizmu je „sistematsko i koordinirano prilagođavanje poslovne politike turističkih preduzeća i turističke politike države na lokalnom, regionalnom i međunarodnom nivou, da bi se dostiglo optimalno zadovoljavanje potreba određenih grupa potrošača i tako ostvario odgovarajući profit".

Posmatranjem marketinga u oblasti turizma može se primetiti da se kao naučna disciplina on „ovog trenutka nalazi u fazi artikulisanja i inkorporiranja savremenih fenomena, kao što je sve šira primena interneta (e-marketing; e-turizam) i na strani turističke tražnje i na strani turističke ponude, kao i šireg implementiranja koncepcije održivog razvoja u svakodnevni poslovni život u turističkom biznisu" [1]. „Upravo u meri u kojoj i turizam postaje humaniji i obazriviji u svom razvoju (sustainable approach), utoliko i marketing u ovoj delatnosti dobija na svojoj društvenosti" [1].

Cilj svakog marketara koji teži uspešnom poslovanju jeste da komunikacione potencijale koje internet nosi sa sobom što potpunije iskoristi. Odnosno da u skladu sa karakteristikama svoje ponude postigne što bolje rezultate, umanjujući negativne efekte njegovog korišćenja.

S tim u vezi, elektronski ili e-marketing se u suštini odnosi na „pokušaje kompanije da informiše kupce, predstavi, promoviše i proda svoje proizvode i usluge preko interneta" [4]. Može se reći i da on predstavlja „ostvarivanje marketinških ciljeva kompanije zadovoljavanjem ciljeva kupaca upotrebom interneta" [5].

Kao neizostavne delove onlajn marketinga treba pomenuti veb-sajtove, banere, društvene mreže, blogove, elektronsku poštu i brojne druge načine ostvarivanja kontakta sa ciljnim tržištem.

Turistički potencijali često predstavljaju jedan od važnih elemenata kojim se neki region ili područje mogu istaći u odnosu na ostale, a koji, ukoliko se na pravi način prepoznaju i iskoriste, mogu postati i jedan od glavnih delova ukupne privredne aktivnosti. Integrisanjem i zajedničkom primenom koncepata marketinga i preduzetništva, uz neizostavnu primenu savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija, prvenstveno interneta kao jednog od

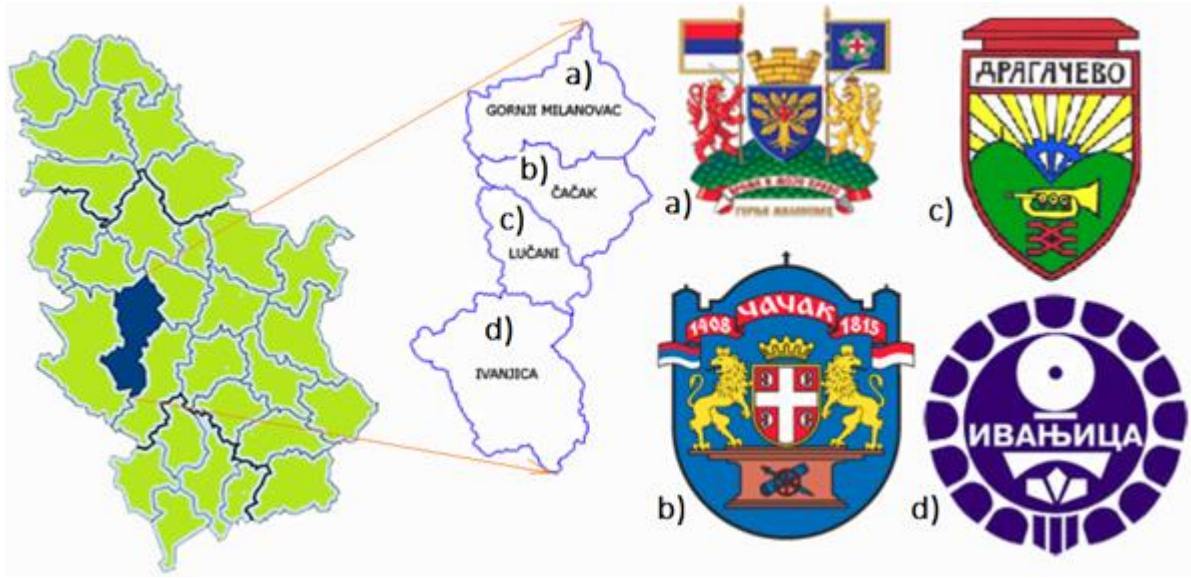
glavnih obeležja modernog poslovanja, moguće je na pravi način se izboriti za mesto na tržištu, prkoseći konkurenciji na krilima inovativnih promena.

Posmatrajući teritoriju Republike Srbije, jedan od takvih prostora koji se zasigurno može pohvaliti prirodnim, ali i antropogenim turističkim potencijalima, jeste Moravički upravni okrug.

2. DEFINISANJE I TERITORIJALNO ODREĐENJE MORAVIČKOG UPRAVNOG OKRUGA

Moravički upravni okrug sa sedištem u Čačku je deo Republike Srbije, pored još 28 okruga. Postoji još od 1992. godine, kada je Uredbom o načinu vršenja poslova ministarstava i posebnih organizacija van njihovog sedišta [6] definisan kao Moravički okrug, a 2006. godine se prema Uredbi o upravnim okruzima [7] transformiše u Moravički upravni okrug. Po površini je 14. (oko 3.016 km^2 [8]), a po broju stanovnika 13. (oko 212.000 stanovnika [9]) okrug po veličini u Srbiji.

U svom sastavu Moravički upravni okrug ima četiri lokalne samouprave, među kojima jedan grad – Čačak i tri opštine – Gornji Milanovac, Lučani i Ivanjica. Na slici 1 se može videti položaj Moravičkog upravnog okruga u Srbiji, položaj lokalnih samouprava u njegovom sastavu, kao i njihova zvanična obeležja (grbovi).



Slika 1. Položaj Moravičkog upravnog okruga u Srbiji i lokalnih samouprava u Moravičkom upravnom okrugu sa svojim grbovima; grbovi: [8]

Čačak je jedina lokalna samouprava koja u okviru Moravičkog upravnog okruga ima svojstvo grada i istovremeno je njegov administrativni centar. Ističe se površinom od oko 636 km^2 (nešto više od 21% teritoije Moravičkog upravnog okruga) što ga čini tek trećim po veličini, ali po broju stanovnika je prvi u okrugu sa oko 115.337 [9].

Opština Lučani je lokalna samouprava koja ima površinu od 454 km^2 [10] i broj stanovnika od 20.897 [9], pa je po oba kriterijuma najmanji deo Moravičkog okruga. Često se ova opština poistovećuje sa pojmom Dragačevo, iako postoje određene razlike. Prvenstveno, opština Lučani je administrativna oblast, dok je Dragačevo geografska oblast koja pored teritorije Lučana obuhvata i pojedina naselja u Čačku, Kraljevu, Požegi, Ivanjici i Arilju. Zabuna nastaje iz dva glavna razloga:

- Opština Lučani zauzima najveći deo dragačevske oblasti (454 km^2 od oko 730 km^2 [11]), nešto više od 62%,

- Na samom grbu opštine Lučani stoji jasno istaknut natpis Dragačevo (slika 1).

Gornji Milanovac je druga lokalna samouprava Moravičkog okruga i po površini (oko 836 km^2 [12]) i po broju stanovnika (44.406 [9]).

Opština Ivanjica je sa teritorijom od 1.090 km^2 najveća opština Moravičkog okruga, u kojoj živi 31.963 [9] stanovnika (treća u Moravičkom upravnom okrugu).

2.1 Manifestacioni turizam u Moravičkom okrugu

Moravički upravni okrug se može pohvaliti velikim brojem manifestacija, od kojih su neke poznate van njegovih granica, ali i van granica Srbije. One se organizuju širom ove administrative teritorije, a zastupljene su u različitim oblastima društvenog života (folklorne, umetničke, gastronomske, sportske i sl.), ali ono što im je zajedničko jeste da imaju potencijal privlačenja posetilaca u značajnom broju, i kao takve pored ostalih, čine stabilnu osnovu za razvoj i unapređenje ukupne turističke ponude.

Što se tiče manifestacija, koje predstavljaju centralnu temu ovog rada, u Čačku se prema podacima do kojih se došlo analizom publikacije na sajtu nadležne turističke organizacije [13] održava više od 60 događaja različitog karaktera koji se mogu posmatrati kao turistički. Neki od poznatijih su svakako: Disovo proleće, Zlatni pojas Čačka, teniski turnir Čačak open, Dani fotografije u Srbiji, Dani srpske kajsije (Miokovci), festival ambijentalne i etno muzike „Karusel", Sabor frulaša Srbije „Oj Moravo" (Prislonica), Šumadijska kraljica (Gornja Trepča), Plodovi Zapadnog Pomoravlja (Zablaće), Međunarodni festival animacije „Animanima", Kupusijada (Mrčajevci), Međunarodni mrčajevački pesnički susreti (Mrčajevci), Čačanski pobednik i druge.

Na teritoriji opštine Lučani, a u skladu sa manifestacijama koje je izdvojila lokalna turistička organizacija Dragačevo, postoji njih 6 – Sabor trubača u Guči, Raspevano Dragačevo, Sabor Rokenrola, Sabor kumova, Štraparijada i Mitrovdan (Viča) [14]. Naravno, od svih je široj javnosti najpoznatiji festival u Guči, koji svake godine privlači veliki broj posetilaca.

Bogatu manifestacionu ponudu Moravičkog okruga upotpunjuje i Gornji Milanovac sa više od 20 događaja [15] koji sigurno zavređuju pažnju, a neki od njih su: Srpski festival svetske muzike, Rakijada (Pranjani), Dani kneginje Ljubice (Vraćevšnica), Tradicionalni marš prijateljstva, Veče pod grmom, Kratka forma „Festival kratkog i mini filma" i druge.

Ivanjica u sklopu svoje turističke ponude koja se odnosi na manifestacije, pre svega izdvaja Nušićijadu, ali su takođe značajne i Smotra narodnog stvaralaštva „Zvuci Golije, Javora i Mučnja" (Golija), Javorski sabor dvojničara i starih muzičkih instrumenata Srbije (Kušići), Festival izvorne srpske pesme (Prilike) i druge.

3. UPOTREBA INTERNETA U PROMOTIVNIM AKTIVNOSTIMA TURISTIČKIH MANIFESTACIJA MORAVIČKOG OKRUGA

Na teritoriji Moravičkog okruga organizuje se veliki broj manifestacija i događaja koji su imali, imaju ili mogu imati značajan uticaj na razvoj turizma i ukupne turističke ponude, a u nastavku rada će biti prikazana po jedna manifestacija iz svake lokalne samouprave – Čačka, Lučana, Gornjeg Milanovca i Ivanjice, sa posebnim osvrtom na korišćenje sajtova i društvenih mreža. Bitno je napomenuti da su manifestacije koje će biti prikazane, među retkima sa ovog područja koje uopšte koriste veb-sajt i društvene mreže u svrhu svoje promocije. U tabeli 1 su prikazane manifestacije koje ćemo u potpoglavljima koja slede detaljnije analizirati. Takođe je prikazano koje od najpoznatijih društvenih mreža koriste i da li imaju veb-sajt.

Tabela 1. Turističke manifestacije Moravičkog okruga i korišćenje veb-sajta i društvenih mreža

Rbr	Naziv	Mesto	Sajt	Fejsbuk	Tviter	Instagram	Jutjub
1.	Dragačevski sabor trubača	Guča	+	+	+	+	
2.	Nušićijada	Ivanjica	+	+	+	+	+
3.	Srpski festival svetske muzike	Gornji Milanovac	+	+	+		+
4.	Animanima	Čačak	+	+			

Međunarodni festival animacije „Animanima", pored oficijelnog veb-sajta (na dva jezika) i Fejsbuk stranice, takođe koristi i Vimeo (sajt poput Jutjuba) i Issuu (digitalni magazin).

3.1 Dragačevski sabor trubača u Guči

Dragačevski sabor trubača u Guči, poznatiji kao Sabor u Guči ili jednostavno Guča, predstavlja najznačajniju, najpoznatiju i jednu od najstarijih manifestacija u opštini Lučani, Moravičkom okrugu, ali i Srbiji. Od 1961. godine kada je prvi put održan u porti crkve u Guči (pod lipom koja je danas zaštićena kao spomenik prirode) pa do današnjih dana, Sabor i Guča su privukli veliki broj „saboraša" iz Srbije i okolnih zemalja, ali i šire, iz gotovo celog sveta. Trajanje Sabora se vremenom menjalo, menjali su se i programski sadržaji od onih koji su težili očuvanju tradicije do okretanja duhu savremenog vremena, ali se Sabor i truba na njemu kao centar okupljanja nisu promenili. Nove generacije svake godine donose nešto novo, nove ideje, novu energiju, što je i razlog višedecenijskog postojanja ove manifestacije.

Programski sadržaji su veoma raznovrsni - od trubačke budilice, defilea trubača, prikaza stare dragačevske svadbe, nastupa kulturno-umetničkih društava iz zemlje i inostranstva, koncerata, pa sve do takmičenja trubača koji predstavljaju njegov vrhunac.

„Festival je iznedrio mnoga danas poznata imena koja su postali najbolji „ambasadori" Guče u svetu. Značaj koji Sabor nosi sa sobom, duh veselja i neprolaznih vrednosti okrenutih tradiciji, čine glavni razlog što poznata i značajna imena iz društvenog života prihvataju na sebe zvanje domaćina, koji podizanjem zastave otvara festival, noseći ga ponosno ne samo tokom trajanja sabora, već i čitavog života. Sabor se tako ne vezuje samo za godinu održavanja i ne pamti samo po pobedniku trubačkog takmičenja, već i po ličnosti koja je dobila čast da ga svečano otvori." [16]

Popularnosti Sabora u Guči u značajnoj meri je doprinela i onlajn promocija, prvenstveno u inostranstvu. Sabor trubača poseduje:

- Veb-sajt http://sabortrubaca.rs/
- Fejsbuk stranicu https://web.facebook.com/dragacevskisabortrubaca/?fref=ts&_rdc=1&_rdr
- Tviter nalog https://twitter.com/Sabor_Trubaca
- Instagram stranicu https://www.instagram.com/sabor_trubaca/?hl=sr

Pored već pomenutih, trebalo bi obratiti pažnju i na sledeće:

- Sajt https://www.gucafestival.rs/
- Fejsbuk stanica https://web.facebook.com/GucaFestivalPortal?_rdc=1&_rdr
- Instagram stranica https://www.instagram.com/gucafestival/
- Tviter nalog https://twitter.com/Gucafestival

Na samom vrhu sajta [17] je obeležen kao zvanična prezentacija, a desno se nalaze linkovi ka već pomenutim društvenim mrežama. Ispod u horizontalnom delu sa menijima, primetan je logotip Sabora trubača, u čijem nastavku su kategorije – naslovna, o saboru, foto, video,

kontakt, info, Muzej trube, i izbor jezika (ova opcija postoji i na samom dnu sajta). Naravno, sve zavisi od veličine prikaza, tako da se može desiti da se pojavljuje dugme za meni na koje kada se klikne prikazuju se kategorije. Kada je reč o opciji jezika, karakteristično je da se nude dva – srpski (ćirilica – jedan od retkih sajtova) i engleski. Sajt se odlikuje i veoma primetnim slajdšouom slika, kao i izdvojenim najnovijim vestima (nekoliko vesti tako da stranica ne izgleda pretrpano; forma – slika i naslov kao linkovi do teksta). Do trenutka analiziranja sajta (07.02.2018.) objavljeno je 40 saborskih vesti. Potom se vidno ističu partneri (sponzori) smenjujući se naizmenično, kratak tekst o tradiciji Sabora, dok su jasno istaknuti (putem velikih stilizovnih slika) linkovi ka dodatnim informacijama, predtakmičarskim centrima i programu manifestacije (što se isto ponavlja raščlanjeno u podnožju stranice zajedno sa linkovima ka sajtu opštine, Centra za kulturu i sport i u okviru njega Muzeja trube, i Turističke organizacije Dragačevo). Navode se i info podaci, kao i mogućnost pretrage sajta i ponovo linkovi ka društvenim mrežama. Može se reći da sajt pruža (ili linkovima usmerava) gotovo sve potrebne informacije značajne za posetioce festivala.

Analizirajući sajt [18] primetno je da ima verzije na srpskom – latinica, srpskom – ćirilica i engleskom jeziku. Zatim se ističe meni (kategorije: početna, smeštaj, program, opšte informacije, članci, galerija, kontakt) ispod njega slajdšou slika, najnoviiji članci (naslov, slika - linkovi, početak teksta), u istom maniru o festivalu i njegovoj istoriji, varošici Guča, kao i praćenju na Fejsbuk stranici. U podnožju sajta se nalaze linkovi ka društvenim mrežama. Na sajtu se mogu pronaći aktuelne informacije o Saboru, Guči i pratećim manifestacijama.

Kada je reč o korišćenju Fejsbuk stranice [19], može se primetiti da ima 3.248 pratilaca i 3.241 sviđanja. Redovnost objava je takođe veoma dobra. Važno je pomenuti i to da su objave zastupljene tokom čitave godine i vezane za Sabor (pre i nakon njega), ali i za druge zanimljive događaje u opštini. Ukoliko se posmatra isključivo opcija najave događaja (ne i najave putem klasičnih objava), mogu se uočiti dva – 56. i 57. Sabor. Pohvalno je što se najavljuje glavni događaj (Sabor), ali bi ista opcija mogla biti korišćena i za najvažnije elemente programa (npr. koncerte, takmičenja i sl.) pa u tom smislu nije dovoljno dobro iskorišćena. Na stranici se takođe nalazi dosta fotografija, kao i nekolicima video zapisa.

Druga značajna fejsbuk stranica [20] ima 7.133 pratilaca, a 7.128 lajkova. Na stranici se redovno objavljuju novine vezane za Sabor trubača, ali i za druge manifestacije i događaje značajne za opštinu Lučani. Opcijom „događaji" vidi se da je najavljen 57. Sabor, a da je već zakazano i novo 58. izdanje. Kao i prethodna, i ova stranica ima dosta slika i video materijala.

Tviter nalog Sabora u Guči [21] postoji od jula meseca 2017. godine tako da je veoma mlad u poređenju sa trajanjem manifestacije i same društvene mreže Tviter, pa je u toku pomenutog meseca bilo 5 tvitova (uglavnom upućivanje na zvanični veb-sajt, najave Sabora i sponzora), sa ukupno 147 pratilaca i jednim lajkom. Drugi nalog [22] je dosta stariji (decembar 2010.g.) i samim tim ima više tvitova (300), pratilaca (944), ali i lajkova (189). Za razliku od prvog, ovaj nalog je redovniji u objavljivanju informacija tokom godina (npr. u 2017. godini 5 tvitova). Ovakva situacija, sa postojanjem dva naloga može dovesti do zabune među zainteresovanim licima, ali je evidentno da je u oba slučaja broj tvitova izuzetno mali, što svakako nije dobro.

Instagram nalog Sabora u Guči [23] za sada ima jednu objavu i 19 pratilaca, dok je nalog festivala [24] dosta ažurniji sa 117 objava (u 2017. godini 28) i 398 pratilaca.

Moguće je, pretragom na *Google PlayStore*-u pronaći i aplikaciju koja je označena kao zvanična [25] i ima 100-150 instaliranja, a recenzija 9 sa prosečnom ocenom 4,9. Primetno je da je poslednje ažuriranje same aplikacije izvršeno 03. jula 2015. godine, a i sama naslovna slika potiče iz iste godine (55. Sabor). Kada se instalira aplikacija, ista ne funkcioniše. Ovo ukazuje da je postojala želja da se promocija Sabora unapredi (verovatno zbog jubilarnog 55. Sabora), ali da se posle od aplikacije iz nekog razloga odustalo, što

svakako nije dobro, posebno ako se uzme u obzir da ljudi mogu videti na Google PlayStore-u da aplikacija postoji, da nije ažurna, i povrh svega, da ne radi, što može biti percipirano kao veoma loše i zbunjujuće.

Snimci sa Dragačevskog sabora trubača prisutni su i na stranici Jutjub i brojnim drugim sajtovima, što dokazuje i rezultat pretrage „SABOR TRUBAČA GUČA" na Jutjubu koji iznosi više od 9.000 (vreme: 06.02.2018. 15:42), bez ulaženja u druge kombinacije reči ili druge jezike (primer reč „Guča" daje približno 112.000 rezultata (vreme: 06.02.2018. 15:42), dok na Gugl pretraživaču (vreme: 18.02.2018. 15:03) taj broj iznosi oko 617.000). Potpuniji naziv festivala „Dragačevski sabor trubača u Guči" korišćenjem Guglove napredne pretrage tačne fraze (vreme: 18.02.2018. 15:05) daje oko 13.200 rezultata, što je prilično veliki broj obzirom na zadate parametre.

3.2 Nušićijada

Nušićijada je festival komediografskog karaktera koji se održava u Ivanjici svake godine počev od 2009.g, kada je ponovo obnovljen po „ugledu na festival koji se održavao u Ivanjici od 1968. do 1972. godine" [26]. Ponovno organizovanje je inicirala grupa građana putem peticije „i za manje od mesec dana skupila 3.797 potpisa, što čini više od 10% ukupnog stanovništva ove opštine" [26]. Nušićijada svojim sadržajem i nesvakidašnjošću kojom se odlikuje svake godine okuplja sve veći broj ljudi, koji ne samo da su posetioci, nego i učesnici ove svojevrsne pozornice života. Dobitnik je i velikog broja nagrada i priznanja, a tokom godina održavanja ovu manifestaciju posetila su brojna poznata imena domaće kulturne i umetničke scene. „Nušićijadu obeležavaju i imena i institucije iz sveta novinarstva, izdavaštva, besedništva, satire i aforizma, kao i talentovani stvaraoci iz ivanjičkog kraja. Višegodišnja saradnja sa akademskim institucijama poput Matice srpske, Pravnog fakulteta univerziteta u Beogradu, Regionalnog centra za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju itd., govore o značaju edukativne uloge festivala" [26]. Nušićijada se karakteriše događajima vezanim za karikaturu, aforizam, humor, izložbe, koncerte, parade, predstave, filmske projekcije, radionice i mnoge druge slične, ali i različite aktivnosti koje ovaj festival čine spojem nespojivog. Prema podacima dostupnim na zvaničnom sajtu organizatora [26], primetan je konstantan rast broja posetilaca. Nušićijada je 2010.g. privukla oko 10.000, 2011.g. oko 30.000, 2012.g. oko 35.000, 2013.g. oko 40.000, 2014. g. između 45.000 i 50.000, dok je 2015. i 2016.g. zabeležila po preko 55.000 posetilaca.

Nušićijada se, za razliku od ostalih manifestacija sa teritorije opštine Ivanjica, izdvaja većim korišćenjem savremenih promocionih sredstava koje se zasnivaju na Internetu, među kojima su:

- Sajt http://www.nusicijada.rs/
- Fejsbuk stranica https://web.facebook.com/nusicijada?_rdc=1&_rdr
- Tviter nalog https://twitter.com/nusicijada?lang=sr
- Instagram nalog https://www.instagram.com/nusicijada/
- Jutjub kanal https://www.youtube.com/user/NusicijadaIvanjica

Analizirajući sajt Nušićijade [26], primećuje se u krajnjem gornjem delu odabir linkova za ostvarivanje dodatnog kontakta – telefon, fejsbuk, jutjub, instagram, imejl. Potom je primetan meni sa kategorijama – Nušićijada, program, galerija, promocija, dokumenta, prijatelji, naš tim, kontakt, kao i opcija pretraživanja sajta („lupa"). Veliki prostor zauzima i slajdšou slika sa festivala, ispod koga se nalaze linkovi za preuzimanje (O Nušićijadi, Android aplikacija), prelistavanje materijala i doniranje sredstava za festival. U glavnom delu sajta, u vertikalnoj koloni dati su skraćeni prikazi vesti, dok je sa desne strane u užoj koloni omogućeno pretraživanje sajta, dati su linkovi programa Nušićijade, EFFE (*Europe for festivals festivals for Europe*), veza sa fejsbuk stranicom, link do dokumentarnog filma o Nušićijadi, kao i do publikacija i zbornika satiričnih priča (sve je u .pdf formatu i besplatno za

preuzimanje). U podnožju sajta se nalaze logotipi-linkovi do partnera i organizatora – opštine, Doma kulture, Turističke organizacije.

Ono što je zanimljivo jeste postojanje android aplikacije [27] koja je besplatna za preuzimanje i ne traži nikakve dodatne dozvole. Kada se otvori dobija se glavna strana sa hronološki poređanim vestima (od najnovijih) u obliku: datum, naslov, početak teksta (link do kompletne vesti). Primetno je da je aktivna i van perioda održavanja festivala, što je veoma pohvalno. U gornjem levom uglu je dugme za meni koji otvara link do zvaničnog sajta, vesti, program (sadrži detaljan program manifestacije po danima i satima), Nušićijada (O Nušićijadi, Branislav Nušić, Scene), kao i galerija i kontakt (adresa i veliki broj kontakt osoba sa mogućnošću pozivanja na brojeve mobilnih telefona, kao i kontakt po različitim sektorima). Aplikacija u podešavanjima (gornji desni ugao) nudi aktiviranje/deaktiviranje push notifikacija, kao i podatke o autorima. Recenzije korisnika su za sada odlične – 21 korisnik je dao maksimalnu ocenu od 5 zvezdica, kao i komentari. Za aplikaciju se može reći da je veoma korisna, a za sada je broj preuzimanja 50-100.

Fejsbuk stranica Nušićijade [28] ima 10.401 pratioca i 10429 lajkova. Objave su redovne tokom čitave godine, a ima i dosta fotografija, kao i zanimljivih video zapisa. Najave događaja su redovne i tokom 2017. godine ih je bilo 16.

Nušićijada koristi i Tviter [29] od avgusta 2012.g. i ima 352 tvita (broj se ažurira tokom cele godine), 325 pratilaca i 66 lajkova.

Instagram je kao društvena mreža takođe zastupljen u promovisanju festivala. Kada je o ovom nalogu reč [30], ukupno postoji 231 objava (u 2017.g.oko 144) i 987 pratilaca.

Zvanični Jutjub kanal [31] takođe ima važnu ulogu. Do sada je 79 otpremljenih snimaka, 17 ih ima više od 1.000, a najveći broj pregleda po videu iznosi 7.830.

Korišćenjem Guglove napredne pretrage sa precizno definisanom frazom koja se traži („Nušićijada") (vreme: 07.02.2018. 10:10) dobili smo oko 40.200 rezultata, što je zaista veliki broj, a postavljajući period objavljivanja od 01. januara do 31. decembra 2017. godine dobijamo oko 2.050 rezultata. Termin Nušićijada je na Jutjubu zastupljen u približno 1.870 rezultata (vreme: 07.02.2018. 10:15).

3.3 Srpski festival svetske muzike

Srpski festival svetske muzike (*Serbia World Music Festival*) održava se u Gornjem Milanovcu od 2009. godine, a pokrenut je radi ostvarivanja i „podsticanja multikulturne saradnje u Srbiji i ostatku Evrope na osnovu ideje da je „muzika univerzalni jezik koji ne poznaje granice" [32]. Manifestacija traje četiri dana (tri festivalska 2017. godine) tokom kojih se prepliću događaji namenjeni, kako deci tako i odraslima, uz specijalne goste i dosta dodatnih sadržaja – maskenbal, folklorni i tradicionalni, muzičke radionice, koncerte lokalnih (domaćih), ali i inostranih učesnika, muzičara i bendova („više od 200 izvođača iz zemlje i inostranstva" [33]). Cilj je da se muzika, bez obzira na žanr, posmatra kao fenomen koji povezuje ljude, koji svojom univerzalnošću prevazilazi sve prepreke rušeći predrasude i stvarajući osećaj pripadnosti i zajedništva. Težnja je da se „raznovrsnom programskom ponudom privuče što veći broj posetilaca, odnosno da se obuhvate različite ciljne grupe i zadovolje njihova interesovanja, pa je tako program prilagođen svim uzrastima, od najmlađih do najstarijih" [32].

U onlajn promovisanju, Srpski festival svetske muzike koristi:

- Sajt http://www.serbiamusicfestival.com/
- Fejsbuk stranicu https://web.facebook.com/serbiaworldmusicfestival/
- Tviter nalog https://twitter.com/SerbiaWorldMF
- Jutjub kanal https://www.youtube.com/channel/UCfniz5YRKWYOiSlIbDwqF-A/videos

Zvanični sajt Srpskog festivala svetske muzike [33] u gornjem delu ističe mesto (Gornji Milanovac, Srbija), svoj naziv i vreme održavanja. Potom sledi horizontalni meni sa kategorijama: *home*, vesti, program, bendovi, foto, video, info, kontakt. Na početku glavnog dela početne strane, ističe se slajdšou sa aktuelnostima. Sajt nudi verzije na srpskom (latinica) i engleskom jeziku. Omogućeno je i preuzimaje programa festivala i praktičnih informacija u .pdf. formatu, a mogu se videti i poster festivala sa programom, prijatelji i sl. U centralnom delu se nalaze odabrane muzičke numere koje posetioci sajta mogu slušati (preko *SoundCloud*-a) ukoliko to žele, kao i stilizovani prikaz u vezi sa festivalom. U desnom delu vidno su označeni linkovi ka Fejsbuku, Tviteru i Jutjub stranici, kao i umanjeni prikaz najnovijih tvitova. Na sajtu je tokom 2017. godine objavljeno 7 vesti.

Oficijelna Fejsbuk stranica [34] ima 575 osoba koje je prate i 569 lajkova. Objave su redovne i van perioda trajanja festivala. Najava događaja je korišćena za sada dva puta.

Festival je od juna 2011. godine prisutan na Tviteru [35] gde ima 203 tvita, 79 pratilaca i 42 lajka. Prisutna je izuzetna aktivnost na ovoj društvenoj mreži, pre svega tokom 2017. godine.

Jutjub kanal [36] ima 82 snimka (27 iz 2017. godine), od kojih njih 7 ima više od 1.000 pregleda, a najveći broj pregleda iznosi 10.233. Ovaj kanal prati 48 lica.

3.4 Animanima

Međunarodni festival animacije „Animanima" održava se od 2007.g. u prostoru Doma kulture u Čačku. „Zasniva se na konceptu međunarodnog takmičarskog programa, revijalnih programa u okviru kojih se predstavljaju portreti animatora, škole animacije, autorske retrospektive, studiji za produkciju animiranih filmova, kao i pratećih programa (predavanja, izložbe, mutimedijalni događaji)," ona „prezentuje savremenu evropsku i svetsku produkciju u ovoj oblasti u cilju afirmacije umetnosti filmske animacije" [37]. "Animanima 2017" trajala je pet dana, od 5. do 9. septembra.

Međunarodni festival animacije „Animanima" je kao predstavnik festivala „nove generacije", u poređenju sa tradicionalnim, u velikoj meri zasnovan na savremenim tehnologijama, što obuhvata i oblast marketinga. Uočeno je da u svojim promovitnim aktivnostima putem interneta, Animanima poseduje:

- Sajt http://www.animanima.org/
- Fejsbuk stranicu https://web.facebook.com/Međunarodni-festival-animacije-Animanima-165865010138239/
- Vimeo https://vimeo.com/channels/festivalanimanima
- *ISSUU* https://issuu.com/animanima.org

Sajt festivala Animanima [37] sadrži meni sa opcijama: festival, program, raspored, galerija, mediji, arhiv. Ima svoju srpsku (latinica) i englesku verziju. U skladu sa programom festivala i njegovim nazivom, početna stranica je veoma kreativno urađena, puna je veselih boja, slika i ilustracija. Isto tako, sadrži zanimljive naslove (linkove) koji vode do šireg teksta, gde svaki ima svoju sliku, naslov i podnaslov koji ih prati, a pritiskom na dugme „+" (plus) otkriva se još sličnih članaka. U donjem glavnom delu stranice navode se, uz logotip kao link do sajta, I organizatori, pokrovitelji, programska, medijska, veb i ostala podrška. U podnožju početne strane nalaze se kontakt podaci Doma kulture Čačak, Festivala, ali i mogućnost praćenja putem Fejsbuka, Vimea i ISSUU-a.

Fejsbuk stranica Animanime [38] karakteriše se uvek slikovitim i interesantnim objavama, sa 812 pratilaca i 814 lajkova. Postoji zaista veliki broj fotografija i nekoliko video snimaka, kao što se može i pretpostaviti, obzirom da je reč o festivalu koji potencira vizuelnu umetnost animacije. Kada je reč o događajima, zabeležena su 3 prošla događaja, svi vezani konkretno za održavanje manifestacije.

Sajt nas je direktno uputio na nalog koji Međunarodni festival ima na Vimeu. Vimeo je sajt na kome se mogu postaviti, gledati i razmenjivati snimci. Nastao je 2004. godine, kreiran od strane grupe filmskih stvaraoca koji su želeli lak i lep način da dele video snimke sa svojim prijateljima. Sada je Vimeo dom više od 70.000.000 kreatora širom sveta [39], a među njima su i oni sa Animanime. Animanima ima postavljena 22 videa i 14 pratilaca [40]. Ako se bolje pogleda, vidi se da je ovaj kanal, kao i snimci na njemu postavljen od strane *Festival Animation Animanima* -e koja ima 26 video zapisa i 29 pratilaca [41].

Festival Animanima ima svoj profil i na sajtu issuu.com sa 11 publikacija i 6 pratilaca [42].

4. REZULTATI DISKUSIJA

Optimizacija veb sajta za pretraživače (*Search engine optimization – SEO*) predstavlja proces unapređenja kvaliteta i količine saobraćaja od pretraživača ka veb-sajtu preko prirodnih (organskih ili algoritamskih) rezultata pretrage. Tipično, što je sajt bolje rangiran (npr. u pretragama izlazi među prvima na spisku), više će saobraćaja biti preusmereno sa pretraživača na njega. U slučaju tematike ovog rada, ona predstavlja veoma značajan parametar, pa smo iz tog razloga analizirali pozicije veb sajtova na pretrazi preko najpoznatijih pretraživača i to preko: Gugla, Jahua i Binga (tabela 2).

Tabela 2. Pozicije analiziranih veb sajtova na pretrazi preko najpoznatijih pretraživača (prvih 50 pozicija)

Rbr	Naziv (tražen pojam)	Gugl	Jahu	Bing
1.	Dragačevski sabor trubača	1*	1**	1**
2.	Nušićijada	1	1	1
3.	Srpski festival svetske muzike	1	Nema	Nema
4.	Animanima	1	1	1
Simboli: *zvaničan veb sajt, ** drugi analizirani veb sajt				

Karakterisitčno je to da je pozicija veb-sajta Dragačevskog sabora trubača u pretraživaču Gugl na prvom mestu (zvaničan sajt), a drugi sajt na petom, dok je u pretraživačima Jahuu i Bingu na prvom mestu drugi analizirani sajt (https://www.gucafestival.rs/), a zvanične prezentacije nema ni među prvih pedeset rezultata. Može se zaključiti da je, izuzev na Guglu, pozicija veb-sajta https://www.gucafestival.rs/ odlična, dok se zvanična veb prezentacija Sabora, osim na Gugl pretraživaču, na ostalim analiziranim uopšte ne pojavljuje u prvih 50, što je izuzetno loše. Čak je bolje pozicionirana zvanična Fejsbuk stranica na pretraživaču Jahu i Bing (među prvih 10), dok je Fejsbuk stranica https://sr-rs.facebook.com/GucaFestivalPortal/ u Guglu na 4., a u Bingu na 6. mestu.

Sajt Nušićijade je, kao što se može videti u tabeli 1, na prvoj poziciji u svim analiziranim pretraživačima, što je odličan rezultat, posebno ako se upotpuni podacima da je dobra pozicija Fejsbuk stranice (2. u Guglu, 3. u Jahuu, 2. u Bingu), dok se Tviter nalog ističe dobrom pozicijom u Jahuu (4. u Jahuu, 40. u Bingu), kao i Jutjub (7. u Jahuu, 36. jedan video u Bingu).

Sajt Srpskog festivala svetske muzike jedino u Gugl pretraživaču zauzima prvu poziciju, dok se u Jahuu i Bingu ne nalazi ni u prvih 50. Zanimljivo je da se Fejsbuk stanica nalazi među prvih 10 rezultata u Jahuu (2. mesto – ne računajući usmeravanje na video rezultate) i Bingu (1. mesto), što je odlična pozicija.

Kada je reč o veb sajtu Animanime, on se u sva tri pretraživača nalazi na prvom mestu, s tim što u Yahuu i Bingu zauzima i drugo mesto (isti sajt engleska verzija), što je odlična pozicija posebno ako se uzme u obzir sličnost sa pojmom „animacija" koji je uglavnom sličan na svim jezicima. Fejsbuk u Guglu ima dobru treću poziciju, dok se u drugim pretraživačima ne nalazi u prvih 50 mesta. Vimeo i Issuu se nalaze na 10.-oj, odnosno 11.-oj poziciji u Gugl pretraživaču, u Jahuu se Vimeo nalazi na 4.-om (i 7.-om mestu), *Issuu* na 14. mestu, dok je

u Bing pretraživaču Vimeo na 32.-om, a Issuu na 18.-oj i 19.-oj poziciji. Ako se uzme u obzir da Animanima poseduje naloge na svim analiziranim društvenim mrežama (Fejbuk, Tviter, Instagram i Jutjub), zaključuje se da im se ne posvećuje dovoljno pažnje, jer jedino Fejsbuk u Guglu ima zadovoljavajuću poziciju.

Generalni zaključak je da se sve četiri manifestacije baziraju na pozicioniranju svog veb sajta u Gugl pretraživaču, obzirom da se Dragačevski sabor trubača (zvanični sajt) i Srpski festival svetske muzike ne nalaze ni među prvih 50 pozicija u pretraživačima Jahu i Bing, i da bi u cilju posećenosti morale uložiti više sredstava u optimizaciju veb sajta za pretraživače (SEO).

Tabela 3 predstavlja evaluacionu tabelu, gde su sajtovi analiziranih manifestacija rangirani na osnovu broja pozitivnih odgovora na 15 pitanja, odnosno tvrdnji.

Tabela 3. Evaluaciona tabela veb sajtova analiziranih manifestacija

Rbr	**Web sajt** / **Pitanje/tvrdnja**	**Sabor trubača**	**Nušićijada**	**Srpski festival svetske muzike**	**Animanima**
1	Početna stranica je pregledna i lako čitljiva.	+	+	+	+
2	Važni linkovi se nalaze na početnoj stranici.	+	+	+	+
3	Sadržaj je jasan, sažet, koristan i relevantan za publiku.	+	+	+	+
4	Informacije su grupisane u logičke jedinice.	+	+	+	+
5	Sajt se odlikuje skladom boja.	+	+	+	+
6	Sajt (pored teksta) sadrži slike, video i zvučne efekte (makar 2 kriterijuma).	+	+	+	+
7	Horizontalno skrolovanje se izbegava ili minimizira.	+	+	-	-
8	Informacije koje opisuju gde se nalazite u strukturi sajta pojavljuju se na svakoj stranici.	-	-	-	+
9	Polje za pretragu sajta se nalazi na početnoj stranici.	+	+	-	-
10	Pisanje je gramatički tačno.	+	+	+	+
11	Povezanost sajta sa nalozima na društvenim mrežama.	+	+	+	+
12	Sajt pruža mogućnost interakcije sa posetiocima (komentari, slanje poruka).	+	+	-	-
13	Sajt ima verziju na nekom drugom jeziku.	+	-	+	+
14	Sajt ima linkove ka sličnim organizacijama i partnerima.	+	+	+	+
15	Objava postova je redovna tokom cele godine (ne samo za vreme manifestacije) – 2017. godina.	+	+	-	+
UKUPNO pozitivnih odgovora		**14**	**13**	**10**	**12**

Na osnovu rezultata 15 analiziranih kriterijuma kvaliteta sajta, došli smo do zaključka da je sajt Dragačevskog sabora trubača najbolje rangiran (14/15), zatim slede sajt Nušićijade (13/15), sajt Animanime (12/15) i na kraju sajt Srpskog festivala svetske muzike (10/15). Najveći problem jeste nepostajanje navedene pozicije u strukturi sajta gde se posetilac trenutno nalazi, pritom se ne uzima u obzir sam naslov stranice, što je prisutno kod 3/4

analizirana sajta. Trebalo bi pomenuti i probleme horizontalnog skrolovanja, nepostojanje polja za pretragu sajta na početnoj stranici i mogućnosti ostvarivanja kontakta preko veb-sajta ili ostavljanja komentara, što je slučaj na po dva sajta. Sajt Nušićijade je samo na srpskom jeziku (latinica), što se može opravdati profilom posetilaca manifestacije. Srpski festival svetske muzike ima mali broj vesti u 2017. godini, koje su vezane za period trajanja manifestacije.

Sa druge strane, zbirni pregled korišćenja društvenih mreža od strane četiri analizirane manifestacije može se videti u tabeli 4. Analizirano je da li nalog ima redovne objave, koliko ima pratilaca, kao i koji je maksimalan broj pregleda na Jutjubu.

Tabela 4. Zbirna analiza korišćenja društvenih mreža analiziranih manifestacija

	Fejsbuk		**Tviter**		**Instagram**		**Jutjub**		
	Objave	Pratioci	Objave	Pratioci	Objave	Pratioci	Objave	Pratioci	Maks. br. pregleda
Sabor trubača	DA	3.248	NE	147	NE	19	-	-	-
Nušićijada	DA	10.401	DA	325	DA	987	79	78	7.830
Srpski festival svetske muzike	DA	569	DA	79	-	-	82	48	10.233
Animanima	DA	812	-	-	-	-	-	-	-

Može se zaključiti da je najredovnije korišćenje Fejsbuka, ali da značajniji broj pratilaca ima samo Nušićijada, dok se Sabor trubača nalazi na broju od oko 3.000-7.000 pratilaca, u zavisnosti od stranice koja se posmatra. Redovnošću u korišćenju Tvitera ističu se samo Nušićijada i Srpski festival svetske muzike, dok je broj pratilaca zanemarljiv, jer ni u jednom slučaju ne prelazi 1.000 lica. Instagram se redovno koristi samo kod Nušićijade, ali broj pratilaca ni ovde ne prelazi brojku od 1.000. Bez obzira na broj otpremljenih snimaka, broj pratilaca na Jutjubu je zanemarljiv, a ni maksimalan broj pregleda nije previše visok.

5. ZAKLJUČAK

Savremeno poslovanje u oblasti turizma podrazumeva usvajanje novog koncepta pristupa tržištu, modela koji se zasniva na primeni savremenih infrormacionih tehnologija – onlajn marketingu. Nije reč o potpunom okretanju internet promociji, već o integrisanju tradicionalnih postulata marketinga prilagođenih visokokonkurentnim uslovima poslovanja i promenljivim tržišnim faktorima. Informacione tehnologije, prvenstveno internet, pritom daju dodatnu podršku i veliku pomoć u ostvarivanju postavljenih ciljeva marketinga i ukupnih poslovnih ciljeva.

U ovom radu su izdvojene 4 manifestacije koje se održavaju svake godine na teritoriji Moravičkog upravnog okruga, po jedna iz svake lokalne samouprave. Izdvojeni su Dragačevski sabor trubača (Lučani), Nušićijada (Ivanjica), Srpski festival svetske muzike (Gornji Milanovac) i Animanima (Čačak) kao manifestacije najprisutnije kada je reč o postojanju veb-sajtova i broju naloga na društvenim mrežama koje koriste u svrhu svoje marketinške promocije. Međutim, analizirajući njihovu aktivnost na ovom polju, generalno možemo zaključiti sledeće:

- Sve analizirane manifestacije se ne fokusiraju dovoljno na pozicioniranje svog veb-sajta u Gugl pretraživaču (Dragačevski sabor trubača – zvanični sajt i Srpski festival svetske muzike nisu među prvih 50 pozicija u pretraživačima Jahu i Bing), pa se posebna pažnja mora posvetiti boljoj optimizaciji veb-sajta za pretraživače (SEO).

- Najbolje ocenjen sajt ima Dragačeski sabor trubača (14/15), dok se kao najveći nedostaci javljaju nepostojanje prikaza trenutne pozicije u strukturi sajta (3/4), kao i horizontalno skrolovanje, nepostojanje polja za pretragu sajta i nemogućnost komentarisanja i slanja poruka putem sajta.

Od svih društvenih mreža Fejsbuk se najredovnije koristi kod sve četiri manifestacije, ali se brojem pratilaca ističu samo Nušićijada i Sabor trubača u Guči, dok je situacija kod Tvitera, Instagrama i Jutjuba daleko lošija, posebno kada se uzme u obzir broj pratilaca.

Korišćenje onlajn marketinga je, na osnovu dobijenih rezultata, potrebno dodatno unapređivati, što je od velikog značaja za sve četiri manifestacije, ukoliko žele da u budućnosti ostanu konkurentne na turističkom tržištu Srbije, a posebno van njega.

Bibliografija

1. Bakić O., Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, p. 3,4,10,19
2. Bjeljac Ž., Turističke manifestacije u Srbiji, Geografski institut „Jovan Cvijić", Srpska akademija nauka i umetnosti, Beograd, 2010., p. 3
3. Krippendorf J., Marketing et tourisme, Herbert Lang Et Cie, Berne, 1971.
4. Kotler P., Keller K. L., Marketing menadžment (dvanaesto izdanje), Data status, Beograd, 2006., p. 13, 493
5. Grupa autora, Ekonomski rečnik (drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje), Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006., p.160-161
6. Uredba o načinu vršenja poslova ministarstava i posebnih organizacija van njihovog sedišta, Službeni glasnik Republike Srbije broj 3/92
7. Uredba o upravnim okruzima, Službeni glasnik Republike Srbije broj 15/06
8. http://moravickiupravniokrug.org/, 08.02.2018. 14:00
9. Popis stanovništva, domaćinstava i stanova 2011. u Republici Srbiji – stanovništvo – uporedni pregled broja stanovnika 1948, 1953, 1961, 1971, 1981, 1991, 2002. i 2011. – podaci po naseljima, Republički zavod za statistiku, Beograd, 2012., p. 67, 68, 70 http://pod2.stat.gov.rs/ObjavljenePublikacije/Popis2011/Knjiga20.pdf 08.02.2018. 14:00
10. http://www.lucani.rs/index.php/sr/o-opstini, 04.07.2017.
11. Popović I.V., Opština Lučani: geografska proučavanja: naučna monografija, Centar za kulturu, sport i turizam opštine Lučani „Dragačevo", Guča, 2006., p. 9
12. http://www.gornjimilanovac.rs/geografske-odlike.html, 08.02.2018.
13. http://turizamcacak.org.rs/wp-content/uploads/2013/11/Kalendar-manifestacija-2017-nova-verzija.pdf, 03.02.2018.
14. http://turizamdragacevo.org/category/manifestacije/, 03.02.2018.
15. http://www.togm.org.rs/turistička-ponuda/šta-posetiti/manifestacije.html, 03.02.2018.
16. Garabinović D., The examples of good entrepreneurial marketing practice in the area of tourism in Dragacevo, 10th International scientific conference „Science and higher education in function of sustainable development", 06-07. october 2017, Mećavnik – Drvengrad, Užice, Serbia, pp. 7-1-7-8, p. 7-5
17. http://sabortrubaca.rs/, 07.02.2018.
18. https://www.gucafestival.rs/, 06.02.2018.
19. https://web.facebook.com/dragacevskisabortrubaca/?fref=ts&_rdc=1&_rdr 08.02.2018. 15:13

20. https://web.facebook.com/GucaFestivalPortal?_rdc=1&_rdr, 08.02.2018. 15:14
21. https://twitter.com/Sabor_Trubaca, 08.02.2018. 15:15
22. https://twitter.com/Gucafestival, 08.02.2018. 15:16
23. https://www.instagram.com/sabor_trubaca/?hl=sr, 08.02.2018. 15:18
24. https://www.instagram.com/gucafestival/, 08.02.2018. 15:19
25. https://play.google.com/store/apps/details?id=rs.lpd.sabortrubaca15, 07.02.2018. 10:00
26. http://www.nusicijada.rs/, 07.02.2018. 09:00
27. https://play.google.com/store/apps/details?id=rs.nusicijada.nusicijada,07.02.2018. 09:08
28. https://web.facebook.com/nusicijada?_rdc=1&_rdr, 07.02.2018. 09:37
29. https://twitter.com/nusicijada?lang=sr, 07.02.2018. 09:43
30. https://www.instagram.com/nusicijada/, 07.02.2018. 09:46
31. https://www.youtube.com/user/NusicijadaIvanjica, 07.02.2018. 09:52
32. Ristivojević M., (Re)definisanje tradicije na primeru *world music* fenomena, Etnoantropološki problemi, 2014., 9(1): pp.69-82, p. 77
33. http://www.serbiamusicfestival.com/, 07.02.2018. 10:25
34. https://web.facebook.com/serbiaworldmusicfestival/, 07.02.2018. 10:45
35. https://twitter.com/SerbiaWorldMF, 07.02.2018. 10:49
36. https://www.youtube.com/channel/UCfniz5YRKWYOiSlIbDwqF-A/videos, 07.02.2018. 10:53
37. http://www.animanima.org/, 07.02.2018. 12:22
38. https://web.facebook.com/Međunarodni-festival-animacije-Animanima-165865010138239/, 07.02.2018. 12:32
39. https://vimeo.com/about, 07.02.2018. 12:49
40. https://vimeo.com/channels/festivalanimanima, 07.02.2018. 12:40
41. https://vimeo.com/animanima, 07.02.2018. 12:57
42. https://issuu.com/animanima.org/docs, 07.02.2018. 13:00

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

PISANJE I OBJAVLJIVANJE RADOVA IZ OBLASTI MENADŽMENTA

WRITING AND PUBLISHING PAPERS FROM THE FIELD OF MANAGEMENT

Vlado Radić | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd | vlado.radic@vektor.net

Sažetak

Na današnjem stepenu razvoja menadžment je neophodna aktivnost u svim organizacionim sistemima, kako ekonomskim, tako i neekonomskim. Mnogi autori, proučavajući problematiku menadžmenta, doprineli su da se menadžment razvije u naučnu disciplinu u okviru društvenih i tehničkih nauka. U radu je pokušano ukazati na to da značaj menadžmenta treba shvatiti veoma ozbiljno, jer je njegova uloga u ostvarivanju poslovnog uspeha preduzeća presudna. Bavljenje ovom naučnom discipilinom povezano je sa određenim problemima čije rešavanje zahteva primenu naučnih metoda, tehnika i sredstava analize, predviđanja i kontrole. Pisanje radova iz menadžmenta je samo jedan od aspekata tog bavljenja menadžmentom.

Abstract

At today's level of development, management is an essential activity in all organizational systems, both economical and non-economical ones. Many authors, while studying management issues, have contributed to the management's development into a scientific discipline within social and technical sciences. In this paper, an effort was made to point out that the importance of management should be taken very seriously, because its role in achieving business success of the company is crucial. Dealing with this scientific discipline is associated with certain problems whose solution requires the application of scientific methods, by means of analysis, prediction and control. Writing papers from the field of management is just one of the aspects of this management deal.

Ključne reči: *menadžment, nauka, naučne metode, metodologija, kreativnost, autentičnost, pisanje radova*

Keywords: *management, science, scientific methods, methodology, creativity, authenticity, paper writing*

1. UVOD

Iako menadžment kao iskustvena kategorija postoji od kada postoji i ljudski rod, kao naučna disciplina menadžment se rađa tek krajem 19-og veka. Potreba za ozbiljnim proučavanjem načina vođenja sve složenijih poslovnih procesa javlja se sa ulaskom čovečanstva u industrijsku revoluciju i pojavom prvih velikih poslovnih sistema. Utemeljivač menadžmenta kao naučne discipline je Frederik Tejlor, čovek koje je i smislio reč „menadžment", da bi menadžment kao naučna disciplina u periodu od nepunih 150 godina od nastanka do danas doživeo značajnu ekspanziju prolazeći kroz veći broj razvojnih faza [1].

Najpopularnija je definicija menadžmenta američke autorke Meri Parker Folet, koja kaže da je menadžment sposobnost (veština, umešnost) obavljanja posla preko ljudi, ili kraće: obavljanje poslova pomoću drugih ljudi [2]. Danas je opšteprihvaćeno da menadžment predstavlja

kontinuiran proces obavljanja poslovnih aktivnosti, a koji se odvija putem menadžerskih funkcija: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja.

Menadžment je delotvorno znanje koje poseduju i primenjuju menadžeri na zaposlene (koji imaju svoja znanja) u cilju otkrivanja kako postojeće znanje može najbolje da se primeni da bi se dobili rezultati i ostvarili organizacioni ciljevi. U svim menadžerskim funkcijama menadžeri donose odluke i sprovode te odluke posredstvom drugih ljudi.

Evoluciju menadžmenta permanentno prati diskusija o tome da li se menadžment može smatrati naukom i/li veštinom. Do dvadesetog veka dominiralo je mišljenje da je menadžment veština. Kasnije, a naročito u drugoj polovini dvadesetog veka, preovlađuje mišljenje da menadžment treba posmatrati i kao nauku i kao veštinu.

2. MENADŽMENT KAO NAUKA

Menadžment predstavlja sistem znanja koji nije u potpunosti zaokružen, jer u sebi ne sadrži sve naučno utvrđene i prihvaćene odgovore koji su potrebni za efikasno rešavanje brojnih upravljačkih problema. Razlozi tome su dvojaki: prvo, zbog toga što je menadžment relativno mlada naučna disciplina i drugo, zbog izrazite dinamike postojećih i permanentne pojave novih problema upravljanja koji traže adekvatna, na nauci zasnovana rešenja. Zato se može tvrditi da je menadžment nauka u razvoju [2].

U„Leksikonu menadžmenta" redaktora Jovanovića [3], pojam menadžment se definiše kao: 1) posebna naučna disciplina multidisciplinarnog karaktera koja se bavi istraživanjem problema upravljanja određenim poslovima, poduhvatima i društvenim sistemima; 2) proces upravljanja određenim poslovima, poduhvatima ili sistemima radi efikasnijeg dostizanja zajedničkih ciljeva; 3) posebna grupa ljudi čiji je posao da upravljaju izvršavanjem poslova i zadataka koje obavljaju drugi ljudi, radi efikasnog dostizanja predviđenih zajedničkih ciljeva.

U„Leksikonu menadžmenta" urednika Bahtijarević-Šiberi Sikavice [4], pod menadžmentom se podrazumeva: 1) proces koordinacije i efikasnog korišćenja ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi; 2) nosioci i realizatori menadžerske funkcije u organizaciji, odnosno grupa ljudi koja u preduzećima usmerava i koordinira aktivnosti i resurse; 3) specifična disciplina, odnosno sistematizovano ukupno znanje i praksa na tom području; 4) posebno zanimanje i profesija.

Kada je reč o pojmovnom definisanju menadžmenta, postoje i drugi aspekti od kojih se polazi. Teorijski i praktično posmatrano, među njima je posebno značajno razlikovanje strategijskog i operativnog menadžmenta. Budući da se pod pojmom menadžment podrazumevaju aktivnosti i nosioci planiranja, stategijski menadžment može se objasniti kao jedinstvo donošenja strategijskih odluka i skup menadžera koji takve odluke donose [5]. S obzirom na hijerarhijske nivoe na kojima se kreiraju strategijski ciljevi, razlikuje se strategijski menadžment preduzeća, poslovnih područja i poslovnih funkcija. Strategijske odluke koje donosi top menadžment kao najviši upravljački organ preduzeća neophodno je transformisati u operativne zadatke, kako bi se omogućilo racionalno ostvarivanje ciljeva poslovanja. Na taj način, operativni menadžment definiše neposredne ciljeve i zadatke za poslovne jedinice i funkcije [5].

3. PROUČAVANJE MENADŽMENTA

Menadžment kao proces obavljanja poslovnih aktivnosti ima mnogo determinanti, od kojih su najvažnije: menadžeri (sa tačnim određenjem pojma, posla, tipova i karakteristika menadžera, posebno razlika između menadžera i lidera), evolucija menadžmenta (sa istorijskim pregledom i školama menadžmenta), analiza menadžerskih funkcija (planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola), kao i praćenje novih pristupa i koncepata menadžmenta – organizacija koja uči (*Learning Organization*), konkurentnost organizacije (*Organizational Competitiveness*), menadžment znanja (*Knowledge Management*), menadžment odnosa sa kupcima (*Customer*

Relationship Management), upravljanje totalnim kvalitetom (*TQM*), transformisanje organizacije, reinženjering) i sl.

U menadžerskim funkcijama postoji jasno razgraničenje toga šta predstavlja planiranje i koji su elementi procesa planiranja, šta je odlučivanje, koje vrste i stilovi odlučivanja postoje, od čega se sastoji proces donošenja odluka, šta je dizajniranje (projektovanje) organizacione strukture, kako se delegiraju autoriteti i uspostavlja raspon kontrole, šta je pojam i značaj menadžmenta ljudskih resursa zajedno sa planiranjem, regrutovanjem i selekcijom ljudskih resursa, socijalizacijom, obukom i usavršavanjem, te napredovanjem u karijeri, šta je pojam, značaj i koji su ciljevi komuniciranja, kakav proces i vrste komunikacija postoje, koje su barijere efikasne komunikacije, kakva je uloga i koliki je značaj motivacije, koji su faktori individualne motivacije i teorije motivacije, šta je upravljanje grupama (timovima), grupno odlučivanje i upravljanje konfliktima, kao i šta podrazumeva pojam i proces liderstva, ponašanja lidera i teorije liderstva, kao i koje su vrste, stilovi i principi kontrole.

U Srbiji se predmet pod nazivom „menadžment" izučava na mnogo fakulteta – državnih i privatnih. Takođe, udžbenike iz oblasti menadžmenta napisali su nastavnici koji rade na tim fakultetima. Redak je primer (ako uopšte može da se navede) da jedan autor predstavlja toliki autoritet i da je napisao udžbenik (naučnu knjigu) koju bi prihvatili i preporučili drugi fakulteti ili drugi nastavnici. Budući da su nastavni planovi i programi iz predmeta „menadžment" gotovo identični, to govori da svaki od domaćih autora piše udžbenik iz ličnih pobuda (moj pristup, moj koncept, moji stavovi) ili razloga (npr. izbor u više nastavno zvanje).

Ne samo nastavni planovi i programi, nego i nastavnička (ili autorska) orijentacija ukazuju da se na našim fakultetima ne pominju, analiziraju i navode primeri vezani za organizacije (firme, preduzeća, kompanije) iz Srbije. U svakom udžbeniku pod nazivom „menadžment" navode se strani autori i analiziraju strane organizacije. Tako se više od trideset godina u radovima ili knjigama domaćih autora citiraju nobelovci, stručnjaci iz marketinga, poznati gurui kvaliteta, organizacionog ponašanja, sa redovnim prikazom situacija i stanja u kompanijama tipa *Proctor & Gamble, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard, Disney, McDonald's, 3M, General Electric, Intel, Exxon, Philips, Toyota, Wal-Mart, Tesco, Microsoft* itd.

Takođe, među „prestižnim" autorima pominju se Majkl Porter i njegova knjige „*Competitive Advantage*" ili „*Competitive Strategy*", Piter Senge i njegova knjiga „*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*", Piter Draker i njegove knjige „*The End of Economic Man*", „*Managing in Turbulent Times*" ili „*The Frontiers of Management: Where Tomorrow's Decisions are Being Shaped Today*", kao i Kotler, Deming, Juran, Krozbi, Čendler, Ansof, Velč, Robins, Fajol, Veber, Tejlor, Mincberg, Lukas, Maslou, Mekgregor i desetine drugih koji su napisali, isto, tako, na desetine knjiga, bestselera i tipskih priručnika za rešenje konkretnih problema. I studenti na navedenim fakultetima dobro su upoznati sa nabrojanim stranim autorima i njihovim delima, jer na „domaćem terenu" ne postoje autoriteti na koje bi im se ukazalo.

Dakle, u Srbiji, u literaturi na srpskom jeziku, ne postoji udžbenik (knjiga, monografija) u kome eminentni domaći profesori ili istraživači (konsultanti) analiziraju stanja, situacije, dobra ili loša rešenja, probleme nastale privatizacijom, stečajevima ili drugim razlozima kojima su opterećene domaće organizacije. Ponegde je moguće pronaći članke o neuspelim privatizacijama, potrebi restrukturiranja, konsolidacije ili modernizacije, ali o konkretnim problemima i načinima njihovog rešavanja u srpskim preduzećima nema radova.

Kada se pogleda statistika, na fakultetima u Srbiji svake godine na stotine studenata završi fakultete na kojima su slušali i polagali predmet pod nazivom „menadžment". Tih nekoliko stotina studenata traži zaposlenje u skladu sa stečenim znanjima i kompetencijama koje poseduju. Najveći broj njih, na početku karijere, susreću se sa osnovnim determinantama procesa menadžmenta i evidentno pokazuju elementarno nesnalaženje jer nisu upoznati sa stanjem u domaćim organizacijama. Kada traže posao u stranim organizacijama (kompanijama, firmama) u Srbiji, poznavanje stranog jezika, komunikativnost, liderski

potencijal i želja za napredovanjem ističu se kao prednost u odnosu na aktivno znanje bilo kojih elemenata menadžmenta. Naravno, to je iz razloga što strane organizacije nameću sopstvena pravila ponašanja, biraju one koji im odgovaraju, ali zauzvrat traže pokoravanje strogim pravilima ponašanja (jer na tržištu takvih kao Vi ima mnogo!). Drugo, strane organizacije nemaju problem da uspostave funkcionalne strukture koje obezbeđuju nesmetano odvijanje procesa, nemaju problem sa nametanjem organizacione kulture koju promovišu, niti mogu da naprave grešku u izboru kandidata. Jednostavno, one rade po ustaljenim (i dokazanim) pravilima zbog kojih i nisu za poređenje sa domaćim organizacijama.

4. PISANJE RADOVA IZ OBLASTI MENADŽMENTA

Proučavanje menadžmenta ne svodi se samo na sposobnost rekapitulacije određene materije, iskazano interesovanje za poneku od navedenih oblasti i želju da se napiše članak. Proučavanje menadžmenta je spor i dugačak proces koji nije ograničen vremenom preostalim da autor pošalje rad u časopis ili na stručni/naučni skup, niti željom tog istog autora da mu se pojavi ime i prezime iza naslova rada. Budući da smo rekli da je učenje proces, i učenje o menadžmentu ima aktivnosti, faze, elemente, relacije i obim koji čine taj proces. Takođe, učenje o menadžmentu je kontinuiran proces, što upućuje na zaključak da se mora odvijati u dužem vremenskom periodu, da se ostvaruje na naučnim principima i na način koji obezbeđuje istraživački rad, analizu konkretnih pojava, problema ili situacija, kao i izvođenje adekvatnih zaključaka.

Druga strana vezana za menadžment jeste pisanje i objavljivanje radova iz ove oblasti. Kada se uzme dijapazon tema iz oblasti menadžmenta, autori koji nameravaju da pišu radove nalaze se pred odlukom od koje zavisi njihov ukupni naučni ili nastavni rad. Jer, praćenje i proučavanje samo jedne od navedenih oblasti dovoljno je za celoživotni intelektualni angažman.

Autor koji se opredeli za proučavanje oblasti menadžmenta, kao uostalom i neke druge, mora da poseduje niz vrlina među kojima se posebno izdvajaju: inteligencija, moć zapažanja, sposobnost analize i sinteze, volja, istrajnost, kreativnost, intuicija, spremnost za razmišljanje na neuobičajen način, poštenje, odgovornost, marljivost i tačnost, inicijativnost, fleksibilnost, kritičnost i samokritičnost, kooperativnost, umešnost, sistematičnost itd. Važno je istaći da u najvećem broju slučajeva naučni radnik nije genije, već osoba prosečne pameti, natprosečne vrednoće i veoma koncentrisana na ono čime se bavi [6].

Ukoliko autor koji se opredeli za pisanje radova iz oblasti menadžmenta poseduje većinu ovih vrlina (osobina), postoji verovatnoća da se može uspešno baviti naučnim radom. Ovde se neminovno nameće pitanje šta izabrati, koji segment pratiti i analizirati, koliko dugo se baviti konkretnim problemom, koje metode i tehnike koristiti u radu i na koji način biti (i ostati) u materiji narednih dvadeset ili trideset godina.

Dakle, odluka o ovome nije jednostavna i podrazumeva da je neko drugi već obrađivao konkretan problem, da je o tome pisano i objavljeno više radova. Takođe, može se desiti da rad koji se pripremi za objavljivanje nije trenutno interesantan jer ima „važnijih" tema, da se dugo čeka na objavljivanje (ponekad i duže od godinu dana), da izvesno postoji lista „poznatijih i važnijih" autora, te da rad nije povoljno ocenjen od strane recenzenata.

Pred autorima se, dakle, javljaju mnogi problemi koji mogu da ih demotivišu, privremeno ili duže zaustave u naporima da ono što su napisali i objave, posebno kada očekuju da za taj rad budu nagrađeni (višim zvanjem ili nekim drugim uslovom koji moraju ispuniti). Činjenica je da naučni časopisi čiji su izdavači iz Srbije [7] imaju različite kategorizacije (od M53, M52 preko M51 do M24) i da, prema tome, autori preferiraju ciljnu kategoriju. Početnicima je, svakako, najprihvatljivije da naučni rad započnu objavljivanjem radova iz kategorije M53, ne zbog toga što je to pravilo, nego zbog sticanja neophodne rutine u pisanju, ispunjavanja uslova koje uređivački/naučni odbori u časopisima propisuju, kao i navike da određena pravila objavljivanja poznaju i poštuju. Dakle, za početnike nije deranžiranje ukoliko počnu sa pisanjem radova u časopisu kategorije M53. Uostalom, i ta kategorija časopisa je definisana kao „naučni časopis".

Već poznati šablon (*template*) kako se pišu radovi – uvod, problem i predmet istraživanja, hipoteze, pregled literature, metodologija koja će se primenjivati, istraživanje i očekivani rezultati istraživanja, diskusija rezultata i zaključak – ukazuje da se rad mora pripremiti na odgovarajući način. Međutim, to je samo potreban, ne i dovoljan uslov da bi se rad uopšte analizirao, kritički ocenio i, eventualno, prihvatio za objavljivanje.

Iz lične i prakse drugih autora, ima mnogo primera da je čak i u časopisima iz zemalja bivše Jugoslavije (Hrvatska, Slovenija) teško objaviti rad. Pre svega, njihovi časopisi su na SCI listu došli posle osamostaljenja kao nezavisne države, ispunili su uslove koji su tada bili mnogo jednostavniji, pa su sa zemljama iz bivšeg SSSR-a i bivšim socijalističkim zemljama postale interesantne za ostali deo sveta koji se bavi naukom. Drugo, za objavljivanje radova u časopisima nije se zahtevalo plaćanje bilo kakve nadoknade. Danas to više nije slučaj. Za svaki rad u časopisima sa SCI liste iz Hrvatske i Slovenije potrebno je uplatiti nadoknadu koja se kreće od 300 do čak 700 evra. Negde čak ni uplata nadoknade ne znači automatsko štampanje rada, nego samo proceduralni deo aktivnosti (prijem rada, slanje na recenziju, popravke). Treći, možda najveći problem jeste aktuelnost teme u takvim časopisima. Hrvatska i Slovenija su u EU, njihov položaj u odnosu na druge zemlje zapadnog Balkana se uveliko razlikuje. Situacija po pitanju organizacija (proizvodnih/uslužnih) je bolja nego u Srbiji i drugim zemljama u okruženju, pa pisanje o bilo čemu što nosi obeležje Srbije nije interesantno. Mali je broj autora iz Srbije koji će iz menadžmenta napisati nešto što se može protumačiti kao novina, kao dobar primer iz prakse. Iz toga, jednostavno, proizlazi da radovi koji obrađuju bilo koji (osim zaista dobro interpretiran) opšti problem menadžmenta, nema potrebnu „težinu" za objavljivanje. Konačno, objavljivanje radova iz menadžmenta u časopisima čiji su izdavači iz SAD, Velike Britanije, Nemačke, Italije, Francuske, Japana ili Kine ne da nije moguće, nego je ravno poduhvatu. Time se ne mogu pohvaliti ni eminentni profesori sa fakulteta u Srbiji, a kamoli oni koji tek stupaju na scenu naučnog rada, pisanja i objavljivanja radova. Mlađi istraživači (nastavnici) ne šalju radove u međunarodne časopise iz razloga što smatraju da sa metodološkim znanjima koje imaju ne mogu da objave radove, pa ni ne pokušavaju. Rad u dobro kategorisanim časopisima je teško objaviti, jer ste na odluci da li možete proučiti i objaviti nešto novo ili pisati deskriptivne radove. Teško je doći do nečeg novog kada nemate novca za istraživanje.

Širok dijapazon nauke o menadžmentu omogućava da se autori opredele za više oblasti i da u njima pronalaze sfere svog interesovanja. To nosi opasnost da se suviše često navode rezultati poznatijih autora, da se bez potrebne kritičnosti samo nabrajaju njihovi stavovi, ideje ili konkretna rešenja. Ukoliko autor iz Srbije nema o čemu konkretno da piše (u smislu tačnih podataka, stanja i situacija u konkretnim organizacijama), onda je prinuđen da „pogodnom" kompilacijom tuđih i sopstvenih saznanja napravi određeni „miks" koji će premostiti nedostatak podataka. Budući da autori iz Srbije nisu poznati u svetskim razmerama u domenu menadžmenta i da samo mali broj njih objavljuje radove u časopisima sa visokim impakt faktorom, može se zaključiti da to i nije oblast kojom neko treba da se bavi na ovim prostorima. Međutim, takav zaključak nije korektan i nosi opasnost da se minimizira i ono malo rada koji postoji u domaćim razmerama. Dakle, postoje autori na domaćim fakultetima i naučno-istraživačkim institucijama koji objavljuju radove iz oblasti menadžmenta i citirani su. Međutim, mali broj istraživača i mladih nastavnika može da objavi takve i slične radove u svetski poznatim časopisima. Stoga je zaključak da se bavljenje menadžementom mora shvatiti kao aktivnost koja traje ne samo dok se piše rad, nego kao višegodišnji proces.

Što se tiče ekonomije (pa i menadžmenta), situacija je mnogo drugačija. Iz javnih nastupa, tematskih konferencija i foruma, mesečnih i drugih analiza, očigledno je da su naši najpoznatiji ekonomisti (profesori ili konsultanti) često na potpuno suprotnim stanovištima o konkretnom problemu. Kada je u pitanju makroekonomska stabilizacija, njih troje ili četvoro imaju sasvim drugačiji stav i mišljenje u odnosu na, recimo, Fiskalni savet. Kada su u pitanju strane direktne investicije, mnogi upozoravaju na takav koncept, bez obzira što je u mnogim zemljama to doprinelo većim platama, BDP i izvozu, obezbedilo nova mesta za zapošljavanje, poboljšalo

tehnološku osnovu itd. Neki se zalažu za fiksan kurs, neki za tzv. „plivajući", neki su za momentalno zatvaranje giganata koji nisu restrukturirani na pravi način i donose gubitke, neki su za traženje strateških partnera u svetu, neki pak za prodaju itd. Sve u svemu, ni oblast menadžmenta u celini nije imuna na različite stavove i pojedinačna „odstupanja" od normalnog stanja stvari.

Brzina i obim tehnološkog šoka trenutno je bez presedana. Prethodne industrijske revolucije bile su usmerene na specifične tehnologije – vodu i paru u prvoj, struju u drugoj, elektroniku i informacione tehnologije u trećoj. Sada se veći broj tehnoloških ubrzanja dešava istovremeno, eksponencijalnom brzinom, i služe kao podsticaj gotovo svim granama i oblastima poslovanja. Usvajanje naprednih tehnologija biće osnova buduće konkurentnosti. Očekuje se da će sve grane biti transformisane delovanjem tehnološkog udarnog talasa, što će dovesti do smanjenja troškova i poboljšanja operativne efikasnosti, kao i veće integracije sa kupcima i dobavljačima. Najvažnije je da će tehnološki napredak doprineti sveobuhvatnoj transformaciji postojećih organizacionih struktura, kao i stanja na tržištu rada [8].

Udarni talas nove industrijske revolucije utiče na preoblikovanje temelja mnogih industrija, ruši zidove između dobavljača, proizvođača i potrošača i, u nekim slučajevima, između čitavih industrija. Digitalizacija svega, internet stvari, napredna robotika, veštačka inteligencija, mašinsko učenje, razvoj naprednih materijala i nove dometi u genetici su među tehnologijama koje menjaju osnove na kojima se industrije takmiče i imaju interakciju. Mogućnosti koje otvaraju automatizacija, senzori i povezivanje daju ogroman potencijal za povećanje efikasnosti i smanjenje troškova. Iza kulisa vodećih svetskih kompanija, u toku je duboka digitalna transformacija, pa ni proizvodni sektor nije izuzetak. Kompanije su digitalizovale osnovne funkcije u svom unutrašnjem vertikalnom lancu vrednosti, kao i njihovi partneri u horizontalnom lancu ponude. Pored toga, one su unapredile portfolio svojih proizvoda sa digitalnim funkcijama i uvele inovativne usluge zasnovane na prenosu podataka [8].

Sve navedeno govori u prilog činjenici da se nastavnici i istraživači iz domena menadžmenta mogu opredeliti za praćenje, proučavanje i pisanje radova iz nekih oblasti, kao što su: konkurentnost, organizacioni dizajn, posebno organizaciono ponašanje i organizaciona kultura, organizacione promene, kvalitet, restrukturiranje, liderstvo, komunikacije, ljudski resursi itd. Bavljenje većim brojem oblasti nije naučno zasnovano, a ne pruža ni mogućnosti nastavnicima i istraživačima za dublje prodore i saznanja do kojih treba da dođu tokom karijere. Zato treba biti pažljiv u odluci kojim segmentom se baviti, jer svaki od njih ima posebne karakteristike i određena ograničenja.

Ukoliko se, na primer, neko odluči za pisanje o konkurentnosti, nastavnik-istraživač će pronaći mnogo odrednica kojima se definiše, analizira i ukazuje na posebnost ovog fenomena u savremenoj ekonomskoj praksi. Ako se pritom odluči da napiše rad za domaći časopis, najverovatnije je da će iz literature uzeti podatke za nekoliko zemalja koje se rangiraju prema globalnom koeficijentu konkurentnosti (*GCI*), pronaći rang izabranih zemalja i ukazati na to šta su zemlje bolje rangirane od, recimo Srbije, uradile na planu svakog od 12 stubova konkurentnosti. Takođe, može ukazati šta Srbija treba posebno da promeni po ovom pitanju i tu se završava rad na ovom problemu. Domaća javnost je upoznata sa situacijom da naša preduzeća nisu konkurentna po mnogim osnovama i da im predstoji veliki rad da to poboljšaju. I država, kao regulator, mora da učini privredni ambijent adekvatnim i konkurentnim za strane investitore i obezbedi bolje uslove poslovanja. Znači, o ovom problemu pisani su radovi u poslednjih desetak i više godina u domaćim časopisima, pa se rad novog autora neće smatrati originalnim i posebnim. To ukazuje i na moguće odbacivanje ili potrebu redefinisanja rada.

Ukoliko se odluči za pisanje o organizacionoj kulturi, koja je „trend" poslednjih dvadesetak godina među stranim autorima, taj fenomen u domaćim preduzećima još uvek nije dovoljno analiziran i na tome, svakako, treba raditi. Poneka domaća preduzeća, koja su na efikasan način privatizovana, restrukturirana ili imaju dobar proizvod, organizacionoj kulturi pridaju veći značaj, ukazujući na nju kao na menadžment varijablu koja utiče na uspeh organizacija, kako na nacionalnom, tako i u multinacionalnom kontekstu. Znači, opet na domaćem tržištu nema

mnogo primera tzv. pozitivne prakse koji bi ukazali na specifičnost srpskih preduzeća po pitanju uspostavljanja i negovanja organizacione kulture.

Već nekoliko decenija popularan pojam kvaliteta analizira se po mnogim osnovama, ponajviše u odnosu na privredni bum japanskih preduzeća 1970-ih ili 1980-ih godina. Ovde je veoma citiran „*Toyota way*" (kako je kompanija Tojota uspela da ostvari vrhunske rezultate u proizvodnji bez škarta, sa izuzetnim kvalitetom, sa velikim brojem proizvoda svetske klase i na koji način to održava i postiže decenijama). Takođe, već su napisane desetine knjiga o guruima kvaliteta, kao što su Deming, Juran, Fajgenbaum, Krozbi, Išikava ili Taguči. O metodama i tehnikama za poboljšanje kvaliteta piše se opet iz perspektive japanske privrede, jer oni su izmislili "*lean*" koncept, tehniku 5S, kaizen, jidoku, kanban, SMED, šest sigma itd. Budući da se standardi kvaliteta menjaju (revizije od 2000.g. do 2015. godine), svake godine napiše se na desetine radova koji na ovaj ili onaj način objašnjavaju novine i rešenja standarda, koji su principi i obaveze zainteresovanih strana, kako uspostaviti integrisane sisteme kvaliteta itd. Dakle, i u ovoj oblasti nije lako napisati rad koji će biti originalan, koji će povezati postojeće organizacije sa svetskim kvalitetom i ukazati na mogućnost primene u srpskim preduzećima iz bilo koje grane. Ukoliko autor nema neku posebnu temu i na poseban način ne obrađuje nešto iz oblasti kvaliteta, dolazi u situaciju da se vraća pedeset-šezdeset godina unazad i počinje od stotinama puta obrađenog istorijskog prikaza sistema kvaliteta, ne stigavši dalje od pukog nabrajanja misli i ideja gurua kvaliteta. Jer, ono što čini suštinu kvaliteta jeste japanska filozofija, mentalitet Japanaca, kao i ugrađena kultura rada, a to preslikavati u druge zemlje, organizacije i glave zaposlenih nije jednostavan posao. Uostalom, to su dokazali i sami Amerikanci, koji su „idejni tvorci" savremenog shvatanja kvaliteta u Japanu. Njihova znanja, metode i pristupi kvalitetu dugo su ostali neshvaćeni u Americi.

Ono što je, možda, najveća zamka u bavljenju kvalitetom (i sličnim oblastima menadžmenta) jeste činjenica da se najveći broj autora zadržava na citiranju pojedinih „zvučnih" izreka poznatih autora i ne ode dalje od nekoliko stranica posle sadržaja. Jer, bestseleri Deminga, Jurana ili Drakera imaju više od 500 stranica čisto stručnog teksta, za čije proučavanje nije dovoljno nekoliko redova rada ili prikaza u pregledu literature. Kada se navode u bibliografiji, te knjige imaju svoju težinu same po sebi, imenom i prezimenom autora, pa je pitanje da li u radu od jednog autorskog tabaka može da se navede takvih deset ili dvadeset knjiga. To bi značilo ne samo da je pročitan toliki materijal (na hiljade strana), nego da se detaljno poznaje i razume sadržaj i da na osnovu toga može da se izvrši kvalitetno objašnjenje konkretne materije. To, naravno, nije moguće, pa je sve češći slučaj da autori, u stvari, čitajući nečije radove vide da su navedeni „poznati" autoriteti, pa ih radi veće efektivnosti navode i oni!

Druga krajnost jeste da veliki broj autora objavi desetine radova u kojima veoma pedantno obrazlažu svaku reč ili pojam iz standarda kvaliteta u konkretnoj oblasti. To, naravno, ne vodi metodološkoj i naučnoj spoznaji o kvalitetu, već gruboj aproksimaciji citiranja i objašnjavanja navoda propisanih u standardima. Takvih standarda, kao što je poznato, ima na stotine (po raznim oblastima), pa nije svrsishodno ni pratiti niti proučavati ih, ako nisu u posebnoj sferi interesovanja nastavnika i istraživača.

Posebno popularna područja menadžmenta u poslednjih dvadeset godina su liderstvo i komunikacija. Ako se zna da je liderstvo proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja ili da je liderstvo sposobnost razvijanja i prenošenja vizije grupi koja će tu viziju ostvariti, onda se može govoriti o elementima liderstva, a to su promene, sledbenici, uticaj i cilj. Dalje, osnovne varijable i uzročni odnosi u liderstvu su osobine i sposobnosti lidera, ponašanje lidera, procesi uticaja, stavovi i ponašanja sledbenika, izlazne performanse i situacione promenljive.

Prema tome, složenost ovog pojma ukazuje da nije jednostavno baviti se liderstvom, a nemati nikakva iskustva u radu sa ljudima, nemati dovoljno znanja o upravljanju ljudskim potencijalima (resursima), kao i da liderstvo nije tako primamljivo područje kao što se u prvi mah čini. Takođe, više je nego očigledno da liderstvo u mnogim aspektima uključuje (i

podrazumeva) široka znanja o psihologiji ličnosti, kognitivnim funkcijama i sl. U današnje vreme primat među psihološkim disciplinama preuzimaju kognitivna psihologija, neuronauke i eksperimentalna socijalna psihologija. Psihologija ličnosti i teorijska i empirijska građa koju ona pokriva izrazito je obimna jer podrazumeva klasične teorije ličnosti, bihevioralne, kognitivne, sociokognitivne, biološke, humanističke i egzistencijalne pristupe, modele ličnosti, primenjenu psihologiju ličnosti (odnosno, ličnost u kontekstu forenzičkih nauka, radnog okruženja, zdravstvene, edukacione, kliničke i vojne psihologije, kao i psihologije sporta, humora, saobraćaja itd.).

Dakle, bavljene liderstvom nije samo prikaz razlika između menadžera i objašnjavanje (po ko zna koji put i u kom obliku) osnovnih zadataka lidera, nego složen konstrukt čija analiza zahteva ozbiljan naučni pristup. Samo liderstvo ima karakteristike koje zavise od ličnosti lidera i ljudi sa kojima on radi. U vezi s tim, proučavanje metoda, načina i pristupa ljudima upućuje na širi kontekst ove oblasti, posebno u uslovima kada organizacija ne ostvaruje rezultate koji se očekuju, kadapostoje problemi, konflikti ili nerazumevanje. Onaj ko ne uspostavi takav odnos da ga zaposleni slede u njegovim zamislima i koji ne sprovode ono što je on zamislio, biće smenjen. Takve situacije i stanja u organizacijama treba proučavati iz vizure konkretnih problema sa kojima se organizacija suočava, iz vizure načina na koji lider pristupa rešenju konkretnih problema. Pisanje radova iz liderstva i komunikacije, stoga, nije samo prost zbir opštih pojmova, nego suštinska analiza i sinteza mnogih parametara rada sa ljudima.

Na kraju, česti su primeri u domaćim časposima, kao i na naučnim skupovima ili monografijama (tematskim zbornicima), da se trenutno aktuelne teme iscrpljuju do krajnjih granica i da se, recimo posle nekoliko godina, o tome više ne piše (ili piše u znatno manjem obimu). Takav je slučaj bio sa stranim direktnim investicijama, „zelenom ekonomijom", „ženskim preduzetništvom", ekologijom, zaštitom životne sredine itd. Dakle, to se ne odnosi samo na oblast menadžmenta, to je slučaj i sa ostalim naučnim disciplinama u kojima pojedinci prvim radovima učine određeni pomak, pa se oni koji nisu prepoznati u širim naučnim krugovima (a žele da se čuje za njih) kasnije javljaju kao sledbenici. Slična situacija je i u oblasti marketinga, gde poznate ili favorizovane kompanije čine tehnološke prodore (npr. u mobilnoj telefoniji), a druge, koje nisu na njihovom nivou (tehnološkom i tržišnom), nastupaju kao sledbenici iz „drugog" plana i sa vremenskim kašnjenjem za koje procene da im odgovara.

5. ZAKLJUČAK

Iz opšte odredbe nauke – da se pod njom podrazumeva ljudsko saznanje o prirodi, čoveku i društvu koje relativno odgovara objektivnoj stvarnosti – proizilaze njene tri osnovne karakteristike:da je ona čovekovo delo, rezultat njegove misaone i praktične delatnosti;da je to saznanje objektivno, jer korespondira s objektivnom stvarnošću, i da je naučno saznanje relativno, jer ta korespondencija nikada nije potpuna, već je uvek delimična i aproksimativna. Iz ovih osnovnih karakteristika proizlaze temelji naučnog saznanja. Naime,prema nalazima filozofije nauke, odnosno nauke o naučnom saznanju, sistem naučnog saznanja o prirodi, čoveku i društvu zasniva se na sledeća četiri osnovna konstitutivna metodološka principa ili postulata: objektivnosti, pouzdanosti, opštosti i sistematičnosti.

Dosadašnja saznanja u raznim oblastima nisu potpuna, pa su potrebna nova saznanja, kvalitetnija objašnjenja raznih pojava. Naučnim istraživanjima dolazi se do novih saznanja o svetu koji nas okružuje. Nepotpuna saznanja znače i nepotpune teorije o određenoj pojavi, pa su potrebne teorije koje će nuditi bolja i preciznija objašnjenja pojava. Naučno istraživanje je složen i dugotrajan proces koji se sastoji od više faza. Početne faze naučnog istraživanja su pripremne faze istraživanja i one su teorijskog karaktera. Nakon njih, slede faze empirijskog karaktera u kojima se prikupljaju, sistematizuju i obrađuju prikupljeni podaci. Interpretacija rezultata nakon obrade podataka, izvođenje zaključaka i odgovor na postavljene hipoteze, te generalizacija rezultata naučnog istraživanja, ponovo su teorijske faze istraživačkog procesa. Dakle, naučno istraživanje započinje i završava teorijom.

Opšteprihvaćeni stav je da menadžment predstavlja kontinuiran proces obavljanja poslovnih aktivnosti koji se odvija putem menadžerskih funkcija: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja. Uloga menadžmenta u ostvarivanju poslovnog uspeha organizacije (preduzeća, firme, kompanije) je presudna, pa se istraživanje i proučavanje menadžmenta i njegovih determinanti mora sprovoditi na osnovu pravila opšte metodologije.

Pisanje i objavljivanje radova iz oblasti menadžmenta deo je istraživačkog posla kojim se bave mnogi nastavnici i istraživači (eksperti, konsultanti). Pisanje i objavljivanje radova ima svoje faze – od prikupljanja potrebne građe (materijala, podataka), preko njene sistematizacije i selekcije, do pisanja radnih verzija. Nadalje, sledi autokorekcija teksta, pridržavanje uputstava nametnutih od strane uređivačkih i naučnih odbora, slanje u časopise ili na naučne skupove, postupanje po recenzijama i, konačno, objavljivanje rada ukoliko je ocenjen povoljnom ocenom. Dakle, aktivnosti su gotovo standardizovane i posle određenog broja radova prelaze u rutinu koje se autori pridržavaju i na nju naviknu.

Poseban problem u pisanju radova iz menadžmenta jeste odluka autora da se opredele za konkretnu podoblast koja će biti predmet njihovog interesovanja duži period. Za očekivati je da će se odgovorni nastavnici i istraživači ograničiti na jednu ili dve oblasti (koje imaju dodirnih tačaka) i da neće „šetati" po čitavom spektru oblasti menadžmenta. To nije naučno utemeljeno, niti je moguće. Treba odrediti šta je primarno u opredeljenju za bavljenje konkretnom oblašću, pa tome pristupati studiozno i odgovorno, i to iz razloga što bavljenje menadžmentom nije prosto spremanje i polaganje ispita, niti prepričavanje misli, ideja i pozivanje na stavove poznatih autora. To, takođe, nije ni opisivanje poznatih modela iz sveta koji se ne mogu primeniti u domaćim uslovima ili organizacijama. Bavljenje menadžmentom podrazumeva prikupljanje, analizu i sistematizaciju novih znanja, kao i dublje sagledavanje činjenica, informacija, ponašanja i trendova u menadžmentu. Jer, napredak u mnogim oblastima nauke i tehnike (tehnologije), koji je evidentan u poslednjih tridesetak godina, doveo je do neslućenih mogućnosti i mnogobrojnih promena, tako da ni svet kakav je danas neće biti isti u narednih dvadeset ili trideset godina.

Već je rečeno koje vrline treba da poseduje istraživač u nauci, ali treba posebno ukazati na sposobnost analize i sinteze, istrajnost, spremnost za razmišljanje na neuobičajen način, poštenje, odgovornost, kritičnost i samokritičnost, sistematičnost itd. Ukoliko autori pisanjem radova žele da ostave određeni trag u nekoj oblasti i da se odgovorno ponašaju u skladu sa zvanjem (i znanjem), nije oportuno baviti se i organizacionim dizajnom i organizacionim ponašanjem, konkurentnošću i kvalitetom, liderstvom, komunikacijom i upravljanjem ljudskim resursima, stres menadžmentom i upravljanjem vremenom. Takođe, nije naučno utemeljeno (reklo bi se i nekorektno) da se iz jedne oblasti napiše po jedan ili dva rada, pređe na drugu oblast i tamo napiše rad ili dva i u konačnom opisu delovanja u oblasti menadžmenta citiraju radovi koji nemaju nikakav dodir niti zajednička ishodišta. Jednostavno, služe isključivo za popunjavanje CV-ja i ispunjenje čisto formalnih uslova za izbore u zvanja. To nije naučno korektno i ne može se podvesti pod vrlinu koja se zove etičnost naučno-istraživačkog rada.

Konačno, autori koji nameravaju da pišu i objavljuju radove iz oblasti menadžmenta ne smeju da se obeshrabre pred novim izazovima kojih će biti sve više, ne smeju da posustanu pred velikim brojem podataka, rešenja, modela i teorija. Baš zbog toga, proučavanje u oblasti menadžmenta je dugotrajan, sistematičan i kontinuiran posao zasnovan na naučnim principima. U vezi s tim, nestrpljenje, ad hok rešenja ili odustajanje ne spadaju u vrline nastavnika i istraživača koje se odnose na volju, istrajnost, kreativnost, marljivost, inicijativnost. Bavljenje naučno-istraživačkim radom na fakultetima (visokim školama) je neminovnost savremenog trenutka obrazovne delatnosti. Ukoliko se nastavnik ne bavi naučnim radom, od njega se ne može očekivati da odgovori zahtevima koji su toliko promenljivi koliko i vreme koje protiče. Dakle, njegov zadatak, reklo bi se i obaveza, jeste praćenje savremenih tendencija u nekoj oblasti, istraživanje manje poznatih stvari, upotpunjavanje sopstvenog intelektualnog kapitala, kao i svakodnevni angažman na ličnom razvoju. Sve to je samo osnova na koju se nadograđuje stečeno iskustvo, kreativnost i profesionalna opredeljenost.

Bibliografija

1. Šunje, A., Top menadžer: vizionar i strateg, Tirada, Sarajevo, 2002.
2. Lončarević, R., Mašić, B., Boljanović-Đorđević, J., Menadžment: principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
3. Jovanović, P., Leksikon menadžmenta, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2003.
4. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.
5. Stavrić, B., Kokeza, G., Upravljanje poslovnim sistemom, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd, 2009.
6. Radić, V., Značaj naučnoistraživačke delatnosti u formiranju nastavnika visokoškolskih ustanova, Trendovi u poslovanju, Kruševac, 2018 (u štampi).
7. www.mpn.gov.rs/časopisi/ (datum pristupa 10. aprila 2018)
8. Radić, V., Zavisnost organizacionih promena od savremenih tehnologija, Naučno-stručna konferencija „Trendovi u poslovanju", Zbornik radova, Kruševac, 2017, str. 215-225.

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

TRADICIONALAN I SAVREMENI MARKETING U VISOKOM OBRAZOVANJU

TRADITIONAL AND MODERN MARKETING IN HIGHER EDUCATION

Milorad Rančić | Visoka tehnička škola u Zrenjaninu | rancicmil@ptt.rs

Mila Kavalić | Visoka tehnička škola u Zrenjaninu | milazakin@gmail.com

Željko Eremić | Visoka tehnička škola u Zrenjaninu | zeljko.eremic@gmail.com

Sažetak

O značaju i važnosti marketinga u visokom obrazovanju do pre petnaest godina skoro da se nije ni razmišljalo. Dešavanja i promene u društvu dovele su i do promena razmišljanja i ponašanja u visokom obrazovanju. Pojave privatnog vlasništva, samofinansiranje, veliki broj akreditovanih institucija i studijskih programa doveli su do pojave konkurencije, tržišta i tržišnih uslova rada. Skoro sve visoke škole, fakulteti i univerziteti su shvatili ulogu i značaj marketinga i počeli da primenjuju njegova pravila i metode. U radu su izložene tradicionalne marketinške aktivnosti koje se mogu uspešno primenjivati u visokom obrazovanju kao što su: promocije, sajmovi obrazovanja,reklame, štampani materijali itd. Danas, međutim, savremene informacione i komunikacione tehnologije pružaju neslućene mogućnosti u ovoj oblasti. Sve se više primenjuju aktivnosti digitalnog marketinga: veb prezentacije, društvene mreže, internet portali, imejl marketing, SMS marketing, skajp prezentacije, smart mobilna interaktivna komunikacija itd. Izložena su takođe i neka sopstvena iskustva, rezultati i analize.

Abstract

Until fifteen years ago, theimportance of marketing in higher education was not even discussed. The changes in society led to a change in thinking and behavoir in higher education. Private ownership, self-financing, a large number of accredited institutions and educational programs led to the emergence of competetion, market and market conditions. Almost all colleges, faculties and universities understood the importance of marketing and began to apply its rules and methods. This paper presents traditional marketing activities that can be successfully applied in higher education, such as: promotions, educational fairs, advertisements, printed materials etc. Today, however, modern information and communication technologies provide unprecedented opportunities in this area. They are increasingly applied in digital marketing activities: web presentations, social networks, internet portals, e-mail marketing, sms marketing, Skype presentations, smart mobile interactive communication etc. Some of the presented experiences, results and analyses are of our own.

Ključne reči: *tradicionalni marketing, digitalni marketing, visokoškolske ustanove*

Keywords: *traditional marketing, digital marketing, higher education institutions*

1. UVOD

Velike promene u našem društvu nastale su pre dvadesetak godina, kada je otpočeo proces tranzicije. Do tada je sistem visokog obrazovanja bio prilično stabilan. Institucije su bile u državnom vlasništvu, njihov broj je bio planiran prema potrebama društva, finansiranje je bilo uglavnom dovoljno, svršeni studenti su relativno lako dolazili do posla. Statistički gledano, broj studenata koji se prvi put upisuje se smanjuje, broj visokoobrazovnih ustanova i studijskih

programa se povećava, dok je finansiranje ustanova čiji je osnivač država sve složenije i restriktivnije. U takvim uslovima rada neophodno je da se visokoobrazovne ustanove ponašaju tržišno ukoliko žele da imaju optimalan broj korisnika svojih usluga i obezbede opstanak [1].

Tranzicija je, međutim, donela velike promene u i u visokom obrazovanju. Danas, neke njegove osnovne karakteristike su sledeće:

- paralelno državno i privatno vlasništvo institucija;
- različiti načini finansiranja: budžetsko i sufinansiranje kod državnih i samofinansiranje kod privatnih institucija;
- restriktivno i nedovoljno finansiranje;
- predimenzioniran sistem visokog obrazovanja koji i dalje raste (17 univerziteta, više od 200 fakulteta, preko 60 visokih škola, 2200 različitih studijskih programa, oko 130 hiljada akreditovanih upisnih mesta);
- konstantan trend smanjenja broja studenata koji se prvi put upisuje.

U procesu visokog obrazovanja nastali su novi uslovi rada i ponašanja. Neminovno se pojavila konkurencija, a time i tržište. Novi načini tržišnog poslovanja doveli su do potrebe za marketingom u visokom obrazovanju. Ovo su sve razlozi zašto je marketing kao nauka i stručna oblast kroz svoje aktivnosti postao neizostavna funkcija u ustanovama visokog obrazovanja.

2. ZNAČAJ MARKETINŠKIH PRINCIPA U VISOKOŠKOLSKIM USTANOVAMA

Danas, u vreme izuzetno velike konkurencije, ustanove i preduzeća, bez obzira kojom se delatnošću bave, moraju neprekindno da unapređuju svoju ponudu (proizvod ili uslugu). Neophodnost posvećivanju pažnje marketiškim aktivnostima ima za cilj zadržavanje i poboljšanje položaja na tržištu. Za opšti poslovni uspeh marketing ima izuzetano važan značaj. On mora biti kreativno dizajniran i kvalitetno sproveden. Da bi ponuda bila uspešno plasirana na tržištu potebno je izuzetno dobro poznavanje komunikacionih i promotivnih alata, tačno definisane ciljne grupe, pažljivo planiranje slanja poruka, dobar izbor medija, sveobohvatno prikupljanje povratnih informacija, proučavanje svih akcija tj. prednosti konkurencije, prezizno analiziranje uticaja i efekata marketinga itd. Glavna karakteristika savremenog doba je ta što informaciono-komunikacione tehnologije igraju najvažniju ulogu, kako u proizvodnji i ekonomiji, tako i u svim ostalim sferama života pojedinaca i društva u celini, a samim tim i u visokom školstvu. Razvoj ICT tehnologija može se nazvati revolucionarnim, dok se na njihov upliv u različite sfere života gleda kao na pokretač sveobuhvatne društvene transformacije [2].

Da bi sve ovo moglo da se uspešno realizuje, neophodno je da visokoškolska ustanova obezbedi kvalitetne ljudske i odgovarajuće materijalne resurse, a pre svega dovoljna finansijska srdstva. Sve navedeno važi i za marketing i marketinške aktivnosti kod visokoškolskih ustanova. Osnovni zadaci marketnga u ovom slučaju jesu:

1) *Stvaranje pozitivnog imidža o ustanovi*

Kreiranje i formiranje "jakog brenda" predstavlja marketinške prioritete. Jak brend nastaje i dugo ostaje u svesti konzumenata.

2) *Upis što većeg broja studenata*

Od odlučujuće važnosti je broj uspisanih studenata za finsansijsku i materijalnu baza koja omogućava ostanak i opstanak na tržištu. Ovo je najvažnije za ustanove koje su u privatnom vlasništvu.

3) *Upis što kvalitetnijih studenata*

Pojedinačno zainteresovane sve visokoškolske ustanove, jer je ovo vekovna pretpostavka uspešnosti i rezultata procesa studiranja.

4) *Blagovremeno informisanje potencijalnih studenata o uslovima studiranja koje nudi ustanova*

Informacije koje treba da budu upućene prema budućem studentu treba da govore o sledećem: savremenosti studijskog programa, kvalitetu nastavnog rada, povoljnih uslova studiranja (opremljenosti laboratorija, biblioteka, računarske opreme itd.), načinu finansiranja i visini školarine, mogućnostima za zaposlenje, validnosti diplome u zemji i inostranstvu, itd.

Navedene informacije, kao i neke druge informacije, od značaja su ne samo maturantima, nego i njihovim roditeljima koji imaju veliki uticaj na potencijalnog studenta pri njegovom izboru.

3. TRADICIONALNE, KONVENCIONALNE, MARKETINŠKE AKTIVNOSTI

Kod ustanova visokog obrazovanja u našim ulovima, još uvek su u značajnom obiku prisutne tradicionalne i klasične marketinške aktivnosti. U daljem tekstu prikazaće se, ukratko, neke njihove osnovne karakteristike:

- *Znanični konkurs za upis studenata*

Objavjuje se najčešće u štampanim medijima (naslovima), na sajtu škole i oglasnim tablama. Sadrži sve osnovne informacije neophodne za konkurs i upis, kao što su: studijski program i moduli, upisne kvote, uslovi za upis, način polaganja kvalifikacionog ispita, rangiranje, vremenski termini i slično.

- *Štampani materijali*

Sadrže kratke informacije, a štampaju se i distribuiraju u obliku flajera, plakata i sl.

- *Promocija i predstavljanje*

Marketinški timovi obilaze srednje škole, gde se vrši predstavljenje kroz prezentaciju i uz podelu propagandnog materijala.

- *Otvorena vrata visokoškolskih ustanova*

Organizovanje posete maturanata srednjih škola uz obilazak laboratorija, „demo" predavanja i slične aktivnosti.

- *Pripremna nastava za prijemni ispit*

Da bi se budućim studentima olakšao prijemni ispit, visokoškolske ustanove organizuju pripremne časove iz odgovarajućih oblasti.

- *Sajmovi obrazovanja*

Postali su popularni zadnjih godina u većim gradovima i školskim centrima. Na njima se predstavljaju visokoškolske ustanove uz organizovanu posetu nastavnika i učenika srednjih škola.

- *Bilbordi*

Na prometnim lokacijama i saobraćajnicama predstvavljaju se plakati sa reklamnim porukama.

- *Propagandni filmovi*

Vizuelno i zvučno predstavljanje ustanova u obliku dužih ili kraćih reklamnih filmova, spotova ili slajdova koji se koriste u pojedini prilikama.

- *Elektronski mediji*

Veoma često se koriste lokalne, regionalne i nacionalne televizije, naročito za objavljivanje reklamnih spotova, specijalnih emisija. Televizije redovno prate sve aktivnosti vezane za ustanovu (dan ustanove, naučni skupovi, dodele diploma), sa ciljem da se postigne imidž

prisustvom u javnosti. Radio stanice takođe mogu da objavljuju reklamne poruke i specijalne emisije marketinškog sadržaja.

- *Lobisti*

Po ugledu na velike i poznate svetske univerzitete, i kod nas je počelo angažovanje saradnika – lobista koji imaju zadatak da promovišu određenu ustanovu. Najčešće za ovu svrhu angažuju se profesori srednjih škola.

4. DIGITALNI MARKETING - PRIMENA SAVREMENIH INFORMACIONO-KOMUNIKACIONIH TEHNOLOGIJA

Nove revulucione mogućnosti u marketingu visokoškolskih ustanova pojavile su se dolaskom savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija i njihovom sve širom primenom. Internet je prerastao u univerzalnu platformu koja omogućava razmenu poruke između dva, više ili neograničenog broja ljudi sa mogućnošću recipročne razmene uloge emitera i recipijenta [3].

Expanzija interneta i komunikacionih tehnologija izuzetno je olakšala komunikaciju između ljudi i omogućila povezivanje sa ciljnim grupama na radikalnoj osnovi. Najčešće primene aktivnosti digitalnog marketinga u visokom obrazovanju su sledeće:

- *VEB prezentacija*

Svaka visokošolska ustanova poseduje svoju zvaničnu VEB prezentaciju, koja je dostupna svim korisnicima interneta. Na njoj se nalaze svi relevantni podaci i neophodne infromacije o ustanovi. Pristup ovoj prezentaciji je neograničen.

- *Internet portali*

Prisutni su brojni specijalizovani internet portali na kojima mogu da se plasiraju različite reklamne informacije. Broj njihovih korisnika neprekidno raste.

- *Goole Adwords, Search, Display kampanje*
- *SEO optimizacija*

Optimizacija što boljeg rangiranja na pretraživačima. Primena *Google Zoo* algoritama za određivanje ranga. Primena Adaptivnog SEO u vezi uticaja sadržaja na rang poziciju.

- *Imejl marketing*

Koristi se kao posečna platforma u obliku e-formulara, e-vesti, e-promo.

- *SMS Marketing*

Kratke i efektne sms poruke mogu biti veoma uspešne marketinške aktivnosti

- *SKAJP prezenzacije*

Predstavljaju direktnu vezu emitera prezentacije i ciljne grupe i daju mogućnosti dvosmerne komunikacije.

- *SMART mobilni komunikacioni uređaji*

Smart mobilni telefoni sa 3G i 4G sistemima se već masovno koriste i pružaju nove mogućnosti interaktivne reklamne konkurencije sa multimedijalnim formatima.

Digitalizacija marketinških aktivnosti omogućavala je i podstakla sasvim drugačije oblike plasiranja informacija i promotivnih poruka. Novi mediji postali su konverzacioniji i interaktivniji. Došlo je do transformacije publike u aktivne učesnike u procesu komunikacije. To je omogućilo da se menjaju sadržaji, kreiraju novi ili se daju odgovori na sadržaj reklamnih poruka. Veoma je važno istaći i činjenicu da digitalni marketing ima značajno manje troškove i da je značajno jeftiniji od tradicionalnog, klasičnog marketinga.

5. USPEŠNI PRIMERI PRIMENE MARKETINGA U VISOKOŠKOLSKIM USTANOVAMA

- ***Visoka tehnička škola strukovnih studija u Zrenjaninu***

U Visokoj Tehničkoj školi u Zrenjaninu ozbiljno bavljenje marketingom otpočelo 2001. godine. Tada je u školi snimljen prvi promotivni film koji predstavlja sve školske aktivnosti. Film je trajao 17 minuta i rađen je profesionalnom televizijskom tehnikom. Nakon toga napravljeno je nekoliko kraćih varijanti promo filmova koji su se koristili na promocijama škole, na televizijama u reklamne svrhe i u drugim prilikama. Škola je u prethodnom peridu intenzivno koristila skoro sve marketinške aktivosti navedene u oblasti tradicionalnog marketinga. Poslednjih godina posebna pažnja posvećana je u primeni i razvoju digitalnog marketinga. Pored veb-sajta i fejsbuk stranice, kontinualno se koriste usluge internet portala. Od ove godine, škola je razvila i specijalnu veb stranicu koja se koristi isključivo u marketinške svrhe. Istraživanje koje je obavljeno na studentima Visoke tehničke škole u Zrenjaninu pružilo je interesantne rezultate.

Ispitan je uzorak od 127 studenata koji su došli iz elektrotehničke, mašinske, hemijske i ekonomske škole. Oni su upisali studijske programe mašinskog inženjerstva i inženjerskog menadžmenta. Utvrđeno je da su studenti najčešće sami donosili odluku o upisu na studije (71,14%), uticaj roditelja bio je znatno manji (12,70%), dok su najmanji uticaj imale promotivne aktivnosti (1,60%). Po preporuci prijatelja informisalo se njih 39%, na promocijama škole 39%, na društvenim mrežama 14,6%, od rođaka koji su ranije studirali 12,2%, od svojih roditelja koji su takođe studirali u istoj školi 3,25%, a tokom školovanja 13,82% ispitanika [4;5].

- ***Fakultet tehničkih nauka u Novom Sadu***

Na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu iskustvo u oblastima marketinga slično je ili se malo razlikuje. U mnogo ozbiljnijem istraživanjima dobijeni su kvalitetniji rezultati. Redosled jasnijeg uticaja prilikom donošenja odluke o upisu na smeru Elektrotehniku i računarstvo je sledeća [6]:

- Prijatelji koji već studiraju 2,52%;
- Fejsbuk stranica 2,15%;
- Roditelji 2,10%;
- Prijatelji iz škole 2,10%;
- Profesori iz škole 1,96%;
- Informator FTN 1,59%;
- Promocije 1,26%;
- Portali 1,23%;
- Televizija 0,91%;
- Novine 0,79%.

Razlozi upisa na FTN su sledeći: mogućnost zaposlenja 4,47%, kvalitet sudija 4,39%, atraktivnost zanimanja 4,30%, ugled fakulteta 4,11%, uslovi studiranja 3,90%, mogućnost odlaska u inostranstvo 3,77%. Na Fakultetu tehnčkih nauka u Novom Sadu izuzetna pažna je posvećena svim oblicima marketinških aktivnosti. Marketinška služba postoji još od 1998. godine, a marketing timove čine ne samo profesioonalna lica, nego i veliki broj studenata.

6. ZAKLJUČAK

Marketing i marketinške aktivnosti u poslovanju ustanove visokog obrazovanja u budućnosti sigurno će imati sve veći značaj. Iz istog razloga se neminovno postavlja prioretniji zadatak

razvijanja i modernizacije ove funkcije. Tradicionalne, klasične marketinške aktivnosti svakako ne treba napuštati ni zapostavljati. Međutim, savremeni digitalni marketing pruža sasvim drugačije, nove, neslućene mogućnosti. Internet, društvene mreže i komunikacione tehnologije i tehnike postale su deo svakodevnog života mlade generacije. Većina njih poseduje svoj profil na nekoj od društvenih mreža, a ovaj procenat brzo raste. Smart telefone i mobilni internet poseduje preko 90% maldih (srednjoškolaca). Izuzetno je veliki rast primene onlajn kanala za oglašavanje. Sve procene kažu da će u bliskoj budućnosti razvoj ove oblasti ići u pravcu mobilnosti i personalnog oglašavaja, uz sve veće korišćenje interpersonalnosti i dvosmerne komunikacije. Što se tiče aktuelnog trenutka, može se zaključiti da će kombinacija oflajn i onlajn marketinških aktivnosti dati najbolje rezultate.

Bibliografija

1. Varađanin, V. (2017). Marketinške aktivnosti ustanova visokog obrazovanja kao važan faktor u kreiranju konkurentske prednosti. Megatrend revija, vol.14(1), 305-326.
2. Couldry, N. (2012). Media, Society, World: Social Theory and Digital Media Practice. Cambridge: Polity Press.
3. Radojković, M. & Miletić, M. (2005). Komuniciranje, mediji i društvo. Novi Sad: Stylos.
4. Mirkov S. Empirijska istraživanja „Osnovne karakteristike regrutacije za studije na Visokoj tehničkoj školi u Zrenjaninu", Visoka tehnička škola strukovnih studija u Zrenjaninu, Zrenjanin, 2017.
5. Rančić M., Eremić Ž., Kavalić M. „Marketingu visokom obrazovanju – klasične marketinške aktivnosti i savremene informacione tehnologije", TREND 2018, Zbrornik radova, Univerzitet u Novom Sadu, FTN Novi Sad, Kopaonik, 2018.
6. Simeunović N., Bojanić R., i saradnici. „Analiza uspešnosti marketinške aktivnosti na fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu", monografija, fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, Novi Sad, 2018.

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

POTENCIJALNI DOPRINOS DUALNOG OBRAZOVANJA U RAZVOJU PRIVREDE REPUBLIKE SRBIJE

POTENTIAL CONTRIBUTION OF DUAL EDUCATION TO THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REPUBLIC OF SERBIA

Marko Trišić | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac | trisic.marko@gmail.com

Goran Šormaz | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac | goran.sormaz@indmanager.edu.rs

Sažetak

Nikad brži tehnološki napredak ima drastičan uticaj na privredu svake države, naročito ako se uzme u obzir tempo kojim bi zaposleni u određenom sektoru ekonomije trebalo da usvajaju nova znanja. Kako je prihvatanje novih znanja imperativ radi očuvanja konkurentne pozicije, preduzeća su u obavezi da obezbede obuku za svoje zaposlene tokom čitavog radnog veka. Sistem dualnog obrazovanja je zato rešenje koje za potencijalni efekat ima stvaranje radnika koji nakon završene osnovne škole počinje sa sticanjem radnog iskustva. Kako se za većinu poslova na tržištu pri zapošljavanju radno iskustvo najviše vrednuje, dualno obrazovanje može da preuzme ulogu ključnog pokretača smanjenja broja nezaposlenih u Srbiji, a samim tim i poboljšavanja opšteg stanja u društvu.

Abstract

Rapid technological progress has a drastic impact on the economy of every country, especially when the necessary pace of employee knowledge development is taken into account. As the acceptance of new knowledge is crucial for maintaining a competetive advantage, companies are obliged to provide training for their employees throughout their working life. The dual education system is therefore a solution with a potential effect of creating workers which start acquiring work experience after finishing elementary school. Since work experience is of utmost value for the majority of jobs available in the labor market, the dual education system could take on a key role in the reduction of unemployment and consequently promoting the general state of affairs in the society.

Ključne reči: *privreda, dualno obrazovanje, razvoj, nezaposlenost*

Keywords: *economy, dual education, development, unemployment*

1. UVOD

Pošto stečeno teorijsko znanje u obrazovnim ustanovama nije lako primeniti u većini situacija na radnom mestu, nije bilo potrebno mnogo vremena kako bi se rodila ideja sistema obrazovanja koji bi efikasnije pripremio nove kadrove za različite discipline. Takav sistem je krenuo da se razvija u drugoj polovini 20. veka prevashodno u Evropi.

Dualno obrazovanje u centar stavlja učenika koji je od početka pohađanja srednje škole zaposlen u preduzeću, gde mu se dodeljuju zadaci u skladu sa njegovim obrazovnim aspiracijama i trenutnim tj. rastućim sposobnostima. Preduzeće koje participira u programu dualnog obrazovanja dobija zaposlenog koji se u istom obučava i upoznaje čitav tok poslovanja – naročito u saradnji sa kolegama od kojih stiče praktično znanje i veštine korisne za individualni i grupni rad.

Sa što ranijim upoznavanjem sa praktičnim situacijama, učenici mogu da steknu utisak o tome da li su dovoljno sposobni ili voljni za posvećivanje ostatka školovanja odobranoj oblasti. Takođe, ovaj vid obrazovanja omogućava mladim ljudima olakšan tranzicioni put na tržište rada. Tranzicioni put je definisan npr. u mašinskoj industriji: praksom u domaćim i stranim kompanijama, obukom na mašinama koje se aktivno koriste u proizvodnji, upoznavanjem sa novim tehnologijama, podrškom mentora obučenih za rad sa mladima, uvećanom verovatnoćom za dobijanje posla posle završenog školovanja, stečenim znanjem i veštinama potrebnim za pokretanje sopstvenog preduzeća itd.

Neka od osnovnih pitanja koja se postavljaju pred uvođenje sistema dualnog obrazovanja jesu: Kako će se isti finansirati?; Na koji način uskladiti teorijsku i praktičnu obuku?; Kako sprovoditi testiranja kandidata i koliko često? Takođe, kako je nepredvidivost zajednički atribut svake privrede, pitanje koje će uvek „visiti u vazduhu" ticaće se usmeravanja sistema dualnog obrazovanja prema pojedinim sektorima privrede. Isti (pod)sektori će neprestano evoluirati, a u pojedinim slučajevim i nestajati, tako da se i ostatak društva mora oblikovati po modelu koji trenutno daje najbolje rezultate.

2. DUALNO OBRAZOVANJE U EVROPI

U Evropskoj Uniji trenutno postoji oko 5.7 miliona ljudi mlađih od 25 godina koji su bez posla. U zemljama kao što su Grčka i Španija, stopa nezaposlenosti ove starosne grupe iznosi preko 50%. Za zemlje članice poput ovih, koje traže način da usklade svoj postojeći sistem obrazovanja onom koji će doneti najviše boljitka, obično pronalaze inspiraciju tj. osnovu u nemačkom dualnom sistemu obrazovanja. Cilj ovih zemalja nije da stvore (bledu) kopiju nemačkog sistema, već uvoz i prilagođavanje određenih elemenata koji su ostvarivi u uslovima koji trenutno vladaju. [1]

Što se tiče rezultata prvobitne implementacije u zemljama EU, rezultati su bili prilično razočaravajući, jer se većina pokušaja imitacija nemačkog sistema obrazovanja nije pokazala dugoročnim. Uprkos velikim naporima i sa nemačke strane, dualni sistem je u potpunosti uveden svega u nekoliko zemalja iz centralne Evrope. Svejedno, jednostavan i brzi način za izvoz/uvoz sistema stručnog obrazovanja ne postoji. Za glavne faktore uticaja se mogu smatrati socijalni, kulturni i ekonomski uslovi svake pojedinačne zemlje, jer upravo oni nameću specifične metode i strategije za čitav proces.

Međutim, sve napomenute faktore jeste veoma korisno prevazići, naročito ako se sagleda nivo nezaposlenosti mladih u Evropi, a taj procenat jeste najmanji upravo kod država koje imaju dualno obrazovanje (Švajcarska, Austrija, Nemačka, Danska). Uzimajući Švajcarsku kao primer, podaci govore da se čak 67% mladih opredeljuje za dualno obrazovanje. [2]

U Evropi su do sada primenjivana tri modela organizacija, odnosno administracije sistema dualnog obrazovanja. Oni su sledeći: [3]

1) Tržišni model, prisutan u Velikoj Britaniji, a karakteriše ga minimalno direktno učešće države u njegovom formiranju. Tržišne sile su gotovo jedine koje određuju način obrazovanja stručne radne snage. Obuka se obavlja unutar firmi i potpuno je usklađena sa specifičnim zadacima kojima se ista bavi. Model je organizovan tako da firme obučavaju onoliko studenata koliko im je potrebno novih radnika, kako bi sebi osigurali nesmetano poslovanje za bližu ili dalju budućnost.

2) Državni model, predstavlja primer oblikovanja dualnog obrazovanja gde se sadržajem obuke, kompletnom regulacijom i administracijom bavi država. Ovaj model koji je na snazi u Francuskoj, zavisi direktno od procenjenih sposobnosti mladih ljudi da se pridržavaju tradicionalnog akademskog školskog obrazovanja i da isti usklade sa strukovnim učenjem u praksi.

3) Kooperativni model, jeste sistem dualnog obrazovanja sa ključnom ulogom u državama, kao što su Danska i Nemačka. Dualni sistem koji je stavljen u praksu nalaže da studenti

provode jedan deo obrazovanja i obuke u stručnim školama koje su odabrali, dok drugi deo provode u preduzeću, radeći poslove na postojećim radnim mestima.

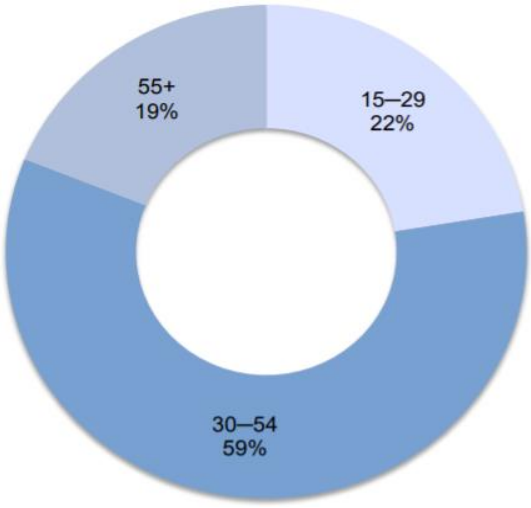
2.1 Ključni utisci primene dualnog obrazovanja u Evropi

Opšti utisak koji pružaju nova istraživanja iz zemalja koje praktikuju odabrani oblik dualnog obrazovanja je generalno pozitivan. Iz tog razloga, u Evropi se preduzeća u sve većoj meri odlučuju i pažljivije prilagođavaju obrazovnom sistemu koji im pruža nove radnike koji su propisno obrazovani i obučeni. Zato se u ovom trenutku ovaj oblik stažiranja studenata smatra imperativnim u stvaranju dugoročnih poslovnih strategija. Pripravništvo je postalo prirodni deo svakodnevnog poslovanja kompanija koje nude školovanje za mlade ljude – ne da bi isključivali starije – već zato što su mladi primarni izvor nove radne snage. Sa druge strane postoje i one kompanije, najčešće koje su pod jačim finansijskim pritiskom, koje učenike vide i kao poželjan izvor jeftine radne snage. Opšti detalji za implementaciju sistema dualnog obrazovanja zavise od samih država, sektora privrede i veličine organizacija koje učestvuju u programu. U svakom slučaju, radi postizanja visokog nivoa kvaliteta obrazovanja potrebno je uložiti ozbiljan napor na više nivoa. Evropske kompanije su uglavnom usredsređene na obezbeđivanje visokog nivoa kvaliteta obuke koje pružaju, što podrazumeva tri ključna elementa: [4]

- Uspostavljene okvirne uslove koji čine osnov funkcionisanja sistema;
- Obavezan pristup dovoljnom broju najpogodnijih učesnika;
- Primenu efektivnih mera za osiguranje kvaliteta u toku trajanja dualnog školovanja.

3. DUALNO OBRAZOVANJE U SRBIJI

U Srbiji trenutno živi nešto više od 7 miliona ljudi, od kojih je oko 600.000 bez posla, a zastupljenost istih po starosnim grupama prikazana je na slici 1, po podacima iz 2017. godine.



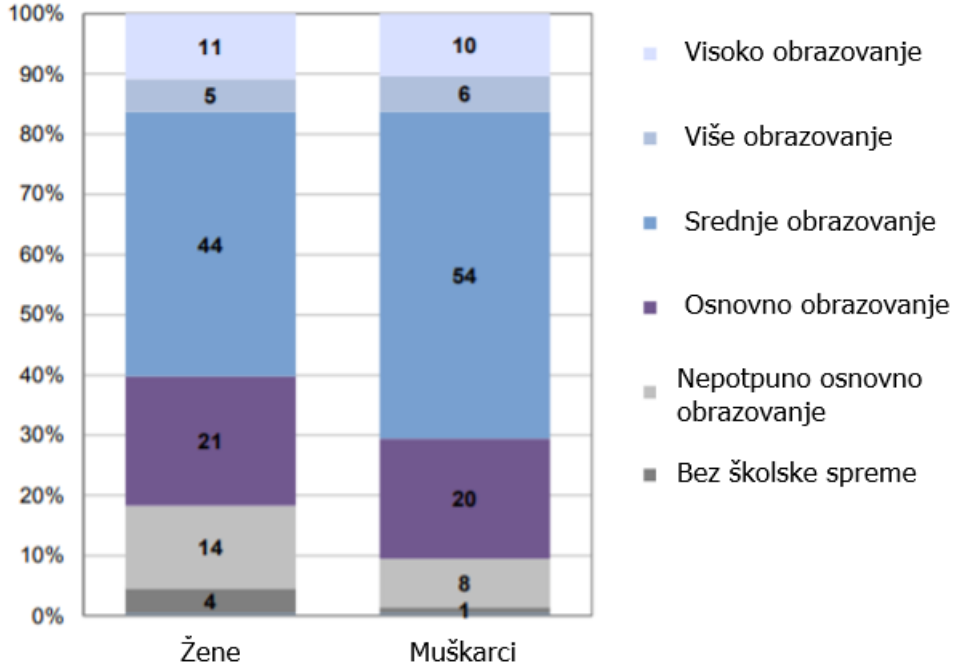
Slika 1. Nezaposlenost po starosnim grupama [5]

Zbog sve komplikovanijih i potencijalno brže rastućih problema u privredi Republike Srbije, stvorilo se plodno tlo za istraživanje, definisanje, planiranje i sprovođenje novih ideja koje bi mogle da doprinesu boljem funkcionisanju tržišta i smanjenom broju nezaposlenih.

Gledajući trenutno stanje, Srbija se može opisati kao država koja u ekonomiji prati model slobodnog tržišta. Podaci sa kraja 2017.g. govore da nominalna vrednost BDP-a iznosi 112.8 milijardi dolara, a rast BDP-a 2,7%. Najveći sektor zauzima uslužni/tercijalni (63,8% BDP), a potom slede industrijski (23,5% BDP) i poljoprivredni sektor (12,7% BDP). [6]

Do pre početka druge decenije 21. veka, u Srbiji je uticaj ekonomskog sektora na obrazovanje bio gotovo nepostojeći. Jedina preteča dualnom obrazovanju u Srbiji bilo je prisustvo šegrta

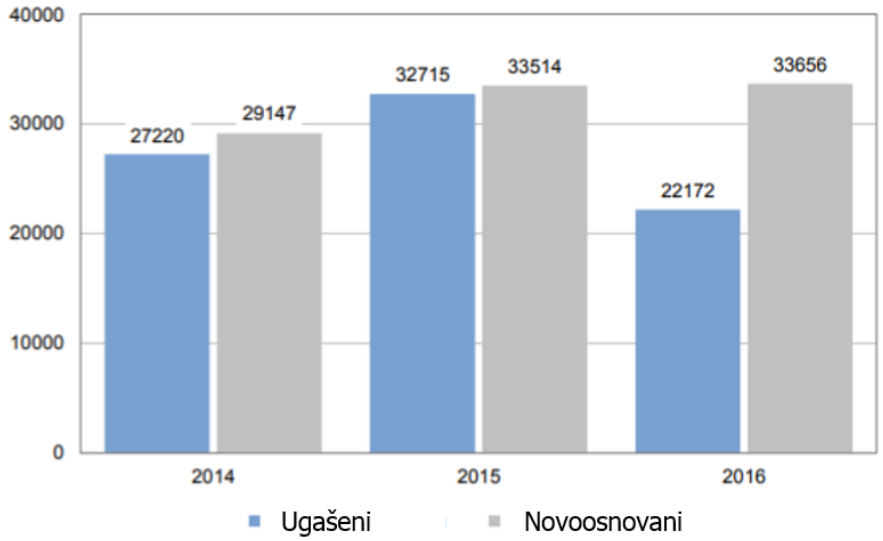
koji su uz zanatlije učiili i usavršavali svoje umeće radi eventualnog osamostaljenja i pokretanja sopstvenog posla. Dualno obrazovanje bi naspram praktične nastave, koja bi vremenom u većini slučajeva prerasla u formalnost, omogućilo đaku da stiče radne navike i osećaj obaveze prema poslodavcu koji za njegov rad daje novčanu nadoknadu. Ovaj sistem bi se prevashodno odnosio na srednje škole, što je i najčešći poslednji formalni nivo dostignutog obrazovanja za većinu stanovništva Republike Srbije. Kao prilog može da posluži sledeći grafik, sa podacima s kraja 2011. godine.



Slika 2. Stanovništvo staro 15 i više godina prema školskoj spremi i polu, 2011. [7]

Važno je znati i da je proces organizovanja edukacije kroz dualno obrazovanje veoma delikatan i zato se preporučuje da obim posla koji đaci obavljaju treba smanjiti, odnosno prilagoditi nivou na kojem su oni spremni da prime nova znanja. Ono na šta još treba skrenuti pažnju jeste postojanje aktivnog analitičkog i stručnog sistema ocenjivanja, putem kojeg bi se dobile pravovremene informacije o kvalitetu obrazovnog pristupa. Iz tog razloga, trenutni nacionalni model dualnog i preduzetničkog obrazovanja zaokružen je maturskim ispitom na kraju školovanja, gde se studentu pruža prilika da na konkretnom projektu pokaže nivo svog stečenog primenljivog znanja. U postupku ocenjivanja kandidata učestvuje višečlana komisija u kojoj obavezno, pored nastavnika tj. profesora, učestvuje i jedan predstavnik i stručnjak iz sektora privrede za koji se kandidat školovao.

Kao jedan od ključnih atributa, stečenih kroz ovakav tip obrazovanja jeste i preduzimljivost, koja olakšava ne samo kontinuirani razvoj svakog pojedinca, nego i čitave države. Stvaranje nagona ka inovativnom razmišljanju studentima daje sposobnost za pronalaženjem jedinstvenih rešenja za probleme koji ih okružuju. S tim u vezi, preduzetničko obrazovanje bi moglo da poslužil kao veliki podsticaj u očuvanju već postojanog kontinuiteta u rastu novih preduzetničkih poduhvata (Slika 3), naročito kod mladih ljudi.



Slika 3. Ugašeni i novoosnovani preduzetnici, Republika Srbija [8]

Zagovornici ovakvog pristupa takođe ističu da je dualno obrazovanje put do uspešne privrede, jer iste ne može biti bez obrazovane i osposobljene radne snage. Uz to se često dodaje da Srbija još uvek nije na dovoljno visokoj lestvici razvoja kako bi mogla da sprovodi „uvoz radne snage". Bez obzira, na samom početku aktivacije novog sistema obrazovanja uvek postoji i opcija da se dualni model ograniči na svega nekoliko profila. Za sličan pristup su se opredelile države poput Grčke i Španije, koje su se, procenjujući potencijal razvitka i traženosti profesija, odlučile za turizam i programiranje. Na istim primerima se može zasnovati i sistem obrazovanja države Srbije, uzimajući u obzir očigledan nedostatak IT stručnjaka, ali i dalji potencijalni razvitak pomenute industrije.

3.1 Informacione tehnologije

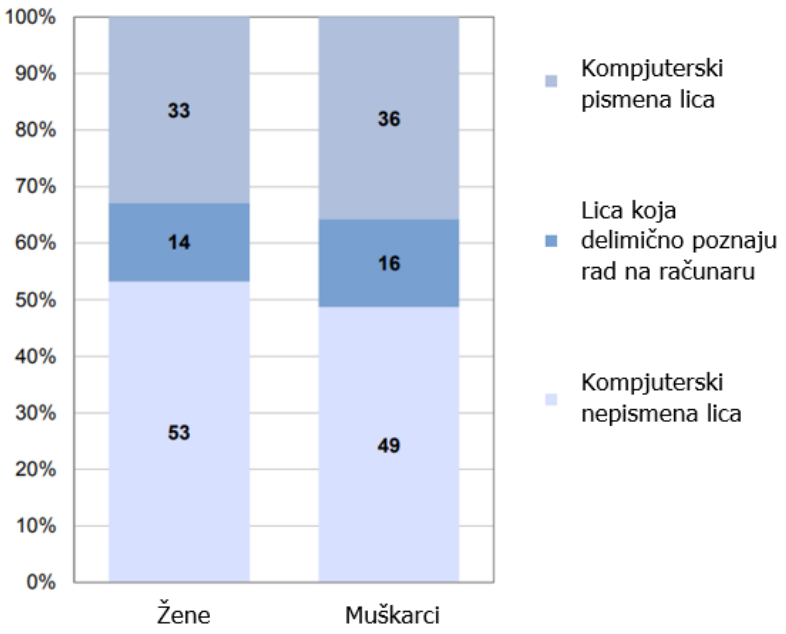
Ako se uzme u obzir da je stopa nezaposlenosti u Srbiji oko 16%, neobična je pojava da za bilo kojom profesijom postoji ponuda posla koja je daleko veća od potražnje za istim. Bez obzira, upravo je takav fenomen prisutan u današnjem IT sektoru u Srbiji.

Prema podacima sa portala „poslovi.infostud.com", u prethodnih osam godina se beleži snažan rast potražnje za oblašću informacionih tehnologija. Podaci jasno pokazuju da se broj ponuđenih poslova od 2009. do 2016. godine uvećao gotovo šest puta. Pretpostavka rastućeg trenda prikazana je u Tabeli 1. [9]

Tabela 1. Rast potražnje za IT stručnjacima u Srbiji

Godina	Ukupni broj oglasa	Broj prijava po oglasu
2009.	796	-
2010.	963	-
2011.	1.663	-
2012.	1.839	-
2013.	2.476	36,8
2014.	2.992	34,8
2015.	4.953	30,6
2016.	4.605	26,6

Uprkos izraženom stepenu tražnje, još uvek postoji veliki deo stanovništva koji je informatički jako slabo obrazovan. Iako se uvećanjem dostupnosti i pristupom internetu, a naročito društvenim mrežama, broj korisnika na računarima uvećao – kompjuterska pismenost je još uvek na veoma niskom nivou. Na sledećem grafiku (Slika 4) prikazan je odraz IT pismenosti za stanovništo od 15 i više godina.



Slika 4. Kompjuterska pismenost, Republika Srbija [7]

Podaci s početka 2017.g. ukazuju na to da u domaćem IT sektoru trenutno nedostaje između 10.000 i 15.000 stručnjaka. To je prilično alarmantan podatak, naročito kada se uzme u obzir da se godišnje za ove poslove u Srbiji edukuje, odnosno diplomira najviše 1.500 studenata. To u priličnoj meri negativno utiče ne samo funkcionisanje prisutnih privrednih jedinica, već i na stopu odustajanja potencijalnih stranih investitora – nakon preciznih preciznih istraživanja u vidu studija izvodljivosti. Iz tih razloga je ministarski IT savet Vlade Srbije za 2017. godinu planirao 1,5 miliona evra radi organizovanja prekvalifikacije kadrova. [10]

Iako je moguće da se za pojedine IT oblasti kandidati samostalno obrazuju, poslodavci ipak veliku prednost daju onima koji su stekli formalno obrazovanje. Iz istog razloga je u Srbiju preneta praksa iz inostranstva zasnovana na osnivanju akademija i davanju kurseva za programiranje, od strane upravo onih IT kompanija kojima nedostaju kadrovi.

Na pomenuti trend ukazuje i podatak iz Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija, kojim se prognozira da će do 2020. godine u Srbiji biti posla za čak 30.000 radnika u IT privredi. Zato se na oblast informatike gleda kao na veliku razvojnu šansu započetu ulaganjem u prioritetne tehnologije koje ne zahtevaju velika infrastrukturna ulaganja, već su glavnim delom usmerene ka obrazovanju novih kadrova. Problem nedostatka kadrova se ogleda i u takozvanom „prekrivenom odlivu mozgova", odnosno programerima koji rade od kuće za strana preduzeća i time nadoknađuju deo nedostatka IT kadrova u EU koji trenutno iznosi blizu jednog miliona. [11]

Kao potencijalan odgovor se predlaže i „*outsourcing*", koji se definiše kao spoljno upravljanje neophodnim aktivnostima preduzeća i sve je češći u praksi sveta poslovanja. Upravo se taj oblik poslovanja pokazao u velikoj meri kao dobra mogućnost na polju informacionih tehnologija. Glavni razlog za to je ograničeni budžet i/ili manjak osoblja u malim i srednjim preduzećima koja se odlučuju na angažovanje agencija koje su specijalizovane za upravljanje oblastima krucijalnim za funkcionisanje kompanija. Poslovanje sa spoljnim agencijama donosi i bolje rezultate, jer su najčešće daleko stručnije i na duže staze isplativije od kreiranja internih strukturnih odeljenja. Trenutnih pet najtraženijih IT poslova jesu: veb developer, sistem analitičar, analitičar za bezbednost, softver inženjer i *big data* ekspert.

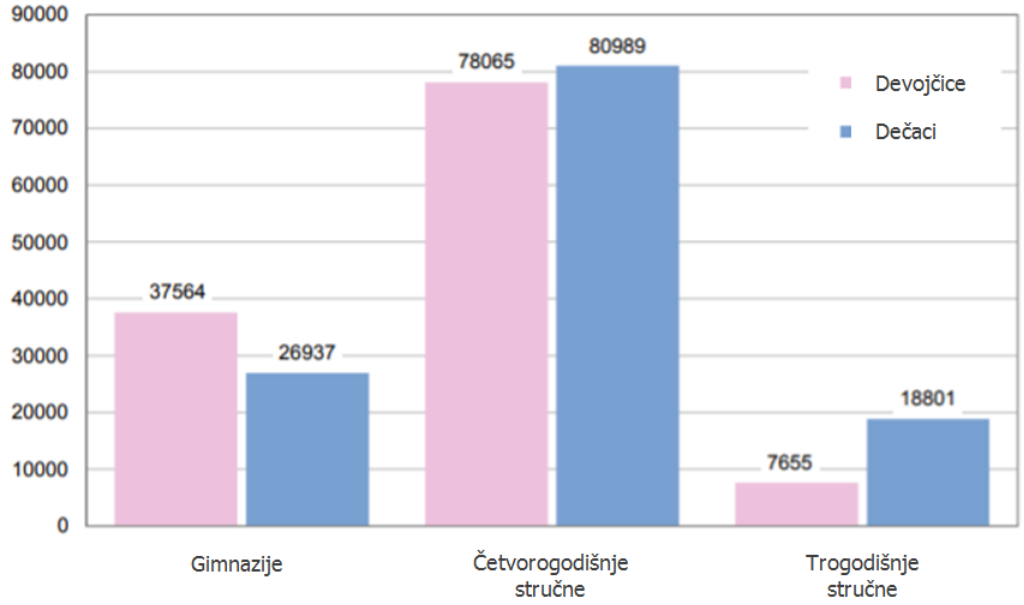
4. JAVNA RASPRAVA I ZAKON O DUALNOM OBRAZOVANJU

Tema modela dualnog obrazovanja u Srbiji nije nimalo izostala iz sfere medija. Razvoj medijskog izveštavanja o ovoj temi započeo je početkom 2016. godine, kada su počele i prve skupštinske rasprave o mogućem predlaganju tj. glasanju za Zakon o dualnom obrazovanju. Inicijalne izjave za tradicionalne medije i prenosi TV emisija su diskusiju o predloženom sistemu obrazovanja proširili i na digitalne medije, prevashodno društvene mreže. Uzimajući u obzir širok spektar različitih mišljenja građana, ipak su se najviše istakli apsolutni zastupnici, odnosno apsolutni protivnici ideje dualnog obrazovanja. Rasprava je od strane mnogih opisana i kao politički sukob između vlasti i opozicije.

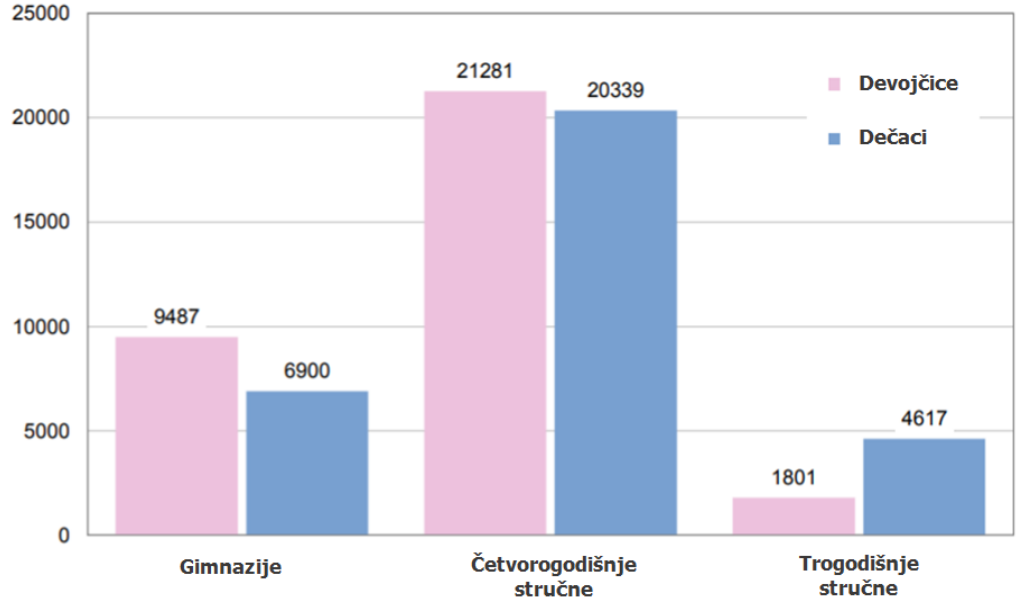
Kao što je navedeno, put do Zakona o dualnom obrazovanju počeo je da se formira početkom 2016. godine, kada je u Privrednoj komori Srbije potpisan Memorandum o saradnji u razvoju elemenata dualnog obrazovanja u srednjem stručnom obrazovanju. Pomenuti memorandum je donet u cilju pozitivnog uticaja na smanjenje stope nezaposlenih kod mladih i rezultat je podrške vlade Austrije. Kao zacrtani rezultati saradnje postavljeni su novi profili (npr. špediter), kao i reforma postojećih (npr. bankarski službenik i trgovac). [12]

Pored pomenutog je u aprilu 2017. godine potpisan novi Memorandum, direktno vezan za koncept dualnog obrazovanja i njegove implementacije u obrazovnom sistemu Srbije. Naime, tada su predstavnice Trgovinskog odeljenja Austrijske Ambasade – *Advantage Austria*, švajcarske kancelarije za saradnju sa Srbijom i projekta nemačke razvojne saradnje „Reforma srednjeg stručnog obrazovanja" koji sprovodi nemačka organizacija za međunarodnu saradnju GIZ, potpisale Memorandum o razumevanju. Svrha Memoranduma jeste obezbeđivanje koordinisanog i komplementaranog pristupa Austrije, Švajcarske i Nemačke u podršci srpskim institucijama za uvođenje elemenata dualnog sistema u obrazovni sistem Srbije. To se između ostalog odnosilo i na podršku u izradi zakona o dualnom obrazovanju i podzakonske regulative koja će urediti ovu oblast. Memorandum je utvrdio okvire saradnje koja treba da doprinese razvijanju modela srednjeg stručnog obrazovanja koji neće biti prosto prekopirani model ovih zemalja, već će koristiti njihova najbolja iskustva i elemente koji su u skladu sa potrebama privrede i uslovima u Srbiji. [13] Obrazovni profili na koje je ovog puta skrenuta pažnja bili su: električar, bravar-zavarivač, industrijski mehaničar, modni krojač, i mehaničar motornih vozila.

Narodna skupština Republike Srbije je konačnu verziju Zakona o dualnom obrazovanju usvojila u novembru 2017. godine. Opšti model podrazumeva učenje kroz rad, a primenjivaće se za obrazovne profile u trajanju od tri, odnosno četiri godine - kao deo srednjeg stručnog obrazovanja i vaspitanja. Radi pružanja jasnije perspektive, ukupan broj upisanih učenika po srednjim školama u Srbiji prikazan je na Slici 5, dok je na Slici 6 prikazan ukupan broj maturanata za 2016. godinu.



Slika 5. Broj upisanih učenika u srednje škole Srbije, 2016. [14]



Slika 6. Broj učenika koji su završili srednju škole u Srbije, 2016. [15]

Nakon usvajanja zakona, ministar prosvete je potvrdio da trenutno oko 200 kompanija ispunjava uslove i sve kriterijume za uključivanje u novi sistem obrazovanja. Samim tim, iste kompanije su potpuno spremne da pružaju novčanu naknadu za učenje kroz rad u neto iznosu od (najmanje) 70% od minimalne cene rade.

Posmatrajući opštu atmosferu u privatnom sektoru, primetna je velika zainteresovanost, ali i nedovoljna upućenost u mehanizam funkcionisanja novog sistema obrazovanja. Zato je na brojnim konferencijama u Srbiji učestvovalo preko 400 poslodavaca, koji su na ideju uvođenja dualnog obrazovanja odreagovali pozitivno, sa izražavanjem spremnosti da učestvuju u aktivnostima koje isto podrazumeva. Tom prilikom su skrenuli pažnju na potrebnu reviziju regulatornog okvira radi osiguranja kvaliteta praktične nastave - utvrđivanjem prava i obaveza svih strana koje učestvuju.

4.1 Polemika oko ideje i Zakona dualnog obrazovanja

Međutim, ne pokazuju svi istu dozu entuzijazma prema sistemu dualnog obrazovanja. U očima mnogih opisani pristup obrazovanju ne samo da ne predstavlja zadovoljavajuće rešenje, već i pripremu terena za ugrožavanje radničkih prava.

Suština kritike se zasniva na tome da dualno obrazovanje privatnim kompanijama obezbeđuje priliv jeftine radne snage. Ta tvrdnja se brani skretanjem pažnje na faktore kao što su:

- zarada propisana Nacrtom zakona o dualnom obrazovanju propisana za rad učenika ograničena je na najmanje 50%-70% minimalne cene rada, dok se radna nedelja učenika ograničava na tek 35 sati;
- ulaskom dece na tržište rada proširuje se kontigent radne snage koja je u velikoj meri ionako nezaposlena, čime se pojačava konkurencija na tržištu rada i smanjuje cena rada;
- zakon ne obavezuje privatne kompanije da nakon završetka školovanja ponude posao učenicima koji su u njima prethodno radili;
- nemogućnost mešanja sindikata u nadziranju rada dece radi zaštite njihovih prava.

Ovaj deo kritičkog osvrta se može sumirati u izjavi M. Reljanovića, profesora radnog prava, a koja glasi: „može se zaključiti da će naše škole masovno proizvoditi „motače kablova" u godinama koje dolaze, budući da je to primarna delatnost stranih „investitora" koji ulažu u stvaranje poslova u Srbiji." [16]

U kritičkim osvrtima se takođe skreće pažnja na već ustaljenu praksu subvencionisanja stranih investitora kroz poreske olakšice i finansijska naknade za svakog novozaposlenog. Sa te strane se iz budžeta države izdvajaju sredstva čija originalna namena nije da se koriste u te svrhe, niti da privredne organizacije kroz plaćeni porez učestvuju u jačanju dela svoje konkurencije. [16] Kao jedan od limitirajućih faktora i razloga zašto se ne podržava uvođenje dualnog obrazovanja jeste i odsustvo jake domaće privrede. Pošto se Srbija direktno ugleda na austrijski/nemački sistem, postavlja se pitanje da li je primena istog moguća bez prisustva ekonomije koja je na istom ili sličnom nivou razvoja.

Za ukazivanje kritike se često koriste i izjave poput one koju je dala Brigit Šojerle, predstavnica Privredne komore Frankfurta: „Privreda je ta koja određuje na koja se zanimanja školski sistem treba koncentrisati. Veliko pitanje je i stanje u pojedinačnim preduzećima, zato što kada ista ne posluju dobro, teže da smanjuju radnu snagu i bivaju zatvorenija za saradnju u dualnom obrazovanju. U Nemačkoj je demografska situacija takva da postoji velika potreba za dodatnom radnom snagom, pa preduzeća čine sve kako bi što više (šire) obrazovali radnu snagu koja im je na raspolaganju. Nemačka godišnje obrazuje oko 1.2 miliona srednjoškolaca." [18]

5. ZAKLJUČAK

Kao društvo sa duboko ukorenjenom socijalističkom prošlošću, u Srbiji je čest slučaj da mladi ljudi, po završenim studijama ili nakon srednje škole, očekuju da država bude ta koja obezbeđuje radna mesta i potrebnu obuku za radno osposobljavanje. S tim u vezi, dualno obrazovanje nije nešto što se sa istom lakoćom implementira u svakoj državi, već u velikoj meri zavisi od društveno-kulturnih atributa i političke prošlosti jednog društva. Dakle, kako bi jedno društvo bilo spremno za prihvatanje novog sistema obrazovanja, potrebno je barem donekle otkloniti nedostatke iz okvira zakona i motivisati privredne subjekte na aktivno učešće. Iz tog razloga treba uvek imati na umu da razvijenost jedne privrede nije dovoljna, čemu može da posvedoči slučaj SAD-a, gde postoji visok nivo razvijenosti privrede u kojoj gotovo da ne postoji interesovanje za implementiranjem sistema dualnog obrazovanja. Tome doprinosi i slabo prisustvo društvene debate i otvorenog razgovora o dualnom obrazovanja između privrednika i sektora obrazovanja, koje sa druge strane jeste zainteresovano za implementaciju sistema.

Kritike na ovakav sistem obrazovanja su svuda prisutne, naročito na početku njegovog razvitka. Jedan od limitirajućih faktora zapravo i jeste što dualno obrazovanje pruža uske specijalizacije, tako da postoji rizik da se grupe ljudi osposobe za radna mesta kojih u budućnost možda neće biti. Jedno od mogućih rešenja za to jeste ukrupnjavanje obrazovnih profila, zbog nemogućnosti preciznog prognoziranja stope tražnje za određenim zanimanjima u budućnosti.

Ono na čemu treba raditi jeste temeljna analiza trenutnog stanja na tržištu. To je potrebno činiti kako bi se stekla što jasnija slika o tome koje su to sposobnosti trenutno najpotrebnije u privredi, a samim tim bi se doneo što precizniji zaključak o budućim izmenama. Ako bi studenti kroz dualno obrazovanje sticali sposobnosti da ostvare lične afinitete i istovremeno doprinesu razvoju čitave privrede, tada bi se ceo sistem mogao nazvati čak i humanim spojem od individualne i opšte koristi.

Pošto je očigledno da se Srbija nalazi u ekonomskoj tranziciji i u velikoj meri oslanja na strane investicije, neminovno je da se radi svog razvitka obrazovni sistem mora prilagođavati za kreirana radna mesta i profile. Razvitak sistema dualnog obrazovanja države Srbije bi uvećao konkuretnost privrede naročito u regionu, a samim tim i uticao na verovatnoću stranih investicija i kvaliteta radnih profila.

Bibliografija

1. Euler, D., Germany's dual vocational training system: a model for other countries?, Bertelsmann Stiftung, 2013, p. 4.
2. Gurcijan, S., Dualno obrazovanje kao najvažnija tema za Srbiju, Politika, Broj 37084, 06.02.2017.
3. Koudahl, P.D., Vocational education and training – dual education and economic crises, Procedia, No. 9, Copenhagen, 2010, pp. 1901-1902.
4. Danish Technological Institute, Preparation of the European business forum on vocational training – Final report, No. 85, 2014, pp. 56-57.
5. Nacionalna služba za zapošljavanje, Mesečni statistički bilten – februar 2018, Broj 186, 2017, preuzeto sa http://www.nsz.gov.rs/ (mart 2018.)
6. World Bank, DataBank – Development indicators of Serbia, 2016, preuzeto sa: https://data.worldbank.org/country/Serbia (mart 2018.)
7. Republički zavod za statistiku Republike Srbije, Popis stanovništva, domaćinstava i stanova, Statistika obrazovanja, 2011, preuzeto sa: http://data.stat.gov.rs/ (april 2018.)
8. Agencija za privredne registre, Brisani i novoosnovani preduzetnici – od 2014. do 2016., Izvor 2.1, 2018, preuzeto sa http://www.apr.gov.rs/ (mart 2018.)
9. Rašić, M., Veliki rast potražnje za IT stručnjacima u Srbiji – nedostatak kadra i dalje problem, Netokracija, 03.08.2017, preuzeto sa: http://www.netokracija.rs/it-posao-srbija-135222 (mart 2018.)
10. Grozdić, V., Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave Republike Srbije: „Odustaju da dođu u Srbiju, za IT već fali 15.000 radnika", Tanjug, 20.03.2017, preuzeto sa: https://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php (mart 2018.)
11. Jokić-Stamenković, D., U Srbiji nema ko da uči programere, Politika, Broj 37460, 25.02.2018.
12. Čadež, M., Potpisan memorandum o dualnom obrazovanju: „Škole i fakulteti će sarađivati sa kompanijama", Tanjug, 09.02.2016, preuzeto sa: https://www.blic.rs/vesti/drustvo/potpisan-memorandum-o-dualnom-obrazovanju-skole-i-fakulteti-ce-saradivati-sa/cnyf9m9 (april 2018.)

13. Jovanović, Lj., Potpisan Memorandum o razumevanju između Advantage Austria, Švajcarske kancelarije za saradnju sa Srbijom i GIZ-a, Kooperativno obrazovanje, 27.04.2017, preuzeto sa: http://www.kooperativnoobrazovanje.org/potpisan-memorandum-o-razumevanju-advantage-austria-i-giz-a/ (februar 2018.)
14. Republički zavod za statistiku Republike Srbije, Učenici upisani u srednje škole, Statistika obrazovanja, 2016, preuzeto sa: http://data.stat.gov.rs/ (april 2018.)
15. Republički zavod za statistiku Republike Srbije, Učenici koji završavaju srednju školu, Statistika obrazovanja, 2016, preuzeto sa: http://data.stat.gov.rs/ (april 2018.)
16. Levi samit Srbije, Šta nam zapravo donosi dualno obrazovanje?, 06.06.2017, preuzeto sa: http://levisamitsrbije.org/sta-nam-zapravo-donosi-dualno-obrazovanje/ (januar 2018.)
17. Levi samit Srbije, Ko krade dečiji rad - Žustra polemika o dualnom obrazovanju, 09.06.2017, preuzeto sa: http://levisamitsrbije.org/ko-krade-deciji-rad-zustra-polemika-o-dualnom-obrazovanju/ (januar 2018.)
18. Šojerle, B., Privredna komora Frankfurta: Dualno Obrazovanje, Televizija N1, 23.04.2016, preuzeto sa: https://www.youtube.com/watch?v=JbeEsvG1nAU (februar 2018.)

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
1993
PROF. DR RADOMIR BOJKOVIĆ

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

BRZ RAZVOJ PROTOTIPA

RAPID PROTOTYPING

Sanja Marković | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac | sanja.markovic@indmanager.edu.rs

Sažetak

Tokom prethodne tri decenije, paralelno sa razvojem interneta i informacionih tehnologija, na globalnom novou u proizvodnji su uočeni trendovi povećanja kompleksnosti proizvoda uz sve izraženije zahteve za skraćenjem rokova isporuke i smanjenjem troškova izrade proizvoda. Efikasan način prenosa i širenja novih znanja, iskustava i tehnologija rezultirao je zahtevima za promenama postojećih, te dostupnošću novih, modernijih, jeftinijih, kvalitetnijih i atraktivnijih proizvoda, što je prisililo proizvođače širom sveta da se prilagode novim uslovima koje diktira globalno tržište. Evidentno je da kupci danas traže sve manje količine proizvoda promenljivog asortimana, sa što kraćim rokovima isporuke. U težnji da se najkraćem roku zadovolje potrebe potrošača, težište „ubrzavanja proizvodnje" se sve više pomera u sferu razvoja i pripreme proizvodnje. Značajan korak u fazi razvoja proizvoda predstavlja izrada i ispitivanje prototipa, jer omogućava testiranje proizvoda pre „ulaska" u serijsku proizvodnju. Međutim izrada prototipa na tradicionalan način je skupa i iziskuje dosta vremena, što generiše: visoke troškove, produžava utvrđene termine za razvoj i osvajanje novog proizvoda, uslovljava kasnije lansiranje proizvoda na tržište. Cilj rada je predstavljanje tehnologija za brz razvoj prototipa koje bi mogle da imaju značajan uticaj na povećanje performansi lokalnih kompanija.

Abstract

During the past three decades, along with the development of the Internet and information technologies, global production has seen trends of increasing the complexity of products with increasing demands for delivery times shortening and reducing the cost of product development. An efficient way of transferring and disseminating new knowledge, experiences and technologies has resulted in demands for changes in existing ones, and the introduction of new, modern, cheaper products of higher quality, which forced producers all over the world to adapt to the new conditions dictated by the global market. It is evident that today's customers are looking for smaller and smaller quantities of products with a variable assortment with shorter delivery times. In an effort to meet the needs of consumers shortly, the focus of "speedup production" is increasingly moving into the sphere of development and production preparation. An important step in the product development phase is the production and testing of prototypes, since it enables the testing of products before entering the serial production. However, the production of prototype in a traditional way is costly and requires a lot of time, which generates: high costs, prolongs the established terms for the development and mastering of the new product, conditions the subsequent launch of the product to the market. The aim of the paper is to present technologies for Rapid Prototyping that could have a significant impact on the performance of local companies.

Ključne reči: *razvoj proizvoda, brz razvoj prototipa, fizički prototip, virtuelni prototip*

Keywords: *product development, rapid prototyping, physical prototype, virtual prototype*

1. UVOD

Visokokvalitetan, pouzdan, efikasan, ekonomičan, moderan i jednom rečju atraktivan proizvod, koji je prilagođen ergonomskim i ekološkim uslovima i za čije održavanje postoje adekvatni uslovi predstavlja osnov razvoja i opstanka na tržištu bilo koje kompanije. Samim

tim, postojeći proizvodni program duži niz godina može zadržati samo mali broj kompanija, s obzirom na to da savremeni kupci traže sve manju količinu proizvoda promenjljivog asortimana. Dakle, rezultujuća karakteristika savremene proizvodnje je promena. S obzirom na to da je spoljašnje okruženje kompanije okarakterisano zahtevima za promenama, od kompanije se očekuje velika fleksibilnost, stalno inoviranje proizvoda u službi razvoja i brzina u ispunjavanju novih zahteva kupaca. Ma koliko ovaj zaključak nema globalni karakter, gledajući prostorno zbog neujednačenog standarda stanovništva (u zemljama u razvoju u odnosu na razvijene zemlje), ni isti karakter u odnosu na sve industrijske grane, (ostaje izazov u okviru: najpropulzivnijih grana industrije elektronika, automobilska industrija npr.), uočljivo je ipak da se u najrazvijenijim zemljama (Japan, SAD, Nemačka i dr.) na adekvatan način reaguje na polju razvoja i pripreme, kao i u samoj proizvodnji.[1] Na globalnom tržištu gotovo da se više i ne postavlja pitanje da li uopšte nešto može da se napravi, već koliko brzo taj proizvod može „izaći" na tržište, kako postići što viši kvalitet, istovremeno ostvarujući što nižu prodajnu cenu. Skraćenje vremena od ideje do komercijalizacije se tokom vremena smanjivalo - od 112 godina za fotografiju npr, preko 35 godina za radio aparat, 21 godine za kompjuter, pa do 12 godina za pronalazak antibiotika i 3 godine za integralno kolo, što dovoljno govori o intenzivnim aktivnostima u procesu razvoja i osvajanja proizvodnje novog proizvoda. Da bi adekvatno odgovorili na zahteve potrošača za promenama u proizvodnom programu, proizvođači preko službe prodaje i marketinga kontinuirano prate stanje na tržištu, što opet, rezultira prelaskom sa masovne proizvodnje na proizvodnju u rasponu od pojedinačnog do serijskog tipa proizvodnje (sa različitim veličinama serije). Međunarodna tržišna konkurencija i konstrukciono sve složeniji proizvodi zahtevaju od kompanije da se suoče sa strogim kriterijumima u pogledu: povećanja kvaliteta, uz istovremeno smanjenje troškova proizvodnje i skraćenje vremena projektovanja i razvoja proizvoda, što je dovelo do toga da moderne kompanije angažuju sve svoje kreativne potencijale kako bi adekvatno odgovorili na zahteve tržišta. Treba posebno naglasiti kriterijum vremena kao jedinog resursa čija je potrošnja neobnovljiva, pa stoga predstavlja i najznačajniji parametar. [1] Mogućnosti kompjuterske podrške, laserskih uređaja, brz razvoj proizvoda, analiza vrednosti, kao i korišćenje multimedijalnih konferencija, veba i imejla, predstavljaju značajnu prednost u odnosu na klasične metode i tehnike u razvoju novih proizvoda.

2. TRI OSNOVNE KOMPONENTE BRZOG RAZVOJA PROIZVODA

Tri osnovne komponente brzog razvoja proizvoda su:

- prototipovi
- komunikacija i kooperacija
- prezentacija znanja.[2]

Pri projektovanju novog proizvoda, izrada i ispitivanje prototipa predstavljaju značajnu podršku, s obzirom na to da se na uzorku, odnosno prototipu, mogu uočiti svi nedostaci budućeg proizvoda pre nego što započne serijska proizvodnja. U prerađivačkoj industriji ispitivanje prototipa predstavlja funkcionalnu verifikaciju novog proizvoda. Na savremenom globalnom tržištu konkurencija je sve oštrija, a pošto je izrada fizičkog prototipa dugotrajna i relativno skupa, mnoge kompanije odustaju od procesa izrade fizičkog protitipa sa ciljem da se potpuno eleminiše njihova izrada i ispitivanje, pa se direktno pristupa izradi vitrtuelnih prototipova. Usled navedenog razvijene su nove tehnologije za brzu izradu prototipa (*Rapid Prototyping*) i savremeni softveri za projektovanje virtuelnih pototipova (*Virtual Prototiping*).

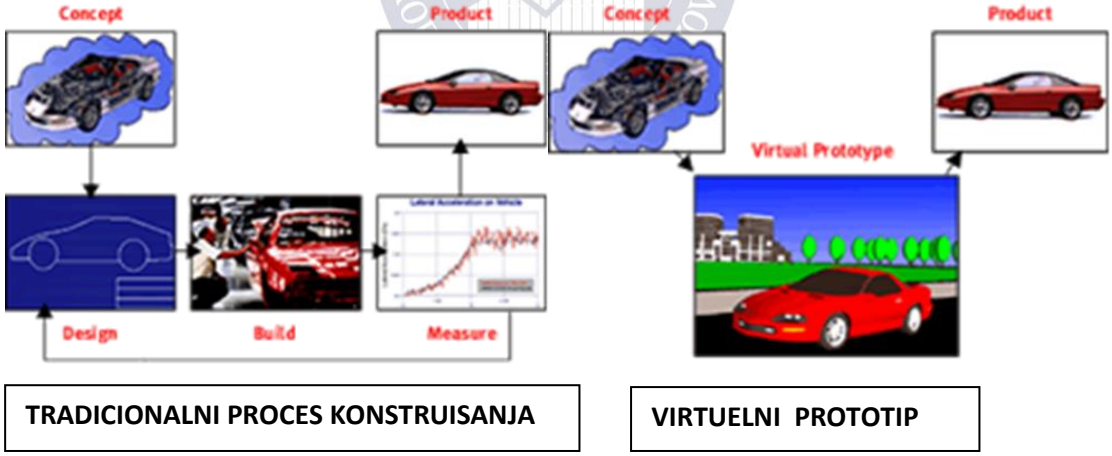
2.1 Prototip

Sama reč prototip nastala je od grčkih reči „πρωτος" (protos) - prvi i reči „τύπος" (tipos) – impresija, odnosno „πρωτότυπον" (prototipon), što bi moglo da se prevede kao *primitivna forma*. Na osnovu navedenog, opšta definicija prototipa može glasiti: „Prototip je prvi ili originalan primerak nečega što će biti razvijano ili umnožavano" [3]. S obzirom na široku

upotrebu pojma prototip u praksi, treba navesti i sledeću obuhvatniju definiciju: „Prototip je prvi, izvorni oblik, tip, primer proizvoda/sistema ili nekog njegovog dela u odgovarajućoj formi, namenjen za različite vrste ispitivanja, testiranja i upotrebe, u zavisnosti od karakteristika samog prototipa i područja implementacije novo-razvijenog proizvoda/ sistema." [4]. Dakle, prototip kao prvi proizvod (fizički objekat) nije samo namenjen pouzdanom testiranju i ispitivanju pre nego što proizvod uđe u serijsku proizvodnju, već zaposlenima u službi Razvoja i proučavanja proizvoda omogućava da evoluiraju svoje ideje, ispituju prototip tokom projektovanja i konstrukcije proizvoda, objedinjujući pritom modele koji nastaju u različitim fazama razvoja proizvoda uključujući u to: skice, matematičke modele, gipsane modele, virtuelne modele, i slično. (slika 1)

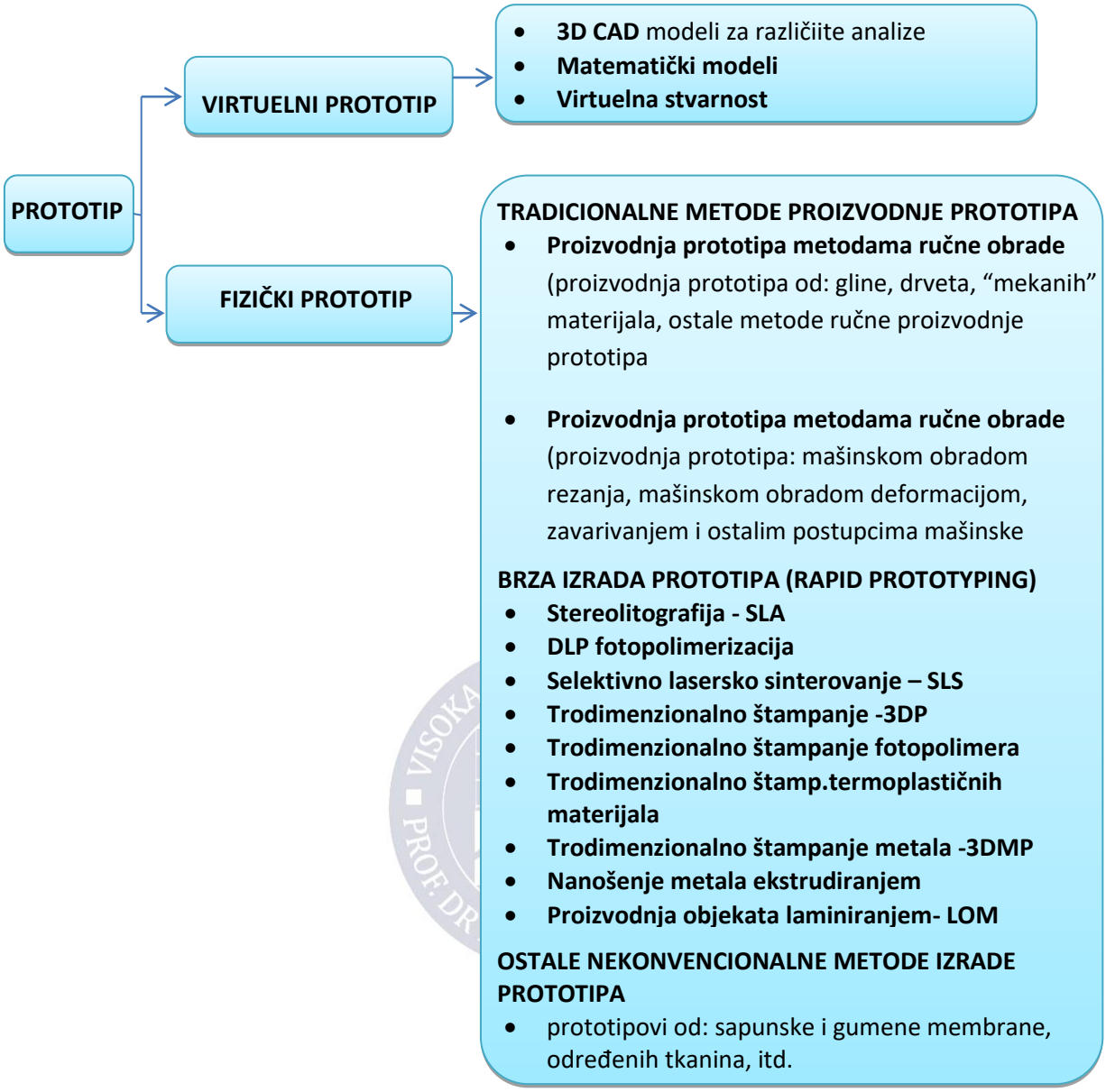
Slika 1. Gipsani modeli

Iako postoji viševekovna praksa izrade fizičkog modela (prototipa) u cilju uočavanja svih vizuelnih nedostataka na izrađenom modelu i verifikacije dizajna proizvoda, danas izrada prototipa predstavlja važan razvojni deo novog proizvoda koji obuhvata aktivnosti od izrade opipljivog funkcionalnog i realnog dela (fizički prototip), do oblikovanja i izvođenja simulacija na računarima (virtuelni prototip). Sa ciljem što brže materijalizacije prototipa razvijeni su procesi brze izrade prototipova, koji omogućuju proizvodnju prototipa direktno iz *CAD* programa, bez upotrebe posebnih alata i pribora.



Slika 2. Grafički prikaz fizičkog i virtuelnog prototipa

Funkcija fizičkog ili tzv. dizajnerskog prototipa je da se pre svega vizuelno prikaže proizvod (izgled, boja, tekstura površine) i simulira njegovo ponašanje u realnim uslovima, usled čega se često koriste za ispitivanja i eksperimente. Fizički prototip predstavlja fizičku interpretaciju proizvoda, ali uglavnom ne poseduje funkcionalnost koju će posedovati gotov proizvod. Često ga koristi služba marketinga za reklamne svrhe i ispitivanje tržišta.



Slika 3. Podela prototipa prema formi (prilgođeno prema [4])

Sa druge strane, virtuelni prototipovi imaju mogućnost brze izrade, mogućnost korišćenja svih prednosti savremene računarske tehnike (npr. mogućnost brze vizualizacije u slučaju promene određenih karakteristika proizvoda), na osnovu čega mogu da se donesu zaključci zasnovani na poznatim principima i dostignućima nauke i tehnike. Međutim, pri korišćenju prednosti računarske tehnike ne postoji mogućnost pretpostavke nepoznatih okolnosti. Cilj izrade virtuelnog prototipa nije samo brza vizuelna interpretacija proizvoda (matematički modeli), već i ergonomska procena, analiza pouzdanosti, simulacija, opis i analiza kompleksnog fizičkog ponašanja proizvoda u virtuelnoj okolini (raspodela opterećenja, ispitivanje uticaja vibracija, prenos toplote i slično). Prednosti virtuelnog prototipa u odnosu na fizički prototip su: brža izrada (može se napraviti za manje od nedelju dana), niža cena od cene izrade tradicionalnog fizičkog prototipa, pri čemu se mogu izraditi hiljade modela, optimizovati proizvodne karakteristike, dizajn i sklopovi. I na kraju, značajna prednost virtuelnog u odnosu na fizički prototip je što se virtuelno testiranje sprovodi kontinuirano, dok se testiranje fzičkog prototipa obavlja u različitim fazama validacije prototipa (posle inovacije ili usavršavanja konstrukcije (što nije bilo verifikovano na prethodnim modelima).

Simulacijom i kontinuiranim testiranjem omogućeno je ispitivanje hiljada različitih verzija proizvoda, a rezultati dobijeni na taj način se mogu koristiti za pouzdano konstruisanje novih proizvoda.

2.2 Komunikacija i kooperacija

Komunikacija je proces koji omogućava razmenu informacija uz pomoć mobilnih telefona, korišćenja računarske tehnike, audio i video konferencija, čime se eliminiše problem vremenske i prostorne udaljenosti između stručnjaka iz različitih naučnih oblasti, a koji se nalaze u ekspertskom timu. Kooperacija kao alternativa individualnom radu i konkurenciji predstavlja proces zajedničkog rada komponenti sistema da bi postigle globalne karakteristike. Konstantna komunikacija i kooperacija su značajni elementi brzog razvoja proizvoda. Moderna sredstva komunikacije - mobilni uređaji, imejlovi ili multimedijalne konferencije omogućavaju jednostavnu lokaciju saradnika i brzu i jednostavnu razmenu podataka i informacija, kako bi rešenje koje se nalazi u fazi razvoja, bilo obrađeno na multidisciplinarnoj osnovi. Koncept brzog razvoja proizvoda zahteva intenzivnu saradnju i komunikaciju eksperata iz različitih oblasti u okviru multidisciplinarnog ekspertskog tima na nivou kompanije, ali i sa ekspertima van nje. Prema istraživanju koje je sproveo „*Fraunhofer Institut fur Industrial Engineering*", oko 31% ukupnog vremena planiranog za dizajniranje proizvoda pripada komunikaciji i traganju za „odgovarajućom osobom" koja bi rešila nastali problem. S obzirom na složenost modernih proizvoda i njihovu intenzivnu diverzifikaciju, neophodna je saradnja i koordinacija multidisciplinarnih timova koji bi radili na razvoju novog proizvoda tako da savremene kompanije treba da imaju stručnjake iz različitih naučnih oblasti: tehnologija, sistem kvaliteta, projektovanje, mašinstvo, elektrotehnika, računarske tehnologije, marketing, ekonomija itd.

2.3 Prezentacija znanja

Према *V. Schram*-u "Komunikacija je alat koji čini društvo mogućim, a što je najvažnije, po svojoj prirodi razdvaja ljudsku vrstu iz drugih zajednica". Prezentovanjem znanja pokušava se što preciznije preneti informacija vezana za proizvod koji se nalazi u fazi razvoja. Ford čak ističe smanjenje troškova razvoja proizvoda od 30-50% kada koristi kompleksne modele prototipa automobila izrađene *Rapid Prototiping* tehnologijom u komunikaciji sa kupcima.

3. BRZ RAZVOJ PROTOTIPA (*RAPID PROTOTYPING*) I MOGUĆNOSTI PRIMENE

Termin Brz razvoj proizvoda - „*Rapid Prototiping*" (RP) podrazumeva tehnologije izrade fizičkih prototipova u kojima se formiranje objekata vrši:

- „kap po kap" – metode sa kapljicama, ili
- „sloj po sloj" – metode sa slojevima.

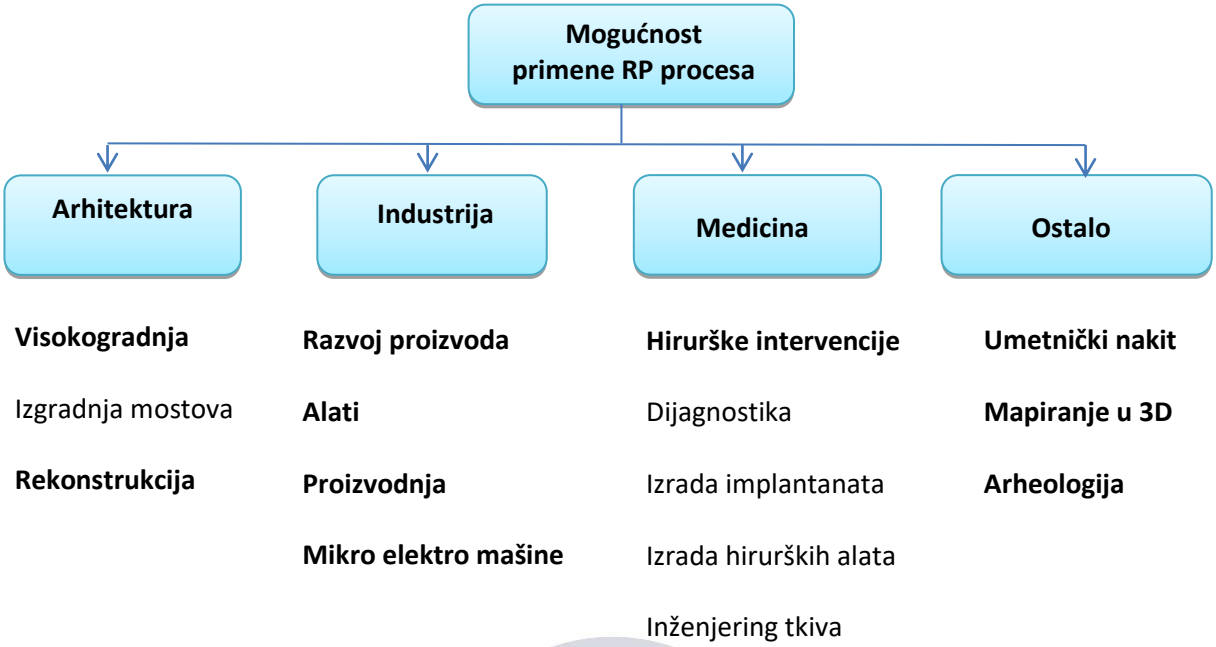
direktno iz CAD modela bez posebnih alata i pribora, pri čemu su troškovi izrade znatno niži, a vreme za izradu kompleksnih prototipova znatno kraće nego kod konvencionalnih metoda.

U zavisnosti od toga da li se za formiranje 3D modela koristi laser, RP procesi mogu biti:

- Laserske metode (SLA, SLS, LOM)
- Nelaserske metode (3DMP, FDM)

Osnovna prednost RP u odnosu na tradicionalne proizvodne tehnologije je što se veoma složeni delovi mogu proizvesti u relativno kratkom vremenskom periodu, pri čemu nije neophodno koristiti proizvodne hale, skupe NC i CNC mašine, radnike izvršioce sa visokim stepenom stručnosti itd. Prototip se formira (na osnovu 3D modela koji je formiran na računaru) nanošenjem velikog broja slojeva debljine od 0,1-0,25 mm, koji se međusobno vezuju polazeći od baze naviše, sve dok se ne formira čvrst model prototipa. Vezivanje se

vrši postupcima sinterovanja, polimerizacije, lepljenja ili hemijske reakcije. Tehnologija RP je danas prisutna u širokom spektru oblasti, od: medicine i stomatologije, preko industrije, pa čak i do primene u holivudskoj filmskoj industriji. (slika 4).



Slika 4. Mogućnosti primene RP procesa [5, 6, 7]

U automobilskoj industriji se *Rapid Prototyping* tehnologija sve više koristi pre svega zbog smanjenja troškova pri izradi prototipa novih modela koji su savršena replika budućeg automobila. I dok su se nekada alati i šabloni u automobilskoj industriji izrađivali od metala - konvencionalnim metodama, danas se izrađuju od termoplastičnih materijala, što značajno pojeftinjuje izradu prototipa. (Slika 5)

Slika 5. Blade 3D -prvi 3D štampan superautomobil [8]

O neograničenim mogućnostima RP tehnologije dovoljno govore i sledeće mogućnosti primene. Bil Rodžers sa Univerziteta San Antonio u Teksasu je npr. sproveo studiju kojom je prikazao mogućnost upotrebe SLS tehnologije u svrhu dobijanja veštačkih udova tj. vezivnih elemenata ležišta proteze koji povezuje protezu sa neamputiranim delom noge. RP procesi se takođe u medicini mogu koristiti i za proizvodnju maski koje smanjuju ožiljke nastale od opekotina. Proces izrade maske započinje digitalizacijom lica pacijenta uz pomoć beskontaktnog optičkog skenera. Podaci sa skenera se koriste za izradu RP modela maske koja se savršeno uklapa na lice pacijenta. Treba navesti i podatak da se RP tehnologijom mogu proizvesti toliko mali delovi, da se njihove dimenzije mogu uporediti sa veličinom crvenih krvnih zrnaca. Kompanija *Micro TEC* u Nemačkoj npr. proizvodi 150 minijaturnih fotopolimernih delova debljine 1 μm tokom vremenskog intervala od jednog časa, koristeći metod Stereolitografiju (SLA). Koristeći istu tehniku proizvodnje prototipa (SLA), *Sandia*

National Laboratories iz Albukerkija u Saveznoj državi Novi Meksiko napravila je najmanji robot na svetu čija težina iznosi oko 30g. (Slika 6)

Slika 6. Najmanji robot na svetu [9]

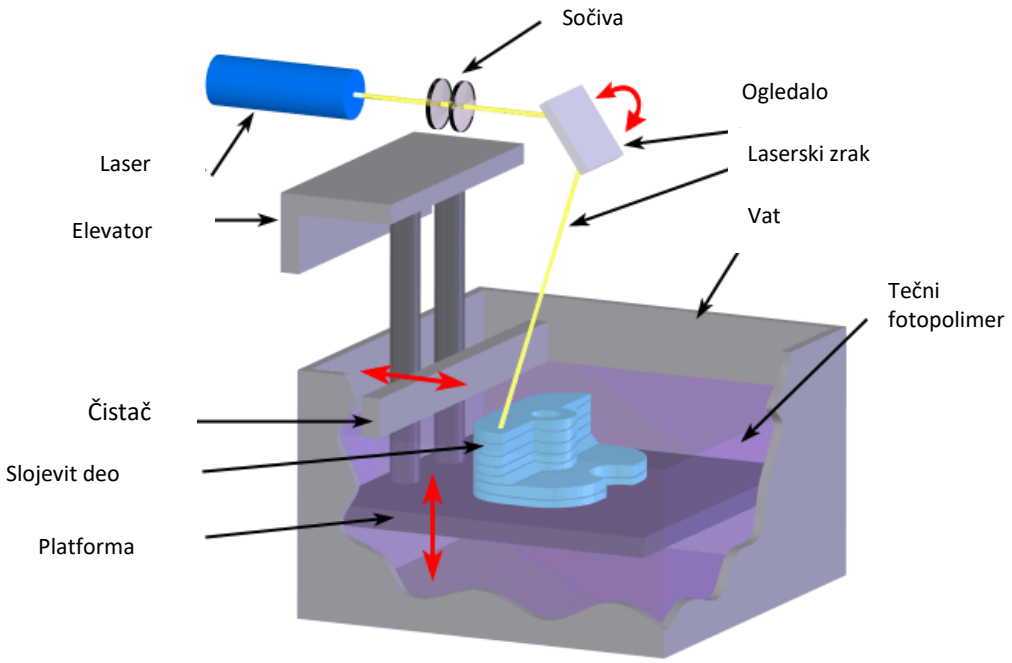
4. OSNOVNE TEHNIKE BRZOG RAZVOJA PROTOTIPA

Koncept brzog razvoja prototipa - RP tehnologije (tehnika nanošenja slojeva, jedan preko drugog), koja je uvedena početkom 80-ih godina prošlog veka, značajno je doprinela razvoju novih tehnika za izradu fizičkih modela precizne geometrije, tako da danas postoji više od 30 fleksibilnih tehnika koje nude visoku tačnost i veliki izbor materijala od kojih se model može izraditi. *Rapid protototyping* tehnologije nisu namenjene za masovnu proizvodnju. U okviru ovog poglavlja biće prikazane karakteristike RP tehnologija koje se danas najčešće koriste.

Stereolitografija (SLA) je prva komercijalizovana RP tehnologija koja se često koristi za brzu proizvodnju modela visoke rezolucije. Reč je o jednoj od najfinijih tehnika 3D štampe, a pretpostavlja se da u svetu oko 60% RP mašina radi na ovom principu.[10] Termin stereolitografija je prvi put upotrebio još 1986. god. Čarls Hal, koji je patentirao metod i aparat - „3D polimerni štampač" za stvaranje čvrstih predmeta tzv. „štampanjem" tankih slojeva izdržljivog materijala koji menja strukturu pod uticajem ultraljubičstog zračenja.[11] Ovu tehniku na tržište uvodi američka firma *3D Systems Inc.*, 1988. god. Stereolitografijom se danas izrađuju veliki delovi visoke preciznosti izrade, pri čemu ne postoji geometrijsko ograničenje oblika površine (slika 6 a).

Slika 6. Prototipi izrađeni metodoma: a) SLA, b) SLS[11,12]

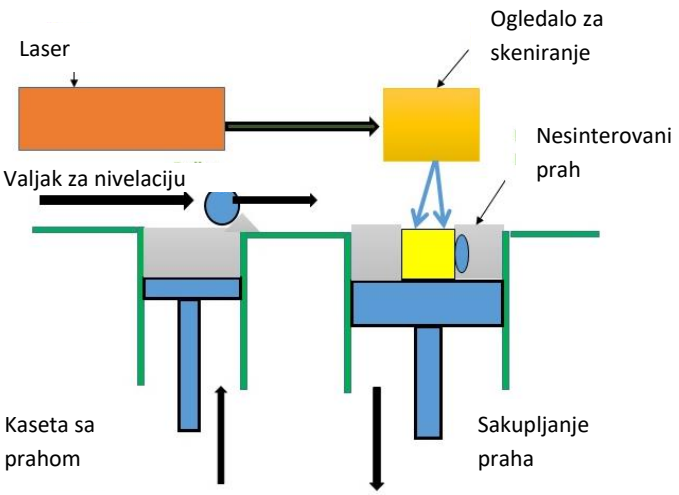
Prototip nastaje na horizontalnoj platformi koja je potopljena u tečni monomer. Vertikalnim pomeranjem elevatora platforma se potapa tako da formira potrebnu debljinu prvog sloja na površini platforme. Laser preko sočiva i ogledala skenira površinu prema zadatoj konturi preseka modela prototipa. Pod dejstvom ultraljubičastih zraka dolazi do polimerizacije, odnosno do očvršćavanja prvog sloja monomera. Debljina sloja tečnog polimera obično iznosi od 0,05 - 0,15 mm (min 0,016 mm). [13] Postupak se ponavlja sve do formiranja poslednjeg sloja modela. Kao gradivni element se koristi fotopolimer, koji, kako je već nevedeno, menja svoju strukturu pod uticajem ultraljubičaste svetlosti (prelazi iz tečnog u čvrsto agregatno stanje).



Slika 7. Šematski prikaz stereolitografije [14]

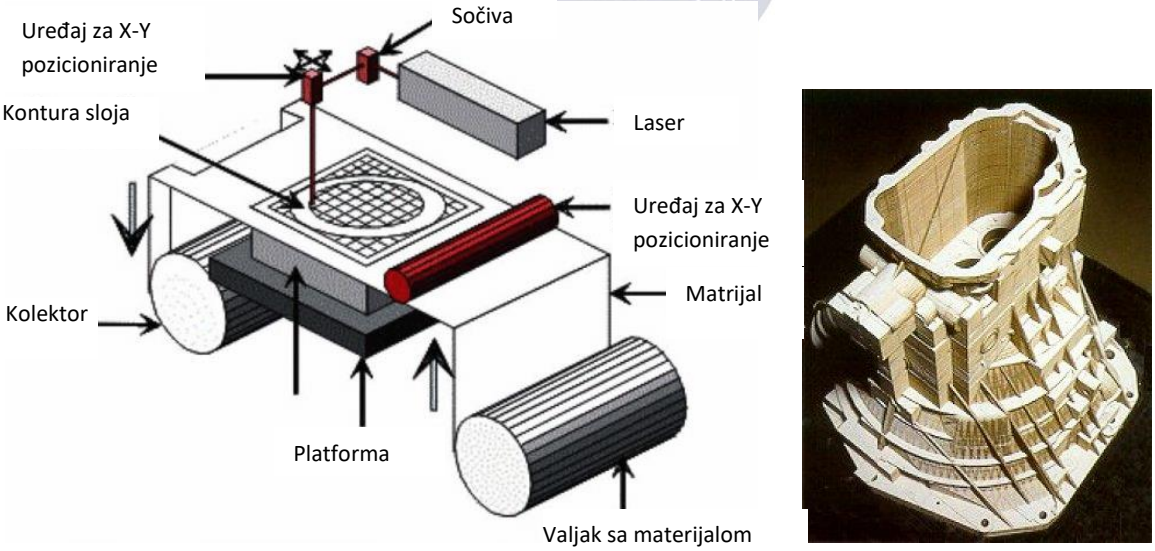
Osim činjenice da stereolitografija spada u najskuplje metode 3D štampanja, kao najveće mane ove tehnologije mogu se navesti te da: fotopolimer nije stabilan tokom vremena (ograničen broj upotrebljivih materijala), odlikuje se lošim mehaničkim osobinama, očvršćavanje polimera može uzrokovati napone i lom materijala, te postupak zahteva značajno učešće vremena i materijala.

Selective laser sintering **(SLS)** je takođe tehnika 3D štampe razvijena 1980. g, a prvi put upotrebljena 1986. g. na Univerzitetu u Teksasu, a na osnovu istraživanja tada studenta Karla R. Dekarda, čija kompanija DTM Corp. i danas proizvodi komercijalne sisteme. Postupak se zasniva na korišćenju snažnih CO_2 lasera za kreiranje 3D delova topljenjem sitnopraškastog materijala od: plastike, metala, aluminijuma, nerđajućeg čelika, zlata, keramike, raznih kompozita, najlona, koji se pomoću valjka nanosi preko platforme, a koji posle nanošenja praha očvršćava. Nakon izrađenog sloja, radni cilindar se spušta za debljinu nanetog sloja, a valjak nanosi novi sloj praha, sve dok model ne bude potpuno završen. Osim prvog sloja, slojevi su uglavnom debljine oko 0,1 mm.[13] Prah koji nije upotrebljen sakuplja se u kontejneru, tako da se može ponovo koristiti. Ovom metodom se ne mogu proizvoditi predmeti zatvorene strukture, jer se zaostali materijal ne može „izbaciti". Modeli izrađeni ovom tehnikom su porozni.



Slika 8. Princip izrade prototipa SLS metodom [15]

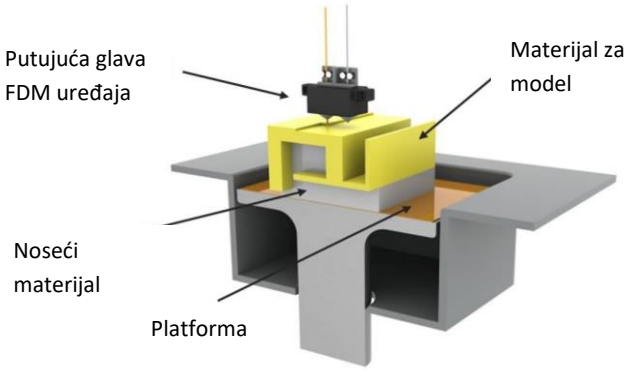
Proizvodnja objekata laminiranjem (LOM) je razvijena 1985. godine u firmi *Helisys Laminated Object Manufacturing Inc.*, a samo 6 godina kasnije se pojavio prvi komercijalni model. Obično se koristi za izradu prototipova velikih dimenzija. Delovi proizvedeni ovom tehnikom se sastoje od niza slojeva tankih folija ili ploča koje su isečene CO_2 laserom (koji je montiran na 2D ploteru) prema odgovarajućoj konturi pomoću pomičnih sočiva, a potom nalepljene jedna na drugu do formiranja modela. Materijal koji se koristi komercijalno za LOM tehnologiju je papir debljine od 0,95 - 2,5 mm namotiran i fiksiran oko valjaka. Sa donje strane valjka na kome je namontiran materijal nalazi se disperziono sredstvo koje osigurava čvrsto povezivanje slojeva tokom procesa. Iako postoje pokušaji da se koriste plastična, kompozitna ili metalna folija, još uvek dominantan materijal za izradu prototipa ovom tehnikom je papir, usled čega je najveći nedostatak ovih modela osetljivost na vlagu i raslojavanje. Modeli izrađeni LOM postupkom imaju izgled kao da su formirani od drveta.



Slika 9. Šematski prikaz izrade prototipa i model izrađen LOM metodom [16,17]

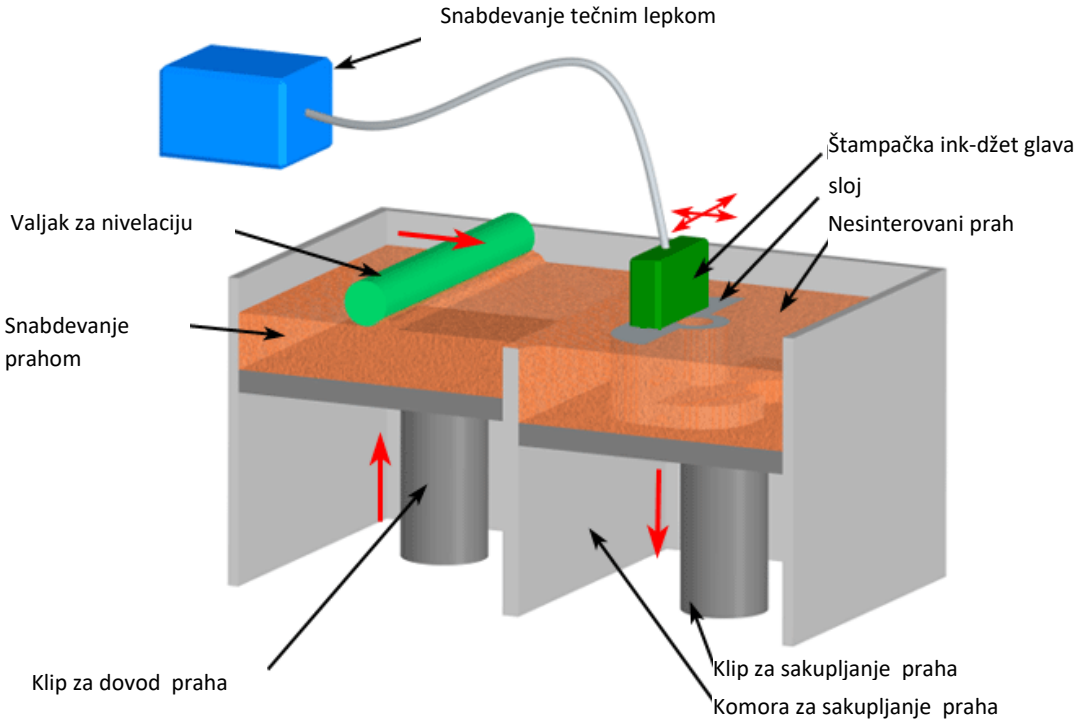
***Fused Depositing Modeling* – FDM** ili Robotom vođena ekstruzija (*Robotically Guided Extrusion*) je trenutno najjeftinija, najpristupačnija i druga najpopularnija RP tehnologija (nakon SLA). Reč je o jednoj od novijih i najjednostavnijih tehnologija koja se sastoji od istiskivanja rastopljenog materijala (netoksične termoplastične plastike koja se topi u električnoj jedinici) na platformu, odnosno bazu. Rastopljeni materijal se istiskuje kroz putujuću glavu FDM uređaja na kojoj se nalaze mlaznice, a koja je vezana za ploter koji prati konturu slojeva. Spajanjem slojeva (debljine 0,13-0,33mm) metodom „sloj po sloj"

dobija se model.[18] FDM pisači koriste dva materijala – jedan koji služi „kao nosač" i drugi koji služi za izradu modela (*Akrilonitril Butadien Stirol* - ABS, razne vrste polimera, poliamid, polistiren). Iako se ovom metodom relativno brzo izrađuju sitni delovi zapremine do nekoliko cm^3, proces izrade delova velike zapremine može biti dugotrajan.



Slika 10. Šematski prikaz izrade prototipa FDM metodom [19]

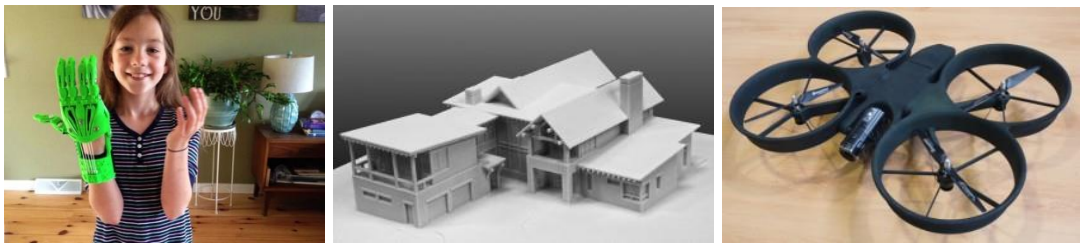
Trodimenzionalno štampanje (*Three Dimensional Printing - 3DP*) je tehnika proizvodnje modela koju je 1988. god patentirao S. Skot Kramp, a razvio je *Massachusetts Institute of Technology*. Primenjuje se za izradu konstrukciono složenijih proizvoda u malim serijama, u: vazduhoplovstvu, medicini (proteze, slušni aparati), stomatologiji, za izradu modela u arhitekturi itd.[20] Na slici 11 prikazan je šematski prikaz izrade modela Trodimenzionalnog štampanja.



Slika 11. Šematski prikaz izrade prototipa trodimenzionalnog štampanja [19]

3DP tehnologija je slična SLS tehnologiji (gradi se „sloj po sloj"), s tom razlikom da se kod 3D štampanja umesto lasera za sinterovanje, (na mestima gde je neophodno očvršćavanje), koristi štampačka ink-džet glava za izbacivanje kapljica vezivnog materijala. Nakon formiranja sloja, radna podloga se spušta za njegovu debljinu (prosečno oko 16μm).[18] Slojevi se međusobno vezuju sve dok se ne formira model. U toku jednog minuta mogu se formirati 2-4 sloja. Prah koji nije iskorišćen u toku formiranja modela se sakuplja i može se

naknadno ponovo koristiti za proizvodnju. 3DP ima brojne prednosti u odnosu na ostale tehnike dobijanja prototipa. To su: brža proizvodnja prototipa u odnosu na ostale aditivne proizvodne tehnologije, mogućnost izrade složenih delova, korišćenje različitih materijala i boja, visoka tačnost, jednostavno rukovanje i pristupačna cena. [21] Na slici 12 prikazane su samo neke od mogućnosti primene 3DP procesa.



Slika 12. Modeli izrađeni procesom trodimenzionalnog štampanja [22]

Navedene *Rapid Prototyping* tehnologije za oblikovanje kompleksnih delova, a koje su razvijene u toku prethodne tri decenije, uglavnom se koriste kao pomoćni „alat" pri izradi modela, pri provereri dizajna i projektovanju novih proizvoda. Koriste se za pojedinačnu ili maloserijsku proizvodnju, s obzirom na mali broj proizvedenih komada u odnosu na konvencionalne metode izrade i nisku cenu (ne zahtevaju izradu posebnih kalupa za livenje, alata i slično). U tabeli 1 prikazane su komparativne karakteristike RP procesa koji su prethodno navedeni.

Tabela 1. Uporedna analiza PR procesa (prilagođeno prema [15] *)*

Tehnologija	Sirovina	Proces nanošenja	Uobičajena upotreba	Troškovi i brzina dobijanja prototipa
SLA	Tečni monomer (epoksi smola akrilatna smola)	Lasersko skeniranje i očvršćavanje	Konceptualni modeli, funkcionalni modeli, gotovi proizvodi	Skupo, brzo
SLS	Prah, najlon, kompozitni najlon, metal, polikarbonat, itd.	Nanošenje i lasersko sinterovanje	Finkcionalni modeli, gotovi proizvodi, modeli za reklamne svrhe i ispitivanje tržišta	Jeftino, brzo
LOM	Papir	Sečenje laserom niza tankih ploča ili folija	Konceptualni modeli, modeli za reklamne svrhe i ispitivanje tržišta	Jeftino, brzo
FDM	ABS, Vosak Polimeri	Istiskivanje slojeva	Konceptualni modeli, funkcionalni modeli, modeli za modeli za reklamne svrhe i ispitivanje tržišta	Jeftino, brzo
3D printing	Prahovi na bazi gipsa i skroba, vosak	Ink-džet štampanje	Konceptualni modeli, modeli za analizu dizajna	Jeftino, brzo

I na kraju, navedene tehnologije nisu samo tehnologije koje se razvijaju i koriste isključivo u razvijenim zemljama Zapada, već i tehnologije koje se koriste i u Srbiji. Naime, nemačko–srpska kompanija „SCGM d.o.o." sa sedištem u Kragujevcu je sredinom 2016. god. počela sa izradom prototipova od ABS plastike, dizajnom i projektovanjem proizvoda od plastike na *Stratasys Print SE Plus 3D* štampaču, FDM tehnologijom, debljine sloja 0,254 mm. Cena izrade prototipa zavisi od njegove kompleksnosti i naknadne obrade, uobičajeno oko 2 evra/cm^3.[23]

5. ZAKLJUČAK

Tradicionalne metode izrade fizičkog prototipa, na čiju izradu, testiranje i inoviranje se čekalo i po više meseci, sve više gube značaj u odnosu na tehnike brzog razvoja prototipa. Tehnike izrade *Rapid Prototyping*-a (stereolitografija, *selective laser sintering*, proizvodnja objekata laminiranjem, *Fused Depositing Modeling*, trodimenzionalno štampanje) predstavljaju značajnu aktivnost u procesu razvoja i osvajanja novog proizvoda. Primena navedenih tehnika omogućava pouzdanu proveru koncipiranog dizajna, (pre izrade 0-tog proizvoda, odnosno 0-te serije), sa ciljem izbegavanja korekcija na konstrukciji proizvoda. Korekcije na konstrukciji proizvoda mogu imati ozbiljne posledice koje se ogledaju u produžavanju: vremena osvajanja novog proizvoda, rokova isporuke, ispunjavanja potreba kupaca i povećanja troškova resursa (izrade alata, sirovine, repromaterijala i dr). Izradom prototipova tehnologijom 3D štampe koja se u svetu primenjuje već tri decenije, omogućuje se značajno skraćenje vremena izrade, smanjenje troškova, kao i korišćenje navedenih tehnika u različitim oblastima nauke i industrije.

Bibliografija

1. Bulat V., Bojković R., Organizacija proizvodnje, ICIM Kruševac, 1999; str. 4 -5.
2. Bullinger H.J., Winer K., Wißler K.F., Rapid Product Development – A Multi-Disciplinary Approach for Design of Innovative Product, 3rd International Conference on Manufacturing Technology, Proceedings, Hong Kong 1995; str. 11-19.
3. Jokanović M., Koprivica A., Razvoj proizvoda sa poesbnim osvrtom na fazu izrade prototipa, Infoteh Jahorina, 2016; 15.
4. Topčić A., Cerjaković E., Izrada prototipa, FAMIS d.o.o. Mostar, 2014., str.8-9.
5. Kochan D., Kai C.C. and Zhaohui, D., Rapid prototyping issues in the 21st century, Computers in Industry,1999; 39: str. 3–10
6. Milovanović J., Trajanović M., Primene rapid prototyping tehnologija u medicini, Facta universitatis – series: Mechanical Engineering, 1, 2007; 3: str. 79-85
7. Bagaria V., Rasalkar D., Bagaria S.J., Ilyas J., Medical Applications of Rapid Prototyping - A New Horizon, Advanced Applications of Rapid Prototyping Technology in Modern Engineering, 2011. dostupno na sajtu: http://www.intechopen.com/books/advanced-applications-of-rapid-prototyping-technology-in-modernengineering/medical-applications-of-rapid-prototyping-a-new-horizon
8. https://newatlas.com/divergent-microfactories-blade-first-3d-printed-supercar/38201/
9. http://www.sandia.gov/media/NewsRel/NR2001/minirobot.htm
10. Aversenti E.V., Advances in Comercial Tooling Methods, Time - Compresion Technologies (European Edition), 9, 2001; 3: str.52-56
11. Wohlers, T., Gorne, T., History of Additive Manufacturing, Wöhler Reports- Wöhlers Associates Inc., 2014;
12. https://www.asdreports.com/news-2068/3d-printing-market-worth-841billion-2020
13. https://www.livescience.com/38190-stereolithography.html
14. http://www.a3dm-magazine.fr/limpression-3d-par-stereolithographie-sla/
15. https://manufactur3dmag.com/all-about-sls-technology/selective-laser-sintering-diagram/
16. https://www.google.rs/search?q=laminated+object+manufacturing&dcr=0&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwi9uZKBnc7aAhWFBiwKHUUZBqMQsAQIPg&biw=1536&bih=759#imgrc=YkdjEQ9QLUsiTM:

17. Yalçim B., Ergene B., Endűstrįde yeni eğilim olan 3-B eklemeli imalat yöntemi ve metalurjisi, SDU International Journal of Technological Science 9, 2017; 3: str. 65-88
18. Norton, A. Rapid Product Development and Late Customisation, Prime Faraday Partnership Wolfson School of Mechanical and Manufacturing Engineering, Loughborough University, Loughborough 2001;
19. Heynick M., Stotz I., 3DCAD, CAM and Rapid Prototiping, LAPA Digital Technology Seminar, 2009;
20. https://www.sculpteo.com/blog/2014/05/13/right-plastic-production-method/
21. Kearney A.T., Technology and Innovation for the Future of Production: Accelerating Value Creation, World Economic Forum, White Paper, 2017; str.17 – 18
22. Jurković M., Mahmić, M., Jurković, Z. Evolution and application of rapid prototyping technologies, Journal for Technology of Plasticity 30, 2005; 12: str. 95-108
23. https://www.scgm.com/fileadmin/user_upload/documents/Usluga%203d_stampe.pdf

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
PROF. DR RADOMIR BOJKOVIĆ
1993

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

LOGISTIČKO UPRAVLJANJE MULTIMODALNIM TRANSPORTOM

MULTIMODAL TRANSPORT LOGISTIC MANAGEMENT

Miloš Arsić | Visoka brodarska škola akademskih studija | misaarsa@yahoo.com
Milun Kokanović | FSOM, Beograd | milun.kokanovic@fsom.edu.rs
Ana Jelenković | AQP agencija | jelenkovicana@hotmail.com

Sažetak

Osnovni cilj sistema multimodalnog transporta je osigurati stručno, brzo, sigurno, kvalitetno i ekonomično manipulisanje i prevoz robe od pošiljaoca iz jedne zemlje do primaoca u drugoj zemlji i to samo pomoću jednog odgovarajućeg posrednika, odnosno preduzetnika multimodalnog transporta. Brzina, odnosno efikasnost i efektivnost prostorno-vremenske transformacije dobara, energije, informacija i znanja je onaj ograničavajući činilac koji u uslovima dinamičkog okruženja poslovanja multimodalnih preduzeća daje konkurentsku prednost i dinamizira uspešnost.

Zbog svega toga neophodno je uvođenje logističkih procesa u multimodalne transportne procese. Logističkim planiranjem i upravljanjem multimodalnim transportnim procesima značajno bi se smanjilo nepotrebno vreme čekanja na teret, tj. čekanje tereta na prevoz, kao i mnogi drugi štetni uticaji koji utiču na kvalitetnu realizaciju samog transportnog procesa, a samim tim i na cenu prevoza. Logističko upravljanje i planiranje, kao i kontroling samog procesa, bitno će doprineti konkurentnosti multimodalnog transportnog preduzeća, što je u krajnjoj liniji i cilj uvođenja logističkog odlučivanja u transportne procese.

Upravljanje logističkim procesima započinje planiranjem ciljeva multimodalnog transportnog preduzeća i logističkog sistema. Na temelju tako zadatih ciljeva organizuje se logistički sistem da bi se upravljalo ljudskim potencijalima koji, korišćnjem fizičkih, informacionih i finansijskih resursa, teže ostvarivanju postavljenih ciljeva multimodalnog transportnog preduzeća.

Abstract

The basic goal of the multimodal transport system is to provide professional, fast, safe, high-quality and economical distribution and transport of goods from the sender and one country to the recipient in another country, exclusively by means of one suitable intermediary or multimodal transport entrepreneur. The speed, the efficiency and effectiveness of spatial-temporal transformation of goods, energy, information and knowledge, represents the limiting factor that, in the conditions of dynamic business environment of multimodal companies, gives a competitive advantage and enhances performance.

Therefore, it is necessary to introduce logistic processes into multimodal transport processes. Logistic management and planning, as well as controlling the process, contribute significantly to the competitiveness of a particular multimodal transport company, which is ultimately the goal of introducing logistic decision-making in transport processes.

Process management, as a series of related events and changes over a specific period, is based on information about the deviations of real from the target-specific states or changes. Logistic process management begins with the planning of the objectives of the multimodal transport company and the logistic system. Based on these goals, a logistics system is organized to manage human resources that, by using physical, information and financial resources, tend to achieve set goals of a multimodal transport company.

Ključne reči: *logistika, upravljanje, multimodalni transport*

Keywords: *logistics, management, multimodal transport*

1. UVOD

Logistika kao funkcija prostorno-vremenske transformacije dobara, energije, informacija i znanja, saglasno potrebama korisnika i ciljevima preduzeća, jednostavno se nameće kao područje istraživanja mogućnosti povećanja uspešnosti poslovanja savremenog multimodalnog transportnog preduzeća.

Mnoga savremena multimodalna transportna preduzeća visokorazvijenih privreda svoje poslovanje baziraju na opštim zakonitostima logistike, odnosno logističkog menadžmenta. Usmeravanje pažnje na tu problematiku pokazuje se u celosti opravdanim, budući da u strukturi cene koštanja transportne usluge logistički direktni i indirektni troškovi učestvuju sa više od 50%. To je razlog zašto bi problemi logističkog menadžmenta trebalo da se detaljno istraže, dijagnostifikuju i primereno rešavaju, jer oni impliciraju i multiplikuju brojne štetne posledice za sve aktivne učesnike u takvom transportu, a posebno za preduzetnike multimodalnog transporta. Multimodalna transportna preduzeća bi trebalo da pristupe uvođenju logističkih procesa u svoje procese zbog konkurentnosti na tržištu, koju će moći da zasnuju jedino na smanjenju cena transportne usluge.[1]

Upravljanje logističkim procesima započinje planiranjem ciljeva multimodalnog transportnog preduzeća i logističkog sistema. Na temelju tako zadatih ciljeva organizuje se logistički sistem da bi se upravljalo ljudskim potencijalima koji, korišćnjem fizičkih, informacionih i finansijskih resursa, teže ostvarivanju postavljenih ciljeva multimodalnog transportnog preduzeća.

2. DEFINISANJE OSNOVNIH POJMOVA

2.1 Definisanje osnovnih pojmova o logistici

Institut za logistiku i transport daje definiciju u kojoj se ističe da je logistika proces upravljanja transportom, zalihama, skladištenjem i informacijama o dobrima i materijalima od izvora (mesta proizvodnje) do mesta finalne potrošnje. Ova definicija ima poseban značaj, budući da u sebi inkorporira četiri najveća i najvažnija podsistema logistike, ili logističkog menadžmenta - transport, zalihe, skladištenje i informacije.[2]

Udruženje CSCMP - *Council of Supply Chain Management Professionals,* logistiku definiše kao onaj deo procesa lanca snabdevanja koji planira, implementira i kontroliše efikasnost i efektivnost kretanja dobara, usluga i informacija od mesta proizvodnje do mesta potrošnje, a u cilju kreiranja konkurentnog servisa potrošača.[3]

Ova definicija značajna je iz najmanje dva razloga. Kao prvo, ističe konkurentan servis potrošača kao krajni cilj delovanja logističkog menadžmenta. Drugi razlog zašto je ova definicija bitna jeste taj što uspostavlja sponu između lanca snabdevanja i logistike, definišući je kao njegov sastavni deo. Logično, iz ove definicije takođe se može zaključiti da je pojam lanac snabdevanja obuhvatniji i širi od pojma logistika.

Društvo inženjera logistike (*Society of Logistics Engeineers* - SOLE) dalo je svoju definiciju logistike - "*područje podrške koje menadžment koristi u toku životnog veka, ili sistem efikasnog korišćenja resursa koji osigurava adekvatno razmatranje elemenata logistike za vreme svih faza životnog ciklusa, tako da se blagovremenim uticajem na taj sistem osigura efikasan pristup trošenju resursa*". Ova definicija naglašava onaj deo sistema logistike koji se naziva ulazna logistika (*inbound logistics*), tj. upravljanje materijalima (*materials management*).

Nakon Drugog svetskog rata logistika je vrlo brzo postala naširoko prihvaćena. U SAD je 1963. godine formiran Nacionalni savet za upravljanje fizičkom distribucijom (*engl. National Council of Physical Distribution Management*), koji je već tokom 1985. godine preimenovan u

Savet za upravljanje logistikom (*engl. Council of Logistics Management*), koji je formulisao koncept logistike kao jedne od oblasti upravljanja. Od tada, logistika i logistički sistemi su, pored vojne, doživeli i potpunu privrednu afirmaciju, što je dovelo do razvoja poslovne logistike. I kada su mnogi pomislili da se terminom logistika pokriva integrisano upravljanje, planiranje i kontrola (svih) aktivnosti povezanih sa kompletnim protokom proizvoda od njegovog izvora do krajnjeg cilja, pojavljuje se novi termin upravljanje lancima snabdevanja (eng. *supply chain management*). Tako je tokom 2004. godine Savet za upravljanje logistikom promenio naziv u Savet profesionalaca za upravljanje lancem snabdevanja (engl. *Council of Supply Chain Management Professionals*), što je dovelo do toga da se logistika od tada počne shvatati i kao deo lanca snabdevanja.[4]

2.2 Pojam upravljanja i organizovanost sistema upravljanja

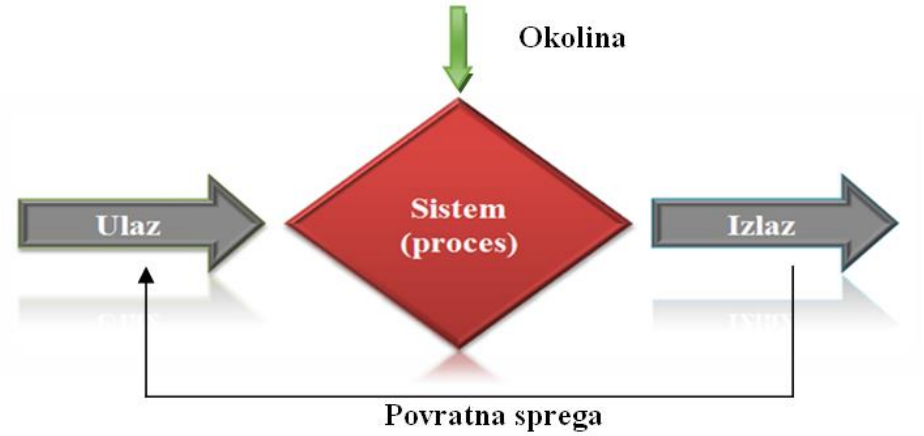
Upravljanje je skup trenutnih akcija ili akcija tokom vremena kojim se deluje na sistem sa namerom da se realizuju ciljevi sistema, odnosno upravljanja.[4]

Upravljanje podrazumeva preduzimanje određenjih aktivnosti radi ostvarivanja postavljenog cilja. To je skup delovanja na neki objekat (sistem) da bi se ostvario određeni cilj. Upravljanje je svrsishodno delovanje na objekat upravljanja sa ciljem da se on prevede iz postojećeg u željeno stanje.

Sistem je skup entiteta (elemenata) između kojih postoje interaktivne veze da bi se postigao jedan ili više ciljeva. Sistem koji je sastavljen od objekta upravljanja i upravljačkog sistema koje povezuje vektor upravljanja je sistem upravljanja. Sistem upravljanja je sistem koji ostvaruje funkciju upravljanja. Struktura bilo kog sistema je način na koji su njegovi elementi povezani.

Dakle, upravljani sistem je sistem koji ostvaruje ciljeve zahvaljujući upravljačkim merama koje prima od upravljačkog sistema. Takođe, upravljački sistem u vidu povratne sprege ima informaciju o realizaciji upravljačkih mera, nakon čega je moguće da uz pomoć raznih mehanizama prilagodi upravljačke mere u onaj oblik koji će dati najbolje rezultate.

Veoma značajno je pomenuti da svaki od ovih sistema (upravljački i upravljani), kao i svaki drugi sistem, ima svoj ulaz u sistem, proces i izlaz iz sistema (slika 1.).



Slika 1. Struktura sistema

Za upravljani sistem, ulaz u sistem predstavljaju upravljačke mere (naredbe), dok izlaz iz sistema predstavlja ostvareni cilj, odnosno rezultat primenjenih upravljačkih mera. Za upravljački sistem, ulaz u sistem čine informacije o rezultatima, odnosno o kvalitetu realizacije upravljačkih mera, dok izlaz iz sistema predstavljaju same upravljačke mere. Proces koji se odvija u sistemu upravljanja, a čiji zadatak je da se ostvari željeno dinamičko ponašanje objekta, predstavlja proces upravljanja. Upravljanjem se povezuju svi procesi,

delovi i resursi sistema u jedinstvenu funkcionalnu celinu, te pokreću, vode, koordiniraju i kontrolišu sve aktivnosti na ostvarenju ciljeva jednog organizacionog sistema.

Upravljanje se preduzima sa ciljem da se sistem dovede na jedan viši nivo uređenosti, viši nivo organizovanosti, da se stepen stohastičnosti procesa i pojava smanji. Upravljanje je dejstvo upravljačkog na upravljani objekt putem upravljačkih akcija (mera) izabranih iz skupa mogućih akcija na osnovu raspoloživih informacija, a u cilju poboljšanja funkcionisanja ili razvoja upravljanog objekta.

2.3 Analiza pojmova multimodalni, intermodalni i kombinovani prevoz

Prevozeći robu (teret, materijalna dobra), ljude i energiju s jednog mesta na drugo, prevoz organizovano savladava prostorne i vremenske udaljenosti. „Prevoz" i „transport" jesu sinonimi. Izraz „transport" ima međunarodno značenje, a nastao je od latinske reči *transportare,* koja znači prenositi i novonastale reči *transportus* u značenju prevoz, prevoženje, prenošenje. [5]

Saobraćaj u užem smislu obuhvata prevoz ili transport, ali i operacije u vezi s prevozom robe i putnika (ljudi), kao i komunikacije. Ta se definicija „saobraćaja" zasniva na naučno utemeljenim logističkim načelima. Operacije (radnje) u vezi s prevozom koje obuhvata „saobraćaj" su: ukrcavanje (utovar), iskrcavanje (istovar), prekrcavanje (pretovar), sortiranje, smeštaj, slaganje, punjenje i pražnjenje kontejnera, signiranje (obeležavanje) i sl.

Komunikacije u saobraćajnom smislu znače delatnost koja pomoću posebnih tehničkih sredstava organizovano prenosi vesti, tekst, podatke, slike itd, odnosno prevozi poštanske pošiljke. Sadržajnom značenju izraza „saobraćaj" odgovara na engleskom jeziku izraz "*traffic"* [6].

Postoji nekoliko pristupa u definisanju pojmova multimodalni, kombinirani i intermodalni prevoz. Nekoliko karakteristika definišu i prave razliku:

- organizacija prevoza (broj ugovora o prevozu i broj organizatora prevoza)
- korišćenje standardizovane prevozne jedinice
- odnos prevezenog puta u odnosu na način prevoza.

Za jedno od tumačenja karakteristično je:

1) da su u međunarodnom multimodalnom prevozu „operatori multimodalnog prevoza" i primalac robe u dve različite države;
2) da se prevoz robe u međunarodnom multimodalnom prevozu obavlja sa najmanje dva različita prevozna sredstva, odnosno da u takvom prevoznom procesu učestvuju najmanje dve različite grane saobraćaja;
3) da se celokupni poduhvat međunarodnog multimodalnog prevoza zasniva samo na jednom ugovoru o prevozu koji su sklopili operator multimodalnog prevoza i pošiljalac robe;
4) da se za celokupni poduhvat međunarodnog multimodalnog prevoza ispostavlja ili pribavlja samo jedna isprava o prevozu robe;
5) da celokupni proces međunarodnog multimodalnog prevoza obavlja ili organizuje samo jedan operator, odnosno operator multimodalnog transporta (eng. Multimodal Transport Operator- MTO), a to je najčešće špediter koji ujedinjuje delatnosti špeditera i prevoznika.[7]

U suštini, međunarodni multimodalni transport znači prevoz robe iz jedne zemlje u drugu s najmanje dva različita prevozna sredstva na osnovu jedinstvenog ugovora o prevozu, odnosno jedne prevozne isprave, koji izvršava i organizuje samo jedan preduzetnik transporta. Prema tome, multimodalni transport, zbog svoje složenosti i značenja u

međunarodnom i nacionalnim privrednim sistemima, treba posmatrati kao složeni dinamički i statički sistem. To je, zapravo, skup međusobno povezanih i međuuticajnih saobraćajno-tehnoloških aktivnosti (procesa, funkcija i poslova).

Taj skup sačinjava još mnoštvo direktnih i indirektnih učesnika, saobraćajnih i drugih kadrova, kao i tehničkih pomagala u njihovom radu, a proces transporta se nalazi u stalnom kretanju, menjanju i razvoju iz zemlje A do zemlje B ili posredstvom zemlje C.

Međunarodni multimodalni transport, kao složeni dinamički i stohastički sistem ima sva bitna obeležja: cilj, aktivnosti, strukturu, ulazne i izlazne varijable, pravila ponašanja, okruženje, informacije, složenost, dinamičnost, upravljivost, rezultat ponašanja, a koja se moraju imati na umu pri analizi međunarodnog multimodalnog transporta kao sistema.

Osnovni je cilj sistema multimodalnog transporta da osigura stručno, brzo, sigurno, kvalitetno i ekonomično manipulisanje i prevoz robe od proizvođača iz jedne zemlje do prerađivača, odnosno potrošaca u drugoj zemlji.

Kompletan transportni proces se obavlja pomoću samo jednog odgovarajućeg posrednika, tj. preduzetnika multimodalnog transporta. Taj je cilj moguće ostvariti samo na temelju jedinstvenog ugovora o prevozu, odnosno prevozne isprave. U ostvarivanju cilja deluju brojne saobraćajno-tehnološke aktivnosti: saobraćajni procesi u vezi sa pakovanjem, obežavanjem, manipulisanjem, kao i brojni poslovi u transportnom lancu od proizvodača do potrošaca. Međunarodni multimodalni transport ima strukturu sistema koja je izuzetno složena, te pozitivno ili negativno deluje na funkcionisanje tog sistema. Struktura sistema multimodalnog transporta može se uočiti samo na primeru toka roba u tom transportu sa stajališta otpremnog i prijemnog špeditera.

Struktura tog sistema znatno se multiplikuje ako se ima na umu sistem mreža brojnih učesnika i njihovih organizacijskih jedinica koje se mogu pojaviti u transportnom lancu od proizvodača do potrošača robe u spoljnotrgovinskom lancu.

Funkcionisanje elemenata sistema multimodalnog transporta regulisano je nacionalnim, bilateralnim i multilateralnim propisima, opštim uslovima i običajima, bez čega taj sistem ne bi mogao optimalno da funkcioniše. Trebalo bi naglasiti da se u praktičnom funkcionisanju tog sistema javljaju određeni pravni problemi u regulisanju odnosa (prava, obaveza i odgovornosti) između učesnika koji se aktivno pojavljuju u njemu.

Jedan od važnijih razloga je taj što još uvijek nije stupila na snagu konvencija Ujedinjenih nacija o međunarodnom multimodalnom transportu robe iz 1980. godine, iako se ona uveliko primenjuje i postavlja se kao temelj saradnje u multimodalnom transportu. Tehničko-tehnološka i organizacijsko-ekonomska optimizacija sistema multimodalnog transporta treba da se u što većem obimu zasniva na osnovnim načelima logistike. Ona se u osnovi zasniva na aktivnostima, spoznajama, teorijama i zakonima koji omogućuju optimalne tokove robe u celokupnom reprodukcionom sistemu (proizvodnja – raspodela – razmena – potrošnja).

To sve pretpostavlja i optimalne tokove informacija (tj. ulazne, interne i izlazne informacije). Važnost kvalitetnih informacija u optimizaciji sistema multimodalnog sistema može se uočiti u komunikaciji između informacionog sistema preduzetnika multimodalnog transporta i osnovnih informaciinoh (pod)sistema integralnog informacionog sistema multimodalnog transporta.

Prema konvenciji UN o međunarodnom multimodalnom transportu iz 1980. godine, preduzetnik multimodalnog transporta je osoba koja u svoje ime ili putem druge osobe, koja radi u njeno ime, sklopi ugovor o multimodalnom transportu i deluje kao nalogodavac, a ne kao agent, ili za račun pošiljaoca ili prevoznika koji učestvuje u operacijama multimodalnog prevoza i koji preuzima odgovornost za izvršenje ugovora. Radi zaštite interesa korisnika prevoza, iz praktičnih razloga, u međunarodnom multimodalnom prevozu u kojem se pojavljuju brojni učesnici, teži se usmeravanju odgovornosti na jednu osobu – preduzetnika

multimodalnog prevoza. Osnovna funkcija takvog preduzetnika proizlazi iz kombinacije špediterske i prevozničke delatnosti.

Preduzetnik međunarodnog multimodalnog transporta, prema spomenutoj konvenciji, preuzima odgovornost za celokupno izvršenje prevoznog procesa "od vrata do vrata", "od skladišta do skladišta", "od terminala do terminala", a u logističkom smislu "od sirovinske baze do potrošaca". On je nalogodavac i u onim slučajevima kada se služi i drugim prevoznicima i osobama u dugim i složenim transportnim lancima. U multimodalnom prevozu nije bitno da li preduzetnik u izvršavanju prevoznih zadataka koristi vlastita prevozna sredstva ili u internim odnosima podugovaranja organizuje celokupni prevozni proces.

U međunarodnom multimodalnom transportu preduzetnik multimodalnog transporta javlja se kao jedini profesionalac i specijalista za organizaciju otpreme, dopreme i provoza svim vrstama prevoznih sredstava i to na svim vrstama prevoznih puteva. On prati, poznaje i svakodnevno primenjuje sve tehničke, tehnološke, organizacijske, ekonomske i pravne zakonitosti u međunarodnom sistemu i njegovim podsistemima. Važno je, takode, poznavanje i praćenje svih prednosti i nedostataka savremenih tehnologija koje se pojavljuju u multimodalnom transportu. Logistički kontroling je jedan od temeljnih zadataka preduzetnika multimodalnog transporta, te se na tako dobijenim informacijama moraju zasnivati dalje odluke o rukovođenju multimodalnih transportnih preduzeća.[8]

3. KONCEPT UPRAVLJANJA LOGISTIČKIM SISTEMOM MULTIMODALNOG TRANSPORTA

3.1 Logističko upravljanje međunarodnim multimodalnim transportom

Cilj logističkog sistema međunarodnog multimodalnog transporta je da upravljanje logičkim lancem smanji vremenski ciklus od narudžbine do isporuke, odnosno da optimalno obezbedi multimodalni transportni proces materijalnim, informacionim i vrednosnim zakonima, analogno ciljevima multimodalnog sistema. Logistički sistem se posmatra kao deo neke više celine, koji istovremeno ima i svoje podsisteme. Polazeći od toga i činjenice da sistem predstavlja sumu više njegovih elemenata, logistička koncepcija se orijentiše upravo na veze među podsistemima, težeći njihovom skladnom delovanju.

Upravljanje procesima, kao nizom povezanih događaja i promena u određenom razdoblju, zasniva se na informacijama o odstupanjima stvarnih od ciljno zadatih stanja, odnosno promena. Upravljanje logističkim procesima započinje planiranjem ciljeva multimodalnog transportnog preduzeća i logističkog sistema. Na osnovu tako zadatih ciljeva organizuje se logistički sistem da bi se upravljalo ljudskim potencijalima koji, korišćenjem fizičkih, informacionih i finansijskih resursa, teže ostvarivanju postavljenih ciljeva multimodalnog transportnog preduzeća.

Kontrolisanje zaokružuje upravljački proces, pružajući povratne informacije o odstupanju ostvarenih od planskih veličina, odnosno događaja. Tome su prilagođene i savremene metode upravljanja logističkim procesima i preduzećem kao sistemom, s obzirom na umreženost logističkih i ostalih poslovnih procesa savremenog multimodalnog transportnog preduzeća. Analizom logističkog sistema dobijaju se informacije za njegovo dalje usavršavanje.

3.2 Organizovanje logističkih procesa u multimodalnom transportu

Kod međunarodnog multimodalnog transporta organizovanje logističkog procesa podrazumeva izvršenje celokupnog paketa usluga u transportnom procesu. Organizacija obuhvata otpremu, dopremu i prevoz robe svim vrstama prevoznih sredstava i na svim vrstama prevoznih puteva. Dobro poznavanje transportnog puta, carinskih i drugih administrativnih propisa, kao i prilika u pojedinim lukama i terminalima, pretpostavka je dobrog obavljanja organizacije logističkih poslova i zadataka. Osim uobičajenih aktivnosti,

opšta ili univerzalna logistička organizacija logističkih procesa u multimodalnom transportu zahteva i veoma dobru komunikaciju između preduzetnika multimodalnog transporta, sistema proizvodnje, sistema unutrašnje i spoljne trgovine, sistema prevoznika, sistema robno-trgovinskih centara, sistema međunarodne špedicije, sistema pomorskih i vazduhoplovnih agenata, carinskih sistema, sistema osiguravajućih društava, sistema ugovorne i javno-pravne kontrole, bankarskog sistema, kontrolnog sistema i ostalih podsistema kao što su :sanitarni organi, veterinarski organi i sl.

Mesto poslovne logistike u organizacionoj strukturi preduzeća zavisi od više činilaca. Najrelevantniji su: veličina preduzeća, veličina i razmeštaj pojedinih terminala, organizaciona struktura preduzeća, asortiman i veličina pojedinih narudžbina, struktura i broj naručilaca prevoza, tehnička opremljenost preduzeća za izvršavanje logističkih zadataka (prevozna sredstva, palete, kontejneri, uređaji za prenos robe i obradu podataka), logistički softveri, tehnika rada i odlučivanja, redovnost odlučivanja, sistem planiranja, poslovna politika i slično.

3.3 Logističko upravljanje ljudskim potencijalima u sistemu multimodalnog transporta

Preduzetnik multimodalnog transporta stupa u pravno-ekonomske odnose sa svim osobama koje je angažovao u izvršenju multimodalnog prevoza potpuno samostalno. On kao specijalista za organizaciju otpreme, dopreme i prevoza robe u multimodalnom transportu izvršava obaveze iz ugovora o multimodalnom prevozu s pažnjom dobrog privrednika i dobrog stručnjaka. Zbog svega toga treba posebnu pažnju posvetiti ovladavanju funkcija upravljanja logističkim ljudskim potencijalima. To čini da bi uspešno angažovao potrebne ljude, razvijao njihove potencijale i time ih koordinisano vodio u pravcu ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Kod multimodalnog transporta taj cilj je brzo i ekonomično prenošenje roba između dva mesta na šta, zbog velikog broja učesnika samog prevoznog poduhvata, bitno utiče ljudski faktor.

Ljude, kao temeljni činilac uspešnosti upravljanja logističkim procesima, treba uveriti da krenu u izvršavanje planiranih akcija. Sve to kako bi se koordinisanjem njihovih individualnih napora, komuniciranjem i motivisanjem, usklađujući njihove pojedinačne interese s interesima preduzeća međunarodnog multimodalnog transporta, ostvarili zajednički ciljevi.

Savremeni koncept upravljanja ljudskim potencijalima polazi od usklađivanja individualnih ciljeva sa strategijom i ciljevima preduzeća.

3.4 Telematska infrastruktura

Bez telematike (telekomunikacije+informatika) nema suštinskog multimodalizma. Bez uvedene telematike sistem radi na "klasičan" način, obavljajući samo primarne funkcije prevoza u vidu "prostog zbira" mogućnosti pojedinih vidova transporta, sa izuzetno skromnim izgledima na tržištu usluga, jer je celokupna ponuda apriori usmerena ka skromnim udelima na tržištu usluga. Uvođenje telematike u oblast transporta je jedan od najznačajnijih koraka u izgradnji integrisanih, koherentnih i bezbednih transportnih sistema. Raspolaganje informacijama o stanjima transportnog sistema u realnom vremenu je od esencijalne važnosti u transportu uopšte, a naročito u kombinovanom transportu. Time se postiže niz pozitivnih efekata, a naročito se otklanjaju i/ili ublažavaju problemi "uskih grla" na području infrastrukture, pa se tako direktno utiče na smanjenje negativnog delovanja na životnu sredinu. Telematska infrastruktura, ukratko, omogućuje elektronsku razmenu podataka (EDI), komuniciranje između vozila i baze u realnom vremenu, komuniciranje između korisnika usluga i nosioca izvođenja usluga u realnom vremenu, komuniciranje sa organima vlasti i uprave na različitim nivoima u realnom vremenu, prikupljanje i prenos podataka o stanju saobraćaja na putevima, kao i drugih informacija važnih za upravljanje procesom u cilju ostvarenja što veće predvidljivosti realizacije usluga, efikasan nadzor nad čitavim

procesom u celom prostoru (naročito važno pri prevozu opasnih materija i rukovanju njima), povezivanje sa rezervacionim sistemima, obavljanje berzanskih poslova i dr.

Reč je, dakle, o elementima "Integrisanog informacionog sistema u transportu" (*Integrated Transport Information System* - ITIS), koji je osnova za razvoj mrežnog sistema usluga.[9]

3.5 Multimodalni operatori

Multimodalni operator (MTO) podrazumeva pravno lice koje u svoje ime ili posredno zaključuje multimodalni transportni ugovor. To je najvažniji "živi" deo sistema kombinovanog transporta (KT), nosilac preduzetništva pri "proizvodnji multimodalnih usluga" u sistemu KT. U slobodnom značenju, pod MTO se podrazumeva svako ko organizuje celokupan transport koji se obavlja sa najmanje dva načina prevoza i izdaje jedan transportni dokument– što pretpostavlja jedinstvenenu odgovornost. To znači da je MTO sposoban da kontroliše celu operaciju "od vrata do vrata", predviđajući i prihvatajući sve rizike – što je sposobnost upravljanja rizikom, tj. MTO. Da bi mogao da izvodi tzv. vertikalnu koordinaciju u transportnom procesu, mora dobro poznavati, pored ostalog, performanse svih učesnika u lancu. Posebno valja istaći sledeće: za uspešan nastup MTO–a na tržištu usluga, pored već opisanog, neophodna su kompleksna znanja, odnosno kadrovi koji raspolažu njima. Nedostatak kadrova je jedan od glavnih razloga nedovoljne razvijenosti međunarodnog multimodalnog transporta (MMT) u Evropi.[9]

Savremeno multimodalno transportno preduzeće, koje je prvenstveno orijentisano na stvaranje znanja, zahteva povezivanje svih delova preduzeća u jednu samoorganizujuću mrežno povezanu celinu putem logističkog sistema. Karakteristika takvih logističkih sistema, unutar savremenih multiomodalnih transportnih preduzeća je upravo shvatanje povezanosti procesa kretanja (transporta) s procesima zadržavanja (skladištenja).

Veze su svi oblici prenosa energije, informacija, dobara i znanja, odnosno oblici povezivanja imaoca informacija s korisnikom informacija. Ljudi su organizovani u timove prema prirodi zadatka, a rezultat preduzeća kao celine su proizvod zajedničkog efekta delovanja. U postizanju tog sinergizma leži prava uloga logističkog menadžmenta u savremenoj mrežnoj organizaciji upravljanja multimodalnim transportnim preduzećem. Prilikom upravljanja logističkim sistemom savremenog multimodalnog transportnog preduzeća menadžeri bi trebalo da primenjuju one metode koje najbolje omogućuju, odnosno stimulišu participaciju logističkih stručnjaka u upravljanju. To je postao bitan uslov efikasnog korišćenja informacija i sistemskog svrsishodnog usmeravanja znanja i kreativnosti svih zaposlenih, u pravcu ostvarivanja ciljeva logističkog sistema i savremenih multimodalnih transportnih preduzeća. Informacije, komunikacije i znanje osnovni su elementi sistema preduzetničkog upravljanja, na kojima se zasnivaju i metode upravljanja logističkim sistemom savremenog multimodalnog transportnog preduzeća.[9]

4. PREDLOG POBOLJŠANJA LOGISTIČKOG ODLUČIVANJA KOD MULTIMODALNOG TRANSPORTA NA EVROPSKIM UNUTRAŠNJIM PLOVNIM PUTEVIMA

4.1 Uvođenje savremenih navigacionih sistema

Kao što je već navedeno, jednu od najvažnijih uloga u logističkom odlučivanju kod multimodalnih transportnih preduzeća imaju informacije, jer se na njima zasnivaju sve poslovne odluke jednog takvog preduzeća. Baš zbog toga je bitno da informacije budu stalno i kvalitetno dostupne logističkim menadžerima multimodalnog transportnog preduzeća. Novi sistem "Galileo" obezbeđuje dostupnost svih potrebnih informacija u multimodalnom transportu unutrašnjim plovnim putevima.

Budući da su sistem za određivanje pozicije objekata na zemlji (Global Positioning System-GPS) i satelitski navigacioni sistem (*Глобальная Навигационная Спутниковая Система-*

GLONASS) pod vojnim nadzorom, druga faza evropskog sistema za globalnu navigaciju trebalo bi da osigura nezavisnost od GPS i GLONASS sistema, lansiranjem vlastitih navigacionih satelita. Taj projekt se naziva „Galileo". Lansiranje prvih satelita sistema Galileo počelo je decembra 2005. godine, a sistem je u 2008. godini počeo da funkcioniše. Galileo treba da Evropi osigura potpunu nezavisnost na polju upravljanja transportom i donese brojne ekonomske koristi evropskim proizvođačima i industriji otvaranjem novih radnih mesta. Takođe, trebalo bi da pruži poboljšane usluge pozicioniranja sa boljom raspoloživošću i dostupnošću sistema. U fazi definisanja određena su dva zahteva za tačnošću sistema, a to su da bude:

a) prilagođen masovnoj primeni
b) prilagođen potrebama povećane sigurnosti.

Prednosti sistema Galileo nad ostalim sistemima jesu:

- osmišljen je kao civilni sistem, a ujedno sa svim potrebnim merama zaštite;
- nudi mnoge usluge vezane za poslovni svet, sa odgovarajućom pouzdanošću podataka;
- tehnološki je osmišljen kao i *GPS* i omogućuje dobijanje jednake, ako ne i veće tačnosti, zahvaljujući odabranoj konstelaciji satelita i zemaljskih kontrolnih stanica;
- vrlo je važna činjenica da će moći da se vidi i na područjima velikih geografskih širina, u urbanim sredinama i zatvorenim prostorima, jer dizajn i konstrukcija signala to omogućuje; – lokalni element preusmerava signal na manje dostupna područja;
- način na koji Galileo nadopunjuje *GPS* vrlo je koristan, jer predstavlja Evropu kao ravnopravnog partnera SAD;
- projekat je finansiran iz mnogih privatnih izvora;
- Galileo je kreiran tako da će prijemnik moći da se koristiti u svrhu pozicioniranja ili u kombinaciji sa komunikacijskim sredstvima kao što su *GSM, GPRS*;
- predstavlja pravu javnu, odnosno civilnu službu i kao takav garantuje kontinuitet za određene aplikacije, za razliku od *GPS* signala koji su u poslednjih nekoliko godina povremeno bili nedostupni iz planiranih ili neplaniranih razloga;
- kao korak dalje, Galileo će posedovati i funkciju pretrage i spasavanja (*Search and Rescue-SAR*) koja se zasniva na postojećem sistemu *COSPAS-SARSAT* (međunarodni satelitski sistem namenjen traganju i spasavanju).

Za razliku od *COSPAS-SARSAT* koji ne obezbeđuje povratnu spregu ka korisniku, Galileo će emitovati poruku ka korisniku kojom će ga obavestiti da je njegova situacija detektovana i da je pomoć na putu.[10]

Njime se planira ubrzati tok informacija, koje sada u većini slucajeva putuju u papirnatom obliku, izmedu raznih učesnika međunarodnog multimodalnog transporta, čime bi se mnogo olakšao rad logističkim menadžerima. Pomoću sistema "Galileo" svi učesnici dobili bi stalnu dostupnost informacijama poput: položaja robe, procenjenog vremena dolaska na odredišnu tačku, stanja plovnih puteva, itd.

Evropski satelitski navigacioni sistem "Galileo" koji je dizajniran da parira američkom *GPS* servisu, službeno je postao operativan. Kao i *GPS*, evropski navigacioni sistem dizajniran je da pruži informacije o tačnim lokacijama za korporativne potrebe i potrebe država širom sveta.

Evropska svemirska agencija (*ESA*) saopštila je da 18 satelita ovog sistema već orbitira oko Zemlje, a novih 12 bi trebalo da bude poslato u orbitu kako bi se obezbedio nesmetan protok informacija.[11]

U međunarodnom multimodalnom transportu da bi roba stigla od pošiljaoca do primaoca, mora proći određeni broj transportnih faza. Multimodalni transportni proces na unutrašnjim plovnim putevima sastoji se od sledećih faza:

- prevoz od pošiljaoca do odredišta na reci (npr. drumski prevoz)
- glavni prevoz, tj. prevoz rekom (brodovi)
- prevoz od pristaništa na reci do primaoca (npr. železnički prevoz).

4.2 Problemi organizovanja multimodalnog transportnog procesa plovnim putevima

Danas postoje tri primarna razloga koji stvaraju probleme logističkom menadžmentu u međunarodnom multimodalnom transportu, a to su pre svega: nepostojanje automatski dostupnih informacija tokom glavnog prevoza rekom (trenutna pozicija broda, procenjeno vreme dolaska, itd.), nemogućnost izmene podataka izmedu različitih vidova transporta (drumski-rečni, rečni-železnički, itd.), neusklađenost transportne i proizvodne logistike zbog nemogućnosti izmene informacija. U današnje vreme lučke vlasti imaju samo okvirne podatke o poziciji broda i tereta, što znači da nemaju ni tačno vreme dolaska broda u luku. Rezultat takvih nedovoljnih podataka je taj da je gotovo nemoguće detaljno planirati prekrcajne procese za određeni brod, a samim tim i za ostale učesnike multimodalnog transportnog procesa. Nedovoljna izmena podataka prisutna je takođe i između različitih vidova transporta koji se pojavljuju u multimodalnom transportu, kao i između transportne i proizvodne logistike.[9]

Zbog toga se javlja nemogućnost planiranja, kao i kontrole praćenja celokupnog transportnog procesa. Sve to dovodi do toga da je gotovo nemoguće znati kada će roba biti dostupna na ukrcavanje. Neupućenost u tačno vreme dolaska na mesto prekrcaja logističkim menadžerima dodatno se otežava planiranje samog prekrcaja, kao i vremena kada roba mora biti spremna za prekrcaj. Najčešće zbog toga logistički menadžeri pristupaju uvođenju zaštitnog faktora koji se uzima u obzir kod planiranja prevoza, zbog kojeg roba, u pravilu, nepotrebno čeka na prekrcaj. Zbog svega navedenog, pravovremena isporuka ("*Just in time*") retko je moguća. Uvođenjem novog sistema "Galileo" izbeglo bi se uvođenje zaštitnog faktora kod planiranja pojedinog transportnog procesa, čime bi se znatno uštedelo na vremenu, potrebnom skladišnom prostoru, ali i olakšalo planiranje logističkih menadžera multimodalnih transportnih preduzeća.

5. ZAKLJUČAK

Sve ujednačenija tehnološka osnova proizvodnje i sve raznovrsnije potrebe sve zahtevnijih potrošaca, kao posledica globalizacije poslovanja, kao i aktuelnih procesa integracija ekonomskog prostora, rezultuju sve težim ostvarivanjem konkurentske prednosti na tržištu multimodalnog transporta. Multimodalna transportna preduzeća koncentrišu se samo na najrentabilnije poslove proizvodnje saobraćajne usluge, pa postaju učesnici u proizvodnji svetskog proizvoda. Osnovni cilj sistema multimodalnog transporta je osigurati stručno, brzo, sigurno, kvalitetno i ekonomično manipulisanje i prevoz robe od pošiljaoca iz jedne zemlje do primaoca u drugoj zemlji i to samo pomoću jednog odgovarajućeg posrednika, odnosno preduzetnika multimodalnog transporta. Brzina, odnosno efikasnost i efektivnost prostorno-vremenske transformacije dobara, energije, informacija i znanja je onaj ograničavajući činilac koji u uslovima dinamičkog okruženja poslovanja multimodalnih preduzeća daje konkurentsku prednost i dinamizira uspešnost. Zbog svega toga, neophodno je uvođenje logističkih procesa u multimodalne transportne procese. Logističkim planiranjem multimodalnih transportnih procesa značajno bi se smanjila nepotrebna vremena čekanja na teret, tj. čekanje tereta na prevoz, kao i mnogi drugi štetni uticaji koji utiču na kvalitetno izvođenje samog transportnog procesa, a samim tim i na cenu prevoza. Logističko planiranje, kao i kontroling samog procesa značajno će doprineti konkurentnosti pojedinog

multimodalnog transportnog preduzeća, što je u krajnjoj liniji i cilj uvođenja logističkog odlučivanja u transportne procese.

Primer uvođenja logističkog odlučivanja u multimodalne transportne procese prikazan je u delu gde je pokazan multimodalni transport unutrašnjim plovnim putevima Evrope. Na tom primeru najbolje se vide prednosti uvođenja logističkog odlučivanja i kontrolisanja transportnih procesa u multimodalnom transportu. Vidljivo je, takođe, da se logističko odlučivanje zasniva na kvalitetnim i uvek dostupnim informacijama. Zbog toga je potrebno da svi učesnici multimodalnog transporta imaju prave informacije, dostupne u pravo vreme, u pravom formatu i na pravom mestu.

Bibliografija

1. Rudan I., Utjecaj logističkog odlučivanja na multimodalni transport, Pomorski zbornik 40, Rijeka, 2002., str. 139-152.
2. The Charted Institute of Logistics and Transport, Glossary of Inventory and Materials Management Definitions, London, 1998, p.10
3. Vukanović S., Inteligentni transportni istemi i upravljanje saobraćajem, Tehnika - Saobraćaj 2010, vol. 57, br. 1, str. 10-18.
4. Milenkov M., i dr., Prilog boljem razumevanju logistike, Vojnotehnički glasnik, 2015., Vol. LXIII, No.4, pp. 68–98.
5. Sajt asocijacije CSCMP, internet, http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp, pristupljeno 21/04/2014
6. Zelenika R., Multimodalni prometni sustavi, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2001., str. 257-258.
7. Zelenika R., Multimodalni prometni sustavi, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2006., str. 228-231.
8. Dražen Ž., Zvonimir P., Donald S., Značenje multimodalnog, intermodalnog i kombiniranog prijevoza u razvoju pomorskih prometnica, Pomorski zbornik 49-50, Rijeka, 2015, str.265-279.
9. Gladović P., Tehnologija drumskog saobraćaja, FMSK, Berane., 2011., str.121-123.
10. Radojević S., Ćurčić J., Razvoj globalnih satelitskih navigacionih Sistema, 2009, vol. 57, br. 3, str. 111-126.
11. http://www.nezavisne.com/nauka-tehnologija/internet/Navigacioni-sistem-Galileo-ostao-operativan/403132

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

KRATAK PREGLED EKONOMSKE I EKOLOŠKE ODRŽIVOSTI SA ASPEKTA RECIKLAŽE MOTORNIH VOZILA NA KRAJU ŽIVOTNOG CIKLUSA (ELV)

SHORT OVERVIEW OF ECONOMIC AND ECOLOGICAL SUSTAINABILITY FROM THE STANDPOINT OF RECYCLING END-OF-LIFE MOTOR VEHICLES (ELV)

Miroslav Vulić | Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad | miroslavvulic@live.com

Tijana Cvetić | Fakultet inženjerskih nauka, Kragujevac | t.cvetic@kg.ac.rs

Nikola Komatina | Fakultet inženjerskih nauka, Kragujevac | nkomatina@kg.ac.rs

Sažetak

ELV predstavljaju glavni izvor zagađenja životne sredine, ali ako se koristi na pravi način, može biti glavni izvor materijalnih resursa, posebno metala. To podrazumijeva recikliranje ELV-a i ponovno korišćenje sirovina. ELV sve više dobija na značaju kada se govori o ekonomskom i tehnološkom razvoju na mnogim tržištima koja zahtevaju povećanje količine materijalnih resursa. Motorna vozila sa svojim komponentama, metalnim delovima i toksičnim tečnostima su veliki zagađivači životne sredine i zahtevaju specijalan tretman. Minimiziranje otpada u svim fazama životnog ciklusa motornih vozila je značajan pravac istraživanja koji vodi ka ekološkoj održivosti.

Abstract

ELV represents a major source of environmental pollution, but if it's used it the right way, it can be a major source of material resources, especially metals. This includes the recycling of ELV and reuse of raw materials and thus obtained material resources. As far as economic and technological development in many markets is concerned, the need for increasing amounts of material resources is required. Such treatment of ELV has magnified character. Motor vehicles with their components, metal parts and toxic fluids are significant polluters of the environment and they require special treatment. Minimization of waste in all stages of life of the motor vehicles are an important part leading to environmental sustainability.

Ključne reči: *motorna Vozila, ekološki razvoj, ekonomski razvoj, reciklaža, ELV*

Keywords: *motor vehicle, ecological development, economical development, recycling, ELV*

1. UVOD

Reciklaža motornih vozila predstavlja se kao generator preduzetništva i sveukupnog razvoja industrije u svetu sa aspekta ekonomskog razvoja, tržišta i zaštite životne sredine. Problem reciklaže motornih vozila je bitan sa aspekta ponovnog iskorišćenja skupih materijala, a pre svega metala. Na ovaj način se delovi koji su izgubili svoju primarnu upotrebu mogu reparirati ili modifikovati, kako bi se primenili u slične, ali i u potpuno drugačije svrhe. Osnovni cilj reciklaže motornih vozila je da poveća upotrebu materijala i nakon kraja životnog ciklusa motornog vozila, ali i da otpad koji nastaje u tom procesu ne završi kao zagađivač životne sredine. Razvojem održivih tehnologija ELV reciklaže postižu se višestruki efekti, koji se odnose

na zaštitu životne sredine, održivost prirodnih resursa, očuvanje energije, intenzivno zapošljavanje, a kojima se unapređuju ekonomske performanse i ostvaruje profit, što predstavlja okosnicu održivog razvoja čitave automobilske industrije [1].

2. EKONOMSKA ODRŽIVOST ELV-A

Industrija reciklaže je veoma raznovrsna i obuhvata širok spektar usluga i produktivnih ekonomskih aktivnosti, od sakupljanja i obrade otpada do onih koji pružaju ponovnu upotrebu korišćenih delova ili nove proizvode od recikliranih materijala [2].

ELV predstavljaju glavni izvor zagađenja životne sredine, koji ako se koristi na pravi način može biti glavni izvor materijalnih resursa, posebno metala. To podrazumijeva recikliranje ELV-a i ponovno korišćenje sirovina. ELV sve više dobija na značaju kada se govori o ekonomskom i tehnološkom razvoju na mnogim tržištima koja zahtevaju povećanje količine materijalnih resursa.

Potražnja za rezervnim delovima je glavni izvor prihoda od recikliranja polovnih automobila. Zadovoljavanje ove potražnje nudi osnovnu poslovnu misiju većine kompanija. Po veličini drugi izvor prihoda od reciklaže je potražnja za otpadom od čelika koji predstavlja ekonomski podsticaj kompanijama koje se bave sakupljanjem ili demontažom vozila. Skoro 100% otpada od gvožđa treba popraviti. Potražnja na tržištu sirovina dobijenih recikliranjem ELV-a usmerava uspeh ove industrije [2].

Sa postizanjem ekonomskog efekta, zaštita životne sredine podrazumijeva sakupljanje, obradu, distribuciju, skladištenje i upravljanje otpadom od vozila i njegovih elemenata od stvaranja do ponovne upotrebe.

Sa modelom integrisane i održive reciklaže motornih vozila na kraju životnog ciklusa, koji su postavljeni kao osnova za razvoj novih industrija, stoga stvaraju stvarni uslovi za intenzivno zapošljavanje u poslovanju reciklaže. Ove aktivnosti uključuju sakupljanje i transport otpadnih motornih vozila, njihovo demontiranje, izbor komponenti i materijala, oporavak komponenti za ponovno korišćenje, drobljenje školjki i šasije, odvajanje materijala, reciklažne materijale, odlaganje konačnog otpada. Sve ovo zahteva različitu strukturu profesionalnog osoblja, razne tehnologije reciklaže, različiti sastav predmeta i relevantne zahteve za njihovu lokaciju.

Stvaranje ovog industrijskog sektora stvorilo bi uslove za zapošljavanje značajnog broja radnika na poslovima sakupljanja, transporta, rukovanja, demontaže itd. [3].

2.1 Model za povećanje ekonomskih kapaciteta

Za povećanje ekonomskih kapaciteta preduslov je kvalitet postojećeg sistema reciklaže. Da bi se obezbedio takav sistem potrebno je:

- potpuno ispoštovati regulative koje se odnose na ovo područje
- Stvoriti održivo tržište za ponovno korišćenje rasklopljenih delova i materijala u Evropskim standardima
- Rešiti postojeće probleme deponija i opasnih materijala
- Integrisati ekonomske subjekte i istraživačke kapacitete
- Integrisati ekonomske interese kroz nacionalne i međunarodne institucije
- Implementirati razvojne projekte
- Dostići međunardonu saradnju [4].

3. EKOLOŠKA ODRŽIVOST ELV-A

Osiguranje "sigurnosti" i kvalitetnog okruženja za stanovništvo suočoava se sa problemom otpada, koji se smatra jednim od najvećih ekoloških problema savremenog sveta [5].

Motorna vozila su jedan od najvećih zagađivača na zemlji, počevši od procesa proizvodnje, pa do kraja njihovog životnog ciklusa [6]. Svake godine u proseku 18 miliona vozila dostigne svoj vek trajanja i stigne do kraja životnog ciklusa. Ako su sva ta vozila deponovana to znači da se svake godine stvori 20 miliona tona novog čvrstog otpada, što bi preopteretilo životnu sredinu [7]. U cilju smanjenja količine otpada razvio se koncept 3R (*Reuse-Recycle-Recover*).

Reuse, odnosno ponovna upotreba, predstavlja bilo koju operaciju u kojoj se komponente ELV-a koriste za svoje originalne namene. Na primer, ako je motor i dalje u upotrebnom stanju nakon oštećenja, može biti korišćen u vozilu sličnih karakteristika i namena.

Recycle, odnosno reciklaža, može se objasniti kao ponovna realizacija proizvodnog procesa ELV otpadnih materijala za originalne ili ostale namene. Ukoliko motor iz prethodnog primera nije funkcionalan ili je oštećen, materijal od kojeg je sačinjen može biti recikliran.

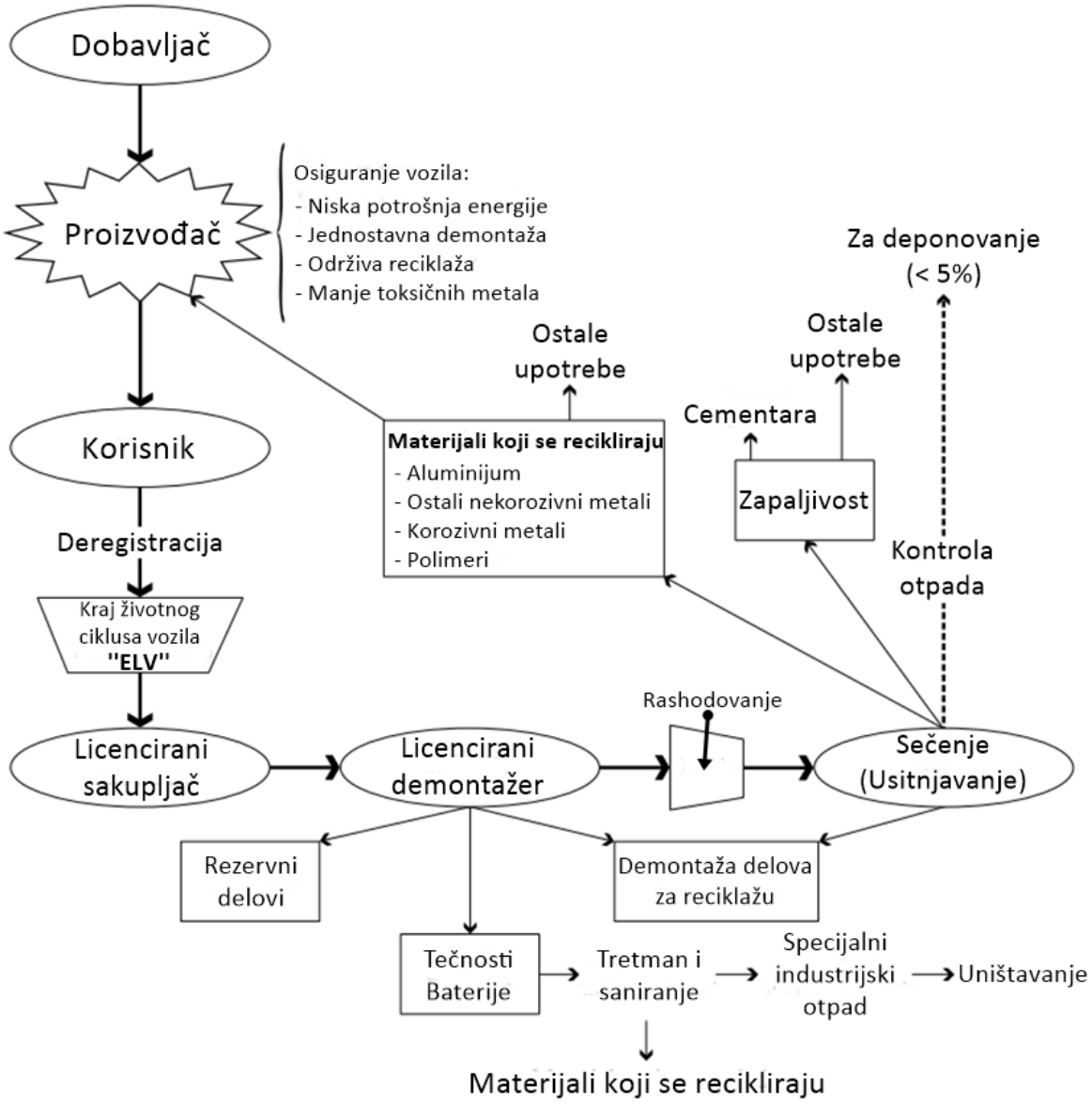
Recover, odnosno oporavak, predstavlja bilo koju proceduru koja dozvoljava ponovno korišćenje resursa sačinjenih u ELV-u, uključujući insineraciju kao transformaciju energije [8].

3.1 Koraci u reciklaži ELV-a

Ogromne količine automobilskog otpada stvaraju problem u smislu negativnog uticaja na životnu sredinu. Primena procesnog pristupa, monitoring i primena održivog razvoja je neophodna tokom životnog ciklusa vozila počevši od proizvodnje, skladištenja, transporta itd. [9].

Na slici 1 su prikazani glavni koraci čitavog procesa reciklaže ELV (prikupljanje, uklanjanje opasnih materija, demontaža, kontrola, baliranje, šreding, ponovna proizvodnja materijala).

VISOKA TEHNIČKA ŠKOLA PROF. DR RADOMIR BOJKOVIĆ 1993



Slika 1. Glavni koraci u reciklaži ELV prema EU direktivi [10]

4. ZAKLJUČAK

Reciklaža ELV može postati značajna ekonomska grana ukoliko se razvoja u pravom smeru.

Pored ekonomskih benefita svakako treba istaći njen značaj u očuvanju životne sredine.

Motorna vozila sa svojim komponentama, metalnim delovima i toksičnim tečnostima su veliki zagađivači životne sredine i zahtevaju specijalan tretman. Minimiziranje otpada u svim fazama životnog ciklusa motornih vozila je značajan pravac istraživanja koji vodi ka ekološkoj održivosti.

Takođe, sa ispunjenjem zahteva određenih legislativa može se dostići određen nivo na kom ekološka zajednica može opstati.

Zasluge

Rezultati istraživanja koja su prikazana u ovom radu podržana su od Ministarstva za prosvetu, nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, br. TR 35033 pod nazivom " Održivi razvoj tehnologija i opreme za reciklažu motornih vozila".

Bibliografija

1. Pavlović M., Vulić M., Arsovski S., Tomović A., Sustainable tecnologies in recycling of motor vehicles, ELV, V International Conference "Ecology of Urban Areas 2016", 2016., pp. 69-73.
2. Pavlović M., Karanović N., & Đurić A., Uputstvo za detoksikaciju motornih vozila na kraju životnog ciklusa u skladu sa pozitivnim zakonodavstvom Republike Srbije - deo projekta „Postavljanje održivog modela reciklaže motornih vozila u Banatu u skladu sa novim nacionalnim zakonodavstvom", 2011.
3. Arsovski S., Milivojević J., Grubor S., Kokić Arsić A., Tonić N., Uticaj modela integrisane i održive reciklaže motornih vozila na kraju životnog ciklusa na nivo zaposlenosti u Srbiji, Časopis Kvalitet, 2010., 11-12, 99. 27-32.
4. Pavlović M., Pravci razvoja sistema za reciklažu iskorišćenih automobile u Srbiji, Asocijacija za reciklažu motornih vozila Srbije.
5. Vulić M., Pavlović M., Tomović A., Stojanović S., Đurić A., Detoxification of ELV fluids in the function of Quality of Life, 1st International conference on quality of life, 2016, pp. 317-320.
6. Desnica E., Vulić, M., Nikolić M., AHP method in the function of adequate equipment choice for ELV detoxification in Serbia and EU, Applied Engineering Letters, 2016., 4, pp. 114-120.
7. Vulić M., Tomović A., Pavlović A., Development of technology of existing equipment for discharging brake fluid in the process detoxification of ELV. Journal of Production Engineering, 2015., 18(2), pp. 60-64.
8. Garcia Lopez L.P., The treatment of end-of-life vehicles in Spain and the trend over time, Suguridad y Medio Ambiente, 2011., 123(3), pp. 30-40.
9. Nikolić M., Vulić M., Pavlović M., Desnica E., Benchmarking of technologies of baling presses machines in the ELV recycling process, VII International Conference Industrial Engineering and Environmental Protection, 2017., pp. 277-283.
10. Kanari N., Pineau J.L., Shallari S., End-of-life vehicle recycling in the European Union., 2003., 55(8), pp. 15-19.

TRENDOVI U POSLOVANJU 2018
NAUČNO - STRUČNA KONFERENCIJA

UPRAVLJANJE FARMACEUTSKIM OTPADOM U APOTECI „KEDROVIĆ" - KRUŠEVAC

PHARMACEUTICAL WASTE MANAGEMENT IN THE PHARMACY „KEDROVIĆ" - KRUŠEVAC

Jelena Milosavljević | Apotekarska ustanova Kruševac | jelenamilospharm@gmail.com

Zorana Milosavljević | Visoka tehničko tehnološka škola strukovnih studija Kruševac | zoranam@ptt.rs

Sažetak

Zaštita životne sredine postaje sve važniji segment rada svakog društva. Za čisto okruženje neophodno je svakodnevno angažovanje. Društvo koje želi da ima zdravu budućnost i da obezbedi svojim članovima bezbedno okruženje treba da bude svesno značaja njegovog očuvanja. S obzirom na to da veliki broj hroničnih bolesti nastaje kao posledica zagađenja životne sredine, ulaganje u njenu zaštitu danas dovešće do uštede sredstava u zdravstvenim fondovima u budućnosti. Zaštita životne sredine i u okviru toga upravljanje otpadom, regulisani su velikim brojem propisa. Jedan od aspekata upravljanja otpadom je upravljanje farmaceutskim otpadom. Rad prikazuje postupanje sa farmaceutskim otpadom u apoteci "Kedrović" - Kruševac, u skladu sa postojećom zakonskom regulativom i dobrom apotekarskom praksom. Apoteka "Kedrović" - Kruševac, obavljajući farmaceutsku delatnost na nivou primarne zdravstvene zaštitu predstavlja mogućeg proizvođača farmaceutskog otpada. Osim toga, u skladu sa postojećim propisima, u poslovnom prostoru apoteke se vrši besplatno preuzimanje neupotrebljivih lekova od građana. Navika većine pacijenata je da stvaraju kućne apoteke, čuvaju velike količine lekova, a kada im istekne rok upotrebe, bacaju ih zajedno sa komunalnim otpadom, u kontejnere ili u kanalizaciju. Jedini ekološki ispravan način uništavanja lekova jeste donošenje u apoteke koje dalje brinu o bezbednom uništavanju.

Abstract

Environmental protection is becoming an increasingly important segment of each and every society. A clean environment requires daily engagement. Society that wants to have a healthy future and to provide its members with a safe environment should be consciously aware of the importance of its preservation. Given that a large number of chronic diseases arise as a result of environmental pollution, investing in its protection today will lead to savings in health funds in the future. Environmental protection and waste management are tackled by a large number of regulations. One of the aspects of waste management is the management of pharmaceutical waste. The paper presents the treatment of pharmaceutical waste in the pharmacy "Kedrovic" in accordance with the existing legal regulations and good pharmacy practice. Pharmacy "Kedrović", performing pharmaceutical activities at the level of primary health care, is a possible producer of pharmaceutical waste. In addition, in accordance with the existing regulations, in the business premises of the pharmacy, a free takeover of unusable medicines from citizens is carried out. The habit of most patients is to create home-based pharmacies, store large amounts of drugs, and when their shelf life expires, they are dumped together with municipal waste, containers or sewage. The only environmentally sound way to destroy drugs is to bring them to pharmacies that are further responsible for their safe destruction.

Ključne reči: *zaštita životne sredine, društvena odgovornost, farmaceutski otpad, zakonodavstvo*

Keywords: *environmental protection, social responsibility, pharmaceutical waste, legislation*

1. UVOD

Rast životnog standarda, povećana potrošnja svih dobara sa jedne strane i sve starija populacija sa druge, doveli su do rasprostranjene proizvodnje i potrošnje lekova, a to opet do stvaranja farmaceutskog otpada. Masa proizvedenog otpada može biti dobar pokazatelj koliko smo kao društvo efikasni. Prema Strategiji Republike Srbije za upravljanje otpadom, svaki stanovnik u proseku generiše 0,87 kilograma otpada dnevno, odnosno 318 kilograma otpada godišnje. Takođe, Ministarstvo poljoprivrede procenjuje da građani bace 50 tona farmaceutskog otpada godišnje, a da je ukupna masa proizvedenog farmaceutskog otpada u Srbiji 60 tona godišnje. Otpad predstavlja ogroman gubitak, kako u vidu materijala, tako i u vidu energije. Čak i neznatne koncentracije određenih supstanci u lekovima mogu imati štetan efekat na kvalitet voda, zemljišta i vazduha, a samim tim i na ljudsko zdravlje. Lekovi se ne smeju bacati u kanalizaciju i u komunalno smeće, što se, nažalost, često dešava.

Društvena odgovornost i poštovanje zakonske regulative obavezuju nas da na pravilan način upravljamo otpadom koji se proizvede.

2. POJAM I KLASIFIKACIJA FARMACEUTSKOG OTPADA

Farmaceutski otpad podrazumeva lekove sa isteklim rokom trajanja, neupotrebljive lekove i primarnu ambalažu u koju su takvi lekovi upakovani, kao i instrumente koji su korišćeni u primeni ili pripremi lekova. Farmaceutski otpad se deli na:

- neopasan farmaceutski otpad
- opasan farmaceutski otpad

Neopasan farmaceutski otpad uglavnom čine razni rastvori, npr. rastvori za infuzije, kreme, neki sirupi, kapi za oči-veštačke suze npr. Pretežni sastav neopasnog farmaceutskog otpada čine razne netoksične hemikalije, soli, šećeri i slično.

Opasan farmaceutski otpad uglavnom čine različiti citotoksični lekovi, antivirusna sredstva, hormoni, imunosupresivi, razne neiskorišćene hemikalije. On može biti zapaljiv, pa čak i eksplozivan. U slučaju nepravilnog odlaganja, skladištenja i razvrstavanja, može imati jako negativne posledice po zdravlje ljudi i životnu okolinu. Farmaceutski otpad mogu stvoriti različiti subjekti, pa se u zavisnosti od vrste proizvođača različito klasifikuje.

Otpad koji proizvode zdravstvene ustanove, uključujući i apoteke, klasifikuje se kao medicinski otpad, otpad koji proizvodi veterinarski sektor se klasifikuje kao veterinarski otpad, a farmaceutski otpad koji proizvode građani klasifikuje se kao komunalni otpad.

Slika 1. Oznaka farmaceutskog otpada (katalog otpada Republike Srbije)

Takođe, Evropski katalog otpada (EKO) i njemu identičan Katalog otpada Republike Srbije (KORS) razlikuju citotoksični i citostatski farmaceutski otpad. Uzimajući sve to u obzir, može se predstaviti klasifikacija farmaceutskog otpada, gde zvezdica označava da se dati otpad klasifikuje kao opasan:

- 18 01 08* - citotoksičan i citostatski otpad iz humane medicine
- 18 01 09 - ostali farmaceutski otpad iz humane medicine
- 18 02 07* - citotoksični i citostatski otpad iz veterinarske medicine
- 18 02 08 - ostali farmaceutski otpad iz veterinarske medicine

- 20 01 31* - citotoksičan i citostatski otpad iz domaćinstava
- 20 01 32 - ostali farmaceutski otpad iz domaćinstava

Navedene šifre ili indeksni brojevi moraju se koristiti u izveštajima o proizvodnji otpada, koji se podnose Agenciji za zaštitu životne sredine Republike Srbije od strane pravnih lica, proizvođača otpada.

Iako KORS klasifikuje farmaceutski otpad kao neopasan otpad, izuzev citostatskog i citotoksičnog otpada, sa aspekta zaštite životne sredine opravdano je tretirati određene vrste ovog otpada - npr. vakcine, antibiotike, kontrolisane psihoaktivne supstance kao opasan otpad.

3. ZAKONSKA REGULATIVA

Zakonske odredbe koje se odnose na rad apoteka u oblasti rukovanja i skladištenja farmaceutskim otpadom su:

1) Zakon o zaštiti životne sredine (Sl Gl RS 135/04)
2) Zakon o upravljanju otpadom (Sl Gl RS 36/2009)
3) Pravilnik o upravljanju medicinskim otpadom (Sl Gl RS 78/2010)
4) Zakonom o kontrolisanim psihoaktivnim supstancama (Sl Gl RS 99/2010)
5) Zakon o bezbednosti i zaštiti zdravlja ljudi (Sl Gl 101/2005)

Pravilnik o upravljanju medicinskim otpadom definiše upravljanje kao skup aktivnosti, mera i procedura koje se odnose na razdvajanje otpada na mestu stvaranja, pakovanje, obeležavanje različitih vrsta otpada, unutrašnji transport, privremeno skladištenje, tretman (odnosno predaja ovlašćenom operateru opasnog otpada) i bezbedno odlaganje.

Po ovim zakonskim odredbama:

- apoteke su u obavezi da besplatno prihvate neupotrebljive lekove od građana;
- apoteke moraju da čuvaju pisanu evidenciju o svim količinama farmaceutskog otpada;
- u svakoj apoteci neophodno je da se obezbedi crveni kontejner, kako bi se omogućilo prikupljanje neupotrebljivih lekova od građana;
- obaveštenje da apoteka besplatno preuzima neupotrebljive lekove od građana treba da bude istaknuto na vidnom mestu u apoteci;
- infektivni otpad (npr. korišćene igle za davanje insulina) bi trebalo da se skuplja u žutim kontejnerima;
- citotoksični otpad bi trebalo da se sakuplja u ljubičaste kontejnere;
- farmaceutski otpad mora da se čuva u prostoriji/prostoru odvojenom od mesta čuvanja upotrebljivih farmaceutskih proizvoda;
- zaposleni moraju da primenjuju procedure i ličnu zaštitnu opremu pri postupanju sa farmaceutskim otpadom;
- apoteke imaju obavezu da imenuju lice odgovorno za upravljanje otpadom u apoteci;
- psihoaktivne supstance moraju da se čuvaju u metalnom, zaključanom ormaru;
- obavezno je vođenje odvojene dokumentacije o otpadu koji je preuzet od građana i podnošenje odvojenog izveštaja o ovom otpadu;
- apoteke su odgovorne za otpad koji proizvode (princip proizvođač plaća) i moraju da organizuju sakupljanje, transport i odlaganje svog otpada preko ovlašćenog operatera.

4. UPRAVLJANJE FARMACEUTSKIM OTPADOM U APOTECI "KEDROVIĆ"

Posledice nepravilnog rukovanja farmaceutskim otpadom su brojne i dugoročne. Neupotrebljivi lekovi bačeni u smeće ili u kanalizaciju završavaju u podzemnim vodama, jezerima i rekama, a odatle ih apsorbuju biljke, životinje i ljudi. Pogoni za tretman otpadnih voda i proizvodnje vode za piće nisu u stanju da uklone opasne supstance iz kanalizacionih, podzemnih ili površinskih voda. Najbezbedniji i jedini ispravan način je da građani ovu vrstu otpada predaju apotekama, čime se obezbeđuje njihovo odlaganje i kasniji transport do odgovarajućeg pogona za odlaganje ili uništavanje.

Apoteka Kruševac, kao društveno - odgovorna ustanova, sprovodi aktivnosti u cilju podizanja svesti građana o bezbednom odlaganju farmaceutskog otpada. Sve apoteke i ogranci apoteka vrše prikupljanje lekova od građana, bez nadoknade.

U toku obavljanja farmaceutske zdravstvene delatnosti dolazi do stvaranja otpada. Upravljanje farmaceutskim otpadom u apoteci "Kedrović" vrši se na način kojim se obezbeđuje najmanji rizik po ugrožavanje zdravlja ljudi – zaposlenih i pacijenata, kao i životne sredine. Regulisano je standardnim procedurama i uputstvima u skladu sa važećom zakonskom regulativom, pravilima struke i dobre apotekarske prakse u upravljanju farmaceutskim otpadom.

Prvi korak u postupku pravilnog upravljanja otpadom je prevencija njegovog stvaranja.

Prilikom izdavanja lekova vodi se računa da se najpre izdaju lekovi sa kraćim rokom upotrebe. Kontrola rokova upotrebe lekova vrši se na tromesečnom nivou, sistematskim pregledom svih lekova u apoteci. Postoji pisana evidencija o lekovima kojima rok ističe u narednih godinu dana. Rokovi se proveravaju i prilikom prijema lekova od dobavljača. Kada se nove zalihe lekova dodaju na police u apoteci, lekovi sa najkraćim rokom trajanja se postavljaju tako da budu prvi na redu za izdavanje.

Saradnja među apotekama i ograncima apoteka je svakodnevna praksa, koja podrazumeva razmenu lekova kojih ima u zalihama koje prevazilaze mesečnu potražnju ili kada se radi o specifičnoj terapiji za kojom više nema potražnje, a u drugom ogranku nedostaju ti lekovi.

Ugovor sa dobavljačima predstavlja još jedan način za uspešno upravljanje zalihama lekova, pa samim tim i rokovima. Uobičajena je praksa da apoteka može da vrati proizvode kojima je ostalo mesec dana do isteka roka u zamenu za proizvode kojima je ostalo najmanje šest meseci do isteka roka trajanja. I tu ima izuzetaka, npr. lekovi za čiji transport je neophodan tzv."hladni lanac" (insulini, hormoni rasta, itd), se ne mogu vraćati. Nekada, u dogovoru sa veletrgovinom, apoteka može da prihvati lek sa rokom kraćim od šest meseci, zato što se zna da će se isti izdati u narednih mesec dana.

Apoteke imaju zakonsku obavezu da vode evidenciju o lekovima koje imaju na stanju, kao i da dostave izveštaj o svim lekovima koji moraju biti rashodovani. U apoteci postoji osoba koja je odgovorna za praćenje evidencije o lekovima sa kratkim rokom. Početkom svakog meseca lekovi kojima ističe rok do kraja tekućeg meseca se sklanjaju sa polica u posebno odvojen, za to predviđen prostor. Pre nego se što otpad koji je proizvela apoteka odloži, neophodno je da se sprovede procedura za otpis ili rashodovanje lekova sa isteklim rokom. Ovo su sve procedure koje se sprovode da bi se količina rashodovanih lekova zbog isteka roka svela na najmanju moguću meru. Preporuka je da ukupna finansijska vrednost rashodovanih lekova iznosi manje od 1% ukupne vrednosti nabavljenih lekova.

Lekovi sa isteklim rokom, kao što je napred navedeno, sa polica se odnose u posebno odvojen prostor u apoteci. Osoba koja je zadužena za rukovanje tim lekovima, najpre vrši razdvajanje na neopasan i opasan farmaceutski otpad. Kao neopasan otpad mogu se tretirati neki biljni čajevi i sirupi, vitaminski preparati, fiziološki rastvor, rastvor glukoze. Sa njima se dalje postupa kao sa komunalnim otpadom. Recikliranje se primenjuje kad god je to moguće, najčešće kada se radi o sekundarnoj papirnoj ambalaži. Ostali otpad se tretira kao opasan farmaceutski otpad i prikuplja se u kartonske kutije obložene plastikom sa mestom za postavljanje nalepnice crvene boje sa natpisom "farmaceutski otpad". Primarna ambalaža se smatra farmaceutskim

otpadom i kao takva se razvrstava i tretira. Sva druga ambalaža koja nije bila u dodiru sa farmaceutskim otpadom može da se razdvoji od otpada i razvrsta u kantu za komunalni otpad (kartonske kutije i pisana uputstva).

Citototoksični i citostatski otpad se posebno odvaja i pakuje u kartonske kutije obložene plastikom sa mestom za postavljanje nalepnice ljubičaste boje i natpisom "citotoksičan otpad". Preporuka je da se lekovi iz ove grupe vraćaju dobavljaču.

Takođe, kontrolisane psihoaktivne supstance (tramafort, metadon, morfin) bi trebalo da se čuvaju u posebno odvojenom metalnom ormaru, zaključane. U praksi, lekovi iz ove grupe se vraćaju dobavljaču koji ih dalje šalje proizvođaču na uništavanje.

Lice koje je odgovorno za upravljanje farmaceutskim otpadom nastalim u apoteci ima obavezu da registruje vrstu otpada i količinu nastalog otpada, u skladu sa šiframa iz KORS-a.

Tabela 1. Evidencija farmaceutskog otpada nastalog u apoteci u 2015, 2016, 2017. godini

Godina	Masa citotoksičnog i citostatskog otpada (18 01 08*) nastalog u apoteci (kg)	Masa ostalog farmaceutskog otpada iz humane medicine (18 01 09) nastalog u apoteci (kg)
2015.	0	2,5
2016.	0	1,95
2017.	0	1,83

Lice odgovorno za rukovanje farmaceutskim otpadom nastalim u apoteci koristi ličnu zaštitnu opremu. Obavezna je upotreba laboratorijskog mantila, a po potrebi se koriste rukavice i/ili zaštitne naočare. Propisi zahtevaju i upotrebu zaštitne maske kada se radi o povišenim rizicima, pri rukovanju otpadom nepoznatog sastava. Rukavice bi trebalo da budu nitrilne, bez talka. Kada se rukuje citostaticima, obavezna je upotreba rukavica otpornih na citostatike, od lateksa bez talka.

5. PREUZIMANJE NEUPOTREBLJIVIH LEKOVA OD GRAĐANA

U skladu sa važećim zakonskim propisima, apoteka je obavezna da preuzme farmaceutski otpad od građana bez nadoknade. Obaveštenje da apoteka besplatno preuzima neupotrebljive lekove od građana postavljeno je na jasno istaknutom mestu. Građani svoje lekove kojima je istekao rok trajanja ili im iz drugog razloga više nisu potrebni i nameravaju da ih bace, donose u apoteku i predaju zaposlenima. Zaposleni ima zadatak da utvrdi prirodu tog otpada i da ga odloži u odgovarajuću kesu. Kesa se odnosi u posebno odvojen prostor u apoteci, odvojen za tu namenu. Pacijent nema obavezu da ostavlja svoje lične podatke prilikom predaje neupotrebljivih lekova. Ipak, vrsta otpada i količina otpada koji je predat mora da se registruje u skladu sa šiframa KORS-a. Kada ima više pacijenata u apoteci koji čekaju, otpad se odlaže u kese i odnosi u definisan prostor, a dalje rukovanje njim sprovodi osoba imenovana za postupanje sa neupotrebljivim lekovima preuzetim od građana. U tom prostoru se nalazi crveni kontejner u koji se odlažu lekovi, u skladu sa važećom zakonskom regulativom. Sekundarna ambalaža koja nije bila u neposrednom dodiru sa lekom se odvaja i tretira kao komunalni otpad (kutije u koje su upakovani lekovi i pisana uputstva). Primarna ambalaža (blisteri u koje su upakovani lekovi) se tretira kao farmaceutski otpad. Preporuka je da se ambalaža pre odlaganja u komunalni otpad iscepa, da bi se sprečila njena ponovna upotreba. Propisi koji važe za odvajanje i posebno odlaganje kontrolisanih psihoaktivnih supstanci, citotoksičnih i citostatskih supstanci kada je u pitanju tretman farmaceutskog otpada nastalog u apoteci, primenjuju se i prilikom rukovanja neupotrebljivim lekovima građana; citotoksične i citostatske supstance odvajaju se u kartonske kutije sa ljubičastom nalepnicom, psihoaktivne supstance čuvaju se pod ključem.

Farmaceutski otpad koji se proizvede u apoteci je prostorno razdvojen od otpada koji je prikupljen od građana, kao što zahteva zakonska regulativa. Takođe, dva zaposlena su

zadužena za rukovanje farmaceutskim otpadom - jedan za otpad koji nastane u apoteci, a drugi za otpad preuzet od građana. Vodi se odvojena pisana evidencija o neupotrebljivim lekovima preuzetim od građana. Prilikom odvajanja i odlaganja neupotrebljivih lekova od građana, zaposleni koristi ličnu zaštitnu opremu - laboratorijski mantil, zaštitne rukavice, zaštitnu masku i naočare.

Tabela 2. Evidencija o preuzetim neupotrebljivim lekovima od građana u 2015., 2016. i 2017. god

Godina	Masa citotoksičnog i citostatskog otpada iz humane medicine (18 01 08*) preuzetog od građana (kg)	Masa ostalog farmaceutskog otpada (18 01 09) preuzetog od građana (kg)
2015.	0,5	5,1
2016.	0,32	5,8
2017.	0	6,2

Nije bilo preuzetih kontrolisanih psihoaktivnih supstanci od građana, ni u jednoj godini. Evidentiran je broj građana koji su doneli neupotrebljive lekove. U 2015. godini 389 građana predalo je svoje neupotrebljive lekove, u 2016. bilo ih je 412, a u 2017. godini 493 građana.

U apoteci se prodaju i drugi proizvodi koji nisu registrovani kao lekovi - kozmetički preparati, preparati za negu lične higijene, dijetetski preparati. Farmaceuti po potrebi obaveštavaju pacijente da ovi proizvodii nemaju isti tretman kao lekovi, u slučaju isteka roka, pa se ne moraju vraćati u apoteku.

6. PRIKUPLJANJE I ODLAGANJE FARMACEUTSKOG OTPADA

Nakon razvrstavanja farmaceutskog otpada, otpad mora da se čuva do trenutka sakupljanja. Na osnovu zakonskih propisa nije dozvoljeno čuvanje otpada u apoteci duže od 12 meseci. Popis neupotrebljivih lekova mora da se dokumentuje odvojenom popisnom listom za lekove sa isteklim rokom i za oštećene lekove. U 2015, 2016. i 2017. godini nije bilo oštećenih lekova za otpis. Nakon godišnjih popisa, vozači koji su zaposleni u Apoteci Kruševac, u dogovoru sa načelnicima Apoteka vrše preuzimanje farmaceutskog otpada. Transport se vrši do centralnog skladišta koje se nalazi u Upravnoj zgradi. Transport farmaceutskog otpada iz ogranaka apoteka do centralnog skladišta se i dalje smatra transportom unutar jedne zdravstvene ustanove. Kao što je napred navedeno, obavljaju ga vozači Apoteke Kruševac, vozilom koje je u vlasništvu apoteke.

Neophodno je da se primenjuju sledeća ograničenja:

- Količina otpada koji se prevozi ne sme da pređe 25 kg;
- Farmaceutski otpad koji se prevozi treba da bude upakovan u primarnu, a zatim u sekundarnu ambalažu;
- Farmaceutski otpad prevozi vozač koji je obučen za transport i rukovanje farmaceutskim otpadom.

Nakon odlaganja otpada u centralno skladište, isti se predaje ovlašćenom operateru, sa kojim je sklopljen ugovor. Operater vrši preuzimanje i zbrinjavanje otpada, koji se dalje šalje na ispitivanje u akreditovanju laboratoriju i Ustanovi izdaje obaveštenje o kategorizaciji otpada. Nakon toga, otpad se uništava ili izvozi, o čemu odlučuje sam operater. Po uništavanju otpada, operater izdaje potvrdu o uništenju otpada.

Sve postupke koji podrazumevaju zbrinjavanje farmaceutskog otpada nastalog u apoteci finansira Ustanova. Troškove zbrinjavanja neupotrebljivih lekova prikupljenih od građana trebalo bi da snosi proizvođač, odnosno nosilac dozvole - kompanija koja na tržište Srbije plasira farmaceutske proizvode, shodno svom udelu na tržištu.

7. ZAKLJUČAK

U ukupnom zagađenju životne sredine farmaceutski otpad ne zauzima veliki deo, ali je potencijalno među najopasnijim vrstama otpada. Da bi se generisanje farmaceutskog otpada svelo na najmanju moguću meru, neophodno je poštovanje postojeće zakonske regulative i postojanje svesti pojedinaca o dugoročnim štetnim efektima neadekvatnog rukovanja otpadom. Stalno unapređenje kvaliteta i bezbednosti zaposlenih i pacijenata je sastavni deo aktivnosti zaposlenih u apoteci "Kedrović". Procedure koje bi tebalo da sprovede svaka ustanova koja obavlja zdravstvenu delatnost u cilju adekvatnog rukovanja farmaceutskim otpadom – usvajanje godišnjeg plana za Upravljanje farmaceutskim otpadom, imenovanje lica odgovornog za Upravljanje farmaceutskim otpadom, primena procedura u radu u delu upravljanja farmaceutskim otpadom, pisana evidencija o generisanom otpadu se primenjuju u Apoteci Kruševac i organizacionoj jedinici apoteci "Kedrović". Analizom dobijenih podataka o generisanom farmaceutskom otpadu u 2015, 2016. i 2017. godini dolazi se do zaključka da otpad prikupljen od građana predstavlja većinski deo i da se iz godine u godinu povećava. Ovo je očekivano s obzirom na podatke Ministarstva poljoprivrede, po kojima udeo farmaceutskog otpada koji proizvode građani čini 80% od ukupnog farmaceutskog otpada. Tome su verovatno doprinele aktivnosti zaposlenih iz apoteke u cilju zaštite životne sredine i jačanja ekološke svesti. Nasuprot tome, količina farmaceutskog otpada koji se proizvede u apoteci, zbog isteka roka, ima tendenciju pada od 2015. do 2017. godine.

Bibliografija

1. Pravilnik o upravljanju medicinskim otpadom (Sl. gl. RS 78/2010)
2. Katalog otpada Republike Srbije, 17-19
3. Dobra apotekarska praksa (Sl. gl. RS 107/05)
4. Nacionalna strategija upravljanja otpadom (Strateški ciljevi Republike Srbije): Šerović, R., (2015), Ministarstvo poljoprivrede i zaštite životne sredine, odeljenje za prostorno planiranje