Бизнис Инкубатор Крушевац

Висока школа за пословну економију и предузетништво

INOVATIVNA SRBIJA

ZBORNIK RADOVA

Sa okruglog stola održanog u okviru projekta "Inovativna Srbija"
koji realizuje Biznis inkubator d.o.o. Kruševac, a finansira
Kabinet ministra za inovacije i tehnološki razvoj
Republike Srbije

ВЛАДА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ
КАБИНЕТ МИНИСТРА
ЗА ИНОВАЦИЈЕ
И ТЕХНОЛОШКИ РАЗВОЈ

U Kruševcu, 2023. god.

ZBORNIK RADOVA SA OKRUGLOG STOLA
"INOVATIVNA SRBIJA"
održanog u okviru projekta "Inovativna Srbija" koji realizuje Biznis inkubator d.o.o. Kruševac, a finansira Kabinet ministra za inovacije i tehnološki razvoj Republike Srbije

Organizatori:
Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac
Biznis inkubator d.o.o., Kruševac
Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd

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

Urednici:
Dr Ana Skorup, Dr Goran Lapčević

Lektura:
Olivera Žikić
Marija Savić

Štampa:
Copy Studio 88, Kruševac

ISBN: 978-86-7566-063-7

Tiraž:
100 primeraka

NAUČNI ODBOR

Dr Mirjana Radović Marković, Institut ekonomskih nauka, Beograd, Srbija
Dr Miloš Bešić, Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Beogradu, Srbija
Dr Edita Kastratović, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
Dr Dejan Miletić, Nacionalna akademija za javnu upravu, Beograd, Srbija
Dr Vladimir Baltić, Akademija tehničkih i umetničkih strukovnih studija, Beograd, Srbija i naučni saradnik matematičkog instituta SANU
Dr Vlado Radić, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
Dr Zorana Nikitović, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
Dr Dušan Cogoljević, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
Dr Zorica Medić, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
Dr Maja Cogoljević, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
Dr Dragana Vojteški-Kljenak, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
Dr Slađana Vujičić, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
Dr Ana Skorup, Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac
Dr Srđan Skorup, Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac
Dr Slavoljub Šljivić, Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac
Dr Goran Lapčević, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
Dr Miloš Ćuruvija, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" - Kruševac, Srbija
Dr Ivana Ćuruvija, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" - Kruševac, Srbija
Dr Aleksandar Gajić, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" - Kruševac, Srbija
Dr Aleksandra Golubović-Stojanović, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" - Kruševac, Srbija
Dr Đorđe Ilić, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" - Kruševac, Srbija
Dr Sanja Marković, Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" - Kruševac, Srbija
Dr Bojan Milosavljević Akademija vaspitačko-medicinskih strukovnih studija Kruševac, Odsek tehničko-tehnoloških studija Kruševac, Srbija
Dr Vera Karađova, Fakultet za turizam i ugostiteljstvo, Ohrid, University "St. Kliment Ohridski", Bitolj, Severna Makedonija

ORGANIZACIONI ODBOR

Dr Goran Lapčević, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija

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

Martina Manojlović, Biznis inkubator doo, Kruševac

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

Vladimir Petrović, 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

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

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

UVODNIK

U ovom Zborniku radova pod nazivom "Inovativna Srbija" sabrani su nalazi istraživanja sprovedenih u okviru istoimenog projekta, koji je Biznis inkubator d.o.o. Kruševac u saradnji sa Visokom poslovnom školom strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" iz Kruševca realizovao u okviru Programa promocije i popularizacije inovacija i inovacionog preduzetništva, finansiranog od strane Kabineta ministra za inovacije i tehnološki razvoj Republike Srbije.

Cilj projekta "Inovativna Srbija" je promocija i informisanje javnosti, univerzitetske, akademske, naučno-istraživačke i poslovne zajednice, a pre svega mladih, o sistemskim merama Vlade Republike Srbije u cilju razvoja tehnoloških i društvenih inovacija, inovacionog ekosistema, inovacionog preduzetništva i inovacione infrastrukture, razvoja održive preduzetničke kulture, rasta konkurentnosti i izgradnje ekonomije zasnovane na inovacijama i znanju Republike Srbije.

Konceptom projekta "Inovativna Srbija" je predviđeno da se organizuje niz manifestacija koje u krajnjem doprinose promociji i popularizaciji inovacija i inovacionog preduzetništva u Republici Srbiji. Poseban značaj će se posvetiti promociji sistemskih mera koje sprovodi Vlada u cilju razvoja tehnoloških i društvenih inovacija, inovacionog ekosistema, inovacionog preduzetništva i inovacione infrastrukture.

Nalazi istraživanja saopšteni su u okviru okruglog stola "Inovativna Srbija" u cilju promocije inovacija i inovacionog preduzetništva i sagledavanja stanja po ključnim pitanjima inovacionog ekosistema u Srbiji.

Okrugli sto je realizovan u organizaciji Visoke poslovne škole strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković" iz Kruševca, Biznis inkubatora d.o.o. Kruševac i Visoke škole za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo iz Beograda.

U Kruševcu, 2023. godine *Urednici*

SADRŽAJ

Slađana Vujičić, Zorana Nikitović, Goran Lapčević

ANALIZA INOVATIVNOSTI REPUBLIKE SRBIJE I ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA 1

Dejan Antanasković, Ivan Lazović, Srđan Skorup

INOVACIJE U PROCESU MENADŽMENTA I POSLOVANJU FINANSIJSKIH INSTITUCIJA U SRBIJI KAO REZULTAT PRIMENE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA 7

Aleksandar Gajić, Jovan Rudež, Maja Staletović

KONKURENTNOST PREDUZEĆA I ULOGA PROMOCIJE U POZICIONIRANJU NA TRŽIŠTU 17

Maja Staletović, Slavoljub Šljivić, Aleksandar Gajić

STATISTIČKA ANALIZA FAKTORA KOJI OGRANIČAVAJU PRIMENU KONCEPTA ODRŽIVOG RAZVOJA KAO INOVATIVNOG PRISTUPA U POSLOVANJU TRGOVINSKIH PREDUZEĆA 25

Tatjana Piljan, Aleksandra Golubović Stojanović, Enes Hamzagić

POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO NEOPHODAN PRINCIP SAVREMENOG POSLOVANJA 33

Aleksandra Golubović Stojanović, Gordana Gavrić, Enes Hamzagić

PSIHOLOGIJA RADA I ORGANIZACIONOG PONAŠANJA 43

Đorđe Ilić, Aleksandar Gajić, Ljiljana Dimitrijević

ANALIZA PRINOSNOG POLOŽAJA PRVREDNOG DRUŠTVA U FUNKCIJI POSLOVNOG PLANIRANJA 53

Đorđe Ilić, Aleksandar Gajić

ANALIZA RIZIKA I PRAGA RENTABILNOSTI PRIVREDNOG DRUŠTVA U FUNKCIJI PLANIRANJA POSLOVANJA 61

Miloš Ćuruvija, Ivana Ćuruvija, Dušan Garabinović

UTICAJ INTERNET PROMOTIVNIH AKTIVNOSTI HOTELA NA ODRŽIVI RAZVOJ ZAŠTIĆENIH PODRUČJA 69

Vojkan Bižić

INOVACIJE U SEKTORU USLUGA, SA POSEBNIM OSVRTOM NA SPORTSKE USLUGE 81

Bogoljub Đukić

POSLOVNA KOMUNIKACIJA U UGOSTITELJSTVU 89

Nataša Vujošević

POSLUŽIVANJE HRANE I POSLASTICA 99

Bogoljub Đukić

ORGANIZACIJA RADA U KUHINJI-KADROVI I NJIHOV RASPORED 105

ANALIZA INOVATIVNOSTI REPUBLIKE SRBIJE I ZEMALJA ZAPADNOG BALKANA

ANALYSIS OF THE INNOVATIVENESS OF THE REPUBLIC OF SERBIA AND THE WESTERN BALKANS COUNTRIES

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

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

Goran Lapčević | Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija | goran.lapcevic@visokaposlovnaskola.edu.rs

Sažetak

Inovacije se danas smatraju jednim od najvažnijih faktora opstanka i razvoja preduzeća. Njihova uloga se ne ogleda samo u povećanju produktivnosti i efikasnosti, već i u ostvarivanju konkurentske prednosti kako na mikro tako i na makro nivou. Republika Srbija spada u grupu zemalja umerenih inovatora sa konstatacijom da je stepen inovacije u Srbiji daleko iznad nivoa investicija u inovacije. Cilj ovog rada je da se komparativnom analizom pokaže koje zemlje Zapadnog Balkana se izdvajaju kao pozitivni primeri sa aspekta inovativnosti i gde se Srbija nalazi u odnosu na njih.

Abstract

Today, innovations are considered one of the most important factors for the survival and development of companies. Their role is not only reflected in increasing productivity and efficiency, but also in achieving competitive advantage on both the micro and macro level. The Republic of Serbia belongs to the group of countries of moderate innovators with the statement that the level of innovation in Serbia is far above the level of investment in innovation. The aim of this work is to show through a comparative analysis which countries of the Western Balkans stand out as positive examples from the aspect of innovation and where Serbia is in relation to them.

Ključne reči: *inovacije, inovativnost, konkurentnost, Srbija, Zapadni Balkan*

Keywords: *innovations, innovativeness, competitiveness, Serbia, Western Balkan*

1. UVOD

Inovacije su od vitalnog značaja za postizanje održivog ekonomskog rasta i razvoja u današnjem poslovnom okruženju. Prepoznavanje njihove važnosti i podrška inovativnim procesima su ključni za preduzeća i privrede koje teže opstanku i sticanju konkurentske prednosti. U Republici Srbiji, zemlji koja se smatra umerenim inovatorom, postoji prostor za unapređenje inovativnosti kako bi se iskoristili potencijali za rast i razvoj. Unapređenje inovativnosti predstavlja ključni faktor za opstanak i razvoj preduzeća u današnjem poslovnom svetu. To ne samo da povećava produktivnost i efikasnost, već takođe stvara konkurentske prednosti na mikro i makro nivou. Međutim, u Republici Srbiji postoji značajan jaz između stepena inovacija i nivoa investicija u inovacije.

2. PRILIKE I IZAZOVI INOVATIVNOSTI U REPUBLICI SRBIJI

Inovacija, inovativnost i njihov značaj za postizanje konkurentske prednosti predstavljaju ključne elemente u poslovnom svetu. Pojam inovacije obuhvata stvaranje i primenu novih ideja, proizvoda, usluga, tehnologija ili poslovnih modela radi poboljšanja postojećeg stanja. Ona zahteva prepoznavanje prilika za promene i implementaciju novih rešenja koja mogu povećati efikasnost, produktivnost, kvalitet ili zadovoljstvo korisnika. Inovacije predstavljaju osnovni izvor rasta i razvoja preduzeća i ekonomije bazirane na znanju [1].

Inovativnost se odnosi na sposobnost organizacija ili društava da generišu, prihvataju i primenjuju inovacije. Razvoj inovacija i podsticanje inovativnosti predstavlja jedan od najznačajnijih faktora opstanka i razvoja preduzeća i preduzetnika, jer omogućava da se brže prilagođavaju stalnim promenama u okruženju i odgovore na zahteve tržišta koji svakim danom postaju sve složeniji [2]. Ona obuhvata kulturnu podršku novim idejama, otvorenost prema promenama, sposobnost upravljanja rizikom i eksperimentisanja. Inovativnost ima izuzetan značaj za postizanje konkurentnosti, jer omogućava organizacijama da se prilagode promenljivim tržišnim uslovima, budu agilne i prepoznaju nove prilike za rast i razvoj. Inovativna organizacija permanentno traga za inovativnim rešenjima, koja se ogledaju u uvođenju novih ili unapređenju postojećih proizvoda i poslovnih procesa [3].

Postizanje konkurentske prednosti putem inovativnosti ima višestruke benefite. Prvo, inovacije omogućavaju preduzećima da se istaknu iz mase i steknu prednost u odnosu na konkurenciju. Kroz inovativne proizvode, usluge ili tehnologije, preduzeća mogu pružiti jedinstvenu vrednost kupcima i razviti lojalnost prema brendu. Drugo, inovacije mogu unaprediti efikasnost i produktivnost organizacije, smanjiti troškove i poboljšati kvalitet proizvoda ili usluga. Treće, inovacije otvaraju nova tržišta i stvaraju nove poslovne mogućnosti. Preduzeća koja su u stanju da prepoznaju promene u potrebama tržišta i blagovremeno reaguju inovacijama mogu se proširiti na nove segmente i ostvariti rast. Inovativnost je ključna za održivost preduzeća i društva. U svetu brzih tehnoloških promena i sve veće globalne konkurencije, organizacije koje ne uspeju da budu inovativne rizikuju da budu prevaziđene i izgube konkurentsku poziciju.

Kako bi postigle uspeh u dinamičnom poslovnom okruženju, organizacije trebaju da podstiču inovacije i razvijaju inovativnu kulturu. To podrazumeva podršku novim idejama, stvaranje otvorenog okruženja za promene, podršku preduzetničkom duhu i kreativnosti. Takođe je važno ulagati u istraživanje i razvoj, podržavati saradnju između univerziteta, istraživačkih institucija i preduzeća, kao i promovisati razmenu znanja i ideja. Praksa je pokazala da organizacije teško mogu ostvariti značajnije rezultate inovacionih aktivnosti bez podsticaja državnih institucija. Problemi nedovoljne konkurentnosti povećavaju pritisak za intervenciju države u oblasti inovacija [4]. Učesnicima u inovacionoj politici potrebni su ne samo instrumenti koji se usredsređuju na pojedinačne organizacije ili na odnose između dve organizacije, već i instrumenti koji se fokusiraju na nivo sistema [5].

Najveći izazovi inovativnosti u Republici Srbiji su:

- Nedovoljno ulaganje u istraživanje i razvoj
- Nedostatak podrške preduzetništvu i startapovima
- Nedostatak saradnje između sektora

2.1 Nedovoljno ulaganje u istraživanje i razvoj

Jedan od ključnih izazova za inovacije u Srbiji je nedovoljno ulaganje u istraživanje i razvoj. Nedostatak finansijskih sredstava za istraživanje, kao i nedovoljna saradnja između akademske zajednice i privrede, otežavaju generisanje novih ideja i razvoj novih tehnologija. Povećanje investicija u istraživanje i razvoj je neophodno kako bi se podržali inovativni projekti i podstakla saradnja između naučne i poslovne zajednice.

2.2. Nedostatak podrške preduzetništvu i startapovima

Nedovoljna podrška preduzetništvu i startapovima predstavlja drugi značajan izazov za inovativnost u Srbiji. Nedostatak finansijskih resursa, infrastrukture i mentorske podrške često su glavne prepreke za preduzetnike prilikom pokretanja novih inicijativa. Poboljšanje dostupnosti finansijskih resursa, uspostavljanje inkubatora i podrška mentorskim programima mogu značajno doprineti razvoju inovativnog preduzetničkog ekosistema.

2.3. Nedostatak saradnje između sektora

Nedovoljna saradnja između akademske zajednice, istraživačkih institucija, preduzeća i državnih institucija predstavlja treći izazov za inovativnost u Srbiji. Ova fragmentacija smanjuje potencijal za razvoj inovacija i otežava komercijalizaciju novih tehnologija. Stvaranje platformi za razmenu znanja i ideja, kao i olakšavanje transfera tehnologija između sektora, mogu podstaći saradnju i povećati inovativnost.

3. PERSPEKTIVE ZA UNAPREĐENJE INOVACIJA

Kao perspektive za unapređenje inovacija izdvajaju se:

- Povećanje investicija u istraživanje i razvoj
- Podrška preduzetništvu i startapovima
- Razvoj međusektorske saradnje

3.1 Povećanje investicija u istraživanje i razvoj

Jedan od ključnih koraka ka unapređenju inovacija u Srbiji je povećanje investicija u istraživanje i razvoj. Država treba da stvori podsticajno zakonodavno okruženje koje će privući investicije u istraživanje i razvoj, kao i da pruži finansijske podsticaje i subvencije za inovativne projekte. Takođe je važno ojačati saradnju između akademske zajednice i preduzeća kako bi se podržao transfer znanja i tehnologija.

3.2. Podrška preduzetništvu i startapovima

Podrška preduzetništvu i startapovima ima ključnu ulogu u unapređenju inovacija. Država bi trebalo da obezbedi finansijsku podršku, mentorske programe, infrastrukturne olakšice i uspostavi inkubatore za podršku novim preduzetničkim inicijativama. Ova podrška će omogućiti razvoj inovativnih ideja, podstaknuti preduzetnički duh i povećati konkurentnost startapova na domaćem i globalnom tržištu.

3.3. Razvoj međusektorske saradnje

Jačanje saradnje između akademske zajednice, istraživačkih institucija, preduzeća i državnih institucija ključno je za unapređenje inovacija. Uspostavljanje centara za inovacije, organizovanje zajedničkih istraživačkih projekata i olakšavanje transfera tehnologija između sektora su koraci ka stvaranju povoljnog okruženja za razvoj inovacija. Država treba da podstakne saradnju i pruži podršku za ove inicijative kroz politike i programe.

4. KOMPARATIVNA ANALIZA INOVATIVNOSTI U ZEMLJAMA ZAPADNOG BALKANA

Kada se vrši komparativna analiza inovativnosti u zemljama Zapadnog Balkana, primećuje se da se nekoliko zemalja ističe kao pozitivni primeri, dok se Srbija može posmatrati u odnosu na njih.

Slovenija se često smatra liderom u oblasti inovacija među zemljama Zapadnog Balkana. Ova zemlja se ističe po snažnoj istraživačkoj i razvojnoj infrastrukturi, visokim investicijama u istraživanje i razvoj, kao i efikasnoj saradnji između univerziteta, istraživačkih institucija i preduzeća.. Po Globalnom indeksu inovativnosti za 2022. godinu Slovenija je zauzela 33 mesto od 132 posmatrane zemlje dok je 2021. godine bila na 32 mestu. Ako rezultate indikatora uporedimo po navedenim godinama primetan je značajan pad Slovenije 2022 .godine u odnosu na 2021. godinu u grupi indikatora vezanih za institucije (sa 20. mesta na 37. mesto). Pored ovog pada Slovenija je zabeležila i pad na listi i u grupi kreativnog učinka (sa 38. na 56. mesto). Međutim, Slovenija je u svim ostalim stubovima u 2022. godini zabeležila određeni napredak u odnosu na 2021. godinu tako da je Slovenija zabeleži pad u innovation outputs u odnosu na 2021. godinu (sa 27.mesta na 30.mesto) dok je u innovation inputs zabeležila napredak (sa 36. na 35. mesto).

Hrvatska takođe pokazuje napredak u oblasti inovacija. Značajna ulaganja u istraživanje i razvoj, podrška preduzetništvu i startapovima, kao i razvoj u sektorima poput informacionih tehnologija, turizma i energetike, doprinose inovativnom potencijalu ove zemlje. Po Globalnom indeksu inovativnosti za 2022. godinu Hrvatska je zauzela 42. mesto od 132 posmatrane zemlje odnosno isto mesto kao i 2021. godine. Ako rezultate indikatora uporedimo po navedenim godinama primetan je značajan pad Hrvatske 2022. godine u odnosu na 2021. godinu u grupi indikatora vezanih za institucije (sa 46.mesta na 77.mesto). U grupi indikatora Institucije izuzetno nizak broj bodova i rangiranje ostvareno je prema pokazateljima poslovnog ambijenta (127. mesto), koji na osnovu podataka Svetske banke mere lakoću pokretanja posla i rešavanja nelikvidnosti. Pored ovog pada Hrvatska je zabeležila i pad na listi i u grupi infrastrukturnih pokazatelja, sa 29. na 31. mesto, u grupi indikatora ljudskog kapitala i istraživanja zabeležen je pad za 1 mesto u odnosu na 2021. godinu, dok je u grupi indikatora poslovna sofisticiranost zabeležen pad sa 55 mesta na 46 mesto. U grupi indikatora tržišne sofisticiranosti zabeležen je napredak (u 2021. godini Hrvatska je bila na 67. mestu, dok je u 2022. godini zauzela 56. mesto)[6].

Hrvatska je zabeležila određeni napredak u odnosu na 2021. godinu u oblasti kreativnog učinka i u oblasti znanja i tehnologija (sa 47. na 45.mesto).

Severna Makedonija se ističe kao zemlja koja je uložila značajan napor u unapređenje inovacija. Razvijeni su tehnološki parkovi, inkubatori i pružena podrška startapovima kako bi se stvorio povoljan okvir za razvoj inovativnog preduzetništva. Pored toga, sprovedene su reforme u oblasti obrazovanja i istraživanja kako bi se podržala inovativnost. Severna Makedonija je postigla nekoliko uspeha u sektorima informacionih tehnologija, poljoprivrede i energetike.

Što se tiče Srbije, smatra se da se nalazi u grupi umerenih inovatora među zemljama Zapadnog Balkana, ali postoje izazovi u ostvarivanju punog potencijala inovativnosti. Po Globalnom indeksu inovativnosti za 2022. godinu Srbija je zauzela 55. mesto od ukupno 132 zemlje. Dakle u ukupnom skoru, u odnosu na prošlu godinu, pali smo za jedno mesto. Ako rezultate indikatora uporedimo po navedenim godinama primetan je značajan pad Srbije 2022. godine u odnosu na 2021. godinu u grupi indikatora vezanih za institucije (sa 50 mesta na 53 mesto). Pored ovog pada Srbija je zabeležila i pad na listi i u grupi poslovne sofisticiranosti gde je zabeležen pad sa 63. mesta na 65 mesto. U grupi indikatora tržišne sofisticiranosti zabeležen je pad (u 2021. godini Srbija je bila na 58. mestu, dok je u 2022. godini zauzela 83. mesto). Srbija je napredak ostvarila u grupi znanja i tehnologija (sa 43. na 42. mesto), u grupi infrastrukturnih pokazatelja, a 44. na 38. mesto, u grupi indikatora ljudskog kapitala i

istraživanja (sa 62. na 52. mesto), u grupi indikatora oblasti kreativnog učinka zadržala je isto mesto.

To je uslovilo da Srbija u 2022. godini zabeleži pad u innovation outputs u odnosu na 2021. godinu (sa 50. mesta na 55. mesto) kao i u innovation inputs, gde je takođe zabeležila pad (sa 57. na 58. mesto)

ZAKLJUČAK

Inovacija, inovativnost i njihov značaj za postizanje konkurentske prednosti su ključni faktori u poslovnom svetu. Inovativnost je ključni element ekonomskog rasta i razvoja, tako da je nužno da se uloži napor u cilju stvaranja inovativne klime i podrške inovativnim preduzetnicima [7]. Uspostavljanje inovativne kulture, podrška novim idejama i implementacija novih rešenja omogućavaju organizacijama da se prilagode promenama, istaknu na tržištu i ostvare održiv rast.

Unapređenje inovativnosti je ključno za postizanje održivog ekonomskog rasta i razvoja u Republici Srbiji. Prepoznavanje izazova i identifikacija perspektiva za unapređenje inovacija su važni koraci ka ostvarenju tog cilja. Povećanje investicija u istraživanje i razvoj, podrška preduzetništvu i startapovima, kao i jačanje međusektorske saradnje su ključni faktori za unapređenje inovativnosti u Srbiji. Implementacija odgovarajućih politika i programa će omogućiti stvaranje povoljnog okruženja za inovacije i doprineti ekonomskom rastu i razvoju zemlje.

Poređenjem zemalja Zapadnog Balkana primećuje se da Slovenija prednjači kao lider u oblasti inovacija među zemljama Zapadnog Balkana, Hrvatska i Severna Makedonija takođe pokazuju znatan napredak. Srbija se nalazi u sredini spektra kao umereni inovator, ali ima potencijal za dalji rast i razvoj inovativnosti kroz povećanje ulaganja, podršku preduzetništvu i jačanje saradnje između sektora.

BIBLIOGRAFIJA

[1] Ravić, N., Gavrić, G. (2015), Uloga i značaj inovacija za razvoj malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji. Ekonomija-teorija i praksa, godina VII, 4: 47-63

[2] Vujičić S.,, Nikitović Z., Radović Marković M. (2019) ,,Analiza inovativnih aktivnosti malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji-stanje i perspektive,, III naučno-stručna konferencija sa međunarodnim učešćem ”Trendovi u poslovanju”, Kruševac, str.155-163

[3] Ravić, N., Karavidić, S. (2015), Obrazovanje preduzetnika kao faktor rasta i razvoja malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji. Knjiga: Ekonomija. Banja Luka: Univerzitet PIM. Međunarodna konferencija o društvenom i tehnološkom razvoju

[4] Hadjimanolis, A., Dickson, K. (2001), Development of national innovation policy in small developing countries: the case of Cyprus. Research Policy, 30 (1): 805-817.

[5] Smits, R., Kuhlann, S. (2004), The rise of systemic instruments in innovation policy. International Journal Foresight and Innovation Policy, 1 (1/2): 4-32.

[6] Ivanović S., Momčilović O., Fuchs S. (2022) Impact analysis of human resources and leadership on innovation in small and medium enterprises, International Review iss. 3-4, pp. 67-75

[7] Šormaz G.(2021) Značaj preduzetništva i inovativnosti za ekonomski razvoj Republike Srbije, Trendovi u poslovanju, vol. 9, br. 2, str. 30-39

INOVACIJE U PROCESU MENADŽMENTA I POSLOVANJU FINANSIJSKIH INSTITUCIJA U SRBIJI KAO REZULTAT PRIMENE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA

INNOVATION OF MANAGEMENT PROCESS AND BUSINESS OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN SERBIA AS A RESULT OF INFORMATION TECHNOLOGIES IMPLEMENTATION

Dejan Antanasković | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija | dejan.antanaskovic@visokaposlovnaskola.edu.rs

Ivan Lazović| Fakultet za menadžment, Zaječar, Srbija | lazovic.ivan@yahoo.com

Srđan Skorup| Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija | srdjan.skorup@visokaposlovnaskola.edu.rs

Sažetak

Informacione tehnologije, naučna displina inicijalno bazirana na težnji da računare učini lako dostupnim, prikladnim i lakim za korišćenje, svojim savremenim naučnim dostignućima dovode do drastičnih promena u poslovnoj komunikaciji, organizaciji rada, menadžmentu i načinu upravljanja različitim poslovnim sistemima i finansijskim institucijama.

Finansijske institucije kako u Srbiji, tako i u svetu, su lideri u primeni najnovijih dostignuća u oblasti informacionih tehnologija, kako zbog izrazito profitne orjentisanosti poslovanja i jake kapitalne baze, tako i zbog visoko izražene konkurencije unutar sektora. Brzo i pravovremeno donošenje poslovnih odluka u multinacionalnim finansijskim institicijama zahteva uvođenje jedinstvenih (komplementarnih) informacionih sistema, kako u matičnim zemljama, tako i kod njihovih subsidijara. U radu je posebna pažnja posvećena uticaju i primeni savremenih informacionih tehnologija na finansijske institucije u Srbiji, odnosno njihovog uticaja na menadžment i način upravljanja ovim institucijama u smislu načina komuniciranja organa upravljanja putem savremenih tehnologija, uključivanjem internacionalnog menadžmenta u upravljanje, zatim transformaciju organizacionih delova ovih institucija i njihov prelazak sa tradicionalnog na savremen način organizovanja i rada. U poslednjem delu rad se bavi i uticajem ovih promena na običnog coveka tj. krajnjeg korisnika finansijskih usluga i kako one dovode do promene tradicionalnih navika krajnjeg korisnika finansijskih usluga.

Abstract

Information technologies, a scientific discipline initially based on the aspiration to make computers easily accessible, suitable and easy to use, with their modern scientific achievements lead to drastic changes in business communication, work organization, management and the way of managing different business systems and financial institutions.

Financial institutions, both in Serbia and in the world, are leaders in the application of the latest achievements in the field of information technology, both because of the highly profitoriented business and strong capital base, and because of the highly expressed competition within the sector. Quick and timely business decision-making in multinational financial institutions requires the introduction of unique (complementary) information systems, both in the parent countries and in their subsidiaries. In this

work, a special attention is paid to the influence and application of modern information technologies in financial institutions in Serbia, i.e. their influence on the way these institutions are managed in terms of the way management bodies communicate through modern technologies, including international leadership in management, then the transformation of the organizational parts of these institutions and their transition from a traditional to a modern way of organizing and working. In the last part, the work also deals with the impact of these changes on the common people, i.e. of the end user of financial services and how they lead to a change in the traditional habits of the end user of financial services.

Ključne reči: *informacione tehnologije, finansijske institucije, uticaj, menadžment, organizacija, transformacija, komunikacija*

Keywords: *information technologies, financial institutions, influence, management, organization, transformation, communication*

1. UVOD

Interakcija čovek-računar tj. odnos izmedju ljudi i računara, pojava karakteristicna za poslednje decenije XX veka, svoju kulminaciju dostiže krajem prošle i početkom ove, treće decenije XXI veka. Informacione tehnologije, naučna displina inicijalno bazirana na težnji da računare učini lako dostupnim, prikladnim i lakim za korišćenje, sa ciljem da računar bude instrument koji poboljšava čovekovu kreativnost i komunikaciju i saradnju između ljudi [1], svojim naučnim dostignućima iz korena tj. radikalno menjaju životne nauke, kulturne trendove, sisteme društvenih vrednosti i drustvenih kretanja. Isto tako, dovode do drastičnih, gotovo nezamislivih promena u poslovnoj komunikaciji, menadžmentu, privrednim kretanjima i načinu obavljanja poslovnih aktivnosti, odnosu radnik-poslodavac, nestajanju potrebe obaveznog fizičkog dolaska na posao, promene u načinu vodjenja kompanija, organizaciji radnih mesta, ukidanju organizacionih delova i sl.. Promene su tolike, da najveći pesimisti postavljaju pitanje da li će računari, kao osnovni pojavni obliki informacionih tehnologija od pomoćnog sredstva za rad, postati najveći neprijatelj radnika u savremenim uslovima poslovanja, baziranim na maksimizaciji profita kao prioritetnom cilju tržišne ekonomije.

Banke i osiguravajuća društva, kao osnovni činioci finansijskog sistema svake zemlje, u cilju maksimiziranja svojih profita i prinosa na uloženi kapital svojih akcionara, kako u Srbiji, tako i u svetu, su lideri u primeni inovacija u procesu menadžmenta i poslovanja, pre svega zbog direktne veze između primene inovacija i savremenih tehnologija sa jedne i smanjenja troškova poslovanja sa druge strane. Kao visoko profitabilne institucije, sa visokom kapitalnom bazom, konstantno investiraju sredstva u primenu najnovijih dostignuća u oblasti informacionih tehnologija, a nove tehnologije direktno smanjuju troškove poslovanja i ubrzavaju poslovne procese. Niži troškovi poslovanja i povećani obim poslovnih aktivnosti u jedinici vremena, imaju direktan uticaj na smanjenje fiksnih troškova poslovanja i na povećanje prihoda iz poslovanja i neto profita tj. na bolje pozicioniranje kompanije na tržištu.

Konkretno, za razliku od nekada jako sporih procesa prikupljanja informacija, pripreme izveštaja za organe upravljanja, neophodnosti fizičkog prisustva donosioca poslovnih odluka na jednom mestu, uz ogromne prateće troškove organizacije takvih sastanaka, danas u multinacionalnim finansijskim institicijama zahvaljujući uvođenju jedinstvenih (komplementarnih) informacionih sistema, kako u matičnim zemljama, tako i kod njihovih subsidijara, poslovni podaci se dobijaju jednostavnim putem, podaci su jako pouzdani a članovi uprave ne moraju biti fizički na istom mestu. Na ovaj način analiza izveštaja, donošenje poslovnih odluka i preduzimanje konkretnih daljih poslovnih koraka i kontrolnih radnji predstavlja jednostavan postupak, uz istovremenu veliku uštedu u troškovima poslovanja. Odluke su blagovremene, kontrola poslovnih procesa kompletna, uvećanje profita konstantno, prinosi na uložen kapital akcionara u porastu.

U skladu sa ovim činjenicama, u radu je posebna paznja posvećena uticaju primene novih tehnologija na finansijske institucije u Srbiji, odnosno kako utiče na odvijanje procesa menadžmenta u ovim institucijama, koje su to promene i kakava je njihova dinamika u zadnjih

destak godina, naročito nakon epidemije izazvane virusom SARS COVID-19, koji je primenu inovacija ubrzao i doveo do drastičnih promena u upravljanju i organizaciji finansijskih institucija. Osnova tih promena je tzv. "rad od kuće" koji u potpunosti menja postojeću business filozofiju savremenih finansijskih institucija, utiče na troškove i efikasnost poslovanja, motivisanost zaposlenih, strukturu ličnih zarada zaposlenih, kvalitet života, posvećenost porodici i sl.

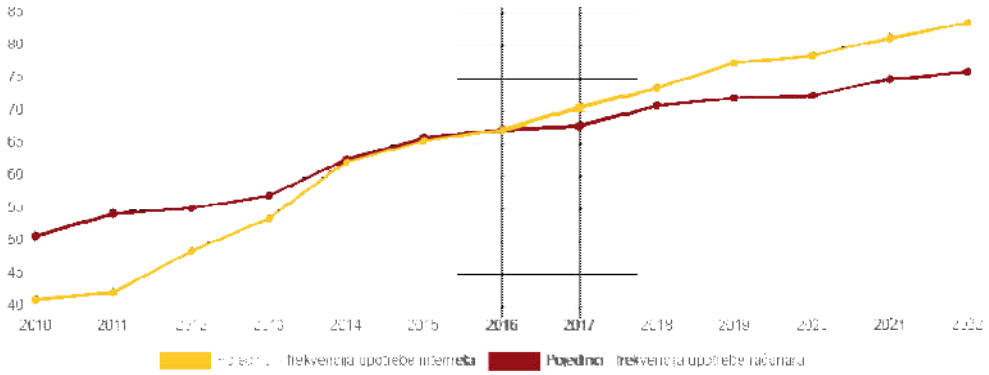
U poslednjem delu rad se bavi analizom promena koje nastaju nakon primene tj. usvajanja dostignuća u oblasti informacionih tehnologija kod krajnjeg korisnika ovih usluga, a koje se presvega ogledaju u tome da kod korisnika finansijskih usluga prestaje potreba fizičkog odlaska u banku ili osiguravajuću kompaniju.

2. PROMENE U POSLOVANJU KAO REZULTAT PRIMENE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA

Prva generacija računara pojavljuje se u prvim godinama nakon Drugog svetskog rata. Međutim, sa pozicije današnjih karakteristika savremenih računara i informacionih tehnologija uopšte i njihovog ogromnog uticaja na promene u oblasti procesa menadžmenta i poslovanja dolazi u poslednjoj deceniji XX veka sa tzv. pojavom V generacije računara [2], [3] i interneta [4] tj. njihove upotrebe i u poslovne, a ne samo u akademsko-tehničke svrhe, jer je ovaj tip računara, za razliku od prethodnih generacija bio baziran na veštačkoj inteligenciji i računari su se počeli smanjivati.

Dakle, u samo dvadesetak godina u Srbiji, nesto duže u svetu, primenom informacionih tehnologija u procesu menadžmenta i poslovanja, a posebno u finansijskim institucijama, nastaju radikalne promene, koje su potpuno promenile i način rada, organizacionu strukturu i poslovnu filozofiju ovih kompanija. Sve promene, koje imaju uzročno-posledični karakter možemo grupisati na sledeći način:

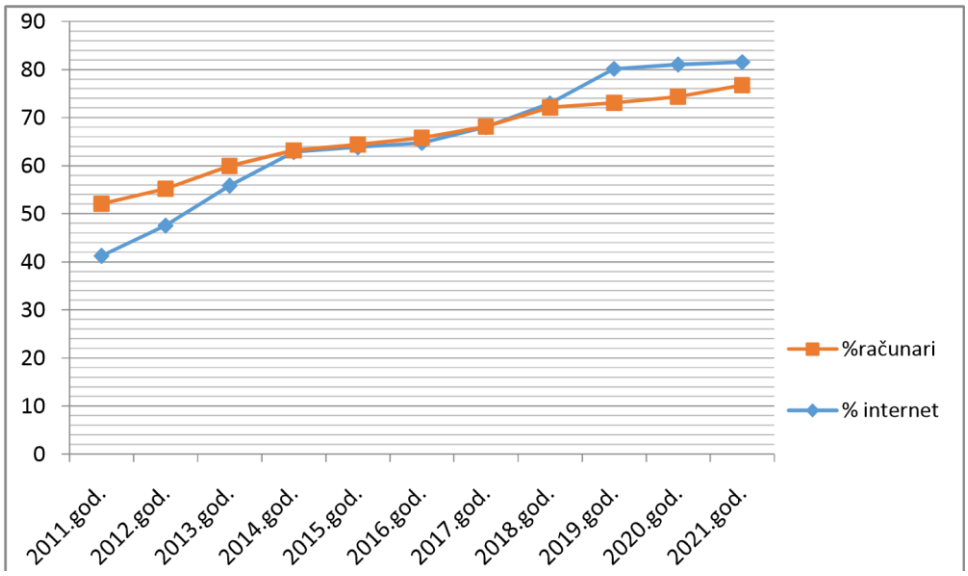
1) promene koje se odnose na poslovnu komunikaciju
2) promene koje se odnose na procese menadžmenta i organizaciju poslovnih aktivnosti
3) promene koje se javljaju kod korisnika finansijskih usluga



Grafikon br.1

Frekvencija upotrebe računara i interneta u Srbiji bez AP KIM u periodu 1999.-2022.god. Izvor: Republički zavod za statistiku [5]

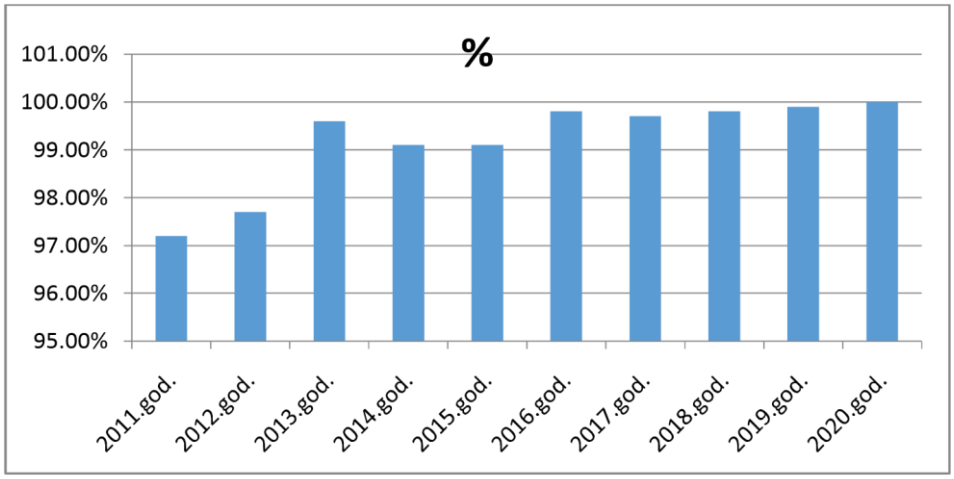
Prema podacima Zavoda za statistiku Republike Srbije iz oktobra 2022.godine," u Republici Srbiji preko 3 990 000 lica koristi računar više puta u toku dana u 2022. godini, 30,2% internet populacije u 2022. godini je koristilo internet da bi odštampali zvanične obrasce sa veb stranice ili aplikacije javne administracije. U poslednja 3 meseca 47,8% korisnika interneta je kupovalo/poručivalo robu ili usluge putem interneta." [6]



Grafikon br.2

Računari i internet po domaćinstvima u % u Srbiji bez AP KIM u periodu 2011.-2021.god.

Izvor: Republički zavod za statistiku [7]



Grafikon br.3

Internet u preduzećima u % u Srbiji bez AP KIM u periodu 2011.-2021.god.

Izvor: Republički zavod za statistiku [8]

Iz navedenog grafikona vidimo da u 2020.godini 100% privrednih subjekata u Srbiji koristi internet, što znači da je poslovna aktivnost u savremenim uslovima poslovanja nemoguća bez primene informacionih tehnologija.

2.1. Uticaj informacionih tehnologija na promene načina poslovne komunikacije

Osnovne promene, koje nastaju u procesu menadžmenta i poslovanju finansijskih institucija u svetu i u Republici Srbiji i iniciraju sve druge promene, jesu promene u načinu poslovne komunikacije, koja predstavlja polaznu osnovu za ostale radikalne promene, kako unutar finansijskih institucija tako i kod krajnjih korisnika finansijskih usluga. Promene, u najširem smislu bazirane su na primeni sledećih inovacija:

1) Upotebi Windows operativnog sitema
2) Upotrebi mobilnih telefona, posebno tzv. pametnih („smart") telefona

3) Upotrebi posebnih aplikacija za komunikaciju konferencijskog tipa (conference call application)

Revolucionarne promene koje se smatraju posledicom IV Industrijske revolucije, sastoje se u tome, da se sa kolektivnih uredjaja za komunikaciju prelazi na pojedinačne uredjaje. Konkretno, svaki zaposleni ima svoj telefonski broj i svoj računar, komunikacija se ne odvija preko sekretarica i drugih posrednika, korišćenjem faks uredjaja, teleprintera i slično, već se putem elektronske pošte tzv. e-mailova (electronic mail) ili skraćeno e-pošte, bez ikakvih troškova poruka šalje osobi koja je unutar poslovnog sitema ili van njega bilo gde u svetu. Poruka može biti sa ili bez odgovarajućih priloga.

Ovaj način komunikacije u savremenom poslovanju predstavlja osnov poslovne komunikacije, dok dopisivanje i fizička razmena dokumenta na papiru putem pošte odlazi u istoriju. Na ovaj način, komunikacija je ne samo brža, već i jednostavnija i sigurnija, jer postoji kompletna evidencija kada i kome je pošta poslata, da li je primalac primio i otvorio poštu, tako da "vakum u komunikaciji" karakterističan za tradicionalne načine komunikacije više ne postoji. Pored brzine, velika je ušteda i u troškovima poslovanja.

Sve tri prethodno iznete kategorije inovacija su međusobno povezane i mogu da se odvijaju pomoću računara ili smart mobilnih telefona, koji prestavljaju mini računare. Pored prethodno iznetih promena koje se direktno odražavaju na promene u procesu menadžmenta i poslovanju finansijskih institucija, poslednjih godina je aktuelano održavanje conference call poslovnih sastanaka upotrebom posebnih aplikacija za komunikaciju konferencijskog tipa (Viber, Zoom, Teams i sl.). Ove aplikacije pružaju mogućnost za često održavanje sastanaka i monitoringa poslovnih aktivnosti, učesnici su na svom radnom mestu, ne postoji potreba putovanja na sastanak, organizacija sastanka je jednostavna, bez dodatnih troškova, a učesnici mogu biti locirani na različitim kontinentima. Na ovaj način su svi nivoi menadžmenta u konstantnoj komunikaciji, kako po vertikali tako i po horizontali. Posebna prednost je jednostavna, unificirana komunikacija u multinacionalnim finansijskim institucijama, između Head office-a u inostranstvu i njihovih subsidijara širom sveta kako na nivou menadzmenta, tako i u okviru zaposlenih po sektorima, a sve u cilju veće efikasnosti poslovnih procesa.

Pored finansijskog i praktičnog aspekta, upotreba IT tehnologija u procesu menadžmenta ima i svoj bezbednosni i zdravstveni aspekt, u smislu da je odvijanje komunikacije i normalnih poslovnih aktivnosti bilo moguće i u vreme potpune izolacije i zabrane kretanja tokom epidemije izazvane virusom SARS COVID 19. Tada se desio i najveći paradoks u novijoj istoriji poslovanja finansijskih institucija, a to je da su one u uslovima recesije i privrednog kolapsa i obustavljanja rada većine privrednih subjekata tokom 2020.godine beležile rast poslovanja.

Grafikon br.4

Kretanje kreditne aktivnosti banaka i BDP-a u % u Republici Srbiji

Realni BDP; Ukupno krediti (isključen efekat deviznog kursa);Ukupno krediti (isključen efekat otpisa i NPLa od 2016.god.

Izvor: NBS, Sektor za informisanje i statistiku [9]

2.2. Uticaj informacionih tehnologija na promene koje se odnose na procese menadžmenta i organizaciju poslovnih aktivnosti

Ako pođemo od same definicije da Mendžment predstavlja upravljanje tj. veštinu upravljanja, u konkretnom slučaju finansijskim institucijama, koji se sastoji iz procesa planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, a sve u cilju ostvarivanja definisanih ciljeva ovih institucija [10], tj. efikasnog funkcionisanja i razvoja i maksimizacije profita ovih institucija, pa u tom smislu koristi dostignuća raznih naucnih disciplina, brzi tehnološki razvoj potencira potrebu korišćenja novih upravljačkih metoda i pristupa prilikom rešavanja aktuelnih problema u procesu menadžmenta i organizacije poslovnih aktivnosti zasnovanih pre svega na primeni novih informacionih tehnologija.

Kao posledica primene novih informacionih tehnologija nastaju velike promene u načinu funkcionisanja svih nivoa menadžmenta u finansijskim institucijama i organizaciji poslovnih aktivnosti i to kako vertikalnoj, tako i horizontalnoj. Sve te promene možemo posmatrati kroz dve suštinske promene, a to su:

1) povećana **EFIKASNOST** poslovanja, koja ima svoje različite pojavne oblike unutar finansijskih institucija i konkretne efekte na realizaciju postavljenih ciljeva;
2) povećana **BEZBEDNOST** poslovanja

Povećanje efikasnosti poslovanja se ogleda u tome da, primenom jedinstvenih informacionih sistema, u proces odlucivanja su direktno uključeni različiti nivoi menažmenta bez obzira na njihov fizički boravak na različitim mestima ili kontinentima u istom trenutku. Na osnovu primene jedinstvenih internih programskih platformi, komunikacija između donosioca različitih odluka je konstantna tokom radnog dana, pravovremena i bazirana na preciznim informacijama i podacima koji su putem ovih platformi dostupni svakom od učesnika, donosioca konkretnih odluka. U tom smislu, efikasnost poslovanja je višestruko uvećana. Konkretno, na probleme, zahteve i pitanja se odgovara promtno, tako da izvršioci mogu bez većih zastoja da nastave realizaciju postavljenih zadataka. Nema zastoja u poslovnim procesima, nema vakuma u radu zaposlenih, pa u tom smislu primenom informacionih tehnologija, tzv. aplikativnih rešenja olakšana je i kontrola rada zaposlenih tj. primena propisanih internih procedura i pozitivnih zakonskih propisa, merenje njihove produktivnosti kako u kvantitativnom tako i kvalitativnom smislu. Naime, primenom odgovarajućih sistemskih rešenja, baziranih na primeni informacionih tehnologija precizno se prati ceo radni ciklus zaposlenog, od momenta prijema zadatka, preko brzine obrade raspoloživih podataka, do same finalizacije, čime se značajno utiče na efikasnost poslovanja. Analiza radnih učinaka je jednostavna, objektivna i lako merljiva, pa samim tim i mogućnost izbora optimalnog kvalitativnog i kvantitavnog sastava zaposlenih, koji će biti u skladu sa postavljenim ciljevima kompanije. Na primer podnosioci zahteva za kredit dobijaju odgovor o statusu svog zahteva u kratkom roku, nekada i u roku kraćem od 24h, jer nakon jednostavnog unosa unificiranih podataka dobijenih od strane podnosioca zahteva, informacioni sistem sam obradjuje podatke i donosi odgovor o ishodu podnetog zahteva.

Efikasnost rada se ogleda i u centralizaciji nivoa odlučivanja tj. odlučivanje se prenosi na odgovarajuće centralizovane nivoe odlučivanja u skladu sa odredjenim limitima (na primer u odnosu na iznos podnetog zahteva za kredit, visine depozitnog uloga, premije osiguranja i sl.). Tako se na primer za niže iznose zahteva za kredit primenjuje scoring sistem, aplikacija koja sama daje odobrenje na osnovu kontrole ispunjenosti unapred sistemski definisanih kriterijuma. Za veće iznose se formiraju različiti nivoi odlučivanja tj. odbori uglavnom imenovani kao nivo (”level”) 1,2,3… pri čemu sistem evidentira svaki njihov postupak i komentar. Na ovaj način postignut je višestruki efekat promena u poslovanju ovih institucija, sa jedne strane je povećana efikasnost poslovanja u smislu brzine i kontrole datih odobrenja,

a sa druge strane je izvršeno rasterećenje najviših organa upravljanja i smanjena mogućnost zloupotreba upotrebom transparentnog procesa donošenja odluka i datih instrukcija zaposlenim na nižim pozicijama.

Kao direktnu posledicu povećanja efikasnosti primenom informacionih tehnologija, imamo promenu organizacionih oblika samih kompanija. Usled povećanja efikasnosti smanjuje se broj potrebnih radnika za dostignuti obim poslovanja, gase se mnoga tradicionalna radna mesta u finansijskim institucijama. Kao posledica primene informacionih tehnologija uvode se novi proizvodi, a neki poslovi se poveravaju eksternim institucijama, odnosno radi se tzv. outsorsovanje poslovnih aktivnosti pa se javlja i jedan paradoks, a to je da klijenti sami obavljaju poslove bankarskih sluzbenika za koje im banke naplaćuju proviziju. Navešćemo nekoliko primera:

1) Klijenti sami obavljaju unos transakcije putem e-banking aplikacije;
2) Klijenti sami na automatima vrse uplatu i podizanje gotovine;
3) Klijenti sami stampaju dnevne izvode obavljenih transakcija, što je ranije bila obaveza različitih finansijskih institucija koje se bave transferom novca, bilo da je to bio nakadašnji SDK ili banke.

Kada govorimo o ukidanju tradicionalnih radnih mesta usled primene informacionih tehnologija, navešćemo primere da poslovi obezbedjenja filijala i trezora, transporta novca i upravljanja gotovinom obavljaju specijalizovane kompanije koje se bave ovom vrstom posla i preuzimaju svu odgovornost. Tradicionalne radnike obezbeđenja zamenjuju alarmi i "panic" tasteri. Šalterske sluzbenike zamenjuju automati koji se bave uplatom i isplatom novca, održavanje informacionih sistema posebne IT kompanije, info pultove zamenjuju call centri i portali. Papir se sve ređe koristi, dokumentacija se čuva u različitim elektronskim formatima, a fizičko skladištenje dokumentacije obavljaju posebne specijalizovane kompanije van finansijskih institucija. Sektor unutrašnje kontrole posao obavlja iz jednog centra, koristeći elektronske forme dokumenata bez izlaska na teren. Komunikacija između finansijskih institucija i Narodne Banke Srbije obavlja se elektronskim putem.

Papir, pečat i potpis, novac kao osnovni elementi finansijskog poslovanja dobili su svoje elektronske verzije. Ugovori, polise osiguranja, novac, umesto klasičnog imaju svoj elektronski oblik u formi word, exel, pdf i sličnih formata, različitih šifri i kodova i platnih kartica i kripto valuta.

Povećanje bezbednosti poslovanja odnosi se na činjenicu, da su značajno smanjeni operativni i reputacioni rizik poslovanja, odnosno svi se podaci čuvaju na posebnim serverima sa posebnim bezbednosnim procedrurama, koji pružaju mogućnost povraćaja izgubljenih podataka tj. postoji mogućnost tzv. "back up-a" podataka. Serveri su fizički postavljeni na različitim lokacijama i eventualne nepogode kao što su poplave, požari, zatim različite zloupotrebe do kojih bi došlo usled fizičkog nestanka papirne dokumentacije su svedene na minimum, jer se svi podaci čuvaju na serverima u elektronskom obliku. Isto tako formiraju se tzv. krizni serveri, odnosno " back up" serveri, koji se aktiviraju prilikom problema u radu baznih servera nastalih iz različitih objektivnih ili subjektivnih razloga. Pokretanjem rada kriznih servera finansijska institucija nastavlja sa normalnim radom i ne dolazi do gubitka poverenja od strane klijenata i ugleda finansijske institucije u poslovnom svetu,posebno imajući u vidu da se uspešno poslovanje finansijskih institucija zasniva na poverenju njihovih klijenata, odnosno gubitkom poverenja automatski je ugrožen opstanak ovakvih institucija na tržištu. U tom smislu je rizik poslovanja finansijskih institucija višestruko smanjen odnosno, govorimo o minimalnom riziku.

Kompletan uticaj primene informacionih tehnologija u procesu menadžmenta i organizacije poslovnih aktivnosti uočava se i manifestuje na jednostavan način: Rast obima i bezbednosti poslovanja, prihoda i profita (kako u kumulativnom iznosu tako i po zaposlenom radniku), efikasnosti i produktivnosti zaposlenih, uz istovremeno smanjenje broja zaposlenih i ukupnih troškova poslovanja**.** To vidimo iz sledeće tabele:

OPIS POKAZATELJA	2012	2021
Broj banaka **Broj filijala**	32 2.243	23 1.515
Broj zaposlenih	28.394	22.550
Ukupan broj transakcija u mesecu decembru	17.900.588	42.262.389
Ukupan broj transakcija platnim karticama	141.622.518	351.058.733
Ukupna aktiva banaka- Mlrd RSD	3.158	5.252
Dobitak banaka pre oporezivanja u-Mlrd RSD	11,6	49,3
Dobitak banaka pre oporezivanja u- Milioni Eur	102	417

Tabela br.1

Bankarski sektor u Srbiji bez AP Kosovo 2012.god/2021.god.

Izvor: NBS, Sektor za informisanje i statistiku [11]

2.3. Uticaj informacionih tehnologija na promene koje se javljaju kod korisnika finansijskih usluga

Korisnici finansijskih usluga su pravna i fizička lica, preduzetnici, poljoprivrednici kojima se pružaju razne usluge od strane banaka, osiguravajućih društava, lizing kompanija i drugih finansijskih institucija. Krajnji korisnici su smisao i cilj postojanja finansijskih institucija, njihov odnos je zasnovan na međusobnom poverenju, a gubitak poverenja u neku finansijsku instituciju od strane korisnika finansijskih usluga, dovodi do gubitka tržišne utakmice i nestanka tj. gašenja kompanije. U tom smislu su i same finansijske institucije od svog nastanka pa do današnjih dana, nastojale da taj odnos unaprede na obostrano zadovoljstvo, da korisnicima približe svoje usluge, istovremeno povećavajući bezbednost, efikasnost i profitabilnost svog poslovanja.

Bez obzira što je istorija ovih odnosa jako duga, u poslednje tri decenije pojavom IV industrijske revolucije taj odnos se menja iz korena, u čijoj osnovi se nalazi digitalizacija. Suština tih promena je, bez obzira da li se radi o bankama, lizing kućama, osiguravajućim društvima, da ne postoji obaveza odlaska u finansijsku instituciju od strane korisnika ili je ona svedena na minimum. Ono što je nekada bilo nezamislivo, da se uspostavljanje odnosa korisnik-finansijska institucija, a zatim i pružanje samih usluga odvija bilo gde van prostorija konkretnog pružaoca finansijskih usluga, na početku treće decenije XXI veka se podrazumava. Konkretno, klijenti ovih institucija nemaju obavezu odlaska u banku, osiguranje, lizing kompaniju, komunikacija se korišćenjem veštačke inteligencije i interneta obavlja putem računara i mobilnih telefona, popunjavanje zahteva se radi online, potpisivanje ugovora, polisa osiguranja se radi uz pomoć mobilnog telefona, razmenom elektronskih poruka. Olovku, pečat i potpis su zamenile šifre i elektronski potpisi, ugovori, polise osiguranja, nalozi za plaćanje nemaju papirni oblik već samo elektronsku formu. Domaća i ino plaćanja, kuporodaja deviza se radi „online" ili pomoću platnih kartica, uplata i isplata gotovine se obavlja preko bankomata. Potencijalni ili postojeći korisnici finansijskih usluga o aktuelnim ponudama, promocijama i drugim informacijama se informišu putem portala i govornih automata i različitih digitalnih servisa. Prema podacima Narodne Banke Srbije "U toku 2019. godine, u Republici Srbiji su 44.294 ugovora o finansijskim uslugama između banaka i korisnika finansijskih usluga zaključena na daljinu. Najveći broj ovih ugovora odnosi se na gotovinske kredite, uslugu dozvoljenog prekoračenja po tekućem računu i štedne depozite. To je omogućeno Zakonom o zaštiti korisnika finansijskih usluga kod ugovaranja na daljinu, koji je na predlog Narodne banke Srbije usvojen 2018. godine, i Odlukom o uslovima i načinu utvrđivanja i provere identiteta fizičkog lica korišćenjem sredstava elektronske komunikacije, koju je Narodna banka Srbije donela 2019. godine." [12].

Prema podacima Narodne banke Srbije za 2022.godinu evidentan je dalji porast upotrebe savremenih tehnologija kod korisnika finansijskih usluga. "O tome govori i podatak da je na kraju drugog tromesečja ugovorenu uslugu elektronskog bankarstva imalo 3.624.525 korisnika (fizička i pravna lica i preduzetnici), što je povećanje od 9,55% u odnosu na isti period prošle godine. Broj korisnika koji su ugovorili uslugu mobilnog bankarstva takođe raste - broj korisnika iznosi 3.224.993, što predstavlja povećanje od 26,17%. Na kraju drugog tromesečja ove godine, ukupan broj izdatih platnih kartica iznosi 10.321.483, što je za 4,04% više nego u isto vreme 2021. godine, odnosno preko 64 hiljada kartica više nego na kraju prvog tromesečja 2022. godine. Broj dinarskih transakcija kojima su građani obavljali kupovinu preko internet sajtova bio je gotovo sedam miliona, tj. za 26,13% više nego u drugom tromesečju 2021. godine. Vrednost pomenutih transakcija iznosila je 18,4 milijarde dinara, tj. za 40,07% više od vrednosti izvršenih plaćanja u drugom tromesečju 2021. Tokom prethodnih godina broj ukupno zaključenih ugovora na daljinu između banaka i korisnika finansijskih usluga u Republici Srbiji rastao je, polazeći od 44.295 u 2019. godini, 71.519 (od čega je 6.018 uz primenu video-identifikacije) u 2020. godini, 116.401 (18.300 video-identifikacijom) u 2021. godini, do prve polovine 2022. godine - 74.449 (9.128 video-identifikacijom) Broj zaključenih ugovora elektronskim putem u drugom tromesečju 2022. godine porastao je za 23% u odnosu na prethodno tromesečje, a u poređenju sa istim tromesečjem 2021. godine za čak 51%. Najveći broj ovih ugovora odnosi se na gotovinske kredite i uslugu dozvoljenog prekoračenja po tekućem računu. Što se tiče kategorije zaključivanja ugovora na daljinu video-identifikacijom, zabeležen međugodišnji rast pokazuje dinamičnija kretanja, s obzirom na to da je u 2020. godini zaključeno 6.018, naspram 18.300 ugovora zaključenih u 2021. godini, što je trostruki rast." [13]

Jednostavno, radnika su zamenile mašine, odnosno različiti tipovi računara. O razmerama ovih promena govori i tabela 1 u kojoj je jasno prikazano smanjenje broja zaposlenih u bankarskom sektoru i broja filijala u periodu 2012-2021god., uz istovremeno povećanje obima u svim aspektima poslovanja, što možemo videti i iz tabele 2.

OPIS POKAZATELJA	2017	2019	2021
Čekovi građana-broj transakcija u RS	7.733.866	7.581.937	6.253.668
Broj ATM (bankomata) u RS	2.848	2.953	3.097
Broj transak. na ATM u RS-uplate	1.912.458	2.660.672	3.939.568
Broj transak. na ATM u RS-isplate	81.275.770	88.655.383	93.204.181
Broj transakcija u RS karticama i elektr. novcem izdatim u RS	171.566.821	249.270.275	351.058.733
Ukupan broj kartica izdatih u RS	7.342.677	8.601.305	10.170.276
Kupovina robe preko interneta u valuti RSD u RS	1.464.776	7.026.252	22.856.789
Br. korisnika mobilnog bankarstva fizička i pravna lica	1.126.730	1.702.767	2.840.518
Br. Korisnika elektronskog bankarstva-fizička i pravna lica	1.935.687	2.748.395	3.493.020

Tabela br.2

Platne usluge u Srbiji bez AP Kosovo 2017.god/2021.god., Izvor: NBS, Sektor za informisanje i statistiku [14]

3. ZAKLJUČAK

Informacione tehnologije u XXI veku, bazirane na IV industrijskoj revoluciji, čiju bazu predstavljaju internet, računar i mobilni telefon, donose novine i radikalne promene u sektoru finansijskih usluga. Promene se desavaju kako u procesu menadžmenta tako i u načinu poslovanja ovih institucija, ali i kod samih korisnika finansijskih usluga. Promene počinju promenom načina komunikacije unutar samih finansijskih institucija, koje dovode do promene organizacione strukture, načina rada i kompletne business filozofije ovih institucija. U procese

upravljanja uključen je često internacionalni menadžment, odluke se donose provovremeno na bazi unicifiranih pokazatelja poslovanja, poslovanje se prati na nedeljnom i mesečnom novou, izveštavanje menadžmenta po vertikali i horizontali je jednostavno, brzo i efikasno. Prestaje potreba za mnogim tradicionalnim sektorima, mnogi poslovi se outsorsuju tj. povervaju specijalizovanim kompanijama izvan finansijskih institucija.

Kao direktna posledica primene informacionih tehnologija javlja se povećana efikasnost poslovanja, povećani obim usluga, beleže se impozantni poslovni rezultati, pre svega zbog smanjenja fikasnih troškova poslovanja, beleženi ukupnom prihodom, profitom, profitom po zaposlenom radniku. Paralelno sa povećanjem efikasnosti povećava se i bezbednost poslovanja, a reputacioni rizik poslovanja usled nepredviđenih okolnosti sveden je na minimum.

Promene nastaju i kod samih korisnika finansijskih usluga, oni ne moraju da odlaze u filijale ovih institucija, ne čekaju u redovima, način pružanja usluga je prilagođen savremenom tempu i načinu života, komunikacija i pružanje usluga se obavlja na daljinu, putem računara i mobilnih telefona. Računar i mobilni telefon postaju od pomoćnog osnovno sredstvo za rad, bez koga je nemoguće zamisliti poslovanje u XXI veku.

Bibliografija

[1] Andrew Sears and Julie A. Jacko (Eds.). (2007). Handbook for Human Computer Interaction (2nd Edition). CRC Press. ISBN 0-8058-5870-9 ,preuzeto sa https://sh.wikipedia.org/wiki/Interakcija_%C4%8Dovjek_kompjuter 18.12.2022.

[2] Cortada, James W. (2009), „Public Policies and the Development of National Computer Industries in Britain, France, and the Soviet Union, 1940–80", Journal of Contemporary History, 44 (3): 493—512

[3] Martin, Douglas (29. 6. 2008), „David Caminer, 92 Dies; A Pioneer in Computers", New York Times, стр. 24

[4] Mayo, Keenan; Newcomb, Peter (2008), „How the web was won: an oral history of the internet", Vanity Fair, Conde Nast: 96—117

[5,6] https://www.stat.gov.rs/sr-Latn/oblasti/upotreba-ikt/upotreba-iktpojedinci,preuzeto 19.12.2022.god.

[7] Republički zavod za statistiku,Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Srbiji ,2021,Beograd 2021, str 11,12 ISSN 1820-9084

[8] Republički zavod za statistiku,Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Srbiji ,2021,Beograd 2021, str 11,12 ISSN 1820-9084

[9] NBS,Sektor za informisanje statistiku ,Trendovi u kreditnoj aktivnosti,Beograd mart 2021.god,.str.6

[10]Prof.dr.Boško Vojnović ,Menadžment 2014,Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd,str.27

[11]https://nbs.rs/sr/drugi-nivo-navigacije/statistika/,preuzeto 11.01.2023.

[12]https://nbs.rs/sr_RS/scripts/showcontent/index.html?id=15329&konverzija=no, preuzeto 11.01.2023.god u 11:55h

[13]https://www.paragraf.rs/dnevne-vesti/190822/190822-vest12.html,preuzeto 12.01.2023.god.

[14]https://nbs.rs/sr/ciljevi-i-funkcije/platni-sistem/statistika/,preuzeto 12.01.2023.god.

KONKURENTNOST PREDUZEĆA I ULOGA PROMOCIJE U POZICIONIRANJU NA TRŽIŠTU

COMPETITIVENESS OF COMPANIES AND THE ROLE OF PROMOTION IN MARKET POSITIONING

Aleksandar Gajić | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija | aleksandar.gajic@visokaposovnaskola.edu.rs

Jovan Rudež | MUP Republike Srbije, Sektor za vanredne situacije, Uprava Novi Sad, Srbija | jovan.rudez@gmail.com

Maja Staletović | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija | maja.staletovic@visokaposovnaskola.edu.rs

Sažetak

Konkurentska prednost nalazi se u srži poslovanja kompanija na konkurentskim tržištima. Konkurentska prednost u osnovi nastaje iz vrednosti koju je kompanija u stanju stvoriti za svoje kupce. Da bi preduzeće opstalo na tržištu i obezbedilo što bolji plasman svojih proizvoda, uprkos sve jačoj konkurenciji, potrebna je stalna komunikacija između proizvođača i potrošača. Osnovni cilj promocije je uspostavljanje neposrednog kontakta sa potrošačima, kako bi se pokazali u što boljem svetlu, kako bi ih upoznali sa novim proizvodima, a sve u cilju poboljšanja prodaje.

Suština ovog rada je da ukaže na značaj promocije koji ona ima u poslovanju preduzeća, i da pokaže u kojoj meri i na koji način različite promotivne aktivnosti utiču na stav potrošača o kupovini. Ulažući sredstva u promociju, preduzeće utiče na povećanje prodaje, što se svakako odražava na jačanje tržišne pozicije i stvaranje konkurentske prednosti.

Abstract

Competitive advantage is at the core of how companies operate in competitive markets. Competitive advantage basically arises from the value a company is able to create for its customers. In order for the company to survive on the market and ensure the best possible placement of its products, despite the growing competition, constant communication between producers and consumers is needed.The main goal of the promotion is to establish direct contact with consumers, in order to show themselves in the best possible light, to introduce them to new products, all in order to improve sales.

The essence of this paper is to point out the importance of promotion in the business of the company, and to show to what extent and in what way different promotional activities affect the attitude of consumers about shopping. By investing in promotion, the company influences the increase of sales, which certainly reflects on the strengthening of the market position and the creation of competitive adventage.

Ključne reči: *promocija, promotivne aktivnosti, potrošač, tržišno pozicioniranje, konkurentnost*

Keywords: *promotion, promotional activities, consumer, market position, competitivenes*

1. UVOD

Veoma je važno upoznati javnost sa preduzećem, posredstvom unapred definisanih sredstava za promociju, u cilju stvaranja i poboljšanja imidža preduzeća i time stvaranja naklonosti prema proizvođaču i proizvodu. To pomaže uspostavljanju međusobne saradnje i razumevanja sa potrošačima. Nakon upoznavanja sa preduzećem potrebno je detaljno prikazati nov proizvod, posredstvom promocije, kako bi se time podstakla veća prodaja proizvoda.

Preduzeće komunicira sa tržištem sa ciljem da obavesti javnost, kupce i potrošače o ponudi proizvoda i poslovnoj aktivnosti kojom treba da zadovolji potrebe, želje i očekivanja tržišta. Način na koji će preduzeće da obavlja komunikaciju sa tržištem od velikog je značaja kako za poslovanje preduzeća, tako i za potrošače i kupce. Mediji koji se koriste u komunikaciji različito utiču na potrošače i na njihovo ponašanje prilikom kupovine. Da li će se kupac opredeliti za neki proizvod ili će ga zainteresovati neka usluga, u mnogome zavisi od sposobnosti privrednih subjekata da karakteristike svojih proizvoda i specifičnosti usluga predstave potrošačima na što bolji način.

Cilj promotivnog delovanja jeste povećanje prodaje ili tržišnog učešća na određenom tržištu. Ulažući sredstva u promociju, preduzeće traga za novim, potencijalnim kupcima, dok u isto vreme teži ka tome da zadrži postojeće i pospeši njihovu lojalnost, što svakako doprinosi jačanju tržišne pozicije i stvaranju konkurentske prednosti.

2. KONKURENTNOST PREDUZEĆA I ULOGA PROMOCIJE

2.1 Pojam konkurentske prednosti

Više moramo naučiti o procesima u kojima firme-kompanije dolaze do jedinstvenih strategija, stavljaju ih u funkciju i prilagođavaju ih kada se promene zakoni. Konkurentska prednost nalazi se u srži poslovanja kompanija na konkurentskim tržištima. Međutim, nakon širenja i napretka, mnoge su kompanije izgubile iz vida konkurentsku prednost u svojoj trci za rastom i u potrazi za diverzifikacijom.

Konkurencija je „velika nepoznanica" za kompaniju, ponekad veća i od potrošača. To se posebno odnosi na nove konkurente, koji su delovali na tržištu „prikriveno", poslujući kao nekonkurentska kompanija. Možemo ih sve više očekivati, posebno na globalnom tržištu, kao posledicu razvoja tržišta, novog proizvoda i tehnologije putem alijansi zajedničkih aranžmana koje kreiraju kompanije različite snage i konkurentskog statusa [1].

Konkurentska prednost u osnovi nastaje iz vrednosti koju je kompanija u stanju stvoriti za svoje kupce. To mogu biti cene niže od konkurentskih ili pružanje jedinstvenih koristi koje i više nego premašuju cenu uz dodatnu dobit. Sredstvo koje nazivamo lanac vrednosti odvaja kupce, dobavljače i kompaniju u diskretne, ali međusobno povezane aktivnosti, od kojih nastaje vrednost. Pojam lanca vrednosti predstavlja pojedinačne izvore konkurentske prednosti i način na koji su oni povezani sa vrednostima za kupca.

2.2 Strategije konkurentskog pozicioniranja

Analiza konkurencije podrazumeva ispitivanje konkurentskih kompanija da bi planer marketinga mogao da planira i razvija superiorne i diferentne performanse proizvoda i organizacije. Da bi se planiranje obavilo na prethodno definisani način potrebno je da se utvrdi odakle dolazi konkurencija i odakle bi mogla doći. Takođe moramo imati informacije o sadašnjim, odnosno budućim marketing strategijama konkurenata.

Pored toga, planer marketinga mora da analizira strukturu konkurenata u delatnosti kojom se kompanija bavi i stepen diferencijacije proizvoda, potencijalne konkurente pridošlice proizvođače supstituta, pregovaračku moć dobavljača, pregovaračku moć kupaca, finansijsku

snagu konkurenata, proces umrežavanja i merdžovanja kompanija na globalnom tržištu. Prema M. Porteru [2] stanje konkurencije zavisi od pet osnovnih konkurentskih sila.

Svrha analize konkurencije je da ustanovi sa kojih pozicija u okviru određene delatnosti kompanija može najbolje da se odbrani od delovanja konkurentskih sila, ili na koji način može da na njih deluje u svoju korist. Analiza konkurencije pretpostavlja da je izvršena analiza kvaliteta i slabosti kompanije, sagledan njen položaj na tržištu u određenoj delatnosti i tržišna svežina proizvodnog programa.

3. PROMOCIJA KAO INSTRUMENT MARKETING MIKSA

3.1 Pojam promocije

Promocija je proces komuniciranja između preduzeća i potrošača sa ciljem da se stvori pozitivan stav o proizvodima i uslugama koji vodi ka njihovom favorizovanju u procesu kupovine na tržištu. [3]

Promocija je proces masovnog komuniciranja preduzeća sa potrošačima (okruženjem) putem oblika promocije (privredna propaganda, odnosi s javnošću, unapređenje prodaje, lična prodaja) u cilju povećanja prodaje proizvoda/usluga**.** Savremeni izraz za promociju je tržišno komuniciranje - dvosmerna razmena informacija između tržišta i preduzeća**.** U odnosu na promociju u marketingu i drugim ekonomskim disciplinama, promocija u komercijalnoj funkciji ima svoje specifičnosti. Pri obavljanju nabavke (cilj: lakša i jeftinija nabavka), prodaje (cilj: veća prodaja), skladištenja (cilj: racionalno skladištenje) i transporta (cilj: efikasan transport), komercijaliste kombinuju četiri osnovna oblika promocije - ostvarenje navedenih ciljeva obezbeđuje optimalna kombinacija "komunikacionog miksa".

Ključ uspešne marketing strategije organizacije je istraživanje ponašanja potrošača. Organizacije koriste znanja o ponašanju potrošača da segmentiraju tržište, definišu marketing strategije i prate rezultate. Marketing strategija je plan uticaja na razmenu da bi se postigli ciljevi organizacije. Cilj marketing strategije je povećanje verovatnoće ili učestalosti ponašanja potrošača, kao što je posećivanje određenih prodavnica ili kupovina određenih proizvoda. To se postiže razvojem i predstavljanjem marketing miksa u skladu sa zahtevima izabranih ciljnih tržišta. [4]

3.2 Suština i značaj promocije

Cilj promocije je da kupca upozori na pojavu (postojanje) proizvoda na tržištu i da njegov indiferentan stav prema preduzeću ili proizvodu pretvori u preferencijalni. Cilj promocije nije da kupca fizički ubedi da kupi proizvod, nego da ga svojim metodama i sredstvima privuče i stvori u kupcu pozitivan stav prema proizvodu.
Postoji određen broj faza („koraka", „stepenica") koje svaki kupac prolazi tokom promocije nekog proizvoda; na određenom „stepeniku" jedan broj kupaca će imati pozitivan, a jedan broj negativan stav prema proizvodu. Promocija je uspešnija ukoliko veći broj kupaca preferira proizvod.

Promocija je poslednji elemenat marketing miksa. Ona je u funkciji informisanja, ubeđivanja i uticanja na potrošačeve odluke o kupovini. Promocija je veoma važna kako za profitne, tako i neprofitne organizacije. Neke promocione strategije pokušavaju da kreiraju primarnu potražnju ili da kreiraju želju potrošača za nekom kategorijom proizvoda. Najviše promocionih strategija je orijentisano da kreira selektivnu potražnju ili želju za određenim proizvodom.

Slika 1. Osnovne faze kroz koje prolaze kupci posredstvom promocije

3.3 Uloga promocije u stvaranju i jačanju konkurentske prednosti

Društveno odgovorna preduzeća nastoje da stalno unapređuju odnose sa potrošačima i ostalim stejkholderima stvarajući osnove za sticanje održive konkurentske prednosti. Interaktivnim komuniciranjem povećava se nivo informisanosti svih učesnika u lancu vrednosti. Razvojem i unapređivanjem promotivnih aktivnosti može značajno unaprediti konkurentska pozicija preduzeća, kao i da se ostvare ciljevi ostalih ključnih stejkholdera.

Uloga promocije je da pomogne potrošačima, pre svega informisanjem i obrazovanjem, da se usmeravaju na izbor tzv. poželjnih proizvoda koji im pružaju ne samo trenutno zadovoljstvo već su i dugoročno korisni i sa stanovišta potrošača i društva kao celine. Promocija ima važnu ulogu i veliki uticaj na stvaranje i jačanje konkurentske prednosti preduzeća na tržištu. Uloga promocije je da informiše i obavesti kupce, da im predstavi svojstva proizvoda, i ubedi ih da kupe baš taj proizvod, a ne konkurentski. Jednom kada se stvori lojalnost potrošača i njegova svest i ubeđenje da je proizvod koji kupuje najbolji za njega, tu prednost koje preduzeće ima u odnosu na konkurente treba održavati. Kada se stekne prednost, uloga sredstava promocionog miksa je da i dalje podseća potrošače na prisutnost datih proizvoda na tržištu. Veća ulaganja u promociju utiču i na povećanje prodaje, što svakako dovodi do većeg tržišnog učešća preduzeća, i jačanju konkurentske pozicije.

4. TRŽIŠNO POZICIONIRANJE PREDUZEĆA I ULOGA PROMOCIJE

4.1 Tržišno pozicioniranje

Kada je preduzeće jednom odlučilo na koje će segmente tržišta da uđe, da bi kompletiralo proces segmentacije ono mora da odluči koju „poziciju" želi da zauzme na tim segmentima. Pozicija proizvoda je način na koji je proizvod *definisan od potrošača* po važnim atributima - mesto koje proizvod zauzima u mislima potrošača u odnosu na konkurentske proizvode, mesto koje proizvod zauzima na datom tržištu. Pozicija proizvoda je imidž koji proizvod projektuje u odnosu na:

- konkurentske proizvode, i
- ostale proizvode koje prodaje dotično preduzeće.

Pozicioniranje znači različite stvari za različite ljude. Za neke to znači odluku o segmentaciji. Za druge to je pitanje imidža. Za treće to znači izbor koje će se karakteristike proizvoda da naglase. Proizvod ili organizacija imaju mnogo asocijacija koje kombinuju da bi formirali ukupnu impresiju. Odluka o pozicioniranju često znači izbor onih asocijacija u koje će se uzdati i naglašavati i onih asocijacija koje će se odstraniti ili neće isticati. Termin pozicija se razlikuje od starijeg termina *imidž* po tome što on implicira set standarda ili principa koji zagovaraju ponašanje; referentna tačka je obično konkurencija.

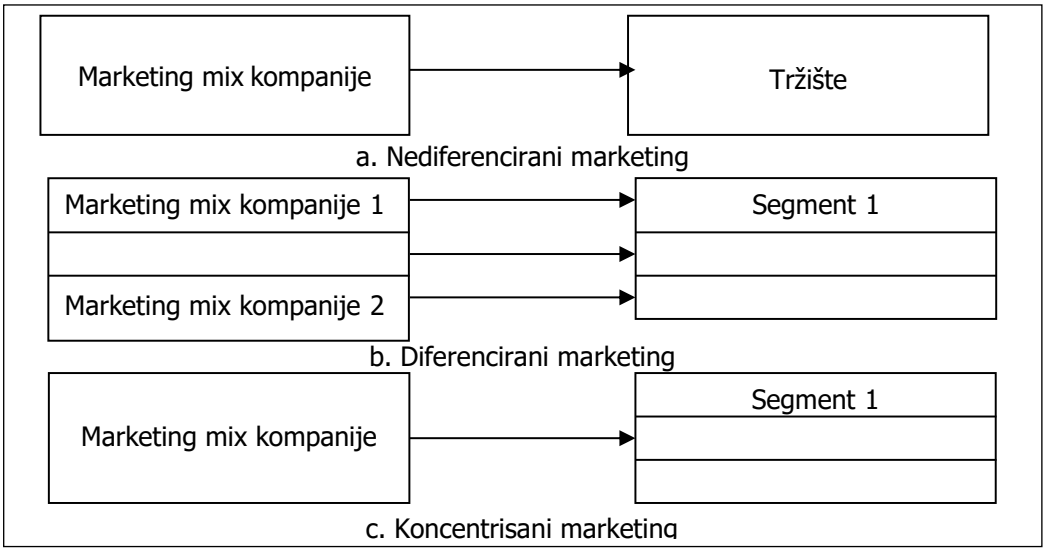
Masovni marketing je polazna tačka za diskusiju o segmentaciji tržišta. S obzirom na to da marketari sve više prihvataju šeme savršenije segmentacije tržišta, podstaknute internetom i drugim naporima oko prilagođavanja individualnim potrebama kupaca, neki tvrde da masovni marketing odumire. [5]

Marketing ekspert pokušava da izgradi poseban imidž za svoj proizvod u svesti potrošača i u odnosu na konkurentske proizvode, tj. da pozicionira proizvod tako da popunjava posebnu tržišnu nišu. [6]

Proizvodi kompanije su dostupni velikom broju potrošača širom sveta, imaju najprivlačniji dizajn ambalaža proizvoda po mišljenju potrošača i cene njihovih proizvoda su prihvatljive svima. Kompanija posluje već dugi niz godina što uliva poverenje potrošačima i govori o tradiciji i kvalitetu samih proizvoda. Kompanija konstantno uvodi nove proizvode koji ne postoje na tržištu, sluša potrebe mušterija, prati svetske trendove, a zadržava ono po čemu je posebna i što je čini prepoznatljivom.

4.2 Strategija tržišnog pozicioniranja

Početna tačka strateškog marketinga je izbor tržišnog segmenta sa određenim skupom potreba na koje preduzeće odgovara adekvatnim proizvodima/uslugama organizujući različite resurse sa namerom da stvori vrednost kako za kupce tako i za vlasnike. Dakle, nema firme koja može delovati na svakom tržištu i zadovoljiti svačije potrebe, niti može uvek obavljati dobar posao unutar jednog širokog tržišta. Firme najbolje posluju kada pažljivo definišu svoja ciljna tržišta i prema njima odgovarajuće marketinške strategije. [7]
Ukoliko kompanija zanemari razlike među segmentima, sprovešće tzv. nediferencirani marketing. Ukoliko prihvati razlike među segmentima, svaki segment će pokriti primerenim diferenciranim marketingom. Ukoliko se koncentriše na jedan ili mali broj segmenta, utoliko će na njih usmeriti koncentrisani marketing.

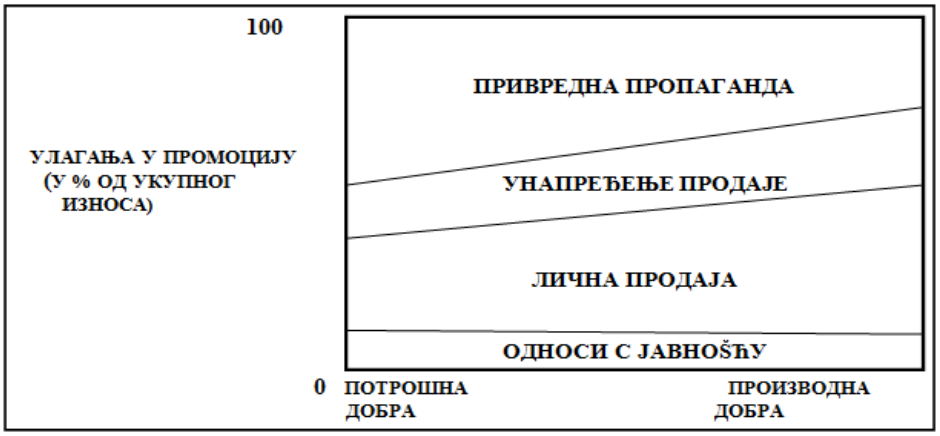


Slika 2. Tri moguća izbora strategije selekcije tržišta
Izvor: Kotler P, Principles of Marketing, Prentice Hall Europe, 1999 [8]

Dakle, za ciljno tržište kompanija može izabrati celo tržište, jedan segment ili više segmenata. Kompanija može plasirati isti proizvod za više segmenata (specijalizacija proizvoda na više različitih segmenata) ili različite proizvode za samo jedan segment (različiti proizvodi na jedan specifičan segment: npr. za hendikepirane).

4.3 Promocija kao neopipljivo sredstvo diferenciranja i tržišnog pozicioniranja

Promocija važi za jedan od onih segmenata poslovanja na koje poslodavci uglavnom ne obraćaju dovoljno pažnje. Pri tom se očigledno zaboravlja na činjenicu da ona zapravo predstavljaju vezu preduzeća sa klijentima.



Slika 3. Miks promocije potrošnih dobara
Izvor: Bojović P., Avakumović Č., Senić V., Pavlović M., Osnovi marketinga, Čigoja štampa, Beograd, 2004. [9]

Na slici je prikazano korišćenje oblika promocione aktivnosti kod potrošnih i proizvodnih dobara. Kod potrošnih dobara najveći procenat ulaganja odlazi na privrednu propagandu (40%), sledi unapređenje prodaje (30%) i lična prodaja (20%). Kod proizvodnih dobara redosled pojedinih oblika promocije je nešto drugačiji. Najveći deo ulaganja ide na ličnu prodaju (40%), zatim unapređenje prodaje (30%) i privrednu propagandu (20%). Na poslednjem mestu kako kod potrošnih tako i kod proizvodnih dobara su odnosi s javnošću (10%). [10]

5. SUGESTIJE I PREPORUKE

Doprinos rada stručnoj oblasti se ogleda u potenciranju dominantnih uticaja na uspeh savremenog poslovanja. U ovom slučaju akcentira se uticaj promocije i ističe značaj promovisanja proizvoda kompanije kroz različite promocione oblike, a u funkciji efektnog tržišnog pozicioniranja i održavanja konkurentnosti.

Značaj promocije kroz njene oblike ogleda se kako na samo pozicioniranje i konkurenciju kompanije tako i na njenu profitabilnost i produktivnost u radu.

Promocija kompanije predstavlja jedan najznačajniji vid obezbeđenja tražnje, kupovine, korišćenja proizvoda kompanije u budućnosti.

Rezultati ovog istraživanja pokazaće i dalje rastuću potrebu za promovisanjem i njen veliki značaj radi što boljeg približavanja ponude potrošačima iako ima i drugačijih mišljenja o značaju promocije.

6. ZAKLJUČAK

Tema ovog rada bio je značaj promocije, koja je danas jedan od najznačajnijih vidova obezbeđenja tražnje, kupovine, korišćenja proizvoda kompanije i uticaja na sam uspeh u savremenom poslovanju, usled dinamičnih i promenljivih tržišnih uslova koji zahtevaju primereno strateško upravljanje i praćenje faktora iz okruženja.

Promocija je usko povezana sa odabranom strategijom i kao takva potpomaže njenu uspešnu realizaciju.

Uspešnost pozicioniranja kompanije zavisi od kvaliteta promotivnih aktivnosti koji utiču na obezbeđivanje tražnje u budućnosti.

Promocija ima veliki značaj za održavanje stečene konkurentske prednosti i za proces njenog kontinuiranog povećanja.

Primenom različitih oblika promocije moguće je postići uspešno pozicioniranje na bazi konkurentske prednosti.

Strategija razvoja kompanije, pozicioniranje i konkurentnost kompanije uslovljeni su raznim oblicima promotivnih aktivnosti.

Iz rezultata istraživanja u radu mogu se definisati sledeći zaključci:

Promocija obuhvata sva sredstva komuniciranja koja su na raspolaganju jednoj organizaciji, a smisao marketinških komunikacija doslovno je sadržan u njihovim porukama, pa je samim tim za uspešno poslovanje preduzeća vrlo značajna. Konkurentska prednost je ostvariva kombinacijom strategija, čime kompanije značajno snižavaju troškove, a istovremeno podižu kvalitet proizvoda, zadovoljstvo kupaca što garantuje opstanak na ciljnom tržišnom segmentu.

Kroz promociju, kompanija utvrđuje istaknutu poziciju u svesti kupaca. Pomoću istraživanja kompanija uspešno definiše koji su proizvodi dobro prihvaćeni, koje cene su kupci voljni platiti, koje TV programe, novine i reklame kupci čitaju ili gledaju.

Bibliografija

1. i 7. Milanović-Golubović V., Marketing menadžment, Megatrend univerzitet, Beograd, 2004.
2. Porter M.e., Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, Free Press, New York, 1985.
3. Milosavljević M., Strategijski marketing, Ekonomski fakultet, 2010.
4. i 6. Rakić B., Rakić M., Ponašanje potrošača, Megatrend univerzitet, Beograd, 2007.
5. Kotler F., Keler K., Marketing Menadžment, Data Status, Beograd, 2006.
8. Kotler P, Principles of Marketing, Prentice Hall Europe, 1999.
9. i 10. Bojović P., Avakumović Č., Senić V., Pavlović M., Osnovi marketinga, Čigoja štampa, Beograd, 2004.

STATISTIČKA ANALIZA FAKTORA KOJI OGRANIČAVAJU PRIMENU KONCEPTA ODRŽIVOG RAZVOJA KAO INOVATIVNOG PRISTUPA U POSLOVANJU TRGOVINSKIH PREDUZEĆA

STATISTICAL ANALYSIS OF FACTORS THAT LIMIT THE APPLICATION OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS AN INNOVATIVE APPROACH IN THE BUSINESS OF COMMERCIAL ENTERPRISES

Maja Staletović | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija | maja.staletovic@visokaposlovnaskola.edu.rs

Slavoljub Šljivić | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija | slavoljub.sljivic@visokaposlovnaskola.edu.rs

Aleksandar Gajić | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija | aleksandar.gajic@visokaposlovnaskola.edu.rs

Sažetak

Održivi razvoj se može posmatrati kao inovativni pristup u pronalaženju novih oblika razvoja koji će uvažavati zahteve životne sredine i društvene zajednice. Potreba za njegovom primenom nastaje kao odgovor na rastući uticaj brojnih izazova koji deluju iz turbulentnog okruženja. Iz te turbulentnosti proističu značajne promene koje imaju veliki uticaj na opstanak i razvoj čovečanstva, ali i na opstanak i dalji razvoj preduzeća. Trgovinski sektor nije izolovan od uticaja tih promena. Poslovni uspeh i opstanak trgovinskih preduzeća na tržištu više nije determinisan samo sposobnošću stvaranja maksimalnog profita. Danas se i od ovih preduzeća očekuje posvećenost rešavanju različitih problema koji dolaze iz socijalne i ekološke sfere. Iz tog razloga, održivi razvoj sa svojim dimenzijama, ciljevima i principima, u poslednje vreme, postaje sastavni deo poslovanja mnogih trgovinskih preduzeća. Međutim, često se prilikom implementacije koncepta održivog razvoja preduzeća susreću sa različitim ograničavajućim faktorima. Shodno tome, cilj ovog rada se ogleda u prikazivanju i analizi faktora koji, u savremenim uslovima privređivanja, ograničavaju primenu koncepta održivog razvoja u trgovinskim preduzećima u Republici Srbiji.

Abstract

Sustainable development can be seen as an innovative approach in finding new forms of development that will respect the demands of the environment and social community. The need for its application arises in response to the growing impact of various challenges acting from a turbulent environment. From that turbulence arise significant changes that have a great impact on the survival and development of humanity, but also on the survival and further development of companies. The trade sector is not isolated from the impact of these changes. The business success and survival of trading companies on

the market is no longer determined only by the ability to generate maximum profit. Today, these companies are also expected to devote themselves to solving various problems that come from the social and environmental sphere. For this reason, sustainable development with its dimensions, goals and principles has recently become an integral part of the operations of many trading companies. However, often when applying the concept of sustainable development, companies encounter various factors that hinder its application. Accordingly, the purpose of this paper is based on the presentation and analysis of factors that, in modern economic conditions, limit the application of the concept of sustainable development in commercial enterprises in the Republic of Serbia.

Ključne reči: *održivi razvoj, trgovinska preduzeća, inovacija, okruženje*

Keywords: *sustainable development, business enterprises, innovation, environment*

1. UVOD

Shvatanje zasnovano na stavu da progresivan ekonomski rast i ekološka ravnoteža predstavljaju suprotstavljene procese dovelo je do potrebe za razvojem nove paradigme, koja nastoji da uskladi ekonomski rast sa ekološkim i socijalnim mogućnostima. Primenom koncepta održivog razvoja stvara se osnova za racionalno korišćenje prirodnih resursa i za poboljšanje kvaliteta života čitave društvene zajednice. U samom konceptu održivog razvoja važno je uspostaviti skladan odnos između njegova tri aspekta, odnosno između ekonomske, ekološke i socijalne održivosti. Zapravo, održivi razvoj počiva na dve osnove: zasniva se na potrebi da se poboljša kvalitet života a, takođe, uvažava i sposobnost svih aktera, uključujući i preduzeća, da učestvuju u zadovoljavanju datih potreba. Koncept održivog razvoja postaje imperativ savremenog doba. Zbog toga je važno da se trgovinska preduzeća razvijaju u skladu sa ekološkim ograničenjima i potrebama društvene zajednice. Od njih se očekuje da prilikom određivanja strateških opredeljenja, naprave korenite promene u svom poslovanju. Potrebno je da praktikuju model poslovanja koji će biti zasnovan na etičkim vrednostima, zaštiti socijalnih ciljeva i ekoloških principa. Preduzimajući različite odgovorne aktivnosti, trgovinsko preduzeće podstiče svest o važnosti održivog poslovanja i ostvaruje brojne benefite. Održive aktivnosti mogu dovesti do uštede energije, smanjenja zagađenja, reciklaže otpada, razvoja održivih proizvoda i drugih održivih inovacija, što indirektno može imati pozitivan efekat ne samo na društvo i životnu sredinu već i na performanse preduzeća. Međutim, trgovinska preduzeća se često susreću sa različitim izazovima koji ometaju primenu ekonomske, ekološke i društvene dimenzije održivog razvoja. Iz tog razloga, u ovom radu se najpre ukazuje na značaj održivog poslovanja trgovinskih preduzeća, a potom i na izazove sa kojima se trgovinska preduzeća suočavaju prilikom primene koncepta održivog razvoja. Tom prilikom prikazano je i analizirano nekoliko faktora koji u različitoj meri utiču na odgovorno ponašanje trgovinskih preduzeća.

2. ODRŽIVA TRGOVINA I IZAZOVI U IMPLEMENTACIJI ODRŽIVOG RAZVOJA

Svedoci smo brojnih problema koji nas okružuju, a sve češće poprimaju globalno obličje: resursa je sve manje, a potrebe su sve veće [1]. Shvatanje zasnovano na tome da profit „vlada po svaku cenu" nije dugoročno održivo. Takav način funkcionisanja ne može biti adekvatan regulator ravnoteže između materijalnog rasta i prirode kao osnove života. Zato je bilo neophodno osmisliti drugačiji smer razvoja koji bi eliminisao ili smanjio nedostatke starog. Navedene mogućnosti pruža koncept održivog razvoja. U pitanju je smer razvoja koji pretpostavlja ogromne društvene promene i koji ima karakter globalne socijalne društvene inovacije [2]. Kao sveobuhvatni pojam, održivi razvoj doprinosi stvaranju novog načina razmišljanja, novog vida ostvarenja poslovnih procesa ali i života [3]. Održivi razvoj predstavlja krovni, holistički koncept i paradigmu koja povezuje ekonomiju, društvo i životnu sredinu [4]. Osim toga, moguće ga je posmatrati i kao vid razvojnog procesa koji olakšava uspostavljanje skladnog odnosa između ekonomije, ekologije i društvene zajednice. Održivo poslovanje se može okarakterisati kao smisleno poslovanje, odnosno kao poslovanje koje je usklađeno sa

zahtevima savremenog okruženja. Iz tog razloga, održivi razvoj se više ne posmatra samo kao suštinski preduslov, već kao jedan od strateških uslova koji može doprineti poboljšanju poslovnih performansi preduzeća. Poslovanje u skladu sa principima i ciljevima održivog razvoja pruža mogućnost da preduzeća budu profitabilna ali i odgovorna prema društvenoj zajednici i životnoj sredini. Kao takav, koncept održivog razvoja nalazi svoju primenu u različitim segmentima privrede.

Poslednjih godina održivi razvoj postaje veoma aktuelan termin i u sektoru trgovine, s obzirom da se poput proizvodnih i trgovinska preduzeća suočavaju sa nizom zahteva iz okruženja koje treba ispuniti. U takvim okolnostima trgovinska preduzeća ne mogu biti usmerena samo na količinu, cenu i prihode od prodaje. Od njih se očekuje i da prate promene u ekološkoj i socijalnoj sferi društva i da svoje aktivnosti prilagođavaju datim promenama. Praksa pokazuje da vodeće trgovinske kompanije imaju ključnu ulogu u promovisanju koncepta održivog razvoja, posebno zbog njihove uloge intermedijatora između proizvođača i potrošača [5]. Sa te pozicije, ova preduzeća imaju bolji uvid u promene koje se dešavaju u proizvodnji, potrebama potrošača i zahtevima ostalih članova društvene zajednice. Prekretnicu u razvoju održivih aktivnosti činila je strategija „Ka održivosti u maloprodaji" usvojena od strane Britanskog konzorcijuma maloprodaje (British Retail Consortium-BRC), koja ističe da trgovinski sektor igra aktivnu ulogu u nacionalnoj i međunarodnoj inicijativi o održivosti [5]. Osim toga, vizija ove institucije je održivost trgovinskog sektora koji se promoviše kao konkurentski sektor koji brine o svojim zaposlenima i društvu u celini, povećava ekološke performanse i obazrivo koristi prirodne resurse [5].

Reputacija, kvalitetnije upravljanje rizicima, konkurentska prednost, pritisak poslovnih partnera, potrošača, investitora, uticaj lokalnih zajednica, uticaj organizacija građana, zakonska regulativa [6], samo su neki od razloga zbog kojih su trgovinska preduzeća okrenuta primeni koncepta održivog razvoja. U tom procesu je veoma važno da preduzeće bude fleksibilno, da prepozna trenutak kada su neophodne promene i da se prilagodi novonastalim okolnostima. Održivo poslovanje treba da bude usmereno ka svim segmentima poslovanja, od brige o zaposlenima, brige o potrošačima, obezbeđivanja proizvoda sa najboljim odnosom cene i kvaliteta, zaštite životne sredine, pa sve do pokretanja filantropskih aktivnosti koje dodatno jačaju vezu sa društvenom zajednicom u kojoj posluje. Trgovinska preduzeća koja imaju lidersku poziciju na tržištu svesna su toga da moraju da prate rad svojih proizvođača, ali isto tako ne smeju da zanemare ni zahteve svojih potrošača. U tržišno orijentisanoj privredi, potrošač postaje najvažniji stejkholder svakog preduzeća. Društveno odgovorno poslovanje podrazumeva ne samo zaštitu potrošača u smislu njihovih ekonomskih interesa, već izgradnju posebnog odnosa na osnovu kojeg će potrošači stvoriti i održavati određenu sliku o kompaniji, koja prevazilazi samo dostupnost i kvalitet proizvoda [7]. Velika trgovinska preduzeća uglavnom usvajaju orijentaciju koja je vođena potrebama tržišta i koja im dozvoljava da menjaju svoje aktivnosti u skladu sa iznenadnim tržišnim promenama [8]. Trgovinska preduzeća koja nameravaju da uspostave skladne odnose sa svojim potrošačima moraju biti svesna jedinstvenosti njihovih potreba [9]. Da bi do toga došlo, *Stankov* sa saradnicima [9] ističe da trgovinska preduzeća moraju da prilagođavaju svoje ponašanje specifičnim karakteristikama potrošača. Primera radi, samo jedan od trendova koji se pojavio u poslednjoj deceniji je rastući interes za organskim proizvodima [10]. Dok je tržište organske hrane u Srbiji nerazvijeno, broj proizvođača ovih proizvoda rapidno raste [10]. Nedostatak dostupnosti je često navođen kao glavna barijera pri kupovini organske hrane [10]. Organska hrana je još uvek prisutna u ograničenim količinama i nije lako dostupna potrošačima [10]. Trgovinska preduzeća u svemu tome imaju važnu ulogu. Od nivoa na kome je razvijena svest o odgovornom poslovanju, zavisiće i spremnost da se u prodajni asortiman trgovinskog preduzeća uvrsti veća količina različitih organskih proizvoda, kao i da ti proizvodi budu pristupačni po pitanju cene. Praksa pokazuje da u tome naročito prednjače velike trgovinske kompanije. *Tabela 1* daje prikaz trgovinskih preduzeća koja posluju na teritoriji Republike Srbije, a koja u svojim prodajnim objektima imaju posebne delove u kojima se nude organski proizvodi, često označene različitim promotivnim materijalima.

Tabela 1. *Trgovinska preduzeća koja u svom sastavu imaju organski kutak i organske proizvode pod privatnom markom*

Trgovinsko preduzeće	Zdraviji/organski kutak	Organska trgovinska marka
Delhaize (Maxi,Tempo, Shop&Go)	✓	Bio
Merkator (Roda, Idea)	✓	Mercator Bio
Metro Cash & Carry	✓	Fine life
Dis	✓	
Univerexport	✓	
Gomex	✓	
Lidl	✓	Bio Organic
Dm drogerie markt Srbija	✓	dmBio

Izvor: [12]

Usled razvoja novih tehnologija i dostupnosti informacija široj javnosti, preduzeća su zapravo primorana da usvoje socijalno odgovorno poslovanje kao neophodnost [6]. Međutim, treba imati u vidu i da su ograničenja u procesu implementacije održivog razvoja mnogobrojna, jer se radi o globalnom problemu, čije rešavanje iziskuje ogromne troškove, a interesi pojedinih aktera veoma su suprotstavljeni [11]. Pritom, veliki broj rezultata teško je precizno izmeriti [11]. Shodno tome, primena koncepta održivog razvoja ne predstavlja jednostavan proces. Sve razvijenije informaciono-komunikacionih tehnologije, evolucija globalnog tržišta, intenzivnije socijalne i ekološke promene, veličina i vrsta preduzeća, nedostatak finansijskih sredstava, neadekvatno poznavanje koncepta održivog razvoja i značaja primene istog od strane menadžera i zaposlenih na nemenadžerskim pozicijama, nedovoljno razvijena svest o važnosti primene koncepta održivosti, nedovoljna zainteresovanost interesnih grupa za održivo poslovanje preduzeća, nezastupljenost indikatora za merenje performansi održivog razvoja, predstavljaju samo neke od faktora koji mogu u većoj ili manjoj meri da utiču na održivost preduzeća.

3. REZULTATI ANALIZE FAKTORA KOJI OGRANIČAVAJU PRIMENU KONCEPTA ODRŽIVOG RAZVOJA U TRGOVINSKIM PREDUZEĆIMA U REPUBLICI SRBIJI

Sa pojavom globalne konkurencije i sve strožijih zahteva koji dolaze sa tržišta nije dovoljno da trgovinska preduzeća usmeravaju napore samo ka poboljšanju efikasnosti poslovanja već je neophodno da svoje delovanje prošire i na druge aspekte društva. Međutim, implementacija održivih aktivnosti ne predstavlja jednostavan zadatak. Razlog za to je postojanje faktora koji u različitoj meri utiču na realizaciju održivog poslovanja. *Tabela 2* daje prikaz deskriptivne analize faktora koji limitiraju održivo poslovanje trgovinskih preduzeća u Republici Srbiji.

Može se primetiti da postoje veće razlike između procene ispitanika o faktorima koji remete primenu koncepta održivog razvoja u njihovim preduzećima [12]. Središnja vrednost koju su ispitanici ispoljavali na ovoj dimenziji iznosi 3,10, u rasponu od 1,80 do 5,00 (pri čemu se teorijski raspon kretao od 1 do 5) [12]. Ovakvi rezultati ukazuju na to da se ispitanici dosta među sobom razlikuju po pitanju percepcije postojanja faktora koji ograničavaju primenu koncepta održivog razvoja u svojim preduzećima, i to da prosečno procenjuju da u njihovim preduzećima postoje faktori koji ograničavaju primenu koncepta održivog razvoja [12].

Tabela 2.Deskriptivna statistika za faktore koji ograničavaju primenu koncepta održivog razvoja u trgovinskim preduzećima u Republici Srbiji

Faktori koji ograničavaju primenu koncepta održivog razvoja	Minimum	Maksimum	AS	SD
U kojoj meri smatrate da raspoloživi budžet finansijskih sredstava ograničava ostvarivanje akcija, programa, inicijativa i projekata iz oblasti održivog razvoja vašeg trgovinskog preduzeća	1,00	5,00	4,13	0,95
U kojoj meri smatrate da svest menadžera o značaju primene koncepta održivog razvoja vašeg trgovinskog preduzeća ograničava primenu koncepta održivog razvoja u vašem preduzeću	1,00	5,00	3,11	1,12
Koliko je vaše znanje o konceptu ekonomske dimenzije održivosti	1,00	5,00	2,82	0,90
Koliko je vaše znanje o konceptu ekološke dimenzije održivosti	1,00	5,00	2,95	0,99
Koliko je vaše znanje o konceptu društvene dimenzije održivosti	1,00	5,00	2,86	1,06
U kojoj meri smatrate da veličina i vrsta preduzeća ograničava primenu koncepta održivog razvoja	2,00	5,00	4,05	0,98
Koliko po vašem mišljenju podrška države kroz subvencije ograničava primenu koncepta održivog razvoja	2,00	5,00	4,08	1,05
U kojoj meri smatrate da neadekvatna zainteresovanost dobavljača i ostalih interesnih grupa za održivo poslovanje ograničava primenu koncepta održivog razvoja u vašem preduzeću	1,00	5,00	2,98	1,11
U kojoj meri su u vašoj upravljačkoj praksi zastupljeni indikatori za merenje performansi održivog razvoja	1,00	5,00	2,09	1,09
U kojoj meri se u menadžment izveštajima vašeg preduzeća pojavljuju informacije o indikatorima održivog razvoja	1,00	5,00	1,98	1,20

Izvor: [12]

Tabela 3. Deskriptivna statistika za dimenziju faktora koji ograničavaju primenu koncepta održivog razvoja u trgovinskim preduzećima u Republici Srbiji

Dimenzija	Minimum	Maksimum	AS	SD
Ograničavajući faktori primene koncepta održivog razvoja	1,80	5,00	3,10	0,52

Izvor: [12]

Na osnovu podataka prikazanih u *tabeli 2*, može se zaključiti da menadžeri trgovinskih preduzeća u najvećoj meri smatraju da raspoloživi budžet finansijskih sredstava ograničava ostvarivanje programa, akcija, projekata i inicijativa iz oblasti održivog razvoja preduzeća, da veličina i vrsta preduzeća takođe ograničavaju primenu održivog razvoja, ali i podrška koju država pruža kroz subvencije. Razvoj preduzeća posvećenih održivosti i društveno odgovornoj poslovnoj praksi je glavno oruđe za postizanje održivog razvoja i inovacija, koje vremenom poboljšavaju životni standard i socijalne uslove i doprinose opštem blagostanju [13].

Produktivna i održiva preduzeća, kao neodvojivi deo društva, osnovni su izvor rasta, stvaranja bogatstva, zaposlenosti, dostojanstvenog rada, socijalnog blagostanja i socijalno-radnog mira [13]. Da bi preduzeće moglo da se posveti rešavanju ekonomskih, ekoloških i socijalnih problema potrebno je da posluje rentabilno. Takav način poslovanja je važan jer pruža mogućnost da preduzeće bude produktivno i da realizuje svoje ekonomske interese a da, sa druge strane, podstiče održive projekte usmerene ka zaštiti životne sredine i društvene zajednice. Iz tog razloga, manja a samim tim i finansijski nestabilnija preduzeća su u manjoj meri posvećena primeni koncepta održivog razvoja u svom poslovanju. Istraživanja pokazuju da velika trgovinska preduzeća imaju bolje kapacitete i resurse za sprovođenje ciljeva i principa održivog razvoja. Shodno tome, podrška države kroz subvencije može biti od velikog značaja za podsticanje održivog poslovanja manjih trgovinskih preduzeća.

Nedovoljno razvijena svest menadžera o značaju primene koncepta održivog razvoja i nedostatak znanja o ekonomskoj, ekološkoj i društvenoj dimenziji održivog razvoja, takođe mogu da predstavljaju ograničavajuće faktore u primeni koncepta održivog razvoja. Ukoliko menadžeri poseduju svest o važnosti održivog poslovanja oni će, samim tim, biti spremniji da motivišu svoje zaposlene da se ponašaju odgovorno prema životnoj sredini i društvenoj zajednici. Jedan od pozitivnih primera je trgovinsko preduzeće *Metro Cash & Carry* koje putem *Brošure o održivosti* pruža mogućnost svojim zaposlenima i drugim interesnim grupama da bolje razumeju koncept održivog razvoja. Brošura [14] sadrži osnovne pojmove vezane za održivost, niz saveta koje je moguće primeniti u svakodnevnom životu i time na individualnom nivou uticati na promene u okruženju, kao i niz konkretnih primera putem kojih se može sagledati održivi doprinos trgovinskog preduzeća *Metro Cash & Carry* u 2021. i 2022. godini. Osim kod zaposlenih u trgovinskim preduzećima, svest o važnosti odgovornog poslovanja treba da bude razvijena i kod njihovih dobavljača. Nedovoljna zainteresovanost interesnih grupa, a posebno dobavljača za primenu koncepta održivog razvoja može, takođe, da predstavlja jedan od ograničavajućih faktora održivog poslovanja trgovinskih preduzeća. Navedeno je posebno važno iz razloga što se često dešava da potrošači trgovinska preduzeća smatraju odgovornim za postupke drugih učesnika u lancu snabdevanja (recimo, za kvalitet proizvoda). Zato je u interesu trgovinskih preduzeća da posluju sa dobavljačima koji svoje poslovanje zasnivaju na ciljevima i principima održivog razvoja. Pored toga, da bi primena koncepta održivog razvoja bila kvalitetna, veoma je važno da u upravljačkoj praksi trgovinskog preduzeća budu zastupljeni i indikatori za merenje performansi održivog razvoja. Na taj način bi menadžment trgovinskog preduzeća imao detaljnije informacije o tome kakvo je stanje po pitanju primene koncepta održivog razvoja, ali i o oblastima u kojima je potrebno preduzeti izvesna poboljšanja. Međutim, podaci prikazani u *tabeli 2* pokazuju da ispitanici na menadžerskim pozicijama u trgovinskim preduzećima u Republici Srbiji manje ograničavajuće procenjuju svoje znanje o konceptu ekonomske, ekološke i društvene dimenzije održivosti, meru u kojoj smatraju da neadekvatna zainteresovanost dobavljača ograničava primenu koncepta održivog razvoja, zastupljenost indikatora za merenje performansi održivog razvoja u upravljačkoj praksi preduzeća, kao i pojavljivanje informacija o indikatorima održivog razvoja u menadžment izveštajima preduzeća. Imajući u vidu činjenicu da je savremeni svet već uveliko suočen sa različitim problemima, tranzicija ka ekonomskoj, ekološkoj i socijalnoj održivosti treba da postane jedan od prioritetnih ciljeva svakog trgovinskog preduzeća. Zato je važno da menadžment trgovinskog preduzeća analizira i sagleda načine za rešavanje različitih problema sa kojima se susreće prilikom primene koncepta održivog razvoja.

4. ZAKLJUČAK

Održivi razvoj, sa svojim osnovnim komponentama, postaje jedna od nezaobilaznih tema današnjice. Potreba za implementacijom koncepta održivog razvoja u preduzećima javlja se usled sve većeg pritiska potrošača, zaposlenih, ostalih interesnih grupa pa čak i države. Cilj je da se zaštiti životna sredina i društvena zajednica. U takvim uslovima, menadžeri trgovinskih preduzeća postaju svesniji uloge održivog razvoja za njihovo poslovanje. Međutim, prilikom realizacije održivih aktivnosti, menadžment trgovinskih preduzeća se često susreće sa različitim izazovima, odnosno sa faktorima koji u većoj ili manjoj meri ometaju održivo funkcionisanje preduzeća. Nedostatak finansijskih sredstava, nedovoljno razvijena svest menadžmenta o značaju primene koncepta održivog razvoja, nedovoljno znanje menadžera o ekonomskoj, ekološkoj i društvenoj dimenziji održivog razvoja, veličina i vrsta preduzeća, nedostatak podrške od strane države, neadekvatna zainteresovanost dobavljača i ostalih interesnih grupa za održivo poslovanje, nezastupljenost indikatora za merenje performansi održivog razvoja, predstavljaju samo neke od faktora koji ograničavaju održivo poslovanje trgovinskih preduzeća. Međutim, treba imati u vidu da uspešna realizacija ciljeva održivog razvoja zahteva orijentaciju trgovinskih preduzeća ka kontinuiranoj primeni koncepta održivog razvoja. Iz tog razloga, navedene faktore treba posmatrati kao izazove sa kojima će se preduzeća suočavati ukoliko odluče da usvoje praksu odgovornog ponašanja.

Bibliografija

1. Bojović V., Održivi razvoj – višestruko razumevanje pojma i nedvosmislena potreba za konceptom. Ekonomske teme, 2011, br.2: str. 175-192.
2. Lay V., Održivi razvoj i vođenje. Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, 2007, 16 (6 (92)), str. 1031-1053.
3. Ilić B., Kvalitet života kao društvena komponenta održivog razvoja Srbije, Proceedings of International Scientific Conference - Regional development and crossborder cooperation, Zbornik radova „Regionalni razvoj i prekogranična saradnja",Izdavač: UO Privredna komora Pirot, Jul, 2018. ISBN 978-86-900497-0-7, 85-96.
4. Studija o dostignućima i perspektivama na putu ka zelenoj ekonomiji i održivom rastu u Srbiji, http://ambassadors-env.com/wp-content/uploads/studija_o_zelenoj_ekonomiji_i_odrzivom_rastu.pdf
5. Sokolov Mladenović S., Ćuzović S., Trgovinski menadžment u savlađivanju tajni održivog razvoja. Ekonomske teme, 2014, 52(3), 361-378.
6. Ditrih S., Milošević O., Marković S., Društveno odgovorno poslovanje kao put ka održivom razvoju. *Innovation as an initiator of the development „Innovative Activities-Contemporary challenges and solutions, Belgrade, Serbia*, 2019, https://www.researchgate.net/publication/338449442_DRUSTVENO_ODGOVORNO_POSLOVANJE_KAO_PUT_KA_ODRZIVOM_RAZVOJU
7. Lideri društvene odgovornosti, https://big.co.rs/upload/Edition/Download/2014-12/Edicija_LDO.pdf
8. Riboldazzi S., Sustainable Development and Environmental Sustainability in Large-Scale Retailers. Symphonya. Emerging Issues in Management, 2018, (1), pp. 127-138.
9. Stankov P., Roganovic M., Marjanski Lazić S., Atraktivnost trgovine na malo za strane investitore u Republici Srbiji uz osvrt na kompaniju Delhaize Group, Škola biznisa, 2016, 2, str. 47-68.
10. Vehapi S. Istraživanje motiva potrošača koji utiču na kupovinu organske hrane u Srbiji. Ekonomske teme, 2015, 53(1), 105-121.
11. Ristić L., Tubić Ćurćić T., Knežević M., Održivi razvoj Republike Srbije u kontekstu kompleksnih ciljeva Agende 2030. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Kragujevcu, ISBN 978-86-6091-072-3, 2017, str. 277-294.

12. Staletović M., Primena koncepta održivog razvoja u trgovinskim preduzećima u Republici Srbiji u cilju unapređenja poslovnih performansi. Doktorska disertacija. 2022.
13. Društveno odgovorno poslovanje za sve, https://www.poslodavci.rs/wp-content/uploads/2015/ 11/studija-o-dopu-u-srbiji.pdf
14. Brošura o održivosti, https://www.metro.rs/info/odrzivost

INOVATIVNA SRBIJA

POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST KAO NEOPHODAN PRINCIP SAVREMENOG POSLOVANJA

BUSINESS ETHICS AND SOCIAL RESPONSIBILITY AS A KEY PRINCIPLE OF MODERN BUSINESS

Tatjana Piljan | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija | tatjana.piljan@visokaposlovnaskola.edu.rs

Aleksandra Golubović Stojanović | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija | aleksandra.golubovic@visokaposlovnaskola.edu.rs

Enes Hamzagić | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija | enes.hamzagic@visokaposlovnaskola.edu.rs

Sažetak

Nova filozofija podrazumeva davanje prednosti dobrobiti društva i potrošača u odnosu na dobrobit preduzeća. Društvena odgovornost je vrhunski princip u savremenom poslovanju. Sve korporacije koje su uspešne u globalnim razmerama jesu i društveno odgovorne korporacije. Korporativna društvena odgovornost predstavlja jedan od stubova poslovne izvrsnosti organizacije. Pitanje društvene odgovornosti se definiše na globalnom nivou, kako kroz delovanje Međunarodne organizacije za standardizaciju, tako i kroz druge forume i organizacije, koje daju dugoročne smernice za razvoj društvene odgovornosti. Inicijative iz domena korporativne društvene odgovornosti se primenjuju i u domaćim preduzećaima, ali ne u obimu i na način kako se primenjuju u preduzećima u razvijenim zemljama sveta. Primena i razvoj koncepta korportivne društvene odgovornosti u domaćim preduzećima je bitno zbog činjenice da globalno tržište zahteva stalno unapređenje kvaliteta i produktivnosti, unapređenje zadovoljstva korisnika i zadovoljenje zahteva svih interesnih grupa u okruženju.

Abstract

The new philosophy implies giving priority to the well-being of society and consumers over the well-being of the company. Social responsibility is the supreme principle in modern business. All corporations that are successful on a global scale are also socially responsible. Corporate social responsibility is one of the pillars of an organization's business excellence. The issue of social responsibility is defined at the global level, both through the activities of the International Organization for Standardization and through other forums and organizations, which provide long-term guidelines for the development of social responsibility. Initiatives in the field of corporate social responsibility are applied in domestic companies, but not to the extent and in the way they are applied in companies in developed countries. The application and development of the concept of corporate social responsibility in domestic companies are important since the global market requires constant improvement of quality and productivity, improving customer satisfaction, and meeting the requirements of all stakeholders in the environment.

Ključne reči: *upravljanje, društvena odgovornost, poslovanje, kvalitet, znanje, konkurentnost*.

Keywords: *management, social responsibility, business, quality, knowledge, competitiveness.*

1. UVOD

Da bi organizacija mogla da uspostavi i razvija konkurentsku prednost na globalnom tržištu, mora da prati sva dešavanja na tržištu i u poslovnom okruženju. Savremena organizacija mora da bude globalno opredeljena. Suština kreiranja konkurentske prednosti savremene organizacije se nalazi u stalnom unapređenju kvaliteta poslovanja. Promene u poslovnom okruženju koje su se desile uticale su na promene stavova preduzeća prema okruženju u kome posluju.

Poslovna organizacija koja želi da postigne poslovnu izvrsnost, kao i svetsku klasu proizvoda i usluga, mora da ostvari spoj razvojnih ciljeva, zahteva korisnika i zahteva društvene zajednice. Da bi poslovna organizacija bila dugoročno konkurentna na globlanom tržištu, mora da zadovolji zahteve svih interesnih grupa. Prema nekim shvatanjima (Bešić and Đorđević 2014), svaka organizacija višestruko utiče na okruženje u kome obavlja svoju delatnost. Organizacija utiče na okruženje u ekonomskom, tehničko-tehnološkom, ekološkom, kulturološkom i socijalnom smislu. Prema nekim shvatanjima (Kotler at all 2014), savremeno tržišno poslovanje treba da se zasniva na održivosti, koja podrazumeva sposobnost zadovoljenja potreba čovečanstva, a da se pri tom ne nanosi šteta budućim generacijama. Marketing mora da se fokusira na potrošače, društvo i poslovnu odgovornost, jer holistički marketing koncept podrazumeva da je sve bitno.

Savremena poslovna organizacija funkcioniše u okruženju koje čine društvo, ljudi, potrošači i stejkholderi. U toku poslednjih tri decenije u savremenom menadžmentu je posebno došao do izražaja princip društvene odgovornosti. Društvena odogovornost predstavlja jedan od najbitnijih principa savremenog poslovanja. Prema nekim shvatanjima (Letica 2010), savremeno shvatanje odgovornosti podrazumeva odgovornost korporacije u domenu ekonomije, životne sredine i društva.

Društvena odgovornost u poslovanju se odnosi na obavezu preduzeća i drugih poslovnih organizacija, da svoj pozitivni uticaj uvećaju i da smanje svoje negativno delovanje na društvo. Prema nekim shvatanjima (Tisen at all 2006), danas su poslovne organizacije postale svesne činjenice da način na koji posluju utiče i na društvo. Ovo saznanje ima dalekosežne posledice, ako je kompanija svesna kakav uticaj može da ima na društvo, obezbeđuje posao, radna mesta, garantujući stabilnu ekonomiju, onda se njen fokus mora promeniti kako bi reflektovao ovo radikalno razmišljanje.

Fokusiranje kompanija na maksimiziranje profita dovelo je do rasta nejednakosti i štetnih uticaja na životnu sredinu. Nova filozofija podrazumeva davanje prednosti dobrobiti društva i potrošača u odnosu na dobrobit poslovne organizacije. Ključna pitanja globlanog poslovanja će biti pitanje održivosti i pitanje smanjenja siromaštva. Savremenom društvu je potreban novi model ekonomskog razvoja koji treba da se bazira na međuzavisnosti društvono-ekonomskih faktora, uzimajući u obzir zaštitu životne sredine, posebno klimatske promene. U budućnosti, kompanije moraju da se fokusiraju ka dugoročnom delovanju. Prema nekim shvatanjima (Đorđević and Ćoćkalo 2012), orijentacija na budućnost predstavlja opredeljenje poslovne organizacije koje deluje na uravnoteženi rast i razvoj preduzeća u vremenu, kao i na zadovoljenje zahteva interesnih grupa iz okruženja u kome posluje.

Kada se radi o praktičnoj primeni teorijskog principa društvene odgovornosti, on se realizuje kao korporativna društvena odgovornost. Prema nekim shvatanjima (Đorđević and Ćoćkalo 2007), korporativna društvena odgovornost (KDO) predstavlja jedan od stubova poslovne izvrsnosti organizacije. Druga dva stuba poslovne izvrsnosti su zadovoljenje zahteva korisnika i unapređenje produktivnosti poslovanja. Ova dva stuba mogu da rezultuju profitom, ali bez primene principa društvene odgovornosti nema poslovne izvrsnosti.

Prema Svetskom savetu o održivom razvoju, korporativna društvena odgovornost predstavlja posvećenost preduzeća da doprinese održivosti privrednog razvoja sarađujući sa

nezaposlenima, njihovim porodicama, lokalnom zajednicom i društvom uopšte u cilju poboljšavanja kvaliteta njihovog života. Domaća preduzeća primenjuju određene inicijative iz domena korporativne društvene odgovornosti, uglavnom sporadično, od projekta do projekta i većina njih nema izrađenu strategiju razvoja KDO. Domaći rukovodioci imaju ključnu ulogu u procesu primene KDO.

2. ULOGA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U SAVREMENOM POSLOVANJU

Glavni cilj savremenog poslovanja jeste postizanje poslovne izvrsnosti. Poslovna izvrsnost podrazumeva razvoj tržišnog poslovanja sa korisnikom u centru pažnje organizacije, permanentno unapređivanje poslovanja bazirano na produktivnosti znanja i rada i poslovanje usklađeno sa zahtevima različitih interesnih grupa iz okruženja. Najbolja praksa ukazuje na put do poslovne izvrsnosti. Smatra se (Thompson at all 2008) da najbolja praksa jeste svaka praksa za koju je bar jedno preduzeće dokazalo da je vrlo delotvorna.

U tom smislu, preduzeće je u obavezi da zadovolji sve zahteve potrošača, društva, partnera, radnika i akcionara. Prema Kotleru (Kotler at all, 2017), novi model marketinga koji on označava kao marketing 4.0, treba da kombinuje direktnu i indirektnu interakciju između kompanija i potrošača. Marketing mora da evoluira kako se menja okruženje i potrošači. U tom smislu posmatrano,. marketing eksperti moraju da razmišljaju o horizontalnoj povezanosti potrošača, uključivanju i poslovanju usmerenom ka društvu.

Javni interes postaje primarni interes svake organizacije. Javni interes mora da se ugradi u poslovnu politiku preduzeća, a poslovna politika mora da se ostvari u poslovnoj praksi. Prema Acharol i Kotleru (2012), od marketinga se zahteva uspostavljanje održivog modela potrošačkog društva. Sa aspekta globalnog tržišta, može se očekivati uspostavljanje nove vrste regulatornog okruženja koje se bori da sačuva tržišno ponašanje i podstiče i prati socijalne performanse društvenog okruženja.

Prema Đorđeviću i Ćoćkalu (2010), danas se sve češće govori i o korporativnoj društvenoj odgovornosti. Korporativna društvena odgovornost predstavlja opredeljenje za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecione poslovne prakse i doprinose na račun resursa kompanije, (Kotler and Li 2007). Ključna reč ove definicije je diskreciona. U pitanju je dobrovoljno opredeljenje jedne organizacije i njena odluka da izabere i primenjuje poslovne prakse koje daju doprinose.

Prema nekim shvatanjima, danas se može uočiti šest društvenih inicijativa koje deluju u domenu korporativne društvene odgovornosti:

1. Promovisanje društvenih ciljeva,
2. Marketing povezan sa društvenim ciljevima,
3. Korporativni društveni marketing,
4. Volonterski rad za zajednicu
5. Korporativna filantropija,
6. Društveno odgovorna poslovna praksa, (Bešić and Đorđević 2017).

Organizacija koja želi da ostvari poslovnu izvrsnost i svetsku klasu proizvoda mora da ostvari simbiozu sopstvenih razvojnih ciljeva, zahteva korisnika, kao i zahteva društvene zajednice, u funkciji ostvarivanja društvene dobrobiti. Koncept korporativne društvene odgovornosti je standardizovan i predstavlja sastavni deo integrisanih menadžment sistema. Prema nekim tumačenjima (British standard institute 2013), standardi su moćno sredstvo koje može pomoći prilikom procesa inoviranja i povećavanja produktivnosti Standardi mogu koristiti za fino podešavanje poslovnih performansi organizacije i upravljanje rizikom, tako da se tekuće poslovanje obavlja na efikasniji i održiviji način.

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) je usvojila 2011. godine standard ISO 26000 koji obezbeđuje smernice za društvenu odgovornost (DO). ISO 26000 ima ca cilj da pomogne organizacijama u doprinosu održivom razvoju. Namera je da se poslovne organizacije podstaknu da učine i više od onoga što podrazumeva zakon. Clj ovog standarda je da promoviše opšte razumevanje u oblasti društvene odgovornosti, kao i da se dopune, ali ne i da se zamene drugi instrumenti i inicijative u vezi sa društvenom odgovornošću (*SRPS ISO 26000:2011*). Standard ISO 26000 upućuje na sedam ključnih tema društvene odgovornosti koje su definisane u samom standardu, a to su: upravljanje organizacijom, ljudska prava, radna praksa, životna sredina, fer poslovna praksa, pitanja koja se tiču potrošača i uključivanje u zajednicu i njen razvoj.

Savremeno poslovanje fokusira se i na odgovornost svakog pojedinca u organizaciji. Prema Drakeru (2003), usredsređenost na pružanje doprinosa jeste ključ efektivnosti. Delotvoran čovek se usredsređuje na davanje doprinosa. Njegov naglasak je na odgovornosti. Opredeljenje za doprinos je opredeljenje za delotvornu odgovornost.

Rukovodstvo je najodgovornije za poslovanje organizacije. Najveća odgovornost rukovodstva jeste da se adekvatno upravlja resursima organizacije da bi se ostvario profit. Od rukovodstva se očekuje da, koristeći raspoložive resurse, izvrši maksimizaciju rezultata u procesu poslovanja. U tom smislu posmatrano, rukovodstvo je najodgovonroije za primenu incijativa iz domena korporativne društvene odgovornosti, kao i standarda za društvenu odgovornost. Smatra se da je ključni preduslov za uspešnu primenu koncepta korporativne društvene odgovornosti u preduzeću izvršno rukovodstvo i komunikacija (Bogetić at all, 2018). Izvršno rukovodstvo treba da kreira adekvatan ambijent u preduzeću u kojem je ovaj koncept svim zaposlenim razumljiv i prihvatljiv. Komunikacija omogućava informisanje zainteresovanih o aktivnostima preduzeća u oblasti korporativne društvene odgovornoti. Adekvatna primena društvenih inicijativa i standarda društvene odgovornosti poslovanja direktno utiče na povećanje konkurentske sposobnosti organizacije.

3. NOVO SHVATANJE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI ORGANIZACIJE

Pitanje društvene odgovornosti se definiše na globalnom nivou i to ne samo kroz delovanje Međunarodne organizacije za standardizaciju, već i kroz druge forume i organizacije. Posebno je zanimljivo opredeljenje Svetskog ekonomskog foruma ka primeni principa društvene odgovornosti u savremenom poslovanju.

Svetski ekonomski forum je u sklopu obeležavanja pedesete godišnjice postojanja i u susret godišnjem skupu 2020. godine, publikovao novi Manifest 2020. Ovaj dokument se zasniva na sledećim principima (The Davos Manifesto 2020): pošteno oporezivanje, poštene naknade radnicima, nulta tolerancija u odnosu na korupciju, izgradnja konkurentske ekonomije i mobilisanje kompanija i društveno odgovornih preduzetnika u zaštiti životne sredine.

Ovaj Manifest jeste skup etičkih principa za upravljanje kompanijama u dobu četvrte tehnološke revolucije i industrije 4.0. Novine u ovom dekumentu u odnosu na prethodni manifest iz 1973. godine (koji se fokusirao na obavezu menadžmenta prema radnicima) jesu fokusiranje ka odgovornosti kompanije prema društvu, kao i ka zaštiti životne sredine u domenu ublažavanja klimatskih promena i zaštite biodiverziteta. Sevetski ekonomski forum je pre dve godine definisao opredeljenje ka industriji 4.0. Kada se radi o pitanju globalne transformacije u odnosu na industriju 4.0, (WEF 2018) kao najznačajnije oblasti promene uočavaju se: agilno upravljanje, inovativnost i produktivnost, spajanje tehnologija, potrebe za skokovima u poslovanju, potrebe za skokovima u odnosu na postojeće poslove i veštine i unapređivanje etičkog deovanja i identiteta.

Novi manifest stvara opredeljenje da se već danas podstaknu društveno-ekonomske promene, kao i promene u oblasti zaštite i unapređenja životne sredine. Kao glavne postavke Davos Manifesta 2020 mogu se uočiti:

- svrha kompanije jeste da angažuje sve snage u kreiranju održive vrednosti,
- kompanija je više od ekonomske organizacije koja za cilj ima kontinualno uvećanje profita i
- kompanija koja posluje na globalnom tržištu i sama postaje stejkholder.

U kreiranju vrednosti kompanija mora da se usmeri na zadovoljenje zahteva svih interesnih grupa u poslovnom okruženju – zaposlene, potrošače, dobavljače, poslovne partnere, lokalnu zajednicu itd. Ovaj princip kompanija treba da ugradi u svoju dugoročnu poslovnu politiku. Dalje, kompanija opslužuje svoje korisnike tako što obezbeđuje vrednost koja na najbolji način zadovoljava potrebe potrošača i korisnika šire posmatrano. Kompanija treba da tretira svoje zaposlene s poštovanjem i dostojanstvom. U tom smilsu, kompanija treba da podstiče raznolikost i da omogućuje zaposlenima stalno unapređenje uslova rada. Kada se radi o dobavljačima, kompanija treba da ih tretira kao prave poslovne partnere u procesu kreiranja vrednosti. Kompanija opslužuje društvo kroz svoje aktivnosti koje podržavaju lokalni razvoj i plaćaju poštene poreze. Takođe, kompanija treba da stalno inovira i da investira u održivost, a menadžeri su dogovorni za kreiranje dugoročne vrednosti.

Performanse kompanije mora da se mere ne samo u odnosu na klasične ekonomske pokazatelje kvaliteta organizacije, već i sa aspekta održivosti i uticaja na životnu sredinu, socijalni razvoj i ciljeve dobrog upravljanja na nivou državne administracije. Globalno poslovanje kompanije zahteva od kompanije kompetencije, preduzetničko delovanje, razvoj veština i relevantnih resursa, unapređenja saradnje sa drugim kompanijama i stejkholderima u cilju ostvarivanja opšte dobrobiti na svim nivoima zajednice u kojoj posluje.

Svrha pomenutog dokumenta jeste da se globalni lideri, kao i globalne kompanije okrenu ka održivosti i održivom poslovanju. Održivost ekonomskog razvoja se nalazi u direktnoj vezi sa principima društvene odgovornosti poslovanja. Sam godišnji skup u Davosu u januaru 2020. godine u potpunosti je bio posvećen temi održivosti, odnosno potrebi za izgrađivanjem kohezivnog i održivog sveta. Osnivač Svetskog ekonomskog foruma, Klaus Schwab, je poručio svim učesnicima da u buduće na prvo mesto postave nultu toleranciju u odnosu na klimatske promene (WEF 2020). Na taj način je odgovornost kompanija u odnosu na poslovanje dobila globalni značaj.

4.PRIMENA KONCEPTA KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI NA DOMAĆEM TRŽIŠTU

Inicijative iz domena korporativne društvene odgovornosti se primenjuju i u domaćim preduzećima, ali to je nesistemski i ne u obimu u kojem bi bilo potrebno. Domaća preduzeća, pogotovu ona koja se nalaze u vlasništvu domaćeg kapitala, imaju decenijske hronične probleme sa likividnošču poslovanja i sa nedostatkom kapitala potrebnog za razvoj poslovanja.

Prema istraživanju koje se odnosilo na primenu koncepta korporativne društvene odgovnosti u domaćim preduzećima (Ćeha 2013), elementi za razvoj konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća su sledeći:

1. Permanentno usavršavanje znanja rukovodstva i zaposlenih – 22,2%,
2. Primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta – 21,2%,
3. Standardizacija kvaliteta poslovanja – 14,1%,

4. Kupovina savremenih tehnoloških rešenja i opreme – 12,1%,
5. Značaj ulaganja u marketing – 9,1%.

Pomenturi faktori definišu ambijent u kome se odvija proces upravljanja organizacijom. Kao najznačajnije inicijative iz kompleksa korporativne društvene odgovornosti koje se mogu primenjivati na domaćem tržištu su:

1. Društveno odgovorna poslovna praksa – 37,7%
2. Promovisanje društvenih ciljeva – 26,4%
3. Korporativni društveni marketing – 15,1%
4. Korporativna filantropija – 9,4%
5. Marketing povezan sa društvenim ciljevima – 5,6%.

Prema rezultatima istraživanja koje se bavilo analizom primene savremenih upravljačkih tehnika u domaćim preduzećima (Bešić at all 2013), kao najznačajnije metode i tehnike upravljanja koje direktno utiču na unapređenje efikasnosti poslovanja domaćih preduzeća su, prema mišljenju rukovodilaca, sledeće: upravljanje bazama podataka (18,4%), sistem upravljanja kvalitetom (17,6%), korporativna društvena odgovornost (17,6%), marketing odnosa (16,8%) i benčmarking (12,6%).

Rezultati istraživanja stavova domaćih rukovodilaca u odnosu na kreiranje novog modela poslovanja koji determiniše konkurentnost domaćih preduuzeća (Bešić and Bešić 2018) ukazuju na sledeće činjenice - analizirani rukovodioci su u proteklih godinu dana bili na usavršavanju najčešće iz oblasti razvoja proizvoda i usluga (19,83%), kvaliteta (17,24%), upravljanja ljudskim resursima (15,52%), upravljanja informcionim sistemima (11,64%), marketinga (11,64%), međunarodnog poslovanja (8,62%), upravljanja tehničkim sistemima (7,76%) i poslovne administracije (6,9%). Kada se radi o procesu usavršavanja zaposlenih u domaćim preduzećima, najveći broj ispitanika, njih 19,24%, je istaklo da su se zaposleni usavršavali iz oblasti upravljanja kvalitetom, a zatim slede ispitanici koji su istakli da je najznačajnija oblast usavršavanja zaposlenih bila upravljanje informacionim tehnologijama (17,18%), razvoj proizovda i usluga (16,49%), marketing (14,43%), upravljanje ljudskim resursima (11,34%).

Evidentno je da su domaći rukovodioci postali svesni potrebe za primenom korporativne društvene odgovornosti i da društvene incijative iz ovog domena mogu značajno da unaprede imidž preduzeća i njegovu konkurentsku poziciju. Ovome su doprinele i inostrane kompanije koje posluju na domaćem tržištu i koje primenjuju društvene incijative iz domena korporativne društvene odgovornosti, kao i zahtevi inostranih partnera za širom primenom međunarodnih upravljačkih standarda, prevashodno standarda sistema menadžmenta kvalitetom. S druge strane posmatrano, značajan deo domaćih preduzeća u kojima dominira autohtoni kapital, nema dovoljno upravljačkih sposobnosti, kao i finansijskih sredstava koja bi mogao da preusmeri ka procesu standardizacije poslovanja, primeni integrisanih menadžment sistema i društvenih inicijativa korporativne društvene odgovornosti. Smatra se da je hronični nedostatak finansijkih sredstava najznačajniji problem domaćih preduzeća (Ćeha 2014). Nedostatak finansijskih sredstava rezultuje činjenicom da, iako se u domaćim preduzećim primenjuju neke društvene inicijative, opredeljenje domaćih kompanija ka korporativnoj društvenoj odgovornosti nije sastavni deo njihove dugoročne poslovne politike.

Osim hroničnog nedostatka finansijskih sredstava, kao problemi koji utiču na adekvatniju i sveobuhvatniju primenu korporativne društvene odgovornosti uočavaju se i **nedovoljna primena savremenih metoda i tehnika menadžmenta, kao i nedovoljno**

podsticajni ekonomski ambijent. Navedeni podaci ukazuju da postoji svesnost o potrebi primene savremenih upravljačkih metoda i tehnika, koje u značajnoj meri utiču na razvoj preduzeća, efikasnost poslovanja i konkurentsku sposobnost. S druge strane posmatrano, nije utvrđeno da su rukovodioci ili zaposleni imali usavršavanja iz oblasti koncepta korporativne društvene odgovornosti i društvenih inicijativa iz domena korporativne društvene odgovornosti.

Primena savremenih upravljačkih znanja je ključna za efikasnost poslovanja. Prema Rejnartu (2010), nijedno preduzeće ne može postići značajan položaj ili ga održati bez nadmoćno dobrog rukovodstva. U međusobnoj konkurenciji privrednika, uvek veština, a ne bogatstvo kapitalom, na dugi rok daje rezultate.

Prema nekim shvatanjima (Đorđević at all 2019) danas se problem produktivnosti može posmatrati sa aspekta neadekvatne osposobljenosti zaposlenih, posebno rukovodilaca s jedne strane, kao i zastarele tehničko-tehnološke osnove poslovanja, s druge strane. Organizacija mora da bude otvorena za usvajanje novih znanja i fokusirana ka stalnom unapređenju produktivnosti znanja u funkciji unapređenja produktivnosti poslovanja i razvoja konkurentske sposobnosti. Prema nekim shvatanjima (Robbins and Judge 2009), organizacija koja uči jeste organizacija koja je razvila kontinuiranu sposobnost da se prilagodi promenama.

Prema nekim mišljenjima (Hill 2014), organizacije neprestano moraju da se menjaju da bi opstale i ispunile svoju misiju. Uspešno poslovanje u savremenoj ekonomiji zavisi od odnosa preduzeća prema potrebi za unapređenjem znanja i primenom najnovijih dostignuća u procesu upravljanja organizacijom. To znači da se domaća preduzeća moraju okrenuti procesu inoviranja, ne samo prizvoda, već celokupnog poslovanja. Implementiranje globalnih iskustava i savremenih upravljačkih metoda i tehnika jesu osnov za unapređenje efikasnosti poslovanja domaćih preduzeća i razvoj konkurentske sposobnosti na globalnom tržištu. U odnosu na usavršavanje znanja domaćih rukovodilaca, problem je u tome što se najveći broj domaćih rukovodioca nije usavršavao u ključnim oblastima upravljanja organizacijom, kao što su poslovno planiranje, stategijsko planiranje, korporativno upravljanje, marketing odnosa isl. Proces usavršavanja rukovodioca u domaćim preduzećima nije imao sistemski karakter kao što je to bio slučaj u Japanu i nekim drugim razvijenim zemljama, već se odvijao u skladu sa trenutnim potrebama i trenutnim finansijskim mogućnostima.

Kada se radi o nedovoljno podsticajnom poslovnom ambijentu, na domaćem tržištu poslednjih godina se insistira na kreiranju novih radnih mesta u cilju povećanja zaposlenosti na tržištu. Ova odrednica ekonomske politike jeste kratkoročno adekvatna, ali dugoročno posmatrano ima ograničenja. Kao prvo, strani investitori ulažu uglavnom u radno intenzivne poslove, koji ne zahtevaju značajnije angažovanje savremene opreme, a kao rezultat toga se javlja povećanje zaposlenosti, ali i stagnacija produktivnosti poslovanja. Koliko je značajna dugoročna orijentacija u odnosu na kreiranje konkurentnosti, najbolje govori činjenica da je jedan od pod kriterijuma koji se analizira u okviru opšte analize konkurentnosti ekonomije i orijentacija vlade ka budućnosti. Kada se radi o dugoročnoj viziji (misli se prevashodno na državnu upravu), Srbija se prema Izveštaju Svetskog ekonomskog foruma za 2019. godinu našla na 80. mestu u svetu (od 141 zemlje koje su obuhvaćene izveštajem), što je lošija pozicija u odnosu na rang opšte konkurentnosti Srbije (72. mesto u svetu), (*The Global Competitiveness Report 2019*).

Produktivnost je bazični ekonomski kriterijum u savremenoj ekonomiji, a stalno unapređenje produktivnosti utiče na unapređenje kvaliteta poslovanja, pa samim tim i prodaje, tržišne pozicije i finansijskih rezultata organizacije. Ako stagnira produktivnost, vrlo je verovatno da će i sama nacionalna ekonomija stagnirati. Prema nekim mišljenjima (Đorđević at all 2019), otvaranje novih radnih mesta od strane inostranih preduzeća nije praćeno značajnijim transferom tehnologije ili nabavkom najsavremenije industrijske opreme. Najveći deo

ulaganja inostranih preduzeća se odnosi na izgradnju samih zgrada i pogona, ali ne i na njihovo opremanje, u smislu kupovine savremene tehnolgoije i opreme, jer se uglavnom radi o investicijama koje su usmerene u radno intenzivne delatnosti.

Drugo, fokusiranje na radna mesta ne znači i fokus na radnika. Preporuka Svetskog ekonomskog foruma je upravo suprotna – fokusirati se na radnike, a ne na radna mesta. Prema zaključcima Svetskg ekonomskog foruma 2020, potrebna je revolucija u domenu razvoja ljudskog potencijala, da bi se obezbedilo bolje obrazovanje, unapređenje veština, kao i poslovi za milijardu ljudi do 2030. godine (WEF 2020). Ulaganje u radnike jeste orijentacija ka budućnosti. To znači da poslovne organizacije moraju da ulažu u svoje radnike dugoročno posmatrano, u njihovo obrazovanje i usavršavanje veština, ali i da se bave pravima radnika i da pruže radnicima pravične nadnice, koje će omogućiti dostojanstvo zaposlenima u organizaciji. Na taj način kompanije postaju društveno odgovorne, ne samo prema društvu, već i prema radnicima i lokalnoj zajednici u kojoj kompanije obavljaju svoje poslovanje.

Prema nekim shvatanjima (Ćeha 2014), potrebno je izgraditi čvrste relacije između primene integrisanih menadžment sistema, stalnog unapređenja znanja zaposlenih i rukovodilaca, produktivnosti i poslovne izvrsnosti. Kvalitet i korpoirativna društvena odgovornost su najdirektnije povezani - koncept integrisanih menadžmetn sistema u sebi sadrži bitne elemente korporativne društvene odgovornosti. Primena društvenih inicijativa iz domena KDO po sistemu povratne sprege, odnosno stalnog unapređenja poslovanja, utiče na povećanje zadovoljstva interesnih grupa u okruženju, a samim tim i na uspešnost poslovanja. Najbitniji pravci delovanja u funkciji razvoja konkuretnosti domaćih poslovnih organizacija su adekvatnija upotreba znanja u organizacijama, razvoj institucija u poslovnom okruženju i razvoj zakonske regulative. Poslovanje domaćih preduzeća mora da se zasniva na primeni menadžment tehnika koje podržavaju konkurentnost, inovativnost i fleksibilnost, a koncept KDO zauzima izuzetno značajno mesto.

ZAKLJUČAK

Društvena odgovornost je vrhunski princip u savremenom poslovanju. Sve korporacije koje su uspešne u globalnim razmerama jesu i društveno odgovorne korporacije. Savremena poslovna organizacija ima odgovornost koja prevazilazi sam proces opsluživanja svojih stejkholdera. Pitanje primene i razvoja koncepta korporativne društvene odgovornosti postaje jedno od veoma bitnih pitanja za sve poslovne organizacije, a posebno za one poslovne organizacije koje dolaze iz zemalja u tranziciji. Unapređenje konkurentske sposobnosti domaćih preduzeća nalazi se pod direktnim uticajem razvoja koncepta upravljanja kvalitetom i korporativne društvene odgovornosti. Primena i razvoj koncept korportivne društvene odgovornosti u domaćim poslovnim organizacijama jeste od izuzetnog značaja zbog činjenice da globalno tržište zahteva stalno unapređenje kvaliteta i produktivnosti, unapređenje zadovoljstva korisnika i zadovoljenje zahteva svih interesnih grupa u okruženju. Značaj primene koncepta korporativne društvene odgovornosti biće još više izražen sa potrebom izgradnje integrisanih menadžemt sistema u domaćim organizacijama.

Danas su savremene korporacije na globalnom tržištu u najboljoj poziciji da u potpunosti ispune sve aspekte koncepta društvene odgovornosti, imajući u vidu da direktno zapošljavaju velik broj ljudi koji su ključni za njen razvoj, učestvuju u podsticanju privrednog razvoja zemlje kao značajni činioci na finansijskim tržištima čime se indirektno utiče i na povećanje društvenog bogatstva i ljudskog blagostanja.

Bibliografija

1. Acharol, R. S., & Kotler, P. (2012). Frontier of the marketing paradigm in the third millenium**.** *Journal of academic marketing science*, *40*(1), 35-52.
2. Bešić S., Bešić C. (2018). Creation the model for the implementation marketing attribute which determine domestic enterprises cometiitivness. *Journal of Engineering Management and Competitiveness - JEMC, 8*(2), pp. 102-112.
3. Bešić C., Đorđević D. (2017). *Modern management trends* [in Serbian]*.* Čačak. Faculty of technical sciences.
4. Bešić C., Đorđević D. (2014). *Knowledge management* [in Serbian]*.* Čačak. Faculty of technical sciences.
5. Bešić, C., Krnjević-Mišković, Z., & Đorđević D. (2013). The Role Of Knowledge In The Development Process Of Competitive Ability Of Domestic Companies On The Global Market. *International Journal of Economics & Law, 3*(7), 1-7.
6. Bogetić S., Đorđević D., Ćoćkalo D., Vorkapić M. (2018). Corporate social responsibility as a factor of globaln competitivness. *Journal of Engineering Management and Competitiveness - JEMC, 8*(2), pp. 11-19.
7. *The benefits of using ISO standards* (2013). British standard institute. Available at: www.bsigroup.com
8. Ćeha M. (2014). Corporate social responsibility and development of competitive ability [in Serbian]*. Interntaiolan conference ICQ 2012*-5 June 2014. Beograd. JUSK.
9. Ćeha M. (2013). Analyses of the application of the concept of corporate social responsibility in local business. *Singidunum Journal,* Vol 10, No 1 2013. Beograd. Singidunum university.
10. Drucker P. (2003). *The Essential Drucker* [in Serbian]*.* Novi Sad. Adižes.
11. Đorđević D., Ćoćkalo D., Bogetić S., Bešić C. (2019). Analysis of domestic companies' competitiveness aspect in conditions of global market change [in Serbian]..*Interntaiolan conference ICQ 2019* 4-6 June 2019. Beograd. JUSK, pp. 88-93.
12. Đorđević D., Ćoćkalo D., Bogetić S., Bakator M., Bešić C. (2019). Competitiveness of Domestic Enterprises in Changing Markets and Industry 4.0. In L. Monostori, V. D. Majstorovic, S. J. Hu & D. Djurdjanovic (Eds.), Proceedings of the *4th International Conference on the Industry 4.0 Model for Advanced Manufacturing AMP* 2019, Belgrade 4-6 June 2019 (Lecture Notes in Mechanical Engineering ed., pp. 113-127). Switzerland: Springer Nature Switzerland AG.
13. Đorđević D., Ćočkalo D. (2012). *Business planning* [in Serbian]*.* Zrenjanin: Technical faculty "Mihajlo Pupin".
14. Đorđević D., Ćočkalo D. (2010). *Fundamentals of Marketing* [in Serbian]*.* Zrenjanin: Technical faculty "Mihajlo Pupin".
15. Đorđević D., Ćočkalo D. (2007). *Business ethics and low* [in Serbian]*.* Zrenjanin: Technical faculty "Mihajlo Pupin".
16. Hill L. (2014). *Change management* [in Serbian]*.* Data status. Beograd.
17. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2017). *Marketing 4.0.* Hoboken, New Jersey. John Wiley and Sons Inc.

18. Kotler P., Keller K.L., Martinović M. (2014). *Martketing management* [in Croatian]**.** Zagreb. Mate.
19. Kotler F., Li N. (2007). *Corporate social responsibility* [in Serbian]*.* Novi Sad. Adižes.
20. Letica B. (2010). *Age of responsibility* [in Croatian]. Zagreb. Mate.
21. Rejnert E. (2010). *Spontaneous chaos* [in Serbian]*.* Beograd. Čigoja štampa.
22. Robbins S.P., Judge T.A. (2009). *Organizational behavior* [in Croatian]. Zagreb. Mate.
23. *SRPS ISO 26000:2011* (2011). Beograd. Serbian istitute for standardization.
24. Tisen R., Andrisen D., Depre F.L. (2006). *The knowldge dividend* [in Serbian]*.* Novi Sad. Adižes.
25. Thompson A.A.Jr., Sticland A.J. III, Gamble J.E. (2008). *Strategic management* [in Croatian]. Zagreb. Mate.
26. *The Davos manifesto* (2019). Davos. World economic forum. Available at: www.weforum.org. (Accessed on 24.01.2020).
27. *The Global Competitiveness Report 2019*. World Economic Forum, october 2019. Available at: www.weforum.org. (Accessed on 28.01.2020).
28. *WEF spurs impact through stakeholder responsibility,* World Economic Forum, 27 january 2020. Available at: www.weforum.org. (Accessed on 29.01.2020).
29. *World economic forum annual meeting* (2020)*.* World economic forum. Available at: www.weforum.org. (Accessed on 27.01.2020).
30. *4th Industrial revolution* (2018). World economic forum, october 2018. Available at: www.weforum.org. (Accessed on 27.01.2020).

INOVATIVNA SRBIJA

PSIHOLOGIJA RADA I ORGANIZACIONOG PONAŠANJA

PSYCHOLOGY OF WORK AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

Aleksandra Golubović-Stojanović | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac, Srbija | aleksandra.golubovic@visokaposlovnaskola.edu.rs

Gordana Gavrić | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija | gordana.gavric@vspep.edu.rs

Enes Hamzagić | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija | enes.hamzagic@visokaposlovnaskola.edu.rs

Sažetak

Područje radne i organizacione psihologije je trenutno područje sa najvećom profesionalnom perspektivom, u kojem mnogi psiholozi postaju deo odeljenja za ljudske resurse kompanije. Ovo ne znači da ne postoje velike razlike između ljudskih resursa i organizacione psihologije. Da bi ste bili stručnjak za ljudske resurse, nije postavljen zahtev da morate biti i psiholog. Ali, isto tako, s druge strane, organizacioni psiholog može obavljati funkcije na upravljačkom nivou ali i u području komercijalnog istraživanja i marketinga, pa čak i proizvodnje. To ukazuje i na činjenično stanje da je pojavi psihologije organizacionog ponašanja prethodila psihologija međuljudskih odnosa, tačnije interpersonalna psihologija. Organizaciona psihologija, kako joj i samo ime govori, usredsređena je na interakcije između pojedinaca, onih koji čine tim, kompaniju, službu...itd. Psihologija organizacije obuhvata sve psihičke pojave koje nastaju u organizaciji i koje su rezultat interakcijskog delovanja njenih članova. Zadaci psihologije organizacije su: otkrivanje i proveravanje zakonitosti psihičkog života ljudi, i opisivanje, otkrivanje i objašnjavanje zakonitosti psihičkog života, kako bi predvideli pojave ponašanja ljudi u organizaciji. S druge strane, radna psihologija fokusira svoju pažnju na radnu dinamiku, primenjuje strategije i obrasce ponašanja da se krene od niza raspoloživih resursa kako bi se dobio kompletan i objektivno uočljiv rezultat: proizvod, plan, usluga, itd.

Abstract

The field of work and organizational psychology is currently the field with the greatest professional perspective, in which many psychologists become part of the human resources department of the company. This is not to say that there are no major differences between human resources and organizational psychology. In order to be a human resources specialist, there is no requirement that you must also be a psychologist. But, also, on the other hand, an organizational psychologist can perform functions at the management level, but also in the field of commercial research and marketing, and even production. It also points to the fact that the emergence of the psychology of organizational behavior was preceded by the psychology of interpersonal relationships, more precisely interpersonal psychology. Organizational psychology, as its name suggests, is focused on interactions between individuals, those who make up a team, company, department...etc. Organizational psychology includes all psychological phenomena that arise in the organization and are the result of the interaction of its members. The tasks of organizational psychology are: discovering and verifying the lawfulness of people's psychological life, and describing, discovering and explaining the lawfulness of psychological life, in order to predict the behavior of people in the organization. On the other hand, work psychology focuses its attention on work dynamics, applies strategies and patterns of behavior to start from a series of available resources in order to obtain a complete and objectively observable result: product, plan, service, etc.

Ključne reči: *organizaciona psihologija, radna psihologija, funkcije psihologa organizacije, ljudski resursi*

Keywords: *organizational psychology, work psychology, functions of organizational psychologists, human resources*

1. UVOD

U savremenom dobu, gde je osnovna polazna tačka za uspeh društva i ekonomije znanje, sve više se ističu zahtevi za inicijativom, proaktivnošću, stvaranjem novih vrednosti, za inovacijama i prihvatanjem odgovornosti i rizika. Ideja koja sumira pomenute zahteve savremenog doba u praksi može se objasniti kroz psihologiju rada (poslovnu psihologiju) a isto tako može se objasniti i kroz organizaciono ponašanje.

Psihologija rada (*poslovna psihologija*) proučava zavisnost uspeha u radu, kao i uticaj pojedinih vrsta poslova i radnih uslova na psihički život onih koji rade. Krajnji cilj psihologije rada jeste humanizacija rada sa ljudima uz postizanje što veće efikasnosti i ostvarivanja maksimalnog individualnog i kolektivnog potencijala.

Radna psihologija ima ogroman značaj za radno okruženje, jer osnažuje zaposlene, kreira inovacije i menja način razmišljanja. Psihologija rada je zadužena za proučavanje ponašanja na radnom mestu i primenu programa za promenu ponašanja u okviru organizacije, ili radnog okruženja. Obično se fokusira na posao povezan s kontekstom zanimanja, odnosno onog što je podeljeno na specijaliste i što je deo putanje rada ljudi, omogućavajući im da zauzvrat dobiju nešto. S druge strane, radna psihologija razume da se rad gotovo uvek izvodi u socijalnom kontekstu. Takođe uzima u obzir timsku dinamiku, procese vođenja i sve što se događa unutar kompanija. Zato se ova grana psihologije mnogo preklapa sa psihologijom organizacije, do te mere da je ponekad teško razlikovati ih prilikom formiranja istog polja istraživanja i psihološke intervencije. Psihologija rada značajno doprinosi produktivnosti i ekonomskoj uspešnosti organizacija, pa je prirodno očekivati da psihologija rada izgradi „svoje mesto i ulogu" i u obezbeđivanju uspešnosti organizacija, ili, kako su Ones i Dilhert naglasili, da „mora biti uključena" u uspešnost organizacije [1].

Glavne karakteristike psihologije rada su:

1) *Motivacija.* Motivacija je ključna kako u kompanijama tako i u profesionalnim projektima za jednu osobu. Ponekad je ideja dobra, materijalni resursi su dostupni, potrebno znanje je na raspolaganju, ali želja za sudelovanjem u radnom projektu nedostaje. U tim slučajevima, potrebno je da stručnjak analizira slučaj i predloži promene kako bi stvorio radni kontekst u kojem nastaje motivacija zaposlenih. Motivacija se u kontekstu organizacije može posmatrati sa dva aspekta - sa aspekta pojedinca i sa aspekta menadžera. Sa aspekta pojedinca motivacija je interno stanje koje vodi ostvarenju cilja. Sa aspekta menadžera motivacija je aktivnost koja osigurava da ljudi teže postavljenim ciljevima i da ih ostvaruju. Oba aspekta imaju isto značenje: motivacija je ulaganje napora da se postignu rezultati [2]. Dakle, motivacija je proces iniciranja i usmeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarivanja ličnih i organizacijskih ciljeva [3].
2) *Rukovođenje.* Nešto tako jednostavno kao što je znanje kako rukovoditi može napraviti razliku kako u postignutom učinku tako i u osećajima koje stvara rad u određenoj instituciji. Iz tog razloga, psihologija rada takođe radi na predlaganju promena u načinu komunikacije, upravljanje incidentima, predlaganje podsticaja i davanje primera.
3) *Izbor kadra.* Odabir kadra je presudan da bi grupa radnika dobro funkcionisala, jer neki delovi organizacije zavise od drugih delova. Stoga stručnjaci iz psihologije rada mogu raditi i na sprovođenju ovih procesa filtriranja i na definisanju posla koji treba obavljati.
4) *Obuka radnika.* Mnogo puta radnici ne moraju biti obučeni u oblastima specijalizacije koje već savladaju, već u drugim veštinama koje su neophodne za dobro obavljanje poslova, ali nisu „srž" onoga što svakodnevno rade, što definiše njihov položaj i razlikuje ga od ostalih. Na primer: upravljanje emocijama, učenje sigurnosnih protokola,

komunikacijske veštine itd. Da bi se izbegla neravnoteža u ovim područjima, mnogi subjekti promovišu tečajeve ili radionice kako bi radnici mogli učiti i trenirati nova znanja i veštine.

5) *Performanse.* Ovo je jedno od najvažnijih područja intervencije u psihologiji rada: znati kako promovisati programe za poboljšanje performansi je ključno u mnogim aspektima, a to može odrediti hoće li projekat biti održiv u srednjoročnom ili dugoročnom razdoblju ili ne. Tu se u radu koriste podsticaji, konfiguracija opreme, sposobnost ispravljanja nedostataka u toku rada, stepen u kojem radnici znaju kako se nositi sa stresom u određenim situacijama, pa čak i dizajn radnih prostora i alata.
6) *Interna komunikacija.* Interna komunikacija takođe je deo posla, jer morate znati koordinisati i istovremeno biti jasni o načinu rada u organizaciji u kojoj se nalazite. Znanje kako stvoriti rute kroz koje će ići komunikacijski tok je složeno, jer zahteva uzimanje u obzir mnogih varijabli, a mnoge od njih nisu tehničke, već psihološke.
7) *Radno okruženje.* Radno okruženje definiše vrsta stavova i osećaja koje odaje radni kontekst, kako iz objekata u kojima rade, tako i iz načina rada i vrste ljudi koji čine tim. Stoga je važan faktor koji je u praksi presudan za vrednosti kompanije.

Kada se uzme u obzir značaj za celokupno društvo, ali i složenost **organizacionog ponašanja**, možemo ustanoviti da su mnoge nauke dale svoj doprinos kroz svoja istraživanja: sociologija, ekonomija, pravne nauke i druge. U tom smislu, ističe se potreba proučavanja organizacionog ponašanja. Svaka od navedenih definicija organizacionog ponašanja naglašava neku od specifičnosti organizacije, koje predstavljaju značajne faktore radnog ponašanja zato što uslovljavaju da se čovek u organizaciji ponaša na svojstven, drugačiji način. Odatle dolazimo i do pitanja: „Koji su to specifični oblici ponašanja i reagovanja čoveka u kontekstu organizacije?

Tako, Rot navodi da se termin organizacija koristi najčešće u dva značenja [4]. Pojmom organizacija označava se posebna vrsta grupa. Autori u definicijama organizacije navode koje su to specifičnosti organizacije kao grupe. Ovaj pojam koristi se i za označavanje određene karakteristike grupe i njihovog svojstva organizovanosti. Pri tome, govori se o različitim principima organizovanja organizacije. Na osnovu pregleda većeg broja definicija organizacije u literaturi, izdvojile su se dve grupe autora. Prva grupa autora pri definisanju organizacije polazi od svojstava po kojima se organizacija razlikuje od ostalih tipova grupa. Druga grupa autora navodi osnovne funkcije preduzeća kao tipa organizacije, bilo da ih posmatra sa stanovišta pojedinaca ili društva u celini. Autori ističu različite karakteristike koje određuju datu grupu kao organizaciju. Stogdil [5], prema Zvonareviću [6], kao specifičnost organizacije navodi stalnu prisutnost vođe i razlike u odgovornosti s obzirom na zajedničke ciljeve grupe. Pa tako, Gizeli i Braun ističu da je *„organizacija posebna vrsta grupa u kojoj se članovi razlikuju na osnovu funkcija koje imaju u odnosu na postignuće zajedničkih ciljeva*" [7]. Grupna struktura označava prirodu i karakteristike unutrašnjih odnosa među članovima i distribuciju funkcija među njima. Formalna struktura, koja je karakteristična za organizaciju, označava propisane odgovornosti i dužnosti neophodne za funkcionisanje same organizacije.

Organizacija je sistem međuzavisnih aktivnosti. Međuzavisnost znači da ponašanje u ulozi osobe zavisi od aktivnosti drugih i u isto vreme njihovo ponašanje utiče na ponašanje drugih članova organizacije. Šajn navodi da je *„organizacija racionalno koordinisanje aktivnosti većeg broja ljudi, radi postizanja zajedničkog cilja putem podele posla i hijerarhije autoriteta"* [8]. Autor ističe da je potrebno govoriti o koordinisanju aktivnosti, a ne osoba. Time želi da naglasi značaj uloge unutar organizacione strukture čiji se zahtevi moraju ispunjavati kako bi se postigli određeni ciljevi. Slično određenje organizacije navodi i Robins [9].

2. ODREĐENJE POJMA PONAŠANJE

Problem sa kojim se suočavamo u nastojanju da objasnimo neke psihološke fenomene nije prvenstveno nedostatak poznavanja ljudske prirode, nego problem selekcije naučnih dostignuća.

Ljudi se razlikuju u mišljenju o jednoj te istoj stvari i to je jedno od osnovnih znanja savremene psihologije u organizaciji. Te razlike proizilaze iz strukture njihove ličnosti, sistema vrednosti, percepcije i stavova. U kontekstu organizacije brojni su primeri u kojima se manifestuju ove razlike, kao na primer pri percepciji socijalnih entiteta, pri definisanju radnih uloga, proceni uspešnosti shvatanju radnih zadataka i slično. Drugo značajno pitanje jeste uloga nasleđa i sredine u ponašanju ljudi. Tako, na primer, pripisivanje uzroka problematičnog ponašanja zaposlenog isključivo genetskim faktorima od strane rukovodioca („Takav se rodio", „Nema od njega ništa", „Mi smo lenja nacija" i slično), vodi ka pasivnom odnosu ili otpisivanju mogućnosti da se sa promenom sistema i načina rukovođenja stvore uslovi za motivisanje pojedinca i promenu njegovog radnog ponašanja. Isticanje značaja socijalnih faktora za razvoj i ponašanje pojedinca jesu osnova motivacije i aktivističkog odnosa prema problemu, stvaranju uslova za promene i efikasnije radno ponašanje zaposlenih. Tako, na primer, ako se zastoj u razvoju određene grupe prvenstveno pripiše padu motivacije, zasićenju i umoru zaposlenih, nepovoljnim radnim okolnostima, može se očekivati spremnost rukovodstva da se uloži energija i pronađu rešenja za nastali problem. Prihvatanje činjenice da ljudi različito doživljavaju iste pojave, jeste neophodna osnova za uspostavljanje komunikacije sa drugim ljudima, rešavanje konflikata, efikasno rukovođenje, delegiranje zadataka, jednom rečju za uspostavljanje efikasne organizacione mreže.

Treća činjenica odnosi se na razumevanje psiholoških fenomena. Značaj prihvatanja navedene činjenice naročito se manifestuje kod konflikata i kod loših međuljudskih odnosa. Iz navedenog proizilazi značaj koji organizacije treba da daju kontinuiranoj edukaciji zaposlenih, poznavanju i razumevanju ljudske prirode i odnosa među ljudima.

Četvrta činjenica jeste da se ljudi i njihovo ponašanje u svim svojim svojstvima razlikuju na jednak način. To znači da u svakoj karakteristici na koju obratimo pažnju ima najviše „prosečnih", a sve manje onih koji se od tog proseka udaljavaju. Tako, na primer, jedna osoba u pogledu jedne karakteristike spada u grupu „prosečnih", a u pogledu nekog drugog svojstva predstavlja ekstrem. Za efikasnu komunikaciju i rad sa ljudima u okviru organizacije značajno je prihvatiti ovakav stav prema ljudima za razliku od gledanja u kategorijama „crno-belo".

Za efikasnu komunikaciju među ljudima u radnom okruženju, značajno je izgrađivati stav, baziran prvenstveno na sopstvenoj proceni, prema drugim ljudima ali isto treba imati stav prema njima i na osnovu njihovog radnog ponašanja. Tako, na primer, u rukovođenju povratna informacija zaposlenom usmerena na ponašanje može imati formu: „Izveštaj koji ste napisali ne sadrži neke od značajnih elemenata". Ovakav pristup ljudima i proceni njihovih kvaliteta jeste osnova za razvijanje mnogih veština efikasne komunikacije kao što su: davanje povratne informacije, delegiranje, vođenje sastanaka, timski rad, konstruktivno rešavanje konflikata i slično.

3. ORGANIZACIJA I PONAŠANJE - ORGANIZACIONO PONAŠANJE

Ulaskom u organizaciju/kompaniju pojedinci sa svojim specifičnim karakteristikama i sposobnostima stavljaju se u situaciju novog okruženja i socijalnih uticaja. Zbog toga brojna pitanja u okviru ponašanja u organizaciji, možemo razvrstati u osnovne kategorije. U tim kategorijama se proučava i proces socijalizacije. Efekti socijalizacije se u okviru organizacije mogu razmatrati u kategorijama funkcionalnih oblika organizacionog ponašanja (sa stanovišta pojedinca i/ili sa stanovišta organizacije) i nefunkcionalnih ili patoloških oblika ponašanja.

Predmet interesovanja organizacionog ponašanja je sfera čovekovog rada i opstajanja u organizaciji. Proučavanje ponašanja ljudi u procesu rada u okviru organizacije, ima i praktične implikacije, rast i razvoj pojedinaca i efikasno funkcionisanje organizacije kao celine.

Pojmom organizaciono ponašanje želi da se naglasi značaj ljudske dimenzije organizacije. Pa tako, ljudski resursi su neophodan energetski pokretač bez kojeg svi ostali potencijali gube svaki svoj smisao. U cilju razgraničenja predmeta proučavanja organizacionog ponašanja od drugih organizacionih nauka, kao što su organizacione teorije, razvoj organizacije i upravljanje ljudskim resursima, Vecio uvodi kriterijume mikro-makro analize i teorijsko -primenjeno područje (10). Po ovom autoru:

1) organizacione teorije su makro/teorijski orijentisane,
2) upravljanje ljudskim resursima je mikro/primenjeno područje,
3) razvojno organizacione teorije su makro/primenjeno orijentisane i
4) organizaciono ponašanje je mikro/teorijski orijentisano područje.

Savremeniji pristup za koji je, pored ostalog, karakterističan spoj teorijskog pristupa organizacionih nauka i pojedinih pravaca psihoterapije usmerenih na pružanje intervencija sa ciljem rasta i razvoja pojedinaca i grupa, daje području organizacionog ponašanja novu aplikativnu dimenziju.

4. INDIVIDUALNA STANJA I PROCESI U ORGANIZACIONOM PONAŠANJU

Organizaciju čine ljudi sa svojom karakterističnom strukturom ličnosti, emocionalnim reakcijama i motivima.
Razumevanje individualnih stanja može pomeriti stepen neizvesnosti i slučajnosti, a time i povećati verovatnoću pozitivnih ishoda organizacijskih uticaja.
Motivacija je proces pokretanja, usmeravanja i održavanja ljudskog ponašanja ka određenom cilju. Osnovni proces motivacije baziran je na tri elementa:

1) Potreba. Potreba predstavlja stanje nedostatka, odnosno, psihološkog ili fiziološkog debalansa. Taj nedostatak stvara određenu tenziju koja je neprijatna i koju pojedinac nastoji da otkloni.
2) Pokret. Pokret predstavlja akciju koju čovek preduzima da bi otklonio nedostatak.
3) Nagrada. Nagrada predstavlja postizanje onoga čime se nedostatak može otkloniti i neutralisati tenzija.

Stoga je najjednostavnije mišljenje za određenje motivacije, ono koje smatra da je ona traganje za onim što nedostaje, odnosno, traženje zadovoljenja potreba (11).

Sposobnosti i osobine ličnosti, potrebno je dijagnostikovati i u skladu sa tim vršiti selekciju kandidata, usklađivanje zahteva posla i delegiranje zadataka. Dakle, organizacija treba da se na adekvatan način „prilagođava" ovim individualnim potencijalima. Sa druge strane, na motivaciju i zadovoljstvo poslom organizacija u značajnoj meri može da utiče, što znači da preduzetim aktivnostima stvara uslove da pojedinac, zadovoljenjem svojih potreba, bude spreman da se u većoj meri „prilagođava" zahtevima organizacije. Polazeći od navedenog, u poglavlju o motivaciji smo dali i izvesne instrukcije na koji način menadžment organizacije može da utiče na motivaciju zaposlenih. Rezultat takve razmene je obostrana dobit.

Organizacija stvara uslove za veću produktivnost, a pojedinac mogućnost zadovoljenja velikog broja svojih potreba u radnom okruženju.

5. PSIHOLOŠKI ZDRAV POSAO I ORGANIZACIJA

Funkcionisanje savremenih organizacija u uskoj je vezi i sa konceptima zdravih i održivih organizacija (12). U „zdravim organizacijama" u prvom planu je izgradnja uslova za blagostanje, dobrobit i razvoj zaposlenih i uvažavanje ljudi kroz zadovoljavanje i unapređenje njihovih potreba. Kada je reč o radnom kontekstu i negativne pojave su sve brojnije.

Usmerenost na istraživanje negativnih pojava u organizacionom kontekstu svedoči o promeni paradigme izučavanja organizacija koje su do početka poslednje dekade dvadesetog veka posmatrane kao kooperativni sistemi, a ne kompetitivni (13) (14).

Fleksibilno ugovaranje mesta rada i radnog vremena je samo jedan aspekt rastućeg zahteva za prilagodljivošću organizacija budućnosti. Fleksibilni radni aranžmani počivaju na organizacionim politikama i praksama koje omogućuju odstupanje mesta i vremena rada od tradicionalnog (15). Pored fleksibilnog radnog vremena, obuhvataju, na primer, skraćeno radno vreme, deljenje posla (eng. job sharing), pauze tokom karijere (eng. career breaks), komprimovane radne nedelje i rad na daljinu. Fleksibilni radni aranžmani se u literaturi i praksi nazivaju i porodično-prijateljska politika, balansiranje posla i porodice i politike usmerene na balansiranje posla i privatnog života (eng. work-life policy).

Jedan deo istraživanja primarno je usmeren na istraživanje fleksibilnog rada kao mere za unapređivanje produktivnosti, a drugi na smanjivanje konflikta između zahteva posla i privatnog života. Istraživanja ukazuju na to da su manje organizacije spremnije da postave fleksibilne sisteme, najčešće za određene pojedince, po ad-hoc principu (16). Opredeljenje menadžmenta i vlasnika i/ili osnivača organizacije da kreira i p/održava psihološki zdravu organizaciju može se posmatrati i kao deo vizije organizacije. Vizija je, po svojoj prirodi izvor inspiracije, ona je i podsticaj za željena radna ponašanja. U tom smislu, takođe nije a priori oslobođena sumnji da li (više) vodi balansu posla i privatnog života i zdravlja ili ipak, primat daje uspešnosti organizacije. Da bi organizacija uspešno funkcionisala sa svojom mrežom saradnika i partnera ona svim zainteresovanim stranama mora adekvatno predstaviti i ponuditi u razmenu svoju misiju i viziju. To znači da je neophodno uspešno plasiranje misije organizacije na svim važnim „tržištima" (svim „prijateljima" u mreži).

6. NOVI POSLOVNI MODELI KAO INSPIRACIJA ZA PSIHOLOGIJU RADA

Organizovanje ljudi i upravljanje organizovanim radom u prethodno opisanim, aktuelnim i budućim okolnostima, ostvarivaće se u okvirima novih organizacionih i poslovnih modela koji treba da funkcionišu u održivom okruženju. Realne osnove prosperiteta možemo očekivati u specifičnim modelima organizacija budućnosti koje će se razvijati u skladu sa društvenim, ekonomskim, tehničko-tehnološkim, političkim, kulturnim i drugim okolnostima.

U poslovnom modelu *„plavog sveta"* vlada kapitalizam globalnih kompanija, a dominira potrošnja. Procenjuje se da će znatan broj mega-kompanija imati godišnji promet koji daleko premašuje bruto nacionalni dohodak mnogih zemalja u razvoju. Plave korporacije privlače talente još u toku srednjoškolskog obrazovanja i onda upravljaju njihovim univerzitetskim obrazovanjem. Da bi zadržale talente, multinacionalne korporacije moraju da nude superiorne uslove. Ključnim talentima plave kompanije nude najbolje radne uloge očekujući da će oni veoma aktivno učestvovati u oblikovanju svoje karijere u organizaciji. Zaposlenje u velikim plavim korporacijama nosi brojne dobiti čime se širi jaz u odnosu na zaposlene u malim organizacijama u kojima zaposleni imaju neuporedivo skromnije dobiti, pa moraju i da doplaćuju za uobičajene beneficije (obrazovanje, zdravstvenu i penzionu zaštitu).

U *zelenom poslovnom svetu* budućnosti dominiraju promene koje najviše pokreću potrošači i zaposleni. Kompanije razvijaju snažnu društvenu savest i odgovornost prema zaštiti sredine. Potrošači zahtevaju etično ponašanje i kompanije u svakom trenutku moraju da budu spremne da ih uvere u svoju etičnost u svim segmentima poslovanja. Zaposleni čuvaju sredinu u svim

segmentima rada, uključujući i transport do/od posla. Kao podrška poslovanju u zelenom svetu važno je razvijanje virtuelnih društvenih mreža zaposlenih. Organizacije zelenog modela su snažno usmerene na organizaciono građanstvo. Pored uobičajenih nagrada, važan segment sistema nagrađivanja u kompanijama zelenog sveta je i mogućnost učešća u programima održivosti i realizaciji socijalnih projekata.

Poslovne organizacije *narandžastog sveta* su manje i usko specijalizovane. Osnov poslovanja su labavi klasteri malih preduzetničkih firmi i pojedinaca (samostalnih stručnjaka, eng. freelancer) koji se udružuju, usklađuju i prilagođavaju od posla do posla. U narandžastom svetu se intenzivno razvijaju onlajn sistemi trgovine, ukidaju se trgovinske barijere i dolazi do zaista slobodne tržišne ekonomije. Naglasak je na mogućnosti izbora i antimonopolskom načinu razmišljanja čime se podstiče inovativnost. Narandžaste organizacije podstiču umrežavanje ljudi i nagrađuju ih za povezivanje i saradnju. Visoko se vrednuje specijalnost ljudi. Nalaženje ljudi koji poseduju usko specijalizovane kompetencije je ključna aktivnost u regrutovanju kadrova. Sistem nagrađivanja u narandžastom svetu je usko vezan za uspeh u realizaciji pojedinačnih poslova.

7. FUNKCIJE PSIHOLOGA POSLA ILI ORGANIZACIJE

Poslovni psiholog se bavi savetovanjem, obukom, unapređenjem ljudskih resursa kao i psihofiziološkim i organizacijskim aspektima rada, da bi se obezbedio individualni uspeh i prosperitet zaposlenih u svim oblastima pa sa tim i siguran uspeh i bolje poslovanje preduzeća.

U osnovi, organizacijski ili radni psiholog ima važnu ulogu u tri glavna područja:

1) Ljudski resursi (trening, itd.)
2) Marketing i socijalna i komercijalna istraživanja.
3) Zdravlje i sigurnost na radu (Psihologija zdravlja na radu)

Ali koje su funkcije koje obavlja? Neke od funkcija ovog profesionalca su sledeće:

1) Planira, organizuje ili usmerava različite funkcije unutar organizacije, kao što su prijem, procena, nadoknada, zadržavanje i razvoj ljudi.
2) Posmatra, opisuje, analizira, dijagnostifikuje i rešava sukobe u ljudskim interakcijama. Na taj način osigurava dobro radno okruženje i razvija organizacionu kulturu.
3) Analizira i modifikuje fizičke, socijalne i psihološke elemente koji utiču na radne učinke i utiču na efikasnost zaposlenih.
4) Primenjuje upitnike i intervjue za tačnu produktivnost i zdravlja na radu i sprovodi preventivne akcije radi ispravljanja mogućih neravnoteža.
5) Po potrebi ima savetodavnu ulogu za rezultate kompanije, na primer, u smislu kolektivnog pregovaranja, mogućih poslovnih strategija, poboljšanja korporativnog imidža itd.
6) Analizira i primenjuje u praksi različite psihološke tehnike za povećanje produktivnosti, poboljšanje organizacione klime, izbegavanje umora i sprečavanje nezgoda ili zdravstvenih problema na radu.
7) Svoje znanje donosi kao stručnjak za stilove rukovođenja, međuljudskih odnosa, emocionalne kontrole, tehnike pregovaranja, donošenje odluka ili ispravno planiranje.
8) Koristi alate za otkrivanje talenata i poboljšanje organizacionog razvoja i sprovodi studije o potrebama potrošača.
9) Zadužen je za područje treninga i kreira programe obuke za razvoj osoblja, kao i planove za karijeru i napredovanje.
10) Usmerava i izvršava postupke odabira kadra, pritom koristi različite psihološke testove i upitnike za otkrivanje kompetencija kandidata.
11) Analizira potrebe za kadrovima, posao i organizaciju.

7.1. Razlike između psihologa rada i stručnjaka za ljudske resurse

Uobičajeno je nazivati se organizacijskim psihologom kao profesionalcem za ljudske resurse, kada se radi o različitim stvarima. Organizacijski psiholog je psiholog koji se specijalizirao za područje organizacija i rada, dok stručnjak za ljudske resurse možda neće imati obuku za psihologa. Na primer, u Španiji postoji univerzitetska diploma koja se naziva diploma iz nauka o radu i ljudskim resursima (koja zamenjuje staru diplomu iz radnih odnosa), pa se profesionalni profil menadžera za ljudske resurse razlikuje od profila psihologa organizacije. Menadžer ljudskih resursa u kompaniji ne obavlja samo funkcije odabira osoblja ili obuke, već mogu se provoditi kolektivni pregovori ili zadaci poput upravljanja platnim spiskom. Posao i dužnost psihologa u organizaciji uklapa se u neka područja ovog dela za ljudske resurse, ali ne u sva. Deo posla kojim se bave psiholozi u organizaciji uključuje predmete psihologije rada, ali takođe se u svom radu pridržavaju radnog i sindikalnog zakona pojedinaca.

Ono što bi trebalo da naglasimo, jeste da je organizacijski psiholog, za razliku od stručnjaka za ljudske resurse, stekao diplomu iz psihologije. Neki psiholozi završavaju studije, a zatim počinju raditi kao regruteri ili regrutni tehničari i, nakon što upoznaju svet ljudskih resursa, obučeni su za pokrivanje drugih područja ljudskih resursa, kao što su administracija osoblja ili radno pravo.

8. ZAKLJUČAK

Kako bismo razumeli koncept rada u novim radnim okolnostima neophodno je razvijanje novih teorijskih i istraživačkih modela, redefinisanje postojećih i uvođenje novih koncepata koji će počivati na postojećim teorijama i iskustvima. Koncept organizacione kulture nastoji da objasni zašto zaposleni razmišljaju i ponašaju se na određeni način uključujući i faktore koji na to utiču. Organizaciona kultura, pa samim tim i organizaciono ponašanje, favorizuje određene stilove vođstva, izvore moći, utiče na organizacionu strukturu i psihologiju rada.

Da bi se postigli pozitivni efekti organizacione kulture i ponašanja u organizaciji, na ukupno poslovanje, važno je uskladiti strategije i principe upravljanja sa njom. Da bi upravljali organizacionom kulturom menadžeri najpre treba da postanu svesni značaja organizacionog ponašanja, da prouče postojeću organizacionu kulturu i subkulture i, ako je potrebno, da je koriguju koristeći se pri tom pre svega sopstvenim primerom, simboličkim sadržajem i sistemom nagrađivanja.

Bibliografija

1. Ones D. S., Dilchert S., Environmental sustainability at work: A call to action. Industrial and Organizational Psychology, 2012, 5(4), str. 444-466.
2. Dubrin A. J., Essentials of Management. South-Western Publ. Co. Cinicinnati., 1990.
3. Šiber-Bahtijarević F., Menadžment ljudskih potencijala. Golden marketing. Zagreb, 1999.
4. Rot N., Psihologija grupa. Zavod za udžbenike i nastavna sredstva. Beograd, 1983.
5. Stogdill R. M., Handbook of leadership – A survey of theory and research. New York. A Devision of Macmillan Publishing Co., Inc., 1974.
6. Zvonarević M., Socijalna psihologija. Školska knjiga Zagreb, 1981.
7. Ghiselly E. E., C.W. Brown., Personnel and Industrial Psychology. McGraw-Hill Book Company. Inc., 1955.
8. Schein E., Organizational psychology. New Jersey. Pretince-Hall. Inc., Englewood Cliffs., 1965.

9. Robbins S. P., Esentials of organizational behavior. New Jersey. Pretince- Hill. Ins., 1994.

10. Vecchio P.R., Organizational behavior. The Dryden Press. USA., 1995.

11. Maslov A., Motivacija i ličnost. Nolit. Beograd, 1982.

12. Jaffe D., The healthy company: Research paradigms for personal and organizational health. In S. Sauter, & L. Murphy (Eds.), Organizational risk factors for job stress Washington, DC: American Psychological Association., 1995, pp. 13-40, http://dx.doi.org/10.1037/10173-001

13. Einarsen, S., Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. Aggression and Violent Behavior, 2000, 5(4), pp. 379-401.

14. Petrović I. B., Čizmić S., Vukelić M., Workplace bullying in Serbia: The relation of self-labeling and behavioral experience with job-related behaviors. Psihologija, 2014, 47(2), pp. 185–199.

15. Lewis S., Flexible working arrangements: Implementation, outcomes, and management. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 2003, 18, pp. 1-28.

16. Dex S., Scheibl F., Flexible and family friendly working arrangements in SMEs: Business cases. British Journal of Industrial Relations, 2001, 39(3), pp. 411-431.

INOVATIVNA SRBIJA

ANALIZA PRINOSNOG POLOŽAJA PRIVREDNOG DRUŠTVA U FUNKCIJI POSLOVNOG PLANIRANJA

ANALYSIS OF THE PROFITABILITY POSITION OF THE BUSINESS COMPANY AS A FUNCTION OF BUSINESS PLANNING

Đorđe Ilić | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac, Srbija| djordje.ilic@visokaposlovnaskola.edu.rs

Aleksandar Gajić | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac, Srbija | aleksandar.gajic@visokaposlovnaskola.edu.rs

Ljiljana Dimitrijević | Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija | ljiljana.dimitrijevic@vspep.edu.rs

Sažetak

Upravljanje prinosom je postao deo poslovne teorije i prakse u poslednjih petnaest do dvadeset godina i podrazumeva skup strategija i taktika u službi maksimiziranja prinosa i poboljšanja profitabilnosti privrednih društava. To je složen proces jer uključuje nekoliko aspekata kontrole upravljanja, uključujući upravljanje stopama, upravljanje prihodima i upravljanja bruto finansijskog rezultata. Upravljanje prinosom je multidisciplinarno i podrazumeva objedinjavanje elementa operacija finansijskog upravljanja i poslovnog planiranja. Ono podrazumeva analitičke i planske sposobnosti menadžera koji će iskoristiti dobijene rezultate u stvaranju prihoda i bruto dobiti u cilju uspešnog planiranja i učiniti ga atraktivnim za generisanje povraćaja od rasta prihoda, a ne težnji ka smanjenju troškova.

Ključne reči: *analiza prinosa, prihod, bruto finansijski rezultat, poslovno planiranje*

Abstract:

Yield management has become part of business theory and practice in the last fifteen to twenty years and includes a set of strategies and tactics in the service of maximizing yield and improving the profitability of business companies. It is a complex process because it involves several aspects of management control, including rate management, revenue management and gross financial result management. Yield management is multidisciplinary and involves unifying elements of financial management operations and business planning. It implies the analytical and planning abilities of managers who will use the obtained results in the creation of income and gross profit in order to successfully plan and make it attractive for generating returns from income growth, rather than striving for cost reduction.

Keywords*: yield analysis, income, gross financial result, business planning*

1. UVOD

Upravljanje prinosom je strateški pristup koji podrazumeva prodaju proizvoda pravom kupcu u optimalnom trenutku i po najisplativijoj mogućoj ceni, odnosno najvišoj mogućoj stopi kako

bi se maksimizirao prihod. Osnovna ideja koja je u osnovi upravljanja prinosom je da se proizvodi mogu prodati po različitim cenama u zavisnosti od spoljnih faktora i tržišnih uslova. Strategije upravljanja prinosom usvajaju pristup zasnovan na podacima dobijenih iz analize prinosa kako bi se najpre optimizovali a kasnije planirali poslovni rezultati.

Upravljanje prinosom se fokusira na maksimiziranje prihoda primenom efikasnih strategija za planiranje bruto finansijskog rezultata, a kasnije određivanja cena. Sa druge strane, upravljanje prihodima je širi pojam koji obuhvata različite aspekte kao što su dubinska analiza podataka, predviđanje i planiranje. Pored toga, moderna strategija upravljanja prihodima ide korak dalje uzimajući u obzir prihode, rashode i bruto finanski rezultat prilikom donošenja odluka u vezi poslovnog planiranja.

Ako je kompanija dovoljno profitabilana, onda može da investira, širi delatnost, pravi novu proizvodnju, pruža usluge i tako drži stabilnu poziciju na tržištu [2].

U literaturi o finansijskoj analizi obično se nalaze samo formule proračuna nekih koeficijenata profitabilnosti predstavljeni odvojeno bez ikakve pažnje za ocenjivanje njihovih vrednosti. Nedostaje sistematski pristup pri izvođenju analiza profitabilnosti privrednog društva sa aspekta imovine i kapitala [1]. Nakon izračunavanja različitih pokazatelja profitabilnosti, ključno konceptualno pravilo je pravilno proceniti njihove vrednosti [3]. Još značajniji uticaj na profit imaju unutrašnji faktori, a najznačajniji je aktivnost menadžera pri utvrđivanju politike i analize aktivnosti kompanije, predviđanja i poslovnog planiranja [4].

2. ANALIZA STRUKTURE I RASPOREDA POSLOVNOG PRIHODA

Analiza strukture poslovnih prihoda ukazuje na način i količinu njegovog ostvarivanja, zapravo procentualno učestvovanje svih prihoda poslovanja, a raspored ovih prihoda ukazuje koji je deo dobiti u relaciji prihoda iz poslovanja. Prihodi su novčana sredstva naplaćena po svim osnovama – realizaciji proizvedenih dobara i izvršenih usluga, naplata kamate i sl. Savremena poslovna praksa sve češće prepoznaje kategoriju relevantnog, sveobuhvatnog prihoda. Relevantni prihod je onaj koji meri varijaciju vrednosti kapitala, tj., obogaćivanje vlasnika [6]. Koncept sveobuhvatnog prihoda identifikuje svoju genezu u produženoj argumentovanoj raspravi na prezentaciji finansijskog poslovanja privrednog društva [5]. Sveobuhvatni prihod se razlikuje od klasičnog koncepta neto prihoda, prihvaćen kao prihod računat na osnovu principa opreznosti i istorijskog troška [7].

Najvažniji su prihodi od prodaje proizvoda jer je to dominantna kategorija svakog privrednog društva. Veliku važnost ima i tržište, odnosno mesto gde se ovi prihodi ubiraju. Poslovanje sa inostranim poslovnim partnerima govori o većem kredibilitetu privrednog društva usled jače konkurencije i deviznih priliva.

Poslovni prihodi su opterećeni raznim vrstama rashoda, a najznačajniji su promenljivi materijalni rashodi koji podrazumevaju troškove vezane za robu ili uslugu. Poslovni prihodi su opterećeni bruto zaradama zaposlenih, njihovom produktivnošću, amortizacijom, rezervisanjima i sl.

U sledećoj tabeli (tabela 1) je prikazana analiza raspodele poslovnih prihoda.

Tabela 1. Analiza raspodele poslovnih prihoda

Redni broj	Pozicija	Iznosi u 000 dinara po godinama		Struktura po godinama (%)		Indeks (%)
		Tekuća	Prethodna	Tekuća	Prethodna	
1	Prihodi od prodaje u zemlji	18.482.379	15.254.982	99,53	99,48	121,16
2	Prihodi od prodaje u inostranstvu	86.992	79.324	0,46	0,52	109,67
3	Prihodi od prodaje	18.569.371	15.334.306	100,00	100,00	121,10

Redni broj	Pozicija	Iznosi u 000 dinara po godinama		Struktura po godinama (%)		Indeks (%)
		Tekuća	Prethodna	Tekuća	Prethodna	
	(1 + 2)					
4	Prihodi od aktiviranja učinaka i robe					
5	Povećanje vrednosti zaliha učinaka					
6	Smanjenje vrednosti zaliha učinaka					
7	Ostali poslovni prihodi					
8	Poslovni prihodi (3 + 4 + 5 – 6 + 7)	18.569.371	15.334.306	100,00	100,00	121,10
9	Varijabilni materijalni rashodi	17.443.220	14.526.689	93,93	94,73	120,08
10	Bruto plate	585.004	539.988	3,15	3,52	108,34
11	Amortizacija i troškovi rezervisanja	80.561	74.166	0,43	0,48	108,62
12	Pretežno fiksni rashodi	188.411	164.614	1,01	1,07	114,46
13	Poslovni rashodi (9 do 12)	18.297.196	15.305.457	98,53	99,81	119,54
14	Poslovni dobitak (8 - 13)	272.175	28.849	1,46	0,19	943,45
15	Poslovni gubitak (13 - 8)					

Promenljivi materijalni rashodi u posmatranoj godini:

17.115.632 + 90.515 + 237.073=17.443.220

Promenljivi materijalni rashodi u prošloj godini:

14.264.270 + 76.935+185.484=14.526.689

Posmatrano privredno društvo najveći prihod ima na domaćem tržištu, i on je 99,53% u posmatranoj godini, odnosno 99,48% u prošloj godini, a u poslovanju sa inostranim partnerima prihodi su 0,46% u posmatranoj godini, i 0,52% u prošloj godini.

Promenljivi materijalni rashod čine 93,93% poslovnog prihoda u posmatranoj godini i 94,73% u prošloj godini. I kod ovog privredna društva oni najviše terete poslovni prihod.

Bruto zarade čine 3,15% poslovnog prihoda u posmatranoj godini i 3,52% u prošloj godini.

Rezervisanje i amortizacija čine 0,43% poslovnog prihoda u posmatranoj godini i 0,48% u prošloj godini.

Fiksni rashodi čine 1,01% poslovnog prihoda u posmatranoj godini i 1,07% u prošloj godini.

Poslovni rashodi čine 98,53% poslovnog prihoda u posmatranoj godini i 99,81% u prošloj godini.

Učešće poslovne dobiti je 1,46% poslovnog prihoda u posmatranoj godini i 0,19% u prošloj godini.

3. ANALIZA STRUKTURE BRUTO FINANSIJSKOG REZULTATA

Analiza strukture bruto finansijskog rezultata rasvetljava izvore prihoda kojima se dolazi do poslovnog rezultata. Dakle, celokupni bruto finansijski rezultat se raščlanjava na rezultate prihoda iz poslovanja, rezultate iz finansiranja i na rezultate iz ostalih prihoda. Ovo dekomponovanje targetira grupu prihoda koji utiču na bruto finansijski rezultat.

S obzirom na delatnost privrednog društva, normalno je da su finansijski rashodi veći od finansijskih prihoda. To je zato što privredno društvo daleko više pozajmljuje nego što investira finansijska sredstva. U retkim slučajevima se dešava da finansijski prihodi nadmaše finansijske rashode, ali se očekuje da privredno društvo ostvari pozitivan finansijski rezultat u svom redovnom poslovanju, jer je u suprotnom njegova budućnost loša.

U sledećoj tabeli (tabela 2) je prikazana analiza finansijskog rezultata.

Tabela 2. Analiza finansijskog rezultata

Redni broj	Pozicija	Iznosi u 000 dinara po godinama		Struktura po godinama (%)	
		Tekuća	Prethodna	Tekuća	Prethodna
1	Poslovni prihodi	18.569.371	15.334.306		
2	Finansijski prihodi	17.021	7.282		
3	Ostali prihodi	1.891.620	1.986.016		
4	Ukupan prihod (1 + 2 + 3)	20.478.012	17.327.604		
5	Poslovni rashodi	18.297.196.	15.305.457		
6	Finansijski rashodi	86.117	202.688		
7	Ostali rashodi	1.618.920	1.415.737		
8	Ukupni rashodi (5 + 6 + 7)	20.002.233	16.923.882		
9	Finansijski Rezultat iz poslovnih prihoda (1 - 5)	272.175	28.849	57,21	7,14
10	Finansijski rezultat iz finansijskih prihoda (2 - 6)	(69.096)	(195.406)	(14,52)	(48,40)
11	Finansijski rezultat iz redovnog poslovanja (1+2) - (5+6) ili (9+10)	203.079	(166.557)	42,68	(41,25)
12	Finansijski rezultat iz ostalih prihoda (3 - 7)	272.700	570.279	57,31	141,25
13	Bruto finansijski rezultat (4 - 8)	475.779	403.722	100,00	100,00

Redni broj	Pozicija	Iznosi u 000 dinara po godinama		Struktura po godinama (%)	
		Tekuća	Prethodna	Tekuća	Prethodna
	(Bruto dobitak ili dobitak pre oporezivanja)				

Posmatrano privredno društvo ima pozitivan finansijski rezultat što se tiče prihoda iz poslovanja i u posmatranoj i prošloj godini. Učešće finansijskog rezultata iz poslovnih prihoda u bruto dobiti je 57,21% u posmatranoj godini, i 7,14% u prošloj godini. Rezultati iz finansijskih prihoda su negativni, jer posmatrano privredno društvo više pozajmljuje nego što investira. Učešće finansijskog prihoda u bruto dobiti je -14,52% u posmatranoj godini i -48,40% u prošloj godini. Udeo redovnog poslovanja u bruto dobiti je 42,68% u posmatranoj godini i -42,45% u prošloj godini, što znači da privredno društvo nije imalo uspešan bilans uspeha u prethodnoj godini.

U obe posmatrane godine rezultati vanrednih prihoda privrednog društva su pozitivni. Njihovo učešće bruto dobiti je u posmatranoj godini 57,31%, a u prošloj godini je 141,25%.

U celini bilans uspeha posmatranog privredna društva je uspešan. Rezultati redovnog poslovanja su bolji u posmatranoj u relaciji sa prethodnom godinom i finansijski rashodi su se dosta smanjili u posmatranoj godini u relaciji sa prethodnom godinom.

4. ZAKLJUČAK

Privredno društvo ima pozitivne finansijske rezultate u oba analizirana vremenska perioda. Osnovni razlog uspešnosti su dobri poslovni prihodi, i može se zaključiti da se ono stalno razvija i raste jer poslovni prihodi predstavljaju temelj rasta za privredna društva na tržištu. Rezultat finansijskog prihoda u ukupnim prihodima je zadovoljavajući s obzirom na delatnost privrednog društva.

Privredno društvo ima pozitivne poslovne rezultate što se tiče poslovnih prihoda što je važno za uspešnost poslovanja, dok je analiza finansijskih prihoda i rashoda u obe posmatrane godine negativna, što je znak da privredno društvo više plaća na osnovu upotrebe pozajmljenog kapitala. Privredno društvo je ostvarilo dobar poslovni rezultat iz redovnog poslovanja u posmatranoj godini što znači da je bilans uspeha u tekućoj godini bio uspešniji nego u prošloj godini kada je ostvaren negativan finansijski rezultat iz redovnog poslovanja, što ukazuje na neuspešnu vođenu politiku poslovanja i na neuspešan bilans uspeha u prethodnoj godini, ali govori i o dobroj prošlogodišnjoj analizi prinosnog položaja i uspešnom poslovnom planiranju.

5. Bibliografija

1. Gibson, Ch. H., 1992. Financial Statement Analysis: Using Accounting Information. 5th ed. Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.

2. Mackevičius, J., Giriūnas, L., Valkauskas, R., 2014. Finansinė analizė [Financial analysis]. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.

3. Maynard, J., 2013. Financial Accounting, Reporting and Analysis. Oxford: Oxford University Press.

4. Mentel, G., Szetela, B., Tvaronavičienė, M., 2016. Qualifications of managers vs. effectiveness of investment funds in Poland, Economics & Sociology 9(2): 126-137.

5. Mironiuca, M., Carpb, M., Chersanc, I., C., 2013. 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.

6. Ramond, O., Batsch, L., Casta, J. F., 2007. Résultat et performance financière en normes IFRS: Quel est le contenu informatif du comprehensive income?. Comptabilité-Contrôle-Audit 3,129-154.

7. Vidal, P., O., Giordano-Spring, S., 2012. Le Résultat Global : une remise en cause de la notion de résultat?. Revue Française de Comptabilité 457,16-18.

6. PRILOG

Bilans stanja			
Naziv pozicije	AOP		iznosi u 000 dinara
		Tekuća godina	Prethodna godina
A. STALNA IMOVINA (002+003+004+005+009)	001	1.132.417	817.756
III. NEMATERIJALNA ULAGANjA	004	33.107	29.058
IV. NEKRETNINE,POSTROJENjA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (006+007+008)	005	880.117	788.210
1. Nekretnine, postrojenja i oprema	006	880.117	788.210
B. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (010+011)	009	219.193	488
2. Ostali dugoročni finansijski plasmani	011	219.193	488
V. OBRTNA IMOVINA (013+014+015)	012	7.910.534	7.941.791
I. ZALIHE	013	3.365.630	3.285.269
III. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (016+017+018+019+020)	015	4.544.904	4.656.522
1. Potraživanja	016	3.822.071	3.741.796
3. Kratkoročni finansijski plasmani	018	83.200	91.700
4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	019	248.903	370.506
5. Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	020	390.730	452.520
G. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	021	1.771	0
D. POSLOVNA IMOVINA (001+012+021)	022	9.044.722	8.759.547
Đ. UKUPNA AKTIVA (022+023)	024	9.044.722	8.759.547
E. VANBILANSNA AKTIVA	025	2.100.910	1.102.797
A. KAPITAL (102+103+104+105+106-107+108-109-110)	101	2.349.199	1.940.877
I. OSNOVNI I KAPITAL	102	704.814	704.814
III. REZERVE	104	5	5
VII. NERASPOREDJENI DOBITAK	108	1.644.380	1.236.058
B. DUGOROČNA REZERVISANjA I OBAVEZE (112+113+116)	111	6.695.523	6.810.604
I. DUGOROČNA REZERVISANjA	112	22.625	29.258
II. DUGOROČNE OBAVEZE (114 + 115)	113	267.301	186.807
1. Dugoročni krediti	114	252.767	92.561
2. Ostale dugoročne obaveze	115	14.534	94.246
III. KRATKOROČNE OBAVEZE (117+118+119+120+121+122)	116	6.405.597	6.594.539
1. Kratkoročne finansijske obaveze	117	858.500	356.673
3. Obaveze iz poslovanja	119	5.491.152	6.161.053
4. Ostale kratkoročne obaveze	120	51.104	46.008
5. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda i pasivna vremenska razganičenja	121	304	30.611
6. Obaveze po osnovu poreza na dobitak	122	4.537	194
V. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	123	0	8.066
G. UKUPNA PASIVA (101+111 +123)	124	9.044.722	8.759.547

D. VANBILANSNA PASIVA	125	2.100.910	1.102.797

Bilans uspeha			
Naziv pozicije	AOP		iznosi u 000 dinara
		Tekuća godina	Prethodna godina
I. POSLOVNI PRIHODI (202+203+204-205+206)	201	18.569.371	15.334.306
1. Prihodi od prodaje	202	18.569.371	15.334.306
II. POSLOVNI RASHODI (208 do 212)	207	18.290.196	15.299.172
1. Nabavna vrednost prodate robe	208	17.115.632	14.264.270
2. Troškovi materijala	209	90.515	76.935
3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	210	583.875	538.964
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	211	80.561	74.166
5. Ostali poslovni rashodi	212	419.613	344.837
III. POSLOVNI DOBITAK (201-207)	213	279.175	35.134
V. FINANSIJSKI PRIHODI	215	6.577	2.838
VI. FINANSIJSKI RASHODI	216	86.755	206.101
VII. OSTALI PRIHODI	217	1.891.620	1.986.016
VIII. OSTALI RASHODI	218	1.618.920	1.415.737
IX. DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANjA PRE OPOREZIVANjA(213-214+215-216+217-218)	219	471.697	402.150
B. DOBITAK PRE OPOREZIVANjA (219-220+221-222)	223	471.697	402.150
1. Poreski rashod perioda	225	73.213	35.537
2. Odloženi poreski rashodi perioda	226	0	6.216
3. Odloženi poreski prihodi perioda	227	9.836	0
Đ. NETO DOBITAK (223-224-225-226+227-228)	229	408.320	360.397

Izveštaj o tokovima gotovine			
Naziv pozicije	AOP		iznosi u 000 dinara
		Tekuća godina	Prethodna godina
I. Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti (1 do 3)	301	22.351.009	15.179.185
1. Prodaja i primljeni avansi	302	22.351.009	15.177.992
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	303	0	1.193
II. Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti (1 do 5)	305	22.725.379	15.039.897
1. Isplate dobavljačima i dati avansi	306	22.087.575	14.492.168
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	307	551.049	504.619
3. Plaćene kamate	308	86.755	43.110
III. Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	311	0	139.288
IV. Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti (II - I)	312	374.370	0
I. Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja (1 do 3)	325	628.301	443.425
2. Dugoročni i kratkoročni krediti (neto prilivi)	327	628.301	443.425
II. Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja (1 do 4)	329	375.534	299.142
2. Dugoročni i kratkoročni krediti i ostale obaveze (neto odlivi)	331	375.534	299.142
III. Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja (I - II)	334	252.767	144.283
G. SVEGA PRILIVI GOTOVINE (301+313+325)	336	22.979.310	15.622.610
D. SVEGA ODLIVI GOTOVINE (305+319+329)	337	23.100.913	15.339.039
Đ. NETO PRILIVI GOTOVINE (336-337)	338	0	283.571
E. NETO ODLIV GOTOVINE (337-336)	339	121.603	0
Ž. GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	340	370.506	86.935
J. GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA (338 - 339 + 340 +341 - 342)	343	248.903	370.506

INOVATIVNA SRBIJA

ANALIZA RIZIKA I PRAGA RENTABILNOSTI PRIVREDNOG DRUŠTVA U FUNKCIJI PLANIRANJA POSLOVANJA

ANALYSIS OF RISKS AND THE PROFITABILITY THRESHOLD OF A BUSINESS COMPANY AS A FUNCTION OF BUSINESS PLANNING

Đorđe Ilić | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac, Srbija| djordje.ilic@visokaposlovnaskola.edu.rs

Aleksandar Gajić | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac, Srbija | aleksandar.gajic@visokaposlovnaskola.edu.rs

Sažetak

Poslovne odluke mogu maksimizirati profit i pomoći u širenju organizacije, ali menadžeri takođe moraju odmeriti rizike svojih odluka. Analiza rizika je od suštinskog značaja za identifikaciju potencijalnih opasnosti u poslovnom planiranju koje mogu uticati na zarađivačku moć privrednog društva. Privredna društva se suočavaju sa značajnim izazovima. U tom smislu, potrebna je jasna vizija aktivnosti koja se može postići analizom praga rentabilnosti. Ona rasvetljava odnos između troškova, obima proizvodnje i prinosa i ove podatke može koristiti da postavi finansijske ciljeve u izradi poslovnog planiranja. U smislu neizvesnosti, važno je unapred analizirati a zatim napraviti prognoze koje će omogućiti sastavljanje poslovnih planova sa realističnim podacima.

Ključne reči: *analiza rizika, prag rentabilnosti, planiranje poslovanja, rentabilnost*

Abstract: *Business decisions can maximize profits and help expand the organization, but managers must also weigh the risks of their decisions. Risk analysis is essential for identifying potential hazards in business planning that may affect the earning power of the company. Businesses face significant challenges. In this sense, a clear vision of the activity is needed, which can be achieved by analyzing the break-even point. It sheds light on the relationship between costs, production volume and yield and can use this data to set financial goals in business planning. In terms of uncertainty, it is important to analyze in advance and then make forecasts that will enable the creation of business plans with realistic data.*

Key words: *risk analysis, break-even point, business planning, profitability*

1. UVOD

Svaka aktivnost, a poslovanje privrednog društva pogotovo, konstantno je vezana za neizvesnost i rizik. Teorija rizika profita ističe da se ekonomski profit generiše kao kompenzacija za vlasnika preduzeća zbog preuzimanja rizika ulaganjem i kasnije obavljanjem samog posla [5]**.** Pozitivan poslovni rezultat se iskazuje kao profit a negativan kao gubitak. Analitičari prate i analiziraju načine ostvarivanja poslovnih rezultata privrednog društva, kao i u izražavanju relevantno iskazanog profita. U ovom pogledu se primećuje postojanje

dvostrukog pristupa porekla profita kompanije, kao ekonomskog subjekta koje 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]. Možemo zaključiti da je rizik stanje u kojem postoji mogućnost negativnog odstupanja od poželjnog ishoda koji očekujemo ili kome se nadamo. Stoga možemo reći da bi rizik postojao u finansijskom poslovanju mora da: bude moguć, izaziva ekonomsku štetu, bude neizvestan i bude slučajan [6].

Za razliku od neizvesnosti koju možemo definisati kao nemogućnost da se unapred odrede ishodi investicione aktivnosti, rizik predstavlja verovatnoću ostvarivanja nepoželjnog događaja, što znači da predstavlja merljivu veličinu kojom se uspostavlja odnos verovatnoća među pojedinim ishodima finansiranja [1]. Problem rizika i prinosnog položaja nije do kraja rešen. Ovo je deo problema koji su se javljali u poslednjih deset godina i koji još uvek nisu rešeni: validacija modela upravljanja rizikom, modeliranje rizika i prinosa, smanjenje troškova utvrđivanjem u kojoj imovini bi bilo povoljno zauzeti poziciju [4]. Pred finansijskim upravljanjem privrednog društva se postavlja zadatak, da odredi cilj i da se opredeli za optimalnu kombinaciju prinosa i rizika [7].

Dve vrste rizika izbijaju u prvi plan - rizik vezan za postojanje osnovnih sredstava kao fiksnih kapaciteta u uslovima promene obima zaposlenosti (poslovni rizik) i rizik uslovljen zaduživanjem u uslovima promenljivog rentabiliteta poslovanja privrednog društva (finansijski rizik). Ukupni (totalni rizik) kome je privredno društvo u svom poslovanju izloženo, koji se ispoljava kroz neizvesnost očekivanog neto dobitka, može se dekomponovati na poslovni rizik, koji se ispoljava kroz neizvesnost ostvarivanja očekivanog poslovnog dobitka i finansijski rizik, koji se ispoljava kroz neizvesnost pokrivanja neto rashoda finansiranja iz poslovne dobiti. Dobit preduzeća u velikoj meri zavisi od efikasnog korišćenja sredstava i kapitala, i potrebno je izračunati i analizirati ne samo profitabilnost prodaje već i koeficijente profitabilnosti imovine i kapitala. Dva termina se koriste za opisivanje profitabilnosti: „rentabilnost" i „prinos". Termin „profitabilnost" se koristi kada se analiziraju pokazatelji profitabilnosti prodaje, dok „prinos" opisuje profitabilnost imovine i kapitala [3]. U teoriji i praksi govori se o poslovnom riziku, finansijskom i ukupnom riziku, koji se utvrđuje na osnovu segmentacije poslovnih rezultata.

1.1. Poslovni rizik

Ovaj rizik izražava stepen neizvesnosti pri težnji ka ostvarivanju poslovne dobiti koji se dobija iz pokazatelja prinosa na angažovana sredstva. Ako privredno društvo povećava fiksne troškove, utoliko je veći rizik da u slučaju pada prodaje ostvari gubitak. Poslovni rizik se često naziva i poslovnim leveridžom. Ukoliko faktor poslovnog rizika iznosi 2, to znači da će svaka promena u poslovnim prihodima od 1% izazvati promenu poslovnog rezultata za 2%.

Pokazujući multiplikovanu varijaciju dobiti ili gubitka kao posledicu promena poslovnog prihoda (pod uslovom da je nepromenjen paritet koštanja proizvoda), ovaj rizik ukazuje na to koliki je pad prodaje moguć (odnosno umanjenje poslovnih prihoda), a da privredno društvo ipak ostvari poslovni rezultat, odnosno pokazuje uticaj promena kapaciteta privrednog društva na rentabilnost poslovanja. Ukoliko je ovaj rizik manji, to je privredno društvo manje izloženo riziku da u slučaju pada prodaje ne ostvari dobit.

1.2. Finansijski rizik

Finansijski rizik predstavlja rizik da promenom uslova privređivanja, prosečna kamatna stopa na pozajmljena sredstva bude viša od zarađivačke moći privrednog društva, pa ono ne može da pokrije rashode finansiranja i po toj osnovi ostvari bruto finansijski rezultat. Što je udeo pozajmljenog kapitala veći i troškovi koji iziskuje viši, to je veći rizik da privredno društvo svojim redovnim poslovanje neće biti u stanju da rashode finansiranja pokrije iz poslovnog rezultata.

Srazmerno povećanje tuđeg kapitala će imati za posledicu pozitivan uticaj na rentabilnost sopstvenog kapitala. S druge strane, visoko učešće tuđeg kapitala dovodi privredno društvo u rizik ostvarivanja bruto dobitka ukoliko dođe do rasta kamatnih stopa ili ukoliko dođe do pada poslovnog dobitka.

Finansijski rizik se određuje i prikazuje preko faktora finansijskog rizika, tj. finansijskog leveridža, i prikazuje količinu menjanja neto dobiti promenom poslovne dobiti.

Što je faktor finansijskog rizika niži, odnosno što je manja promena bruto finansijskog rezultata usled promene poslovnog rezultata, smanjen je i uticaj finansijskog leveridža, a samim tim i rizik da privredno društvo ne može da iz poslovnog rezultata pokrije rashode finansiranja.

1.3. Ukupni rizik

Ukupni rizik predstavlja rizik da privredno društvo ne ostvari bruto finansijski rezultat. U literaturi se naziva i složenim rizikom zbog činjenice da je uslovljen i poslovnim i finansijskim rizikom.

Visok faktor poslovnog rizika trebalo bi da bude praćen niskim faktorom finansijskog rizika što proizilazi iz horizontalnih pravila finansiranja. Privredna društva koja imaju velike vrednosti osnovnih sredstava, a samim tim i visoke troškove amortizacije, imaju i veći poslovni rizik. Najbolja alternativa je da svoja osnovna sredstva finansiraju sopstvenim kapitalom, a ne dugoročnim izvorima finansiranja, jer će time postići niži finansijski leveridž.

Ova analiza podrazumeva raščlanjavanje troškova na fiksne i promenljive komponente.

Varijabilni rashodi posmatrane godine = 17.443.220 + 585.004 x 20% = 17.560.220,8

Varijabilni rashodi prošle godini = 14.526.689 + 539.988 x 20% =14.634.686,6

Fiksni rashodi u posmatranoj godini = 188.411 + 80.561+ 585.004 x 80% = 736.975,2

Fiksni rashodi u prošloj godini = 164.614 +74.166 + 539.988 x 80% = 670.770,4

Neto rashodi finansiranja u posmatranoj godini = 86.117 - 17.021 = 69.096

Neto rashodi finansiranja u prošloj godini = 202.688 - 7.282 = 195.406

U sledećoj tabeli (tabela 1) je prikazana analiza rizika privrednog društva.

Tabela 1. Analiza rizika privrednog društva

			u 000 dinara
Redni broj	**Pozicija**	**Tekuća godina**	**Prethodna godina**
1	Poslovni prihodi	18.569.371	15.334.306
2	Varijabilni rashodi	17.560.220 ,8	14.634.686,6
3	Marža pokrića (1-2)	1.009.150,2	699.619,4
4	Fiksni i pretežno fiksni rashodi	736.975,2	670.770,4
5	Neto rashodi finansiranja - finansijski rezultat iz finansiranja	69.096	195.406
6	Poslovni rezultat-finansijski rezultat iz poslovnih prihoda (3-4)	272.175	28.849
7	Bruto finansijski rezultat-finansijski rezultat iz redovnog poslovanja (6-5)	203.079	(166.557)

			u 000 dinara
Redni broj	**Pozicija**	**Tekuća godina**	**Prethodna godina**
8	Faktor poslovnog rizika (3/6)	3,70772	24,25107
9	Faktor finansijskog rizika (6/7)	1,34024	(0,17320)
10	Faktor ukupnog rizika (8x9)	4,96923	(4,20028)
11	% učešća marže pokrića u poslovnom prihodu (3/1x100)	5,43448 %	4,56244 %
12	Potreban poslovni prihod za ostvarenje neutralnog poslovnog rezultata (4/11x100)	13.561.098,76198	14.702.010,32781
13	% iskorišćenja poslovnog prihoda za ostvarenje neutralnog poslovnog rezultata (12/1x100)	73,029 %	95,876 %
14	Stopa elastičnosti ostvarenja neutralnog poslovnog rezultata ((1-12)/1)x100	26,970%	4,123 %
15	Potreban poslovni prihod za ostvarenje neutralnog bruto finansijskog rezultata ((4+5)/11)x100	14.832.535,9556	18.984.937,88411
16	% iskorišćenja poslovnog prihoda za ostvarenje neutralnog bruto finansijskog rezultata (15/1x100)	79,87635 %	123,80695 %
17	Stopa elastičnosti ostvarenja neutralnog bruto finansijskog rezultata ((1-15)/1)x100	20,1236 %	(23,8069)

1.4. Analiza rizika ostvarenja finansijskog rezultata

Privredno društvo želi da minimizuje poslovni rizik, jer on obezbeđuje pozitivan poslovni rezultat. Kod posmatranog privredna društva ovaj rizik je 3,70772 u posmatranoj godini i 24,25107 u prošloj godini, što pokazuje znatno smanjenje rizika poslovanja u posmatranoj godini.

Privredno društvo želi da minimizuje i finansijski rizik. Kod posmatranog privredna društva ovaj rizik je 1,34024 u posmatranoj godini i - 0,17320 u prošloj godini.

Ukupni rizik ukazuje na menjanje bruto finansijskog rezultata u relaciji na promene poslovne marže, i treba da bude što manji. Kod posmatranog privrednog društva ovaj rizik je 4,96923 u posmatranoj godini i - 4,20028 u prošloj godini, što govori o povećanju ovog rizika u posmatranoj godini.

2. ANALIZA PRAGA RENTABILNOSTI

Posmatrano privredno društvo ima sledeće rezultate: učešće poslovnog prihoda u neutralnom poslovnom rezultatu je 73,029% u posmatranoj godini i 95,876% u prošloj godini, što govori o ostvarivanju dobiti. Indeks elastičnosti ovog posmatranog privrednog društva je viši u posmatranoj godini od prošle godine (26,970% posmatrane godine i 4,123% prošle godine).

Posmatrano privredno društvo upotrebljava poslovne prihode u cilju sprovođenja neutralnog bruto finansijskog rezultata 79,87635% posmatrane godine i 123,80695% prošle godine, što govori o pozitivnom bruto finansijskom rezultatu u posmatranoj godini. Indeks elastičnosti

posmatranog privrednog društva je viši u posmatranoj godini od prošle godine (20,1236% posmatrane godine i -23,80695% prošle godine).

3. ANALIZA FINANSIJSKE MOĆI

Analiza finansijske moći utvrđuje pokrivenost raznih fiksnih troškova. Ova analiza obuhvata pokrivenosti kamatnih troškova, fiksnih dugova i obaveza i isplata vlasnicima preferencijalnih akcija.

Pokrivenost troškova kamata$_{TG}$ = 272.175 /86.117 =3,16

Pokrivenost troškova kamata$_{PG}$ = 28.849 /202.688 =0,14

Posmatrano privredno društvo ostvaruje pokrivenost troškova kamata 3,16 puta u posmatranoj godini i 0,14 puta u prošloj godini.

4. ANALIZA RENTABILNOSTI

Rentabilnosti celokupnog kapitala možemo računati na sledeće načine:

a) Stopa bruto prinosa na ukupan kapital $_{TG}$ = 272.175 / ((9.412.212+ 9.160.323) / 2) = 0,029 %

Stopa bruto prinosa na ukupan kapital $_{PG}$ = 28.849 / ((9.412.212+ 9.160.323) / 2)= 0,003 %

Stopa bruto prinosa na ukupan kapital posmatranog privredna društva je u posmatranoj godini veća nego u prošloj godini, što govori o boljem prinosu ukupnog kapitala.

b) Stopa neto prinosa na ukupan kapital $_{TG}$ = ((411.790 +86.117) x 100) / ((9.412.212+ 9.160.323) / 2) = 5,36%

Stopa neto prinosa na ukupan kapital $_{PG}$ = ((361.812 + 202.688) x 100) / ((9.412.212+ 9.160.323) / 2) = 6,07%

Ova stopa prinosa je manja u posmatranoj godini (5,36%) u odnosu na prošlu godinu (6,07%), što govori o manjem prinosu na ukupni kapital u posmatranoj godini u relaciji sa prošlom godinom.

Stopa neto prinosa na investirani kapital $_{TG}$ = (411.790 +86.117) x 100 / ((2.384.586 + 107.204 + 2.796.377 + 267.301) / 2) = 17,92%

Stopa neto prinosa na investirani kapital $_{PG}$ = (361.812 + 202.688) x 100 / ((2.384.586 + 107.204 + 2.796.377 + 267.301)/2) = 20,32 %

Stopa neto prinosa investiranog kapitala posmatranog privrednog društva je opala u posmatranoj godini (17,92%) u relaciji sa prošlom godinom (20,32%).

Stopa neto prinosa sopstvenog kapitala TG = 411.790 x 100 / ((2.384.586+2.796.377) / 2) = 15,89 %

Stopa neto prinosa sopstvenog kapitala PG = 361.812 x 100 / ((2.384.586 + 2.796.377) / 2) = 13,96 %

Stopa neto prinosa sopstvenog kapitala posmatranog privrednog društva je manja u prošloj godini (13,96%) u relaciji sa posmatranom godinom (15,89%), što govori o odličnom poslovnom rezultatu.

5. ZAKLJUČAK

Rizici poslovanja kod ovog privrednog društva su dosta niži u posmatranoj godini u relaciji sa prošlom godinom što je veoma dobro, jer smanjenje rizika implicira pozitivne trendove u ostvarivanju poslovnog rezultata. Rizik stvaranja bruto finansijskog rezultata je međutim veći u posmatranoj relaciji u odnosu sa prošlom godinom, što nije u interesu privrednog društva,

tako da će privredno društvo morati da radi na tome da dejstvo ukupnog rizika bude što niže u narednom periodu.

Rezultati analize praga rentabilnosti su na zavidnom nivou što ukazuje menadžerima da tokom ciljanog perioda mogu da ostvare uravnotežen budžet. Takođe, omogućava im da utvrde da li je proizvod ili usluga profitabilna, što je ključna informacija za podršku strateškim odlukama menadžera u procesu poslovnog planiranja.

6. Bibliografija

1. Brzaković, T., (2007), *Tržište kapitala; Teorija i prakasa*, Čugura print, Beograd, str. 238.

2. Dumitrana, M., Jianu, I., Jinga, G., 2010. Comprehensive income – past, present and future. Analele Stiintifice Ale Universitatii „Alexandru Ioan Cuza" din Iasi, Special number tiinte Economice, 25-40.

3. Fridson, M.S., Alvarez, F., 2011. Financial Statement Analysis. A Practitioner's Guide. 4th ed. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

4. Ghosh, I, M., Sanyal, K., „Introspecting predictability of market fear in Indian context during COVID-19 pandemic: An integrated approach of applied predictive modelling and explainable AI". International J of Information Management Data Insights 1, no. 2: 100039; 2021.

5. McGuigan, J.R., Charles M.R., Harris, H.deB., Managerial Economics: Application, Strategy and Tactics, US: Cengage Learning, Stamford, 2014.

6. Vaughan, E., Vaughan, T., „Osnovi osiguranja – Upravljanje rizicima", MATE (John Wiley&Sons, Inc.), Zagreb, 1995.

7. Vunjak, N., Finansijski menadžment, Ekonomski fakultet, Subotica, 2005, str.263.

7. PRILOG

Bilans stanja			
Naziv pozicije	AOP		iznosi u 000 dinara
		Tekuća godina	Prethodna godina
A. STALNA IMOVINA (002+003+004+005+009)	001	1.132.417	817.756
III. NEMATERIJALNA ULAGANjA	004	33.107	29.058
IV. NEKRETNINE,POSTROJENjA, OPREMA I BIOLOŠKA SREDSTVA (006+007+008)	005	880.117	788.210
1. Nekretnine, postrojenja i oprema	006	880.117	788.210
B. DUGOROČNI FINANSIJSKI PLASMANI (010+011)	009	219.193	488
2. Ostali dugoročni finansijski plasmani	011	219.193	488
V. OBRTNA IMOVINA (013+014+015)	012	7.910.534	7.941.791
I. ZALIHE	013	3.365.630	3.285.269
III. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA, PLASMANI I GOTOVINA (016+017+018+019+020)	015	4.544.904	4.656.522
1. Potraživanja	016	3.822.071	3.741.796
3. Kratkoročni finansijski plasmani	018	83.200	91.700
4. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	019	248.903	370.506
5. Porez na dodatu vrednost i aktivna vremenska razgraničenja	020	390.730	452.520
G. ODLOŽENA PORESKA SREDSTVA	021	1.771	0
D. POSLOVNA IMOVINA (001+012+021)	022	9.044.722	8.759.547
Đ. UKUPNA AKTIVA (022+023)	024	9.044.722	8.759.547
E. VANBILANSNA AKTIVA	025	2.100.910	1.102.797

A. KAPITAL (102+103+104+105+106-107+108-109-110)	101	2.349.199	1.940.877
I. OSNOVNI I KAPITAL	102	704.814	704.814
III. REZERVE	104	5	5
VII. NERASPOREDJENI DOBITAK	108	1.644.380	1.236.058
B. DUGOROČNA REZERVISANJA I OBAVEZE (112+113+116)	111	6.695.523	6.810.604
I. DUGOROČNA REZERVISANJA	112	22.625	29.258
II. DUGOROČNE OBAVEZE (114 + 115)	113	267.301	186.807
1. Dugoročni krediti	114	252.767	92.561
2. Ostale dugoročne obaveze	115	14.534	94.246
III. KRATKOROČNE OBAVEZE (117+118+119+120+121+122)	116	6.405.597	6.594.539
1. Kratkoročne finansijske obaveze	117	858.500	356.673
3. Obaveze iz poslovanja	119	5.491.152	6.161.053
4. Ostale kratkoročne obaveze	120	51.104	46.008
5. Obaveze po osnovu poreza na dodatu vrednost i ostalih javnih prihoda i pasivna vremenska razgraničenja	121	304	30.611
6. Obaveze po osnovu poreza na dobitak	122	4.537	194
V. ODLOŽENE PORESKE OBAVEZE	123	0	8.066
G. UKUPNA PASIVA (101+111 +123)	124	9.044.722	8.759.547
D. VANBILANSNA PASIVA	125	2.100.910	1.102.797

Bilans uspeha			
Naziv pozicije	AOP		iznosi u 000 dinara
		Tekuća godina	Prethodna godina
I. POSLOVNI PRIHODI (202+203+204-205+206)	201	18.569.371	15.334.306
1. Prihodi od prodaje	202	18.569.371	15.334.306
II. POSLOVNI RASHODI (208 do 212)	207	18.290.196	15.299.172
1. Nabavna vrednost prodate robe	208	17.115.632	14.264.270
2. Troškovi materijala	209	90.515	76.935
3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi	210	583.875	538.964
4. Troškovi amortizacije i rezervisanja	211	80.561	74.166
5. Ostali poslovni rashodi	212	419.613	344.837
III. POSLOVNI DOBITAK (201-207)	213	279.175	35.134
V. FINANSIJSKI PRIHODI	215	6.577	2.838
VI. FINANSIJSKI RASHODI	216	86.755	206.101
VII. OSTALI PRIHODI	217	1.891.620	1.986.016
VIII. OSTALI RASHODI	218	1.618.920	1.415.737
IX. DOBITAK IZ REDOVNOG POSLOVANJA PRE OPOREZIVANJA(213-214+215-216+217-218)	219	471.697	402.150
B. DOBITAK PRE OPOREZIVANJA (219-220+221-222)	223	471.697	402.150
1. Poreski rashod perioda	225	73.213	35.537
2. Odloženi poreski rashodi perioda	226	0	6.216
3. Odloženi poreski prihodi perioda	227	9.836	0
Đ. NETO DOBITAK (223-224-225-226+227-228)	229	408.320	360.397

Izveštaj o tokovima gotovine			
Naziv pozicije	AOP		iznosi u 000 dinara
		Tekuća godina	Prethodna godina
I. Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti (1 do 3)	301	22.351.009	15.179.185
1. Prodaja i primljeni avansi	302	22.351.009	15.177.992
2. Primljene kamate iz poslovnih aktivnosti	303	0	1.193
II. Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti (1 do 5)	305	22.725.379	15.039.897

1. Isplate dobavljačima i dati avansi	306	22.087.575	14.492.168
2. Zarade, naknade zarada i ostali lični rashodi	307	551.049	504.619
3. Plaćene kamate	308	86.755	43.110
III. Neto priliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	311	0	139.288
IV. Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti (II - I)	312	374.370	0
I. Prilivi gotovine iz aktivnosti finansiranja (1 do 3)	325	628.301	443.425
2. Dugoročni i kratkoročni krediti (neto prilivi)	327	628.301	443.425
II. Odlivi gotovine iz aktivnosti finansiranja (1 do 4)	329	375.534	299.142
2. Dugoročni i kratkoročni krediti i ostale obaveze (neto odlivi)	331	375.534	299.142
III. Neto priliv gotovine iz aktivnosti finansiranja (I - II)	334	252.767	144.283
G. SVEGA PRILIVI GOTOVINE (301+313+325)	336	22.979.310	15.622.610
D. SVEGA ODLIVI GOTOVINE (305+319+329)	337	23.100.913	15.339.039
Đ. NETO PRILIVI GOTOVINE (336-337)	338	0	283.571
E. NETO ODLIV GOTOVINE (337-336)	339	121.603	0
Ž. GOTOVINA NA POČETKU OBRAČUNSKOG PERIODA	340	370.506	86.935
J. GOTOVINA NA KRAJU OBRAČUNSKOG PERIODA (338 - 339 + 340 +341 - 342)	343	248.903	370.506

INOVATIVNA SRBIJA

UTICAJ INTERNET PROMOTIVNIH AKTIVNOSTI HOTELA NA ODRŽIVI RAZVOJ ZAŠTIĆENIH PODRUČJA

INFLUENCE OF INTERNET PROMOTIONAL ACTIVITIES OF HOTELS ON THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PROTECTED AREAS

Miloš Ćuruvija | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac, Srbija| milos.curuvija@visokaposlovnaskola.edu.rs

Ivana Ćuruvija | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija | ivana.curuvija@visokaposlovnaskola.edu.rs

Dušan Garabinović | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković" Kruševac, Srbija| dusan.garabinovic@visokaposlovnaskola.edu.rs

Sažetak

Savremeni trendovi hotelskog poslovanja usmereni su ka poštovanju koncepta održivog razvoja. Razlog za navedeno je što je sve veći broj turista koji se mogu obuhvatiti pojmom ekološki turisti (eko-turisti), a turistički tokovi sve više naglašavaju značaj ekološkog turizma (eko-turizam) i u širem smislu posmatrano održivog turizma. Takođe, turisti u velikoj meri koriste savremene tehnologije prilikom pripreme i realizacije putovanja. Hoteli porukama koje šalju ciljnom tržištu mogu promovisati održivi razvoj, a istovremeno i svoje poslovanje koje je zasnovano na poštovanju ovog koncepta. Navedeno je posebno značajno ukoliko se hoteli nalaze u zaštićenim prirodnim područjima. Predmet ovog rada su internet promotivne aktivnosti hotela i održivi razvoj zaštićenih područja. Cilj ovog rada je utvrditi uticaj internet promotivnih aktivnosti hotela na održivi razvoj zaštićenih područja na teritoriji Republike Srbije. Radi realizacije postavljenog cilja, sprovedena je analiza veb-sajtova odabranih hotela lociranih u nacionalnim parkovima Republike Srbije kako bi se ustanovilo prisustvo elemenata održivog razvoja i informacija o zaštićenim područjima u promotivnim aktivnostima. Na ovaj način povezuje se nekoliko ključnih koncepata savremenog hotelskog poslovanja – održivi razvoj, marketing i korišćenje savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija.

Abstract

Contemporary trends in hotel business are aimed at respecting the concept of sustainable development. The reason for the above is that the number of tourists who can be covered by the term ecological tourists (eco-tourists) is increasing, and tourist flows increasingly emphasize the importance of ecological tourism (eco-tourism) and, in a broader sense, sustainable tourism. Also, tourists use modern technologies to a large extent when preparing and realizing their trip. Hotels can promote sustainable development with the messages they send to the target market, and at the same time, their business, which is based on respect for this concept. This is especially important if the hotels are located in protected natural areas. The subject of this work is internet promotional activities of hotels and sustainable development of protected areas. The aim of this work is to determine the impact of internet promotional activities of hotels on the sustainable development of protected areas on the territory of the Republic of Serbia. In order to realize the set goal, an analysis of the websites of selected hotels located in the national parks of the Republic of Serbia was carried out in order to establish the presence of elements of sustainable development and information about protected areas in promotional activities.

In this way, several key concepts of modern hotel business are connected - sustainable development, marketing and the use of modern information and communication technologies.

Ključne reči: *održivi razvoj, hoteli, održivi turizam, eko-turizam, internet promotivne aktivnosti*

Keywords: *sustainable development, hotels, sustainable tourism, eco-tourism, Internet promotional activities*

1. UVOD

Održivi razvoj je u današnje vreme široko korišćen termin, ali sa nedovoljno jasnim značenjem. Tome u prilog ide mišljenje proisteklo iz teorijske analize pojmova „održivost" i „održivi razvoj" kojim se sugeriše na nepreciznost definicije održivog razvoja, „pojavu koncepta održivosti u raspravama 1990-ih i njegovo učvršćivanje u određenim područjima znanja, i pojavu novih alternativa održivom razvoju, kao što su *degrowth* i *buen vivir*" [1]. Istraživačko interesovanje za održivi turizam se povećava [2]. Održivi razvoj je jedno od deset načela proklamovanih Zakonom o turizmu [3]. Navedeno načelo se posmatra kao „usklađeni sistem tehničko-tehnoloških, ekonomskih i društvenih aktivnosti, koji se zasniva na ekonomskom razvoju, očuvanju prirodnih i kulturnih dobara, očuvanju i razvoju lokalne zajednice" ([3], član 2, stav 1, tačka 2).

Kako bi došlo do veće turističke iskorišćenosti prirodnih resursa, ali uz očuvanje istih, potrebno je da postoji adekvatno osmišljen i kreiran turistički proizvod. Jedna od neizostavnih komponenata ponude, odnosno integrisanog turističkog proizvoda, koja zadovoljava osnovne, ali i dodatne potrebe turista, jesu smeštajni kapaciteti. Bazični objekat u domenu smeštaja turista jeste hotel i njegove podvrste (garni i apart) [4].

Međutim, postojanje proizvoda samo po sebi nije dovoljno za njegovu uspešnu tržišnu realizaciju, već je potrebno usmeriti se ka celini marketing aktivnosti. Marketing, a time i marketing menadžment, imaju važnu ulogu u turizmu [5]. Promocija je jedan od elemenata marketinga na kojoj bi trebao da bude fokus. Postoji rast istraživačkog interesovanja za oblast povezanosti turističkog menadžmenta i marketinga u odnosu na održivi turizam [6].

Hoteli se sve više usmeravaju ka „zelenom" poslovanju oličenom u zaštiti životne sredine. Marketinške aktivnosti imaju veliki značaj u promovisanju takvih hotela i jačanju svesti o očuvanju životne sredine, što je pokazano na mnogim primerima: segmentacija gostiju prema ponovnoj upotrebi peškira kako bi se u situacijama povećane tražnje mogla dati prednost u rezervacijama pojedinim segmentima radi smanjenja uticaja na životnu sredinu, uz ukazivanje na dodatnu mogućnost modifikovanja ponašanja gostiju [7]; uticaj percepcije poverenja na nameru rezervacije održivog hotela [8]; uloga zelenog marketinga sa aspekta analize postojećeg stanja u pogledu prihvaćenosti od strane zelenih i *mainstream* potrošača i mogućih pravaca daljeg unapređenja stanja implementacije zelenog marketinga i zelene prakse od strane većeg broja hotela i njihove prihvaćenosti od *mainstream* potrošača [9]; povećanje nivoa lojalnosti hotelu posredstvom zelenog marketinga interesnih grupa (engl. *Stakeholders*) i društveno-odgovornih hotela [10]; značaj zelenog marketing miksa za održive hotelske performanse [11]; pozitivni uticaj proekološke promocije putem društvenih mreža hotela na imidž hotela – povećana namera za rezervisanje, spremnost da se plati više i širenje informacija „od usta do usta" (engl. *Word-of-Mouth – WOM*) [12]. U analizi *internet* promocije određene destinacije, hoteli predstavljaju neizostavni deo [13]. U jednoj od publikacija dati su primeri radova u kojima su analizirani *veb-sajtovi* i/ili društvene mreže hotela, kako u Srbiji, tako i u inostranstvu, zaključujući da „*veb-sajt* i društvene mreže (primarno *Fejsbuk*) igraju značajnu ulogu u savremenoj hotelskoj promociji" ([13], str. 30).

Sa jedne strane postoje hoteli koji su u svom poslovanju usmereni poštovanju ekoloških i u širem smislu posmatrano principa održivog razvoja. Takvi hoteli se obično nazivaju ekološki (eko), zeleni, održivi i sl. i poseduju određene sertifikate. Sertifikati mogu biti operativni (odnose se na aktivnosti), građevinski (odnose se na objekte) i ostali [14]. Najznačajniji operativni sertifikati su: *GSTC* (engl. *Global Sustainable Tourism Council*), *Earth Check*, *Green*

Globe, *Green Key*, *Travelife Accomodation Sustainablility*, *EU Ecolabel (EU Flower)* i dr. [14]. Najznačajniji građevinski sertifikati su: *LEED*, *BREEAM*, *EDGE* i dr. [14]. Među ostalim sertifikatima treba pomenuti sertifikate *ISO* (engl. *International Organization for Standardization*) – *ISO 14001* i *ISO 50001* [14]. Prvi se odnosi na upravljanje zaštitom životne sredine, a drugi na energetski menadžment [14]. Nasuprot njima, postoje hoteli koji promovišu navedene koncepte iako ih nužno ne implementiraju u svakodnevnom poslovanju. Doprinos koji se u ovom slučaju ostvaruje je indirektan.

Prethodni tekst predstavlja osnov za definisanje predmeta i cilja ovog rada. **Predmet** ovog rada su *internet* promotivne aktivnosti hotela i održivi razvoj zaštićenih područja. **Cilj** ovog rada je utvrditi uticaj *internet* promotivnih aktivnosti hotela na održivi razvoj zaštićenih područja na teritoriji Republike Srbije. Radi realizacije postavljenog cilja, sprovedena je analiza *veb-sajtova* odabranih hotela lociranih u nacionalnim parkovima Republike Srbije kako bi se ustanovilo prisustvo elemenata održivog razvoja i informacija o zaštićenim područjima u promotivnim aktivnostima.

Zaštićena područja, kao komponenta zaštićenih prirodnih dobara Srbije, obuhvataju:

- „strogi rezervat prirode,
- specijalni rezervat prirode,
- nacionalni park,
- spomenik prirode,
- zaštićeno stanište,
- predeo izuzetnih odlika,
- park prirode" ([15], član 27).

Nacionalni park (NP) je najviši stepen zaštite područja prema zakonodavstvu Republike Srbije. „Nacionalni park je područje sa većim brojem raznovrsnih prirodnih ekosistema od nacionalnog značaja, istaknutih predeonih odlika i kulturnog nasleđa u kome čovek živi usklađeno sa prirodom, namenjeno očuvanju postojećih prirodnih vrednosti i resursa, ukupne predeone, geološke i biološke raznovrsnosti, kao i zadovoljenju naučnih, obrazovnih, duhovnih, estetskih, kulturnih, turističkih, zdravstveno-rekreativnih potreba i ostalih aktivnosti u skladu sa načelima zaštite prirode i održivog razvoja." ([15], član 30, stav 1)

Na teritoriji Republike Srbije postoji pet nacionalnih parkova (godina proglašenja): „Fruška gora" (1960. god.), „Đerdap" (1974. god.), „Tara" (1981. god.), „Kopaonik" (1981. god.) i „Šar planina" (1986. god.) ([16], član 1, stav 1).

NP „Fruška gora" je najstariji nacionalni park u Republici Srbiji. Nalazi se u Autonomnoj pokrajini Vojvodina, na području osam lokalnih samouprava (Bačka Palanka, Beočin, Inđija, Irig, Sremska Mitrovica, Sremski Karlovci, Šid i Novi Sad). Površina nacionalnog parka je 26672 hektara. [16]

NP „Đerdap" se nalazi na području tri lokalne samouprave (Majdanpek, Kladovo i Golubac). Površina nacionalnog parka je 63786 hektara i 48 ari. [16]

NP „Tara" se nalazi na području Bajine Bašte. Površina nacionalnog parka je 24991 hektar i 82 ara. [16]

NP „Kopaonik" se nalazi na području dve lokalne samouprave (Raška i Brus). Površina nacionalnog parka je 11969 hektara i 4 ara. [16]

NP „Šar planina" se nalazi u Autonomnoj pokrajini Kosovo i Metohija, na području četiri lokalne samouprave (Štrpce, Prizren, Suva Reka i Kačanik). Površina nacionalnog parka je 22805 hektara i 43 ara. [16]

2. OPIS ISTRAŽIVANJA

Odabir uzorka hotela izvršen je u sledećim fazama:

1. Definisan je uzorak hotela na području opština/gradova na kojima se nacionalni parkovi nalaze po osnovu analize spiska kategorisanih objekata za oktobar 2022. godine datih na *veb-sajtu* Ministarstva turizma i omladine [17];
2. Izdvojeni su hoteli koji se nalaze na području nacionalnih parkova u skladu sa Zakonom o nacionalnim parkovima [16];
3. Prednost su imali smeštajni objekti tipa „hotel" u odnosu na ostale vrste i objekti viših kategorija.

Na području lokalnih samouprava kojima pripadaju nacionalni parkovi postoji 61 kategorisani smeštajni objekat (*Tabela 1.*).

Tabela 1. Broj smeštajnih objekata u širem okruženju nacionalnih parkova

Nacionalni park (NP)	Broj smeštajnih objekata	K_{SJ}	K_K	K_L
NP „Fruška gora"	41	1857	2981	3592
NP „Kopaonik"	15	1202	1876	2511
NP „Đerdap"	5	543	828	932
NP „Tara"	6	409	642	835
NP „Šar planina"	1	12	24	28
Napomene: Rangiranje je izvršeno po kapacitetu (K) objekata (K_{SJ} – smeštajne jedinice; K_K – kreveti; K_L – ležajevi)				

Izvor: Autori prema podacima Ministarstva turizma i omladine [17]

U širem okruženju najbolju hotelsku ponudu ima NP „Fruška gora", najviše zbog blizine Novog Sada (29 objekata). Sa druge strane, uzimajući u obzir neposredno okruženje nacionalnih parkova, najrazvijeniju smeštajnu ponudu kategorisanih smeštajnih objekata ima NP „Kopaonik". Opšti zaključak je da bi u ostalim nacionalnim parkovima, ali i na Kopaoniku, trebalo dodatno razvijati hotelsku ponudu.

Prema definisanim kriterijumima težilo se izdvajanju po jednog hotela sa područja svakog nacionalnog parka. Međutim, na području samo jedne od opština na kojima se nalazi NP „Šar planina", prema dostupnim podacima Ministarstva turizma i omladine Republike Srbije, postoji kategorisan objekat (opština Štrpce), ali je pozicioniran van područja NP „Šar planina". Za ostala četiri nacionalna parka je izvršeno uzorkovanje po jednog hotela (*Tabela 2.*).

Tabela 2. Struktura uzorka

Nacionalni park (NP)	Naziv hotela	*Veb-sajt* hotela
NP „Fruška gora"	„Norcev"	https://norcev.rs/ [18]
NP „Đerdap"	„Lepenski vir"	https://hotellepenskivir.co.rs/ [19]
NP „Tara"	„Beli bor"	http://www.hotelitara.mod.gov.rs/sr/hoteli/hotel-beli-bor/ [20]
NP „Kopaonik"	„Viceroy Kopaonik Serbia"	https://www.viceroyhotelsandresorts.com/serbia [21]
NP „Šar planina"	-	-

Izvor: Autori

Hotel „Norcev" (Irig, opština Irig) je kategorisan kao objekat sa tri zvezdice. Raspolaže sa 44 smeštajne jedinice, 84 kreveta i 84 individualna ležaja. [17]

Hotel „Lepenski vir" (Donji Milanovac, opština Majdanpek) je kategorisan kao objekat sa dve zvezdice. Raspolaže sa 250 smeštajnih jedinica, 382 kreveta i 447 individualnih ležajeva. [17]

Hotel „Beli bor" (Bajina Bašta, opština Bajina Bašta) je kategorisan kao objekat sa dve zvezdice. Raspolaže sa 125 smeštajnih jedinica, 218 kreveta i 250 individualnih ležajeva. [17]

Hotel „Viceroy Kopaonik Serbia" (Kopaonik, opština Raška) je kategorisan kao objekat sa pet zvezdica. Raspolaže sa 119 smeštajnih jedinica, 155 kreveta i 242 individualna ležaja. [17]

Veb-sajtovi odabranih hotela su ocenjivani u tri oblasti:

- Promocija lokalne privrede i ekonomskog razvoja,
- Promocija lokalne kulture, tradicije i stanovništva i
- Promocija lokalne prirode, zaštićenih prirodnih dobara i ekologije.

Svaka od oblasti je ocenjivana na petostepenoj skali. Značenje ocena je objašnjeno u tabeli (*Tabela 3.*).

Tabela 3. Značenje ocena

Ocena	Značenje
1	Veoma loša promocija
2	Loša promocija
3	Umerena promocija
4	Dobra promocija
5	Veoma dobra promocija

Izvor: Autori

Kako bi se dobila što tačnija ocena, svaki *veb-sajt* je ocenjivan od strane tri lica (autori). U razmatranje je uzeta prosečna ocena. Ocenjivanje je sprovedeno tokom januara 2023. godine.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Rezultati sprovedene analize za svaki od hotela su navedeni u tabeli (*Tabela 4.*).

Tabela 4. Valorizacija veb-sajtova hotela u oblasti održivog razvoja

		Oblast promocije				
		Lokalna privreda i ekonomski razvoj	Lokalna kultura, tradicija i stanovništvo	Lokalna priroda, zaštićena prirodna dobra i ekologija	Prosek	Opisna ocena
Naziv hotela (NP)	„Norcev"(NP „Fruška gora")	3	3	2	2,67	Umerena promocija
	„Lepenski vir" (NP „Đerdap")	2	5	5	4,00	Dobra promocija
	„Beli bor" (NP „Tara")	2	2	5	3,00	Umerena promocija
	„Viceroy Kopaonik Serbia" (NP „Kopaonik")	2	2	4	2,67	Umerena promocija

Izvor: Autori

Hotel „Norcev" ima umeren nivo promocije održivog razvoja (dve oblasti promocije), sa izuzetkom promocije lokalne prirode, zaštićenih prirodnih dobara i ekologije koja se može opisati kao loša. Hotel „Lepenski vir" ima veoma dobru promociju održivog razvoja (dve oblasti promocije), sa izuzetkom promocije lokalne privrede i ekonomskog razvoja koja se može opisati kao loša. Hotel „Beli bor" ima lošu promociju održivog razvoja (dve oblasti promocije), sa izuzetkom promocije lokalne prirode, zaštićenih prirodnih dobara i ekologije koja se može opisati kao veoma dobra. Hotel „Viceroy Kopaonik Serbia" ima lošu promociju održivog razvoja (dve oblasti promocije), sa izuzetkom promocije lokalne prirode, zaštićenih prirodnih dobara i ekologije koja se može opisati kao dobra. Tri analizirana hotela u proseku imaju umerenu promociju održivog razvoja, a jedan (hotel „Lepenski vir") dobru promociju.

Rezultati sprovedene analize po oblastima promocije su navedeni u tabeli (*Tabela 5.*). Oni sadrže kratko zapažanje, numeričku i opisnu ocenu.

Tabela 5. Valorizacija veb-sajtova hotela u oblasti održivog razvoja

Oblast promocije	Zapažanje	Numerička ocena	Opisna ocena
Lokalna privreda i ekonomski razvoj	Ukoliko se izuzme promocija sopstvenih objekata i proizvoda, promocija lokalne privrede i ekonomskog razvoja nije značajnije zastupljena. Najčešće je reč o navođenju društvenih znamenitosti (gradovi, kulturno-istorijske lokacije i dr.) i rekreativnih aktivnosti u prirodi.	2,25	Slaba promocija
Lokalna kultura, tradicija i stanovništvo	Uglavnom se navode kulturno-istorijske znamenitosti, a gotovo zanemarljivo podrška stanovništvu i osetljivim društvenim grupama.	3,00	Umerena promocija
Lokalna priroda, zaštićena prirodna dobra i ekologija	Navode se i opisuju opšte karakteristike prirode, zaštićenih dobara, dok osvrt na primenu ekoloških standarda i zaštitu životne sredine gotovo da i ne postoji.	4,00	Veoma dobra promocija
Ukupno	Promocija održivog razvoja nacionalnih parkova postoji, ali je daleko od optimalne.	3,08	Umerena promocija

Izvor: Autori

Sprovedena valorizacija omogućava rangiranje analiziranih oblasti promocije od najbolje do najlošije ocenjenih:

- Lokalna priroda, zaštićena prirodna dobra i ekologija,
- Lokalna kultura, tradicija i stanovništvo i
- Lokalna privreda i ekonomski razvoja.

Predložene mere koje bi trebalo da dovedu do poboljšanja promocije koncepta održivosti navedeni su u tabeli (*Tabela 6.*).

Tabela 6. Predložene mere za poboljšanje promocije održivosti hotela

Oblast promocije	Predložene mere		
	Opis	**Cilj**	**Pokazatelji uspešnosti**
Lokalna privreda i ekonomski razvoj	Kreirati i predstaviti strateške pravce usmerenosti ka održivom ekonomskom razvoju	Informisanje postojećih i potencijalnih gostiju o spremnosti hotela za saradnju i strateško partnerstvo sa drugim privrednim subjektima u cilju dugoročnog ekonomskog razvoja destinacije	Prisutnost na *veb-sajtu* jasno definisane vizije, misije, ciljevi, pravilnici, članstva i certifikati/licence i dr. (ekonomski aspekt)
	Predstavljanje dobavljača	Informisanje postojećih i potencijalnih gostiju o najvažnijim dobavljačima kako bi se stvorila šira slika o mreži saradnje koja se ostvaruje i karakteristikama proizvoda/usluga koje se pružaju	Prisutnost na *veb-sajtu* liste najvažnijih dobavljača (naziv, lokacija, registracioni podaci, priznanja, kontakt-podaci, *linkovi*, kratak opis i sl.)
	Predstavljanje drugih subjekata iz turističko-ugostiteljske oblasti	Informisanje postojećih i potencijalnih gostiju o drugim važnim subjektima iz turističko-ugostiteljske oblasti (ugostiteljski objekti, turističke agencije, turistički vodiči, turističke organizacije i dr.) sa kojima hotel ostvaruje saradnju	Prisutnost na *veb-sajtu* liste najvažnijih turističko-ugostiteljskih subjekata (naziv, lokacija, registracioni podaci, priznanja, kontakt-podaci, *linkovi*, kratak opis i sl.)
	Predstavljanje drugih subjekata van turističko-ugostiteljske oblasti	Informisanje postojećih i potencijalnih gostiju o drugim važnim subjektima van turističko-ugostiteljske oblasti (privredne i vanprivredne delatnosti) sa kojima hotel ostvaruje saradnju ili predstavljaju bitnu karakteristiku destinacije	Prisutnost na *veb-sajtu* liste najvažnijih subjekata van turističko-ugostiteljske oblasti (naziv, lokacija, registracioni podaci, priznanja, kontakt-podaci, *linkovi*, kratak opis i sl.)

Oblast promocije	Predložene mere		
	Opis	**Cilj**	**Pokazatelji uspešnosti**
Lokalna kultura, tradicija i stanovništvo	Kreirati i predstaviti strateške pravce usmerenosti ka održivom društvenom razvoju	Informisanje postojećih i potencijalnih gostiju o spremnosti hotela za saradnju i strateško partnerstvo sa drugim privrednim subjektima u cilju dugoročnog društvenog razvoja destinacije	Prisutnost na *veb-sajtu* jasno definisane vizije, misije, ciljevi, pravilnici, članstva i certifikati/licence i dr. (društveni aspekt)
	Predstavljanje nasleđa u oblasti kulture, tradicije i istorije	Informisanje postojećih i potencijalnih gostiju o lokalnoj kulturi, tradiciji i istoriji, tj. ključnim elementima materijalnog i nematerijalnog nasleđa	Prisutnost na *veb-sajtu* liste najvažnijih elemenata nasleđa u oblasti kulture, tradicije i istorije (naziv, lokacija, postojanje zakonske zaštite, kontakt-podaci, *linkovi*, kratak opis i sl.)
	Predstavljanje subjekata u oblasti kulture i tradicije	Informisanje postojećih i potencijalnih gostiju o subjektima iz oblasti lokalne kulture, tradicije i istorije (muzeji, galerije, pozorišta, kulturno-umetnička društva i dr.)	Prisutnost na *veb-sajtu* liste najvažnijih subjekata u oblasti kulture, tradicije i istorije (naziv, lokacija, registracioni podaci, kontakt-podaci, *linkovi*, kratak opis i sl.)
	Predstavljanje subjekata iz oblasti društvene odgovornosti	Informisanje postojećih i potencijalnih gostiju o subjektima koja se bave ljudskim pravima, jednakošću, socijalno-ugroženim grupama i dr.	Prisutnost na *veb-sajtu* liste najvažnijih subjekata iz oblasti društvene odgovornosti (naziv, lokacija, registracioni podaci, kontakt-podaci, *linkovi*, kratak opis i sl.)
Lokalna priroda, zaštićena prirodna dobra i ekologija	Kreirati i predstaviti strateške pravce usmerenosti ka održivom razvoju u oblasti ekologije i zaštite životne sredine	Informisanje postojećih i potencijalnih gostiju o spremnosti hotela za saradnju i strateško partnerstvo sa drugim privrednim subjektima u cilju dugoročnog ekološkog razvoja destinacije	Prisutnost na *veb-sajtu* jasno definisane vizije, misije, ciljevi, pravilnici, članstva i certifikati/licence i dr. (ekološki aspekt)

Oblast promocije	Predložene mere		
	Opis	Cilj	Pokazatelji uspešnosti
	Predstavljanje prirodnih karakteristika	Informisanje postojećih i potencijalnih gostiju o lokalnoj prirodi, zaštićenim prirodnim dobrima i ekologiji, tj. ključnim elementima prirodnog nasleđa	Prisutnost na *veb-sajtu* liste najvažnijih elemenata lokalne prirode, zaštićenih prirodnih dobara i ekologije (naziv, lokacija, postojanje zakonske zaštite, kontakt-podaci, *linkovi*, kratak opis i sl.)
	Predstavljanje subjekata iz oblasti upravljanja prirodnim dobrima i njihovog korišćenja	Informisanje postojećih i potencijalnih gostiju o subjektima iz oblasti upravljanja prirodnim dobrima i njihovog korišćenja (javna preduzeća, upravitelji zaštićenih područja, sportsko-rekreativna udruženja i dr.)	Prisutnost na *veb-sajtu* liste najvažnijih subjekata u oblasti upravljanja prirodnim dobrima i njihovog korišćenja (naziv, lokacija, registracioni podaci, kontakt-podaci, *linkovi*, kratak opis i sl.)
	Predstavljanje subjekata iz oblasti ekološke odgovornosti	Informisanje postojećih i potencijalnih gostiju o subjektima koja se bave zaštitom životne sredine (udruženja građana, ekološka društva i dr.)	Prisutnost na *veb-sajtu* liste najvažnijih subjekata iz oblasti zaštite životne sredine (naziv, lokacija, registracioni podaci, kontakt-podaci, *linkovi*, kratak opis i sl.)

Izvor: Autori

4. ZAKLJUČAK

Održivi razvoj ima i u budućnosti će imati još veći uticaj na funkcionisanje u turističko-ugostiteljskoj oblasti. Trendu se prilagođava i marketing postajući sve „održiviji", a u ekološkom smislu sve „zeleniji". Hoteli, kao osnovni oblik ugostiteljske ponude smeštaja, prate tendencije održivog turizma i njemu prilagođenog marketinga pokušavajući da iskoriste priliku i svojim aktivnostima privuku dodatan broj gostiju, posebno iz kategorija zainteresovanih za predmetnu tematiku.

Smeštajna ponuda hotelskog tipa na području pet nacionalnih parkova Republike Srbije nije na zavidnom nivou. U širem okruženju, najbolju ponudu ima NP „Fruška gora", a u užem okruženju NP „Kopaonik", ali ni njihova ponuda nije dovoljna za formiranje optimalnih receptivnih kapaciteta.

U pogledu promocije održivog razvoja i nacionalnih parkova, ustanovljena je „umerena" promocija. Promocija je najbolje ocenjena u oblasti lokalne prirode, zaštićenih prirodnih dobara i ekologije i to kao „veoma dobra". Promocija lokalne kulture, tradicije i stanovništva je „umerena", a „lokalne privrede i ekonomskog razvoja" je „slaba". Opšti zaključak je da postoji uticaj *internet* promotivnih aktivnosti hotela na održivi razvoj zaštićenih područja, ali da prostora za poboljšanje ima, pa su predložene mere sa ciljevima i metrikama njihove uspešne realizacije.

Nedostatak ovog rada je što je kao uzorak za analizu uzet samo po jedan hotel iz nacionalnih parkova (sa izuzetkom NP „Šar planina" u kome nije ustanovljeno prisustvo hotela). Nedostatak može biti korigovan proširivanjem analize na druge hotela i smeštajne objekte u užem (neposrednom) i širem okruženju nacionalnih parkova, što predstavlja mogući pravac budućih istraživanja.

Bibliografija

1. Ruggerio C. A., Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions, Science of the Total Environment, 2021, 786, 147481. https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481
2. Zhang C., Xu Z., Skare M., Kraus S., Sustainable Tourism Research Progress: A Bibliometric Analysis, Tourism: An International Interdisciplinary Journal, 2022, 70(3), 493-511. https://doi.org/10.37741/t.70.3.11
3. Zakon o turizmu, "Sl. glasnik RS", br. 17/2019.
4. Zakon o ugostiteljstvu, "Sl. glasnik RS", br. 17/2019.
5. 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, 2017, str. 313-324.
6. Pahrudin P., Liu L. W., Li, S. Y., What Is the Role of Tourism Management and Marketing toward Sustainable Tourism? A Bibliometric Analysis Approach, Sustainability, 2022, 14(7), 4226. https://doi.org/10.3390/su14074226
7. Knezevic Cvelbar L., Grün B., Dolnicar S., Which hotel guest segments reuse towels? Selling sustainable tourism services through target marketing, Journal of Sustainable Tourism, 2017, 25(7), 921-934. https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1206553
8. Ponnapureddy S., Priskin J., Ohnmacht T., Vinzenz F., Wirth W., The influence of trust perceptions on German tourists' intention to book a sustainable hotel: A new approach to analysing marketing information, Journal of Sustainable Tourism, 2017, 25(7), 970-988. https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1270953
9. Kasliwal N., Agarwal S., Green marketing initiatives and sustainable issues in hotel industry. Green Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. IGI Global, 2019, pp. 512-529. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7915-1.ch026
10. Chung K. C., Green marketing orientation: Achieving sustainable development in green hotel management, Journal of Hospitality Marketing & Management, 2020, 29(6), 722-738. https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1693471
11. Raja P., Environmental management system (EMS) and green marketing mix (7Ps) for hotel sustainable industrial performance: A conceptual model, Environmental Management, 2020, 29(7s), 3724-3732. http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/17697
12. Tanford S., Kim M., Kim E. J., Priming social media and framing cause-related marketing to promote sustainable hotel choice, Journal of Sustainable Tourism, 2020, 28(11), 1762-1781. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1760287
13. Garabinović D., Milićević, S., The Internet promotion of Moravica administrative district as a tourism destination, Ekonomika, 2021, 67(1), 27-41. https://doi.org/10.5937/ekonomika2101027G
14. Hotel sustainability certifications, Sustainable Hospitality Alliance https://sustainablehospitalityalliance.org/wp-content/uploads/2021/06/Certifications-factsheet.pdf (6. februar 2023.)

15. Zakon o zaštiti prirode, "Sl. glasnik RS", br. 36/2009, 88/2010, 91/2010 - ispr., 14/2016, 95/2018 - dr. zakon i 71/2021.
16. Zakon o nacionalnim parkovima, "Sl. glasnik RS", br. 84/2015 i 95/2018 - dr. zakon.
17. Ministarstvo turizma i omladine, Kategorisani objekti u oktobru 2022. godine. https://mtt.gov.rs/extfile/sr/33107/Kategorisani%20objekti%20oktobar%202022.%20god.1.xlsx
18. Hotel Norcev, https://norcev.rs/ (januar 2023.)
19. Hotel Lepenski vir, https://hotellepenskivir.co.rs/ (januar 2023.)
20. Vojna ustanova "Tara", Hoteli, Hotel Beli bor, http://www.hotelitara.mod.gov.rs/sr/hoteli/hotel-beli-bor/ (januar 2023.)
21. Kopaonik Mountain Resort, Viceroy Kopaonik Serbia, https://www.viceroyhotelsandresorts.com/serbia (januar 2023.)

INOVATIVNA SRBIJA

INOVACIJE U SEKTORU USLUGA, SA POSEBNIM OSVRTOM NA SPORTSKE USLUGE

INNOVATIONS IN THE SERVICE SECTOR, WITH A SPECIAL FOCUS ON SPORT SERVICES

Vojkan Bižić | Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković", Kruševac, Srbija | vbizic@yahoo.com

Sažetak

Inovacije predstavljaju oganizacioni sistem aktivnosti usmeren na stvaranje promena novih proizvoda ili usluga, upravljačkih promena, novih sistema odnosa. Inovacije omogućavaju razvoj ekonomije pa su inovacije najviše usmerene na vreme i informacije koje su danas u ekonomiji veoma bitne. Inovacije nisu samo u tehničkoj sferi već i uslugama koje se danas brzo razvijaju. Inovacije se su bitne u ekonomiji, sportu, umetnosti, itd. Inovacije u sektoru usluga gde pripada i sport su veoma velike i brze. Inovacije kroz sport mogu da imaju snažne i pozitivne efekte ne samo sportu već i u društvu u celini. Sportske organizacije u cilju opstanka na današnjem tržištu okreću se poboljšanju svojih usluga. Ostvareni veći prihodi na tržištu omogućavaju sportskim organizacijama, klubovima da ulažu znatan udeo, od svojih prihoda u razvoj i istraživanje, kako menadžmenta sportske organizacije tako i samog trenažnog procesa, uključivanjem što šire populacije u svoje sportske organizacije čime se podstiče razvoj i rad na inovacijama i omogućava dalji razvoj i napredak u sportu.

Abstract

Innovations represent an organizational system of activities aimed at creating changes in new products or services, management changes, new relationship systems. Innovations enable the development of the economy, so innovations are most focused on time and information, which are very important in the economy today. Innovations are not only in the technical sphere but also in services that are developing rapidly today. Innovations are important in the economy, sports, art, etc. Innovations in the service sector, where sports also belong, are very big and fast. Innovations through sports can have strong and positive effects not only on sports but also on society as a whole. In order to survive in today's market, sports organizations are turning to improving their services. The higher incomes achieved on the market enable sports organizations and clubs to invest a significant share of their income in development and research, both in the management of the sports organization and in the training process itself, by including as wide a population as possible in their sports organizations, which encourages development and work on innovations and enables further development and progress in sports.

Ključne reči: *inovacije, usluge, sport, menadžment, sportske organizacije, marketing, marketing u sportu, deca*

Keywords: *innovations, services, sports, management, sports organizations, marketing, marketing in sports, children*

1. UVOD

Pojam inovacija, one predstavljaju svaki sistem organizovanih i svrsishodnih aktivnosti usmerenih na stvaranje promena (novi proizvod, proizvodni proces, organizaciona struktura, stil upravljanja, novi društveni odnosi, ..). Inovacija uvećava potencijal proizvodnje bogatstva. Danas su dva najvrednija resursa u ekonomiji vreme i informacija pa su prema njima inovacije najviše i usmerene. Ali, kako se u okviru opštih pojmova definišu inovacije? Tehnološke inovacije su danas glavni pokretači promena u industriji sporta - tehnologija pomaže sportistima da pomeraju granice svojih mogućnosti, razviju efikasnije metode za pripremu i brži oporavak i postižu bolje rezultate.

Međutim, u ovom radu se razmatraju inovacije u uslugama, sa posebnim osvrtom na inovacije u sportskim uslugama.

Tipovi inovacije, kao i sve druge inovacije mogu biti radikalne, one koje na duži rok menjaju stanje u celokupnom društvu ili određenim društvenim oblastima, ili konzervativne, one koje su masovne i imaju manji uticaj, ali koje itekako doprinose društvenoj izvrsnosti.

Šta su izvori inovacija i kako se one identifikuju? Pre svega inovacije nastaju u institucijama, kao što su: država, političke partije, akademije, univerziteti, korporacije, međunarodne institucije, ali i od strane pojedinaca (građana) i nevladinih organizacija, sportske organizacije. Potencijal ovih inovacija je ogroman jer se u njih direktno ili indirektno uključuju svi članovi jedne zajednice. Faze razvoja inovacija se mogu opisati kroz sledeće etape:

(1) Identifikacija društvenih problema na međunarodnom nivou na mikro, mezo i makro nivou društva u sektoru: privatni, javni, civilno društvo

(2) Ideja i predlaganje rešenja metode, procedure, izgradnja kapaciteta

(3) Prihvatanje, usvajanje, adaptacija rešenja od strane zainteresovanih, rešavanje potencijalnih konflikata

(4) Korišćenje uticaj i potencijal širenja u međunarodnoj zajednici u celom društvu - drzavi u širim oblastima i ostalim sektorima društva ponavljanje u drugim originalnim ciljnim grupama.[1]

2. INOVACIJE U SEKTORU USLUGA S POSEBNIM OSVRTOM NA SPORTSKE USLUGE

Kao glavna karakteristika inovacija u sportu, pre nego što objasnimo ovu vrstu inovacije, daćemo pojam sportske rekreacije. Kao sinonim za ovo karakteristično područje sporta koristi se: rekreacija, rekreativni sport, fitnes, sport za sve, velnes i sl. Reč rekreacija dolazi od latinske reči recreo (recreare) što znači ponovno stvoriti, obnoviti, ponovno kreirati.[2]

U antropološkom smislu se odnosi na regeneraciju ljudskih fizičkih i mentalnih potencijala. Dakle, rekreacijom se mogu smatrati sve aktivnosti koje se sprovode van područja profesionalnog rada čoveka, koje pojedinac pozicionira kao ličnu potrebu u cilju odmora, relaksacije, razonode i zabave. Iz ovog, direktno proističe pojam sportska rekreacija, kao proces obnavljanja, osveženja, jačanja, primenom motoričkih (sportskih) aktivnosti. Ona je usmereno na zadovoljavanje osnovnih ljudskih potreba i interesa kroz bogatstvo raznovrsnih, svima dostupnih, sportsko-rekreativnih sadržaja, usaglašenih sa nivoom sposobnosti, zdravstvenim stanjem, polnim i uzrasnim karakteristikama pojedinca. Pobediti sebe, biti aktivan i upoznati se sa svim vrednostima redovne fizičke aktivnosti su sve više opredeljenja stotina hiljada ljudi koji pešače, trče, voze bicikl i rolere, plivaju, skijaju, vežbaju, uče određene veštine (karate) itd. Među stanovnicima Evropske unije najaktivniji Finci gde se 75% stanovništva bavi sportskom rekreacijom. Slede Šveđani sa 72%, Danci 60%, Irci 53% i Holanđani sa 52%, dok su među najmanje aktivnima Grci sa samo 26%. Poslednjih godina odomaćio se i termin engleskog porekla – fitness.[2]

Nastao je od reči fit što znači dobra forma, dobra kondicija (biti zdrav i oran). Upotrebljava se da bi se opisao način života u kojem jedna osoba može najeefikasnije da funkcioniše svakodnevno. Fitness, dakle, ne obuhvata samo vežbanje, već način života koji podrazumeva vežbanje, pravilnu ishranu, programe psihičkog rasterećenja, relaksaciju i estetske programe. Laički se fitness vezuje samo za vežbanje sa tegovima ili samo za aerobik, što je svakao pogrešno.[2]

Koncept sporta za sve ističe u prvi plan da rekreativni sport koji mora da karakteriše redovni program vežbanja (ali i primerenog takmičenja) u cilju očuvanja zdravlja i fizičke spremnosti. Sve je veći broj ljudi kojima sport predstavlja više od borbe za gol, koš, poen, centimetar ili stotinku sekunde. Rekreativci uživaju u mnogobrojnim aktivnostima u klubovima, organizovanim grupama ili pojedinačno, a njihov motiv je zdravlje, fizičke sposobnosti i lično zadovoljstvo.

Obrazovno-vaspitne funkcije sportske rekreacije ispoljavaju se kroz višestruke pedagoško-andragoške vrednosti raznovrsnih sadržaja, oblika, programa i metoda aktivnosti, koji se primenjuju u ovom području. To je slobodno izabrana, individualna ili organizovana društvena delatnost, koja sredstvima fizičkog vežbanja i sportsko rekreativnim aktivnostima omogućuje ljudima aktivan odmor i zdravu zabavu i razonodu, koja im pomaže da održe dobro zdravlje, fizičku i radnu kondiciju i da ispolje svoje stvaralaštvo, koje im je specijalizovanim radom u velikoj meri uskraćeno.Upravo je rekreativno bavljenje sportom ono koje za savremeno društvo ima najveći značaj.

Dakle, ako verujemo da je bavljenje fizičkom aktivnošću ontološka kategorija, a ne samo ljudska potreba, ako uvidimo da je vreme oslobođeno prinude obaveznog rada ono u kojem se rekreacija realizuje, ako ne sumnjamo da kreativnost u kulturnom domenu ima svog siblinga u rekreativnom modelu sporta, odnosno ako pretpostavimo da su pokret i akcija imanentni onome univerzalnom ljudskom, tada ćemo naići na delatnost koja se ne zasniva na sticanju sredstava za život, nego na unutrašnjoj motivaciji i potrebi čoveka da se izražava i samoaktualizuje u određenom samoizabranom i materijalno nekorisnom i svrsishodno ne usmerenom delovanju. Područje sportske rekreacije bazira se, na redovnim, sistematskim, naučno fundiranim programima, primerenim objektivnim i subjektivnim potrebama i interesima učesnika, kojima se postižu najveći zdravstveno-preventivni, socio-psihološki i drugi pozitivni efekti. Područje sportske rekreacije karakteriše se, pre svega, specifičnom strukturom programa, koji su primereni potrebama i interesima korisnika svih uzrasta, različitog nivoa sposobnosti i zdravstvenog stanja. Programi sportske rekreacije utiču na organizam i doprinose razvijanju mehanizama opšte adaptacije, usmerenog posebno na energetsko i trofičko obezbeđivanje specifičnih reakcija, tako da ne čudi da se programi sportske rekreacije sve šire i efektivnije primenjuju u prevenciji, ublažavanju i otklanjanju različitih zdravstvenih tegoba, pre svega onih koje su neposrednija posledica hipokinetičnog sindroma, neadekvatne ishrane i prekomerne nervno - psihičke napetosti.[1]

Programi sportske rekreacije opšte i selektivne namene, svojom motoričkom strukturom, obimom i intenzitetom opterećenja, treba da budu usaglašeni sa: zdravstvenim stanjem; nivoom motoričkih i funkcionalnih sposobnosti; socio-psihološkim karakteristikama; složenim formama motornih i psihičkih komponenata savremene radne aktivnosti; karakterom i dinamikom zamora; subjektivnim potrebama i interesima svakog pojedinca. U prethodnim delu već smo naveli da se područje sportske rekreacije bazira na redovnim, sistematskim, naučno fundiranim programima, primerenim objektivnim i subjektivnim potrebama i interesima učesnika, kojima se postižu najveći zdravstveno - preventivni, socio-psihološki i drugi pozitivni efekti, kao i da se ono karakteriše pre svega, specifičnom strukturom programa, koji su primereni potrebama i interesima korisnika svih uzrasta, različitog nivoa sposobnosti i zdravstvenog stanja.

3. INOVACIJE U PRUŽANJU MARKETIŠKIH USLUGA SPORTSKE ORGANIZACIJE POSEBNIM SPORTSKIM GRUPAMA

Ovde ćemo se pozabaviti pojmom komunikacije, komunikacije u marketingu, komunikacije u sportu itd.Termin komunikacija potiče od latinske reči communicare, što znači saopštavati, objaviti, biti u vezi, dopisivati se, učiniti zajedničkim i dr[3].“Komunikacije predstavljaju “glas” proizvoda ili usluge, odnosno brenda koji kompanija želi da promoviše. Međutim, pod uticajem sve veće fragmentisanosti svetskog tržišta, i medija, pojačavanja globalne konkurentske borbe, tehnološkog napretka u sferi telekomunikacija, došlo se do značajnog zaokreta u profilisanju komunikacionog miksa, u smislu usvajanja koncepta integrisanih marketing komunikacija, koji bi trebalo da predstavlja osnovu komunikacione strategije sa ciljnim javnostima, koji bi značajno unapredio efikasnost marketing strategija[4].

Razvojem savremenog društva, kao nuspojava ovog procesa, razvijaju se i dobijaju na značaju razne aktivnosti koje uključuju pojam sporta, a posebno proces sporta kao njegovog najvišeg dometa. Opravdanje i svrsishodnost ekonomskog pristupa fenomenu sporta proizilazi iz činjenice da jeste, kao i iz činjenice da se radi o specifičnom poretku pojava, odnosa i aktivnosti kojih nema u drugim oblastima društvenog života i kojima vladaju specifični ekonomski odnosi, a njihova unutrašnja povezanost predstavlja celovit sistem sa svojom relativnom nezavisnošću.

Istraživanje ovog problema je bilo zasnovano na uzorku od 312 ispitanika. Na uzorku od 312 ispitanika roditelja dece sa posebnim potrebama pokazali smo koliko ovakvoj populaciji sportske aktivnosti znače ,ne samo deci nego i njihovim roditeljima. Istraživanje koje je sprovedeno na teritoriji grada Beograd u SOŠ“Dragan Kovačević“, SOŠ “Dušan Dugalić“ i SOŠ “Stefan Dečanski“.

Specifičnost razvoja marketing komunikacija u sportskim neprofitnim organizacijama je ta što pored marketing komunikacija usmerenih ka obezbeđivanju finansijskih izvora od strane države, fondova, donatora i sponzora, treba razviti posebnu marketing strategiju za korisnike, odnosno publiku. Na efikasnost ovakvih institucija najneposredniji uticaj imaju njihovi korisnici, od čijeg načina prihvatanja zavisi pozicioniranje u javnosti. Orijentisanost ka korisniku je posebno važna neprofitnim organizacijama s obzirom na to da one pružaju različite sportske programe, usluge i ideje i da od vrednosne procene tih programa i usluga od strane korisnika, zavisi opstanak određenog programa.

U ovom delu biće prikazane analize koje pokušavaju da odgovore na pitanje da li se sportski klubovi i organizacije prezentuju deci sa posebnim potrebama, i kako pokušavaju da do ove dece dopru. Deca koja se redovno bave sportskim aktivnostima u okviru nekog kluba ili organizacije, deca koja su to nekada ranije činila, kao i roditelji obe ove grupe dece, upitani su kako su saznali za klub ili organizaciju u kojoj trenira ili je treniralo njihovo dete.

Tabela 1: *Načini na koje su deca i roditelji saznali za klub/organizaciju*

prijatelji i poznanici	nastavnici	klub se promovisao u školi	novine	Fejsbuk	leci i bilbordi	radio	televizija	internet stranica kluba
53,8%	11,5%	6,7%	1,0%	1,0%	1,9%	0,0%	0,0%	15,4%

Izvor: Vojkan Bižić, doktorska disertacija

Apsolutno najveći broj roditelja i dece je za klubove u kojima deca treniraju ili su trenirala saznalo preko prijatelja ili poznanika, čak 53% njih. Za ovim načinom sledi saznavanje putem internet stranice kluba ili organizacije, preko nastavnika deteta, i putem promocije kluba ili organizacije u školi koju pohađa dete. Svi ostali načini saznavanja su zanemarljivo malo prisutni. Pored prethodnog pitanja, svi roditelji koji su učestvovali u istraživanju su upitani koliko puta su čuli za neki sportski klub ili organizaciju koja radi sa decom sa posebnim potrebama putem različitih kanala komunikacije.[5]

Pošto se roditelji razlikuju po tome koliko prate i učestvuju u tom kanalu komunikacije (na primer, koliko često gledaju televiziju ili slušaju radio), te neki od njih ne bi ni mogli da čuju za sportske organizacije jer prosto ne prate određeni kanal komunikacije, u analize koje slede su uključeni samo oni roditelji koji koriste ili prate taj kanal komunikacije par puta nedeljno.

Pretpostavka je da će se na osnovu njihovih odgovora steći bolja slika o tome koliko klubovi i sportske organizacije pokušavaju da dopru do dece sa posebnim potrebama. Naravno, u slučaju saznavanja preko prijatelja, nastavnika, letaka i bilborda, i putem promocije kluba u školi u analizu su ulazili svi roditelji.

Tabela 2: *Koliko puta su roditelji čuli za sportske organizacije koje rade sa decom sa posebnim potrebama*

Roditelj[1]	Koliko puta čuli	prij. i pozn.	nast.	klub se pr. u šk.	novi.	Fejsb.	YouTube	leci i bilb.	radio	TV	int. str. kluba
Otac	nikad	42,2%	62,0%	65,5%	63,6%	64,6%	75,1%	75,7%	75,9%	71,0%	61,2%
	1-2 puta	36,4%	27,8%	26,5%	19,7%	22,9%	16,4%	14,2%	13,3%	15,6%	16,5%
	3-5 puta	14,9%	7,1%	3,8%	10,6%	8,3%	6,2%	7,1%	5,7%	9,8%	10,7%
	> 5 puta	6,5%	3,0%	4,2%	6,1%	4,2%	2,3%	3,0%	5,1%	3,6%	11,6%
Majka	nikad	39,8%	50,4%	56,2%	62,9%	56,7%	68,3%	73,6%	77,2%	62,5%	57,4%
	1-2 puta	36,6%	36,8%	30,8%	19,7%	25,8%	16,9%	14,3%	14,8%	27,7%	21,5%
	3-5 puta	14,8%	9,3%	6,9%	9,1%	9,8%	8,5%	7,5%	5,8%	7,6%	12,0%
	> 5 puta	8,8%	3,6%	6,2%	8,3%	7,7%	6,3%	4,6%	2,1%	2,2%	9,1%

[1]uključeni su samo oni roditelji koji određeni kanal komunikacije prate makar par puta nedeljno (ne važi za saznavanje preko prijatelja, nastavnika, letaka i bilborda, i putem promovisanja kluba u školi)

Izvor: Vojkan Bižić doktorska disertacija

S obzirom da se i kod očeva i kod majki broj onih koji su za sportske klubove ili organizacije koje rade sa decom sa posebnim potrebama više od dva puta kreće između oko 10% i oko 20%, i to za sve načine saznavanja, moguće je analiziranje razlika načina saznavanja premestiti na poređenje broja onih koji nikada nisu saznali o klubu na takav način kao i broja onih koji su na taj način saznali jednom ili dva puta.

Kada su u pitanju Fejsbuk, YouTube, leci i bilbordi, radio i televizija, preko 70% očeva nikada nije putem ovih kanala čulo za sportski klub ili organizaciju koja radi sa decom sa posebnim potrebama, a dodatnih oko 15% je čulo jednom ili dva puta. U slučaju majki stanje je slično, i jedina razlika postoji u tome što je malo veći broj majki preko televizije čuo za ovakve organizacije jednom ili dva puta.[5]

Kada su u pitanju novine, časopisi, Fejsbuk, ili internet stranice, oko 60% majki i očeva nikada nije čulo za sportske klubove ili organizacije koje rade sa decom sa posebnim potrebama, a oko dodatnih 20% je čuo samo jednom ili dva puta.

Oko 60% očeva i oko 50% majki nikada nisu preko nastavnika ili putem promocije kluba u školi saznali za postojanje sportskog kluba ili organizacije koja radi sa decom sa posebnim

potrebama, a oko 25% očeva i oko 30% majki su na ovaj način čuli za ovakve klubove samo jednom ili dva puta.

Oko 40% majki i očeva nikada nije preko prijatelja ili poznanika čulo za klub koji radi sa decom sa posebnim potrebama, a dodatnih oko 35% je čuo jednom ili dva puta.

Takođe, 20,3% očeva i 21,9% majki dece koja se nikada nisu redovno bavila nekom sportskom aktivnošću nikada nije čulo za sportski klub ili organizaciju koja radi sa decom sa posebnim potrebama ni na jedan od ispitivanih načina. Ovim nalazom je sedma hipoteza ovog rada opovrgnuta – manji ,a ne veći broj roditelja nikada nije čulo za neki klub koji radi sa decom sa posebnim potrebama.[5]

Na osnovu izloženih nalaza moguće je zaključiti da mali broj klubova aktivno pokušava da dopre do dece sa posebnim potrebama i do njihovih roditelja. Ako se pogleda to kako su oni koji su se nekada bavili sportom u okviru klubova ili sličnih organizacija došli do tih klubova i organizacija, vidi se da su svi načini koji podrazumevaju da se klubovi ili organizacije aktivno promovišu praktično nezastupljeni (Fejsbuk, novine i časopisi, leci i bilbordi, radio, televizija, sa vrlo malim izuzetkom promovisanja po školama). Najveća većina izgleda nađe klub tako što ili čuje od prijatelja, poznanika ili nastavnika svog deteta, ili tako što ih namenski potraži po internetu. S druge strane, ako se pogleda koliko su puta roditelji čuli za sportske organizacije koje rade sa decom sa posebnim potrebama na različite načine ili putem različitih kanala, zapaža se da roditelji putem načina i kanala koji se mogu smatrati aktivnim (tj. koji ukazuju da se organizacije aktivno promovišu) u najmanje 60% slučajeva nisu nikada čuli, a u najmanje 15% slučajeva čuli su samo jednom ili dva puta za sportske organizacije koje rade sa decom sa posebnim potrebama. Dakle, sve upućuje na to da se sportski klubovi i organizacije vrlo malo i vrlo retko promovišu deci sa posebnim potrebama, i vrlo ih retko podstiču na bavljenje sportom.

3. EFEKTIVNI KANALI KOMUNIKACIJE I NAČINI DOPIRANJA DO DECE SA POSEBNIM POTREBAMA I NJIHOVIH RODITELJA

Kako bi se ispitalo koje komunikacione kanale sportski klubovi i organizacije treba najpre da koriste kako bi podstakli decu sa posebnim potrebama da dođu i bave se sportskim aktivnostima kod njih, deca i njihovi roditelju upitani su koliko često prate i koriste različite kanale komunikacije. S obzirom da su ranije analize pokazale da nema osnova za tvrdnju da među decom i roditeljima koja se već redovno bave sportskim aktivnostima postoji bitno nezadovoljstvo ili nezadovoljena želja, u narednim analizama uzeta su u obzir samo ona deca koja se ne bave redovno sportskim aktivnostima, kao i njihovi roditelji.

Za početak, pogledajmo koliko često sama deca koriste i prate različite komunikacione kanale.

Deca sa posebnim potrebama koja se ne bave redovno sportskim aktivnostima najčešće gledaju televiziju i koriste YouTube, po učestalosti korišćenja zatim sledi pretraživanje interneta, a najređe slušaju radio.

Na osnovu izloženih nalaza može se zaključiti da bi najefektivniji načini na koje bi sportski klubovi i organizacije mogli da se prezentuju direktno deci sa posebnim potrebama koja se ne bave redovno sportskim aktivnostima bili putem reklamiranja na televiziji i putem YouTube-a, zatim putem internet oglasa i sopstvenih prezentacionih sajtova, i na kraju putem radija. Izbor komunikacionih kanala ne bi trebalo da zavisi od pola niti od uzrasta dece koju žele da privuku. Ali, ovo ne znači da klubovi i organizacije treba da preskoče i zanemare prezentovanje kroz škole i preko nastavnika.

Čak, sve upućuje na to da bi kombinacija odlaska u škole i prezentovanja svojih usluga i ponuda tamo, i reklamiranje putem televizije, YouTube-a, internet oglasa i sajtova, ili radija, bio najefektivniji i najbolji pristup koji bi klubovi i organizacije mogli da upotrebe.

Klubovi i organizacije, pored direktnog prezentovanja deci sa posebnim potrebama, s obzirom da roditelji ove dece vrlo jako žele da im se deca redovno bave sportskim aktivnostima, mogu

da efektivno podstaknu decu da se bave sportom i putem prezentovanja sebe, svojih usluga i ponuda, i samim roditeljima. Dodatan razlog za ovo je i taj da se kod dece i tinejdžera roditelji pitaju, odobravaju, i finansiraju dečje bavljenje sportom u okviru klubova i organizacija. U narednim tabelama date su analize korišćenja i praćenja različitih komunikacionih kanala od strane roditelja dece sa posebnim potrebama.

Najčešće praćeni ili korišćeni komunikacioni kanal kada su očevi u pitanju je televizija. Za njom sledi pretraživanje interneta, a onda čitanje novina, slušanje radija, i gledanje YouTube-a. Kada su u pitanju majke, najpraćeniji kanali su televizija i internet, a zatim slede radio, Fejsbuk i YouTube. S obzirom da razlike među različitim komunikacionim kanalima postoje i kod majki i kod očeva, može se reći da je deveta hipoteza potvrđena.[5]

Na osnovu svih izloženih nalaza moguće je zaključiti da bi za klubove i sportske organizacije najbolji pristup bio da se, mimo prezentovanja po školama, reklamiraju primarno putem televizije. Time bi se gađali istovremeno i deca, i njihovi očevi i majke, i to putem kanala koji deca i njihovi roditelji najčešće prate. Nešto lošije opcije su reklamiranje putem internet oglasa i internet stranica, i preko YouTube-a, a čak i reklamiranje preko radija dolazi u obzir, mada je to bitno lošija opcija jer većina dece retko sluša radio, a roditelji ga slušaju ređe nego što gledaju televiziju ili pretražuju internet.[5]

Pored komunikacionih kanala pomoću kojih se najuspešnije i najbrže dopire do dece sa posebnim potrebama koja se trenutno ne bave redovno sportskim aktivnostima, i njihovih roditelja, važno je ispitati i šta treba da sadrži komunikacija koja je usmerena na decu i roditelje. U ovom radu ispitivane su tri šire grupe parametara koji utiču na ovakve sadržaje:

(1) karakteristike usluga koje roditelji i deca žele od klubova i organizacija,

(2) koliko novca su roditelji spremni da izdvoje za članarinu na mesečnom nivou, i

(3) iz kojih razloga roditelji smatraju da je važno da se njihova deca redovno bave sportskim aktivnostima.

4. ZAKLJUČAK

Zahvaljujući novim tehnološkim rešenjima transformisan je i način emitovanja sportskih sadržaja i uključenost gledalaca, otvorila je potpuno novu dimenziju sporta, a inovacije bi mogle da odigraju i ključnu ulogu za buduće sportske uspehe zbog čega bi glavni akteri trebalo da udruže snage u stvaranju okruženja za razvoj novih ideja u ovoj oblasti. Razvoj novih tehnologija je od ključnog značaja za razvoj savremenog sporta. Veoma su bitne i društvene inovacije u sportu, strategije za inovacije u sportu, efikasno vođenje i upravljanje inovacijama u sportu nisu ništa manje važne od tehnoloških inovacija u sportu. Za odabir određene sportske usluge ili proizvoda važnu ulogu ima emotivna strana potrošača. Naručito je to bitno kod dece, vežbača sa posebnim potrebama kao specifičnog kanala komunikacije u sportu.

Bibliografija

1. Milivojevic,J. (2012): Socijalne inovacije i drustvena izvrsnost, FQ 2012, str. 414
2. Strategija razvoja sporta u AP Vojvodina (2015): PS za sport i omladinu str.11
3. Vujaklija, M. (1980) : Leksikon stranih reči i izraza, Prosveta, Beograd. str. 445
4. Domazet, I. J. Zubović i I. Simeunović, (2012): Analiza procesa i faza razvoja efikasnih marketing komunikacija, časopis „Ekonomika", Niš, God. 58, br.3./2012, str. 21-30
5. Bižić, V. (2021) : Značaj integrisanih marketing komunikacionih kanala i finansija u podsticanju dece sa posebnim potrebama da se bave sportom, doktorska disertacija, Univerzitet Megatrend, str.135

INOVATIVNA SRBIJA

POSLOVNA KOMUNIKACIJA U UGOSTITELJSTVU

BUSINESS COMMUNICATION IN CATERING INDUSTRY

Bogoljub Đukić | Hemijsko-tehnološka škola Kruševac, Srbija | bogoljubdjukic@gmail.com

Sažetak

Osnovni cilj u ugostiteljskom poslovanju je ,,GOST" odnosno zadovoljenje njegovih potreba i ,,PROFIT", odnosno dobit. Specifičnost usluživanja u ugostiteljstvu se ogleda u njegovoj prilagodljivosti da u datoj prilici (trenutku) nađe najbolje rešenje za usluživanje gostiju, uz primenu svih pravila struke, zakonskih, etičkih, sigurnosnih, ekoloških i drugih normi, a sve to uz jedno ekonomično, rentabilno i društveno odgovorno poslovanje. Ove zadatke je nemoguće ostvariti bez pravilne primene poslovne komunikacije. Ciljevi ovog rada su:

- *Objasniti tipove komunikacije, njihovu ulogu i važnost u ugostiteljskom poslovanju;*
- *Sagledati posledice loše komunikacije;*

Abstract

The main goal in catering business is the 'GUEST', i.e. meeting its needs and 'PROFIT', i.e. income. The specificity of service in the catering industry is reflected in its adaptability to find the best solution for serving guests at a given moment (instant), applying all the rules of the profession, legal, ethical, security, environmental and other norms, all with one economical, profitable and socially responsible business. These tasks can not be achieved without the proper use of business communication. The aim of this paper is to explain the types of communication, their role and importance in catering business, as well as the consequences of poor communication.

Ključne reči: *Ugostiteljstvo, usluživanje, gost, poslovna komunikacija*

Keywords: *Catering, service, guest, business communication*

1. UVOD

Dinamika kretanja i razvoja u svetu i u opšte savremeni život postavlja pred ugostiteljstvo i turizam, ugostiteljske i turističke organizacije i pred sve ugostiteljske i turističke radnike sve složenije zadatke i obaveze. Ugostiteljstvo kao uslužna, tercijarna, privredna delatnost i kao osnovna materijalna baza turizma, mora da prati sva kretanja i savremenu dinamiku života u svetu, da bi i samo uvek bilo savremeno i da bi kao takvo moglo što uspešnije da pruža ugostiteljske usluge i da zadovoljava savremene potrebe ljudi, svojih sve brojnijih gostiju. Savremene potrebe ljudi za ugostiteljskim uslugama, kao odraz savremenih kretanja, razvoja i standarda, sve su brojnije, češće i istančanije.

2. VEŠTINE KOMUNIKACIJE

Jedna od glavnih veština za ugostiteljsko osoblje je komunikacija. Ovo nije samo dijalog između osoblja i gosta, već deo posla koji predstavlja temelj svih zadataka i dužnosti. U jednoj ili drugoj formi, ova jednostavna veština igra ulogu u svakom aspektu posla. Tip komunikacije koji ćete koristiti zavisi sledećih elemenata:

- Sagovornik u komunikaciji;
- Potrebe u komunikaciji;
- Cilj komunikacije;
- Vremenska determinisanost komunikacije.

2.1 Važnost komunikacije

Komunikacija znači prenos informacija od jedne osobe drugoj na pravi način, u pravo vreme i na pravom mestu. Dobra komunikacija je ključna za glatko proticanje bilo kojeg posla i ona je veza između radnika i uprave ili među radnicima. Komunikacija je dvosmerni proces saopštavanja informacija drugima i primanja odgovora. Nedovoljno pažnje se pridaje činjenici da informacije mogu da se pogrešno razumeju ili protumače.

Komunikacija je neophodna:

- Kako bi se zajednička situacija razumela ili odreagovalo na nju;
- Da date i primite instrukcije;
- Da ohrabrite, podržite i motivišete osoblje;
- Da date ili primite primedbu;
- Da interpretirate politiku uprave;
- Da delegirate vlast ili odgovornost.

Rezultati loše komunikacije su:

- Smanjena produktivnost ili loš standard rada;
- Dupliranje posla;
- Zanemarivanje zadataka;
- Povećanje stope nezgoda na radu;
- Loša atmosfera u kolektivu, gubitak morala, frustracija, itd.;
- Nesigurno i nedisciplinovano osoblje.

3. TIPOVI KOMUNIKACIJE

Postoje tri osnovna tipa komunikacije:

- **Verbalna** - licem u lice ili u okviru grupe i putem telekomunikacija;
- **Neverbalna** - govor tela, licem u lice ili u okviru grupe;
- **Pisana** - pisma, poruke, podsetnici, faksovi, kompjuterske poruke.

3.1 Verbalna komunikacija

Dobra verbalna komunikacija je ključna za mnoge poslove, ali retko gde igra tako značajnu ulogu kao u turizmu i ugostiteljstvu. Ugostiteljsko osoblje vodi komunikaciju sa: gostom, upravom, kolegama, direktno (licem u lice) ili putem telefona.

Bitni elementi verbalne komunikacije:

- Korišćenje ispravnog i jasnog tona;
- Dinamična intonacija;
- Jasna artikulacija glasova i reči.

Većina hotela kao i restorana danas ima domaću i međunarodnu klijentelu, mnogi od njih imaju ograničeno poznavanje jezika zemlje koju posećuju pa izraženi regionalni naglasci mogu da izazovu problem.

Sa gostima nikada ne treba pričati o (pravilo tri ne):

1) Politici;
2) Seksu;
3) Verskim ubeđenjima.

Gost

Osoblje ugostiteljske radnje mora da komunicira sa gostom na takav način da ostavi dobar prvi utisak, jer je prvi utisak najvažniji.

Slika 1. Komunikacija sa gostom

Slika 2. Komunikacija u okviru grupe

Slika 3. Komunikacija sa kolegama

Uprava

Komunikacija sa nadređenima je obično formalne prirode. Najčešće uključuje davanje i primanje informacija.

Kolege

Način na koji komunicirate sa kolegama direktno utiče na odvijanje poslova u restoranu.

Telefon

Upotreba telefona kao sredstva za komunikaciju danas je uobičajena. Ona je brza i omogućava kontakt sa osobom koja Vam je hitno potrebna zato što znate kako da je kontaktirate. Prilikom upotrebe telefona treba biti oprezan ukoliko je razgovor poverljiv. U tom slučaju telefon nije najbolje sredstvo, jer razgovor mogu slušati drugi ljudi pored vas.

Kada na poslu koristite telefon, postarajte se da:

- Pričate razgovetno;
- Predstavite sebe, postarajte se da saznate s kim pričate i koja je svrha razgovora;

Dajete jasne informacije i hvatate beleške, ako je neophodno.

Naglasite stavke sa kojima ste se složili tokom razgovora.

Slika 4. Komunikacija telefonom

Procedure telefoniranja

Obično postoje određene procedure koje treba ispratiti prilikom telefoniranja, na primer:

- Kako odgovarate na telefon:
- Koliko puta telefon zazvoni pre nego što odgovorite;
- Šta treba da kažete;
- Kako treba da zabeležite poziv;
- Kada treba da prosledite poziv;
- Kako da ga prosledite.

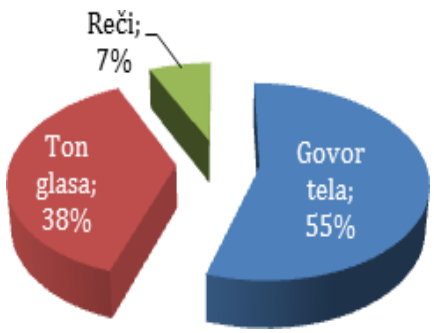
Naročito je važno da razvijete veštine komunikacije ako radite na recepciji i u restoranu.

Ton

Ton glasa je važan u prenosu poruke, 38% od ukupnog utiska gosta ostavlja boja glasa, a samo 7% opšteg utiska ostavljaju izgovorene reči. Nije dovoljno reći, „Žao mi je gospodine" već mora biti rečeno odgovarajućom intonacijom.

Lično predstavljanje

Mnogi različiti atributi pomažu ukupnom utisku o osoblju i hotelu. Mnogi hoteli imaju svoje uniforme za osoblje, dres kod. Ovo pomaže u stvaranju profesionalnog imidža i pomaže gostima u raspoznavanju osoblja.



Slika 5. Nivoi komunikacije

Neverbalna komunikacija

Govor tela, odnosno: stav, držanje, gest, mimika, uredan izgled, lična higijena i ljubaznost, je najznačajniji vid komunikacije sa gostom. Taj prvi kontakt ostavlja najjači utisak kod gosta, 55% ukupnog utiska (slika-5).

Zato je neophodno razumeti jezik tela i shvatiti zašto neki ljudi više vole komunikaciju licem u lice nego telefonom, svesni, svi šaljemo ovakve poruke. One se obično zasnivaju na sledećem:

- Da li nam je osoba sa kojom komuniciramo draga ili nije;
- Kako osoba reaguje na nas;
- Kakva je situacija u kojoj se odvija sastanak;
- Druge situacije koje utiču na nas.

Slika 6. Neverbalna komunikacija licem u lice gest,

Slika 7. Neverbalna komunikacija stav, držanje, urednost

Celo telo se koristi u neverbalnoj komunikaciji, odatle izraz „govor tela". Najizražajniji deo tela je lice koje može da prenese mnogo različitih emocija i osećanja. Facijalna ekspresija (slika 10 i 11) može da uključi upotrebu očiju i usta, mada se koristi i cela glava prilikom klimanja kada želimo da kažemo da ili ne. Facijalna ekspresija je veza sa ostalim pokretima i gestovima tela koji takođe treba da budu pročitani. U stvari, kada počnete da čitate telesne signale, morate da uzmete sve u obzir kako biste odlučili šta oni znače.

Uredan izgled

Uredan izgled je presudan u svim poslovima vezanim za ugostiteljstvo, jer lična urednost odaje utisak dobro organizovane i dobro vođene ugostiteljske radnje.

Lična higijena

Lična higijena je osnovni aspekt neverbalne komunikacije i to onaj koji nikada ne može biti prenaglašen. Lična higijena treba biti u skladu sa higijensko sanitarnim propisima.

Ljubaznost

Tokom slušanja i služenja klijenta-gosta, osoblje ugostiteljske radnje treba da pokazuje zainteresovanost i uzme u obzir ono što je rečeno.

Kontakt očima

Pravilan kontakt očima ja važan za svaki rad sa ljudima. To je neverbalni ekvivalent korišćenja nečijeg imena.

Slika 8. Neverbalna komunikacija

Slika 9. Neverbalna komunikacija

Držanje

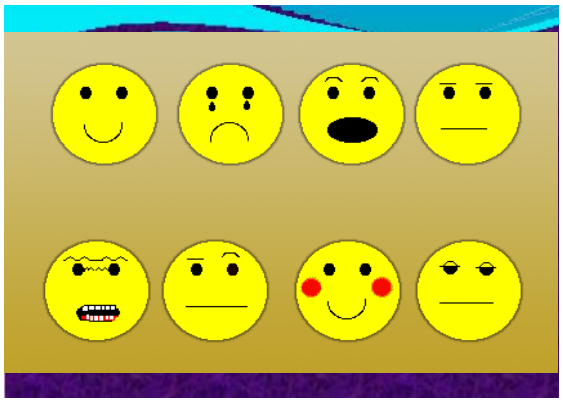
Treba da obratite pažnju na svoje držanje prilikom sedenja i stajanja. Ceo stav pojedinca se može videti preko načina na koji stoji:

1. stidljivost
2. nevoljnost
3. agresivnost
4. revnost itd.

Slika 10. Neverbalna komunikacija, gest, mimika

Šta sve može gest:

Pojačava značaj poruke(pokazujete rukom oblik proizvoda);
Saopštavanje informacija koje ometaju verbalnu poruku(mahanje glavom);
Dopunjava verbalni sadržaj (profesor);
Menja značaj verbalne poruke;
Zamenjuje reči = klimanje glavom;
Ilustracije = oblik i veličina predmeta.



Gestovi mogu biti:

1. Svesni(simbolični)
2. Nesvesni
3. Nervozni
4. Znaci nesigurnosti
5. Osmeh

Slika 11. Neverbalna komunikacija izraz lica – mimika

Nervozni:

- Poigravanje predmetima (satom, naočarima, olovkom);
- Uvrtanje kose (brkova);
- Skidanje i ponovo stavljanje naočara.

Sliika 12. Neverbalna komunikacija, gestovi

Znaci nesigurnosti:

- Dodirivanje lica;
- Popravljanje kravate;
- Poigravanje prstenom;
- Češkanje po glavi;
- Čupkanje kapka.

Slika 13. Neverbalna komunikacija, gestovi

Osmeh

Jedan od osnovnih gestova u svim kulturama je osmeh i on se tumači kao pozitivan znak. U poslu je poželjan a u nekom zanimanjima, kao i u ugostiteljstvu, je obavezan.

- Sugeriše radost i zadovoljstvo;
- Podstiče osmeh potrošača;
- Opušta potrošača;
- Pokazuje da imate vremena i strpljenja;
- Pokazuje da ne radite pod stresom;
- Maskira negativna osećanja;
- Brani od napada;
- Pomaže da se situacija lakše prevaziđe.

Slika 14. Gest

Izraz lica – mimika

ALI

1. Poslovni partner (gost, potrošač) se smeje često kad želi da vas prevari;
2. Žene se često smeju u neprijatnoj situaciji;

Slika 15. Olovka u ustima: iznenađenje, nepoverenje, laž.
Stisnute usne – zadržavanje istine.

4. ZAKLJUČAK

Iz navedenog se može zaključiti da je poznavanje veštine poslovne komunikacije, kao i njena pravilna primena, ključni činilac za uspešno obavljanje usluživanja gostiju u ugostiteljskim objektima a samim tim i ostvarivanje ciljeva ugostiteljstva – GOST i PROFIT. Praksa je pokazala da prvi kontakt sa gostom, ostavlja najjači utisak na gosta, naš pozdrav, naš stav, gest, kontakt očima (neverbalna komunikacija), izgled, ljubaznost, prijatan ton, predusretljivost, prilagodljivost je ono što naši gosti najviše pamte. S druge strane, dobro poznavanje veštine komunikacije i njena pravilna primena omogućava da posao glatko teče, što čini da u kolektivu vlada pozitivna atmosfera, dobri međuljudski odnosi, a to su garanti za uspešno obavljanje posla i ostvarenje ciljeva.

Bibliografija

1. Divanović S., Krasavčić M., Nićetin S., Usluživanje sa praktičnom nastavom za I, II, III i IV razred ugostiteljsko turističke struke, Beograd, 2007.
2. Lončar M., Osnovi restoraterstva, Beograd, 2008.
3. Milenković B., Poslovanje u ugostiteljstvu, Leskovac, 1977.
4. Marošević I., Ugostiteljsko posluživanje 1, 2 i 3, Čakovec 2003.god.
5. Gutmayer L., Wolfschluckner S., Serviren und Gasteberatung, Linc 2007.
6. Ploner J. P., Service That Sells, Stuttgart, 2002.

INOVATIVNA SRBIJA

POSLUŽIVANJE HRANE I POSLASTICA

SERVICE OF FOOD AND TREATS

Nataša Vujošević | Hemijsko-tehnološka škola Kruševac, Srbija | natasavujosevicbagdala@gmail.com

Sažetak

Posluživanje hrane i poslastica u ugostiteljskim objektima je zahtevan proces koji sa uspehom mogu obaviti samo stručno osposobljeni ugostiteljski radnici uslužnog smera (konobari). Za obavljanje ovog posla, neophodno je poznavati predmete rada (jelo i piće) kao i sredstva za rad (objekte, opremu, uređaje, nameštaj, inventar za posluživanje). Osim navedenog, potrebno je ovladati veštinama i tehnikama rada, poznavati načine posluživanja, opšta pravila ponašanja (bonton), pravila protokola i organizaciju rada. Posluživanje zahteva i odgovornost, stručnost, disciplinu, kulturu rada, komunikacije i ponašanja radnika uslužnog smera. Na kvalitet usluge umnogome utiče pomoćno i proizvodno osoblje koje svojim profesionalnim ponašanjem i komunikacijom sa uslužnim osobljem upotpunjuje sveopšti utisak potrošača (gosta).

Abstract

Serving food and sweets in catering facilities is a demanding process that can only be successfully performed by professionally trained catering workers (waiters). To perform this work, it is necessary to know the objects of the work (food and drink) as well as the means of the work (facilities, equipment, devices, furniture, service inventory). In addition to the above, it is necessary to master the skills and techniques of work, know the methods of service, general rules of conduct (etiquette), rules of protocol and organization of work. The serving also demands responsibility, expertise, discipline, work culture, communication and behavior of service workers. The quality of service is largely influenced by support and production staff, which complete the overall impression of the consumer (guest) with their professional behavior and communication with service staff.

Ključne reči: *Posluživanje hrane, poslastica, načini posluživanja, glavni obroci*

Keywords: *Serving food, dessert, ways of serving, main meals.*

1. UVOD

Ljudi imaju različite navike u načinu ishrane. Postoje razlike u broju dnevnih obroka, a isto tako i u količini hrane koja se uzima za jedan obrok. U skoro svim krajevima sveta postoji navika da se uzimaju tri obroka dnevno (doručak, ručak, večera). Glavni obrok tj. obrok koji je najobilniji, nije kod svih naroda isti. Kod Engleza je to doručak, dok je kod većine evropskih naroda glavni obrok ručak. U ugostiteljskim radnjama se pripremaju i služe jela za takozvane glavne obroke (doručak, ručak, večera) i za međuobroke (prepodnevnu užinu, popodnevnu užinu, kasnu večeru). Osim za ove obroke, vrši se pripremanje i serviranje jela za svečane (vanredne) i turističke (izletnički, piknik, lanč paket itd.) obroke.

Doručak je prvi dnevni obrok. Jela se pripremaju i služe u kafani i u sali za doručak. Doručak se može servirati i u hotelskoj sobi. Posluživanje u sobama se naziva ,,etažni servis". Uobičajeno vreme za serviranje doručka je od 7 do 10h, a prema količini i vrsti jela koja se serviraju razlikujemo sledeće vrste doručaka:

- Jednostavan
- Komplet (francuski)
- Bečki
- Engleski
- Američki
- Poslovni
- Integralni i dr.

Na našim prostorima je glavni dnevni obrok ručak. Jela za ručak se pripremaju i serviraju u restoranu u periodu od 12 do 16 h. Za ručak se pripremaju raznovrsna jela od raznih namirnica i na različite načine. Jela se gostima nude putem jelovnika, odakle gosti mogu odabrati šta žele da ručaju. Uobičajeno je da se za ručak odabere: supa, čorba ili potaž, zatim jelo od mesa i povrća, salata, poslastica ili voće. Jela se serviraju onim redom kako se jedu. Prvo se servira supa, pa zatim jelo i salata, a posle jela poslastica.

Večera se po svom sastavu skoro ne razlikuje od ručka. Kod nas je uobičajeno da se za večeru ne konzumira supa, već jela po porudžbini ili jela sa roštilja. Umesto poslastice radije se bira voće ili kompot. Večera se servira od 19 do 23h u restoranima i letnjim baštama. Jela se biraju iz jelovnika. Jela u restoranu se mogu servirati na više načina što zavisi od načina pripremanja, vrste namirnica i izgleda tog jela. Vrsta restorana, njegova opremljenost, stručnost kadra, mesto i kategorija, takođe određuju način posluživanja. Razlikuje se šest načina posluživanja i to:

Bečki, Francuski I i II varijanta, Engleski I i II varijanta, Ruski, sa stola za samoposluživanje i kombinovani način posluživanja.

Bečki način posluživanja karakteriše: jela se serviraju na odgovarajućim tanjirima još u kuhinji i kao takva postavljaju pred gosta.

Francuski način karakteriše: jela se serviraju na odgovarajućim ovalima i gosti se sami služe.

Engleski način karakteriše: jela se serviraju na odgovarajućim ovalima, ali ulogu posluživanja preuzima konobar u celosti.

Osim nabrojanih načina posluživanja u novije vreme se sve više primenjuje i posluživanje sa izložbenog stola, takozvanog Švedskog stola, odnosno modernizovanog bife stola. Karakteristično za ovaj način posluživanja je da se smanjuje broj uslužnog osoblja jer se gosti sami služe na bazi samoizbora i da se u principu potroši manje hrane nego u a la-kart-u.

Ruski način posluživanja je ređi u našim restoranima. Primenjuje se na svadbama i sličnim domaćim gozbama. Cilj ruskog načina posluživanja jeste da se pokaže bogatstvo trpeze. Jela se određenim redom iznose, pokažu svim gostima, pa se stavljaju na sto da se gosti sami posluže.

U različitim kombinacijama primenjeni svi ovi načini posluživanja čine restoransko posluživanje. Primenjuje se onaj način posluživanja koji je u određenim okolnostima najpovoljniji za goste i koji će omogućiti gostu konzumaciju hrane na lak, kulturan i higijenski način.

Hladna predjela se mogu poslužiti na više načina. Tehnika posluživanja hladnih predjela se bitno ne razlikuje od tehnike posluživanja drugih jela (osim supa). U a la-kart restoranima hladna predjela treba poslužiti na velikom tanjiru da bi gost imao osećaj bogatog predjela, a i

jelo lepše izgleda složeno na velikom nego na malom tanjiru. U restoranima se hladno predjelo daje u količini od 120gr do 150gr. Dok se to isto predjelo u pansionskim restoranima i kafanama daje u količini od 80 do 100gr i servira se na dezertnom tanjiru jer bi ta količina predjela na velikom tanjiru izgledala siromašnija nego što jeste. Uz veliki tanjir se služi i veliki pribor za jelo (nož i viljuška) dok se dezertni pribor servira uz dezertni tanjir.

Supe, čorbe, potaži, konsomei

Ova tečna jela se nalaze u sastavima svečanih menija i uslužuju se nakon hladnih predjela ili kao početno jelo u meniju. Ona moraju sa ostalim jelima da čine skladnu celinu. Kod nas se služe najčešće u vreme ručka dok se kod nekih naroda služe u večernjim časovima. Poslužuju se u količini od oko 2,5 dl. Navika jednog dela naše populacije da čorbu koristi kao zamenu za glavno jelo i uz nju konzumira salatu i dosta hleba, se baš ne uklapa sa kulturom ishrane, ali mi moramo uvek ispoštovati zahteve naših gostiju. Ova jela se služe veoma topla (osim hladnih konsomea). Od kuvera je potreban plitki tanjir kao podmetač, TOPLI duboki tanjir, velika kašika i salveta. Između plitkog i dubokog tanjira potrebno je staviti tanku salvetu ili papirnati podmetač da tanjir ne klizi.

Konsome se služi u posebnoj šoljici za konsome sa podmetačem zapremine 2dl, koja ima dve drške i koja se stavlja na veliki servisni plitki tanjir uz dodatak dezertne kašike. Uz topli konsome koji se pije donose se i prilozi npr. slane štanglice itd. Hladni konsome u šolji služi se na isti način kao i topao ali bez priloga, s tim što ako se služi u šolji od 1dl sa jednom drškom, umesto dezertne, servira se kašičica za belu kafu. Najcenjeniji konsomei su od kornjače i goveđeg repa. Važno je da znamo da se ova grupa jela može uslužiti na više načina, što zavisi od vrste UPJ, načina posluživanja koji se primenjuje, inventara koji se poseduje, vrste namirnica i načina kako se pripremaju odgovarajuća jela.

Posluživanje toplih predjela. Pod toplim predjelima podrazumevamo manja, lakše probavljiva, ukusna i topla jela, koja u sastavu jelovnika idu kao samostalna grupa jela, a po redosledu posluživanja mogu biti prva u meniju ili odmah iza supa, što zavisi od sastava menija. Sve što smo rekli o izgledu, količini, hranljivosti, probavljivosti, otvaranju apetita i ukusa za hladna predjela važi i za topla. Što se tiče posluživanja toplih predjela najveći se broj služi na standardni način primenom različitih načina posluživanja. Rekli smo čime su sve uslovljeni načini posluživanja (vrsta objekta, inventar, želja gosta, tradicija itd.).

Razlika u odnosu na hladna predjela je u tome što se ovde sva jela serviraju na zagrejanim tanjirima i vruća. Od pribora za jelo se upotrebljava veliki nož sa desne strane i velika viljuška sa leve strane velikog servisnog plitkog tanjira. Promena ima prilikom posluživanja špageta gde se viljuška stavlja sa desne a kašika sa leve strane tanjira.

Za jela od ribe postavlja se nož i viljuška za ribu. Na stolu se u zavisnosti od jela postavljaju odgovarajući začini, industrijski sosovi kao i odgovarajući sosovi za topla predjela, razni strugani sirevi itd. Ali sve to u zasebnim činijama kako bi gost mogao da se posluži po svojoj volji i začini jelo po svom ukusu.

Posluživanje riba rakova i školjki. Osim što se od riba i rakova pripremaju hladna i topla predjela, razne čorbe ona se pripremaju i služe i kao glavna jela. Pripremaju se na razne načine: pržena, na žaru, kuvana, pohovana itd. U restoranima se nude na obroke i po težini. Obroci se nude 200 do 300gr po porciji što zavisi da li je sa glavom i repom. Ukoliko se sprema filirana riba, normativ je od 150 do 180gr. Kuver za ribu čini veliki servisni plitki tanjir, nož, viljuška za ribu i salveta. U boljim restoranima riba se obavezno filira i to pred gostom, primenjujući engleski način posluživanja I varijanta. Kada se poslužuje kuvana riba potrebno je sa nje skinuti prvo kožu pa je tek onda filirati i tek tada servirati gostu na tanjir. Pečena riba se samo filira. Uz ribu se obavezno služi i prilog (kuvani krompir, blitva itd.) koji se servira na tanjiru zajedno sa ribom. Ukoliko UPJ ne poseduje pribor za ribu može se postaviti i običan pribor za jelo (velika viljuška i nož ili dve viljuške). Pored klasičnih začina (so, biber) uz ribu se služi i odgovarajući sos i nekoliko kriški limuna. U objektima nižih kategorija gde se riba služi na bečki ili francuski način I varijanta, obavezno je gostu doneti fingerbolu i tanjir za kosti ribe.

Gotova jela. Posebnu grupu u jelovniku čine jela unapred pripremljena za jedan dnevni obrok. Kod nas je uobičajeno da se gotova jela pripremaju samo za ručak. To su većinom kuvana jela od povrća sa mesom, ili kuvano, restovano, dinstano i na slične načine pripremljeno meso. Sva gotova jela pripremaju se pre početka služenja ručka. Za vreme posluživanja nalaze se na toplom mestu i dobijaju se čim se poruče. Da bi gost bio zadovoljan posluživanjem, važno je da jelo što pre stigne do njega i da bude zaista vruće. Da bi se u tome uspelo potrebno je:

- Da se pripremljenim jelima očuva temperatura do upotrebe.
- Da topla jela treba staviti na zagrejani tanjir, to uraditi brzo, i tanjir pokriti zagrejanim poklopcem-zvonom.
- Da izdano jelo ne čeka konobara, a ako se to i desi da bude na toplom mestu.
- Jelo treba što brže odneti do stola gosta i po mogućstvu poklopljeno i dok se bude delilo sa kolica ili pomoćnog stola treba stajati na grejaču.

Jelo koje se ne podeli gostima staviti na grejač i poklopiti do ponovne upotrebe. Za posluživanje gotovih jela koriste se svi načini posluživanja. Važno je da za svaku vrstu jela na stolu imamo odgovarajući kuver i da se topla jela serviraju na toplim tanjirima. Jelo treba do gosta dopremiti najkraćim putem i što brže.

Posluživanje pečenja. Meso u većim komadima, prase, jagnje, pile, pečeni na ražnju ili u rerni navode se u jelovniku kao posebna grupa jela pod nazivom pečenja. Jedna porcija pečenja bez kostiju treba da sadrži od 180 do 200gr mesa, a sa kostima oko 250gr mesa. Pečenje se garnira sa dve do tri vrste povrća. Razlikuje se po vrsti mesa, a takođe i po delovima mesa od kojih je pripremljeno. Teleće pečenje se u jelovniku često navodi po nazivima delova od kojih je pripremljeno npr: teleći frikando, teleći kotlet, teleći bubrežnjak. Pečenja se mogu služiti topla ili hladna. Hladna pečenja se garniraju francuskom salatom i pom – čipsom. Za posluživanje pečenja mogu se primeniti svi načini posluživanja. Kuver čine tanjir, veliki nož i viljuška. Ukoliko se služi sa koskom poželjno je gostu postaviti i fingerbolu.

Jela po porudžbini. U ovu grupu jela ubrajaju se sva ona jela koja se pripremaju tek kada ih gosti poruče. Ova jela se ne smeju pripremati duže od 20 minuta. Zato kuvar mora imati dobro izvršenu pripremu u kuhinji, koja se odnosi na pripremu mesa od kojeg se poručena jela pripremaju i na pripremljeno povrće koje se garnira uz jelo. Vreme pripremanja namirnica zavisi od vrste mesa, odležanosti mesa, veličine komada mesa, vrste jela koje se želi napraviti i dr. Ova jela se mogu pripremiti na više načina i to: prženjem, sotiranjem, na žaru, pohovanjem i pečenjem. Da bi priprema jela po porudžbini bila efikasna potrebno je u kuhinji imati stručne i iskusne kuvare i kvalitetne i dobre namirnice. Jela po porudžbini se do gosta donose na ovalu ili tanjiru, sa ili bez priloga, garniture se uvek donose posebno. Za posluživanje ovih jela mogu se primeniti svi načini posluživanja i sva pravila koja važe za posluživanje toplih jela. Kuveri se postavljaju u zavisnosti od vrste jela. Uglavnom se postavlja osnovni kuver jer ne znamo šta će gost poručiti, a po potrebi kuver se i proširuje.

Jela sa roštilja (žara) su za gurmane prava poslastica. Drveni ugalj poznatiji kao ćumur daje jelu poseban ukus i šmek kome je teško odoleti. Mesna jela pripremljena na žaru gube manje na težini nego li kada su pripremljena na drugačiji način. Visoka temperatura žara zgrušava belančevine i tako onemogućava da sok i voda ispare iz mesa, čime ono postaje ukusnije nego li prilikom kuvanja ili dinstanja. Ova jela se služe vrela na zagrejanim tanjirima, sa prilozima od povrća pripremljenog na žaru ili prženog krompira na različite načine. Trebaju se poslužiti što pre jer se brzo hlade i tako gube mnogo na kvalitetu. Mogu se poslužiti na sve načine posluživanja ali je sigurno najbolji onaj koji su izmislili stari Leskovčani, a to je takozvani "na voz" . Na žalost malo je danas UPJ- a i majstora roštilja koji primenjuju ovaj način posluživanja.

Za posluživanje ovih jela na stolu se postavlja osnovni kuver. Od začina je obavezna ljuta gruvana paprika i dosta sitno seckanog crnog luka.

Pod varivom podrazumevamo sve vrste povrća koje se u kuhinji priprema za priloge uz jela. Povrće se priprema na razne načine, kao povrće, zaprženo, dinstano, prženo, gratinirano, propasirano. Osnovni zadatak variva je da nadopuni jelo sastojcima koje meso ne sadrži i naglasi njegov kvalitet. Prilikom serviranja na tanjiru treba voditi računa da se varivo servira sa leve strane gosta, ili naspram gosta. Servirana količina ne sme da pređe jednu trećinu zapremine tanjira. Poslužuje se servirano na tanjiru ili ovalu zajedno sa mesom i kao takvo čini celinu. Ono je sastavni deo jela i ne naplaćuje se posebno već ulazi u cenu jela. Kada se primenjuje engleski način posluživanja, meso i variva se iznose pred gosta na posebnim ovalima. Gostu se prvo servira meso pa tek onda prilog (varivo). Ovo važi i za posluživanje na banketu.

Salate se služe uz jela od mesa. Po želji gostiju, salate se mogu služiti kao predjelo ili pre glavnog jela. Takođe po želji gostiju salate se mogu služiti i posle glavnog jela. U takvim slučajevima se uz salatu postavlja i dezertna viljuška na dezertnom tanjiru iznad salate. Obično se to čini u restoranima u kojima se primenjuje engleski način posluživanja. Salate se pripremaju od svežeg povrća, kuvanog variva i od konzerviranog povrća. Od salate se očekuje da nadoknadi jelu vitamine i minerale koje je izgubilo termičkom obradom, da poboljša apetit i probavu. Salate se pripremaju u kuhinji i serviraju se na dezertnim tanjirićima, ili na staklenim ili porculanskim činijama sa podmetačem. Na stolu se postavljaju sa leve strane gosta pored viljuške. U restoranima koji primenjuju engleski način posluživanja salate se pripremaju pred gostom.

U jelovniku manjih restorana sirevi se ne navode kao posebna grupa jela, već se ubrajaju u hladna predjela. U bolje uređenim restoranima, u kojima jelovnik sadrži veći broj jela, sirevi su odvojeni u jelovniku kao posebna grupa jela, obično posle salata ili na kraju jelovnika.

Pod nazivom sirevi navode se svi mlečni proizvodi. Sirevi se služe kao hladno predjelo u sastavu hladne zakuske ili zasebno, a mogu se služiti i kao međujelo i posle jela. Sir se može služiti kao jedna vrsta ili mešan kao više vrsta sireva. Ako se služi na ovaj drugi način, veći komadi sira se iznesu na specijalne poslužavnike, pa se pred gostom seku i služe. Uz sireve se služi maslac i tost, a mnogi gosti traže ražani ili crni hleb. Za sir se na sto postavlja dezertni tanjir i dezertni pribor, (osim na banketu) a ako se služi maslac, treba postaviti poseban tanjir sa nožem za maslac. Po francuskom običaju uz sir se pije crno vino.

Poslastice su sva slatka jela koja se nalaze u jelovniku bez obzira na način pripreme i mogu biti tople i hladne. Hladne su sladoledi, kasata, parfei, razne torte i šnitovi. Tople su štrudle, palačinke, kohovi, pudinzi i suflei. Poslastice se mogu podeliti i na gotove i poslastice po porudžbini. U gotove se ubrajaju pored svih hladnih i kohovi, rezanci, štrudle itd. Poslastice po porudžbini su one koje se pripremaju tek kada se naruče. Najpoznatije su palačinke i omleti. Kuver za poslastice čini dezertni tanjir sa dezertnom kašikom i viljuškom. Za palačinke, štrudle i njima slične poslastice postavlja se dezertna viljuška i dezertni nož. Za sladoled se servira samo kašičica za sladoled.

2. ZAKLJUČAK

Iz priloženog se može zaključiti da je posluživanje hrane i poslastica jedan vrlo zahtevan proces, koji bez poznavanja predmeta rada, sredstava za rad, osnovnih pravila bontona, stečenih veština i poznavanja načina posluživanja, gotovo neizvodljiv. Uz sve to potreban je i odgovarajući inventar za posluživanje kao i oprema i uređaji što sve zajedno kod gosta izaziva zadovoljstvo, a to je cilj posluživanja.

Bibliografija

1. Divanović S., Krasavčić M., Nićetin S., Posluživanje sa praktičnom nastavom za I, II, III i IV razred ugostiteljsko turističke struke, Beograd, 2007.
2. Lončar M., Osnovi restoraterstva, Beograd, 2008.
3. Marošević I., Ugostiteljsko posluživanje 1, 2 i 3, Čakovec, 2003.
4. Gutmayer L., Wolfschluckner S., Serviren und Gasteberatung,Linc 2007.
5. Ploner J. G., Service That Sells, Stuttgart, 2002.

INOVATIVNA SRBIJA

ORGANIZACIJA RADA U KUHINJI - KADROVI I NJIHOV RASPORED

WORK ORGANIZATION IN THE KITCHEN - PERSONNEL AND THEIR SCHEDULE

Bogoljub Đukić | Hemijsko-tehnološka škola Kruševac, Srbija | bogoljubdjukic@gmail.com

Sažetak

Ugostiteljska kuhinja je prostorno i funkcionalno uređen prostor u kojem se obavlja priprema i prerada namirnica biljnog i životinjskog porekla kao i pripremanje namirnica u gotova jela po određenim recepturama i normativima. Ona je izuzetno važan deo ugostiteljskog objekta u kojem se pripremaju i serviraju različita jela i obroci. Treba napomenuti da je položaj kuhinje u odnosu na ostale prostorije u objektu vrlo bitan i tome se prilikom projektovanja ugostiteljskog objekta poklanja posebna pažnja. Funkcionalna povezanost kuhinje sa pratećim prostorijama, a posebno sa uslužnim, je od velike važnosti za brzu, tačnu i potpunu uslugu.

Abstract

Catering kitchen is a spatially and functionally arranged space in which the preparation and processing of food of plant and animal origin is performed, as well as the preparation of food into ready meals according to certain recipes and norms. It is an extremely important part of the catering facility where various dishes and meals are prepared and served. It should be noted that the position of the kitchen in relation to other rooms in the building is very important and special attention is paid to this when designing a restaurant. The functional connection of the kitchen with the accompanying rooms, and especially with the service room, is of great importance for fast, accurate and complete service.

Ključne reči: *organizacija rada, kuhinja, kuhinjski blok, vrste kuhinja, stručni kadrovi*

Keywords: *organization of work, kitchen, kitchen block, types of kitchens, professional staff*

1. UVOD

Ugostiteljska kuhinja treba da se nalazi uz prostorije za usluživanje kako bi se olakšalo kretanje konobara i jela iz kuhinje što pre iznela pred gosta i kako ne bi gubila na kvalitetu. Prostorije za usluživanje gostiju i kuhinja moraju da budu u istom nivou i međusobno funcionalno povezane. Između njih se postavlja konobarska pripremnica koja istovremeno služi kao izolacija od kuhinjskih mirisa i buke. Za uspešno obavljanje poslova u kuhinji i izbegavanja tkz. uskog grla, važna je i veličina kuhinje. Ona se određuje na osnovu veličina prostorija za usluživanje. Ovi odnosi mogu biti različiti, što zavisi od namene, vrste i veličine ugostiteljske radnje. Smatra se da je idealn odnos 2:1 (na dva kvadrata uslužnog prostora ide jedan kvadrat kuhinjskog).

Za organizaciju procesa rada u savremenoj kuhinji važne su glavne i sporedne prostorije, koje

čine jedinstvenu celinu nazvanu kuhinjski blok. Kuhinjski blok u svom sastavu mora imati sledeće međusobno, funkcionalno povezane prostorije:

- Prostorije za prijem namirnica
- Prostorije za čuvanje i skladištenje namirnica
- Prostorije za pripremu i obradu namirnica
- Prostorije za termičku obradu namirnica
- Pomoćne prostorije
- Prostorije za administraciju i osoblje
- Higijensko – sanitarne prostorije

Prostorije za prijem namirnica biljnog i životinjskog porekla, moraju imati poseban (ekonomski) ulaz za dopremanje namirnica zbog higijensko sanitarnih propisa i procedura. Veličina prostorije zavisi od kapaciteta same kuhinje kao i načinu snabdevanja namirnicama. Preuzimanje namirnica obavlja se na dva načina i to:

1) Kvantitativno
2) Kvalitativno

Kvantitativni način preuzimanja namirnica podrazumeva obavezno vaganje ili brojanje pristigle robe i upoređivanje sa propratnom dokumentacijom (deklaracijom, dostavnicom).

Kvalitativni način prijema namirnica podrazumeva da se provere organoleptička svojstva pristigle robe (miris, ukus itd).

Prostorije za čuvanje i skladištenje namirnica služe da se spreči prevremeno kvarenje namirnica i održi njihov kvalitet do trenutka upotrebe. U prostorija mora da se osigura odgovarajuća i propisana temperatura, vlažnost i cirkulacija svežeg vazduha. U skladu sa tim te prostorije se dele na dve podgrupe i to:

- Prostorije za suve namirnice – kao što su suve ili sveže gljive, džemovi, marmelade, začini, testenine, riža, ulje, sir, trajni suhomesnati proizvodi i ostalo.
- Prostorije za lako kvarljive namirnice – meso, riba, divljač, voće, povrće, mleko i mlečni proizvodi.

Prostorije za pripremu i obradu namirnica – proizvodni procesi pripremanja namirnica u kuhinji sastoje se od: pranja, uklanjanja nejestivih delova, razvrstavanja i guljenja namirnica, skidanje kože, odvajanju kostiju od mesa, filiranje ribe i sečenja namirnica na komade, kockice i štapiće. Svaka veća ugostiteljska kuhinja ima posebnu prostoriju za pripremanje mesa tj. Mesaru i prostoriju za obradu i čišćenje ribe koje moraju biti međusobno odvojene.

Prostorije za termičku obradu namirnica – zbog svoje kvadrature se ubrajaju u najveće prostorije kuhinjskog bloka. Tu se namirnice različitim termičkim obradama tretiraju i pretvaraju u zdrava ukusna i tečna jela. U prostorije za pripremu jela ubrajamo:

- Toplu (glavnu) kuhinju
- Hladnu kuhinju
- Poslastičaru
- Kuhinju za pripremu doručaka (caffe kuhinju)

Topla (glavna) kuhinja je središnji deo kuhinjskog bloka i posebno je važna jer u njoj kuvarsko osoblje vrši pripremu velikog broja toplih jela, kao što su, fondovi, sosovi, supe, čorbe, potaži, gotova jela, jela po narudžbini od mesa, riba, divljači, kao i dodatke uz jela , priloge, variva i garniture od povrća. Priprema jela se danas vrši na savremenim uređajima za termičku obradu namirnica, kao što su razni konvektomati, suvidi, štednjaci, roštilji, salamanderi, mikrotalasne pećnice, kiperi, kazani kao i razno posuđe od metala, keramike i vatrostalnog stakla.

Hladna kuhinja – mora biti odvojena od tople kuhinje priručnim skladištem ili nekom drugom prostorijom, što je u praksi redak slučaj. Uglavnom su to zidane ili staklene pregrade. Hladna kuhinja mora biti dobro osvetljena i provetrena sa dobrom ventilacijom, jer dekoracija hladnih jela i eksponata revijalnog i komercijalnog tipa to zahteva. Hladna kuhinja je opremljena manjim štednjacima, većim brojem rashladnih vitrina, mesoreznicom, odgovarajućim radnim stolovima, kao i potrebnim posuđem, priborom, noževima, kalupima i alatom za dekoracije.

Poslastičara kao deo kuhinjskog bloka služi za pripremu toplih i hladnih poslastica koje se poslužuju kao desertno jelo. Manji ugostiteljski objekti koji nemaju posebnu pekaru, koriste ovaj kuhinjski blok za pripremu hlebnih proizvoda. Posebno je važno da poslastičara ima kvalitetne električne uređaje, tipa, konvektomat, električni štednjak, mešalicu za testo i kremove, mašinu za mlevenje raznih namirnica, mašinu za izradu sladoleda i dosta rashladnih i izložbenih vitrina.

Caffe kuhinja – priprema tople i hladne napitke (čaj, kafu, kakao) razne priloge uz napitke, jednostavna jela (jaja, kobasice, suhomesnate proizvode) i poslužuje ih za doručak. Uz to servira razne industrijske prerađevine poput, džema, marmelade, maslaca, paštete, muslije od voća i povrća i razne voćne jogurte. Opremljena je uređajima poput štednjaka, hladnjaka, aparatom za espreso kafu i kuvanje mleka i čaja, električnom mutilicom, toplim stolovima za zagrevanje porculanskog i metalnog posuđa u kojem se servira doručak, kao i ben-marijem.

Pomoćne prostorije su nezaobilazan i preko potreban deo kuhinjsko bloka u koje spadaju sledeće prostorije:

- Pripremno odeljenje
- Perionica za belo suđe (tanjiri, pribor za jelo)
- Perionica za crno suđe (lonci, šerpe, plehovi)

Prostorije za administraciju i osoblje čine prostorije šefa kuhinje, koja je smeštena u središnjem delu kuhinje. Obično je zastakljena sa svih strana kako bi šef kuhinje imao mogućnost permanentnog nadziranja i kontrolu toka rada svih delova kuhinje.

Prostoriju za osoblje koriste svi zaposleni u ugostiteljskom objektu za odmor i konzumiranje hrane za osoblje u određeno vreme, pre ili popodne. Sit i zadovoljan upošljenik je važan činilac za kvalitetan rad u ugostiteljstvu.

Sanitarno – higijenske prostorije, po zakonu republike Srbije, treba da ima svaki ugostiteljski objekat za svoje zaposlene radnike . One mora da poseduju kupatila sa tuševima, toalete i garderobu sa garderobernim ormanima. Prostorije moraju da budu odvojene za muško i žensko osoblje. Svojom funkcionalnošću, udobnošću i savremenom opremom, ove prostorije moraju osigurati osoblju mogućnost za održavanje maksimalne lične i radne higijene.

U skladu sa osnovnim zadatkom i namenom ugostiteljske kuhinje delimo prema (tabela 1):

Tabela 1. Podela ugostiteljskih kuhinja

Načinu poslovanja	Tipičnim jelima
▪ Restoranske kuhinje ▪ Pansionske kuhinje ▪ Centralne kuhinje ▪ Pomoćne (satelitske) kuhinje	▪ Domaće kuhinje ▪ Strane kuhinje ▪ Internacionalne kuhinje
Vrstama jela i načelima zdrave hrane	**Vremenu i trajanju pripremanja i izdavanja jela**
▪Dijetalna kuhinja ▪Vegetarijanska kuhinja ▪Makrobiotička kuhinja	▪ Kuhinje koje izdaju jela za glavne obroke ▪ Kuhinje koje izdaju jela tokom čitavog radnog vremena

Kuhinje prema načinu poslovanja

Restoranske kuhinje nude gotova jela i jela po narudžbini. Prodaja hrane i pića se vrši putem jelovnika, karte pića i vinske karte. Jela se pripremaju tek kada ih gost poruči. Ove kuhinje se nalaze po raznim restoranima i u sastavu hotela.

Pansionske kuhinje uglavnom nude unapred pripremljena jela (gotova jela) i za unapred utvrđeni broj gostiju. Prodaja jela se vrši putem anketnog menija i anketnog jelovnika. Ove kuhinje se nalaze u turističkim hotelima, pansionima, bolnicama, preduzećima i domovima za starija lica.

Centralne kuhinje su veće kuhinje koje se nalaze u hotelima ili restoranima koje snabdevaju manje kuhinje pripremljenim namirnicama, polu proizvodima ili gotovim jelima. One imaju i velike skladišne prostore kai i nabavnu i prodajnu službu.

Pomoćne ili satelitske kuhinje nemaju organizovan celokupni radni proces u pripremanju jela, već samo pojedine faze u pripremi obroka. U potpunosti su zavisne od centralne kuhinje. Nalaze se u raznim ugostiteljskim objektima, hotelima i restoranima.

Kuhinje prema tipičnim jelima

Domaća kuhinja predstavlja jednu regiju u zemlji (npr. južnjačka, vojvođanska itd). Ona priprema jela od raspoloživih namirnica iz svog okruženja. Servira ih i uslužuje po običajima koji vladaju i tim krajevima.

Strana kuhinja su zapravo mnoge evropske i svetske kuhinje poznate po tipičnim jelima koje pripremaju, a koje su bile uzor mnogim drugim kuhinjama sveta.

Internacionalna kuhinja se bavi pripremom jela iz različitih stranih kuhinja, koja su poznata i prihvaćena u celom svetu, kao što su bečka šnicla, pariska šnicla, šatobrijan, turneda, špagete pizza i druga jela.

Kuhinje prema vrstama jela i načelima zdrave hrane

Dijetalna kuhinja priprema jela koja moraju biti lako svarljiva, blago začinjena, a termička obrada se svodi na kuvanje u vodi ili priprema na vodenoj pari.

Vegetarijanska kuhinja je dosta rasprostranjena u svetu. Ona propagira načela zdrave hrane i konzumiranja obroka bez namirnica životinjskog porekla.

Makrobiotička kuhinja se takođe temelji na načelima zdrave prehrane jer priprema jela isključivo od namirnica uzgajanih prirodnim putem.

Kuhinje prema vremenu i trajanju pripremanja i izdavanja jela

Kuhinje koje izdaju jela za glavne obroke su kuhinje u hotelima i raznim restoranima. Uglavnom se pripremaju jela za ručak i večeru a vreme trajanja tih obroka zavisi od organizacije rada te poslovne jedinice i kategorizacije tih objekata.

Kuhinje koje izdaju jela tokom čitavog radnog vremena nalaze se u hotelima, restoranima za samoposluživanje, i drugim ugostiteljskim objektima kao što su krčme, kafe restorani, bistroi, noćni barovi konobe i dr.

Organizacija rada u ugostiteljskoj kuhinji

Pod organizacijom radnog procesa u kuhinji podrazumevaju se svi poslovi, počevši od nabavke namirnica i materijala pa do njihove obrade, prerade i izdavanje gotovog proizvoda, jela.

Organizacija radnog procesa u kuhinji zavisi od:

- Vrste kuhinje
- Namene kuhinje
- Opsegu poslovanja
- Tehničkoj opremljenosti kuhinje
- Broju i stručnoj osposobljenosti kadrova

Radni procesi u kuhinje se sastoje od:

- Nabavke namirnica
- Prijema i skladišćenja namirnica
- Obrade i priprema namirnica za upotrebu
- Pripremanje namirnica (jela)
- Izdavanje pripremljenih jela

Ni jedan proces rada u ugostiteljskoj kuhinji je nezamisliv bez stručnog i kvalitetnog ugostiteljskog osoblja. Prema kvalifikaciji odnosno, stručnoj spremi kuhinjsko osoblje se deli na:

- Stručno, kvalifikovano osoblje
- Nestručno (nekvalifikovano) osoblje
- Učenike

Kada se govori o organizaciji rada i stručnog osoblja u ugostiteljskoj kuhinji, poznata su dva sistema i to:

- Bečki brigadni sistem organizacije rada.
- Francuski brigadni sistem organizacije rada.

Bečki brigadni sistem organizacije rada čine:

- Šef kuhinje
- Kuvar I
- KuvarII
- Pomoćni kuvar
- Kuvar za doručak
- Mesar
- Poslastičar
- Pomoćno kuvarsko osoblje

Francuski brigadni sistem organizacije rada u kuhinji zahteva usku specijalizaciju osoblja. Ovaj sistem takođe traži veću podelu rada u kuhinji. Kuhinjska brigada po francuskom sistemu bi izgledala ovako:

- Šef kuhinje
- Zamenik šefa kuhinje
- Kuvar sosova
- Kuvar za supe čorbe i varivo
- Kuvar za pečenja
- Kuvar za ribe rakove i školjke
- Kuvar za hladna jela i salate
- Mesar
- Poslastičar
- Kafe kuvar

- Perač posuđa
- Pomoćno kuhinjsko osoblje

Treba napomenuti da postoje i druge vrste organizacije rada u kuhinji koje se najčešće baziraju na kombinaciji francuske i bečke organizacije rada. Hotelski lanci imaju svoju organizaciju rada u kuhinji.

2. ZAKLJUČAK

Iz priloženog se može zaključiti da je za uspešno obavljanje poslova u ugostiteljskoj kuhinji potrebno pre svega kuhinju projektovati prema svojoj nameni i vrsti ugostiteljskog objekta. Kuhinja u svom sastavu mora da ima glavne i pomoćne prostorije, da su one funkcionalno povezane i da skupa čine kuhinjski blok. Veličina kuhinje i njena opremljenost aparatima i uređajima, mora da bude usklađena sa potrebama ugostiteljskog objekta u kojem se nalazi. Takođe stručnost kadrova i pravilna organizacija rada i raspored kadrova, garantuju da će ugostiteljski objekat zadovoljiti potrebe svojih gostiju i ostvariti dobit, što je i cilj poslovanja.

Bibliografija

1. Vukić M., Osnovi Gastronomije, Beograd, 2009.
2. Portić J. M., Gastronomija, Beograd, 2011.
3. Ivanović S., Menadžment gastronomije i restoraterstva, Opatija, 2012.
4. Divanović S., Krasavčić M., Nićetin S., Usluživanje sa praktičnom nastavom za I, II, III i IV razred ugostiteljsko-turističke struke, Beograd, 2007.
5. Lončar M., Osnovi restauracije, Beograd, 2008.
6. Milenković B., Poslovanje u ugostiteljstvu, Leskovac, 1977.
7. Marošević I., Ugostiteljske usluge 1, 2 i 3, Čakovec, 2003.
8. Gutmaier L., Volfschluckner S., Serviren und Gasteberatung, Linc 2007.
9. Ploner J.G., Service That Sells, Štutgart, 2002.
10. Stojanović R., Jokić J., Petković P., Kuvarstvo sa praktičnom nastavom, Beograd, 1995.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

001.895(497.11)(082)(0.034.2)
005.94(082)(0.034.2)
005.591.6:334.722(082)(0.034.2)

ОКРУГЛИ сто Иновативна Србија (2023 ; Крушевац)
Zbornik radova sa okruglog stola Inovativna Srbija, u Kruševcu 2023. god. [Elektronski izvor] / [organizatori Visoka poslovna škola strukovnih studija „Prof. dr Radomir Bojković“, Biznis inkubator, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo ; urednici Ana Skorup, Goran Lapčević]. - Kruševac : Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radomir Bojković", 2023 (Kruševac : Copy Studio 88). - 1 elektronski optički disk (CD-ROM) : graf. prikazi, tabele ; 12 cm

Tiraž 100. - Uvodnik / urednici. - Bibliografija uz svako poglavlje.

ISBN 978-86-7566-063-7

1. Скоруп, Ана, 1974- [уредник] [аутор додатног текста]
а) Иновације -- Србија -- Зборници б) Знање -- Економија -- Зборници в) Предузетништво -- Иновације -- Зборници

COBISS.SR-ID 135258633