



ISSN 2334-718X

ISSN 2334-704X (Online)

DOI 10.12709/issn.2334-704X

FBIM Transactions

46 69 6E 61

6E 63 65

42 75 73 69 6E

65 73 73

49 6E 66 6F 72

6D 61 74 69 6F

6E 20 26 20 49

6E 64 75 73 74

72 69 61 6C 20

74 65 63 68 6E

6F 6C 6F 67 69

65 73

4D 61 6E 61 67

65 6D 65 6E 74

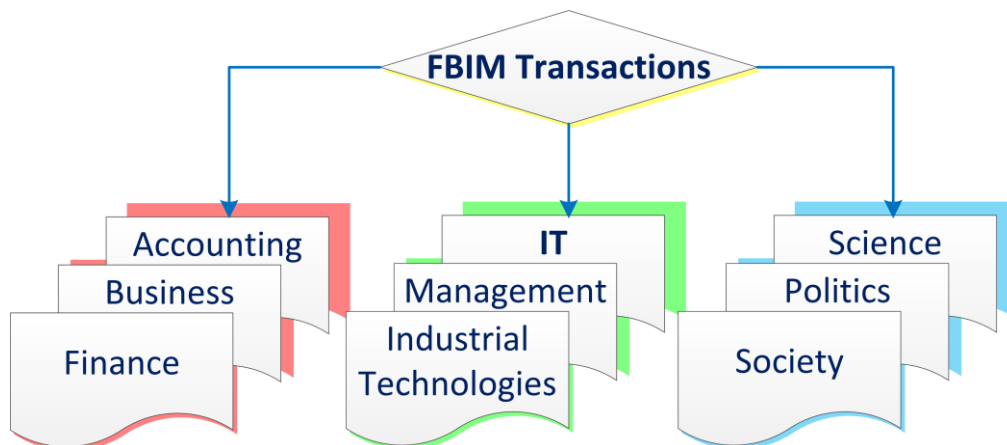
**Edited by
Zoran Čekerevac**



ISSN 2334-718X
ISSN 2334-704X (Online)
DOI 10.12709/issn.2334-704X

This issue:
DOI: 10.12709/fbim.03.03.02.00

FBIM Transactions



Edited by
Zoran Čekerevac

MESTE Year 2015 Vol. 3 No. 2 July 2015

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

336+004+005

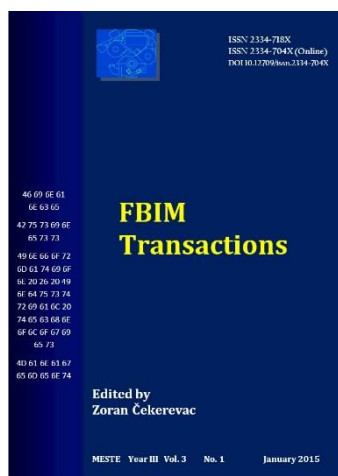
FBIM Transactions : Finance, Business,
Information & Industrial technologies,
Management / glavni i odgovorni urednik Zoran
P. Čekerevac. – [Štampano izd.]. – Year 2015,
No. 2 (2015) - . – Beograd : MESTE NVO :
Fakultet za poslovno industrijski menadžment
; Toronto : SZ & Associates, 2013- (Beograd :
ICIM+). – 30 cm

Polugodišnje. – Tekst na srp. i engl. jeziku.
- Drugo izdanje na drugom medijumu: FBIM
Transactions (Online) = ISSN 2334-704X
ISSN 2334-718X = FBIM Transactions (Štampano
Izd.)
COBISS.SR- ID 196184844



FBIM Transactions

DOI 10.12709/issn.2334-704X



FBIM Transactions is an international academic journal, official journal of the non-profit organization MESTE, published online, as well as print (subscription), which publishes scientific and professional research articles and reviews in English and/or Serbian, or similar language. FBIM Transactions is published from Belgrade - Serbia and Toronto - Canada. The focal point of the journal is at international level, with the view on matters from a global perspective, but, also, some papers concerning some local specific events could be published. The science and technological advancements and their socio-political impact that happens all over the world can find place in the FBIM Transactions.

Publishers

- **MESTE NGO** – Belgrade
- **Faculty of Business and Industrial Management** of the "Union – Nikola Tesla" University Belgrade, Belgrade, Serbia
- **SZ & Associates**, Toronto, Canada

Scientific Board:

Milija Bogavac (Serbia), Ana Čekerevac (Serbia), Zoran Čekerevac (Serbia), Zdenek Dvorak (Slovakia), Petar Kolev (Bulgaria), Iouri Nikolski (Ukraine), Ludmila Prigoda (Russia), Ladislav Šimak (Slovakia), Yaroslav Vykyuk (Ukraine), Stanislav Filip (Slovakia), Ladislav Hofreiter (Poland), Irina Ivanova (Belarus), Veroslav Kaplan (Czech Republic), Zvonko Kavran (Croatia), Tatiana Paladova (Russia), Denis Vasilievich Kapski (Belarus), Radovan Soušek (Czech Republic), Daniela Todorova Bulgaria), Zenon Zamiar (Poland), Mario Bogdanović (Croatia), Evelin Krmac (Slovenia), Svetlana Anđelić (Serbia)

Production:

Zoran Čekerevac, Milija Bogavac, Damjan Čekerevac, Ljiljana Jovković, Sanja Čukić, Milanka Bogavac (all from Serbia), and Slavko Zdravković (Canada)

All published papers have been internationally reviewed

Two issues of journal are published annually: January - July

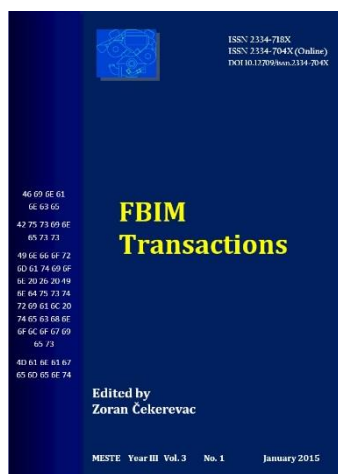
**ISSN 2334-704X (Online) and
ISSN 2334-718X**





FBIM Transactions

DOI 10.12709/issn.2334-704X



FBIM Transactions je međunarodni akademski časopis nevladine neprofitne organizacije MESTE, koji se publikuje onlajn i u štampanoj verziji (za pretplatnike), koji prihvata naučne, stručne, istraživačke i pregledne članke na engleskom i/ili srpskom jeziku (ili srodnim jezicima). FBIM Transactions se publikuje iz Beograda - Srbija i Toronto - Kanada. Časopis je fokusiran na međunarodni nivo, sa gledanjem na predmetnu materiju iz globalne perspektive, ali i neki od radova koji se odnose na lokalne, specifične, pojave, takođe, mogu biti publikovani. Naučna i tehnološka unapređenja i njihovi društveno-politički uticaji širom sveta mogu da nađu svoje mesto u FBIM Transactions.

Izdavači

Izvršni izdavač

- **MESTE NVO** - Beograd

Suizdavači

- **Fakultet za poslovno industrijski menadžment** – Univerziteta „Union – Nikola Tesla” iz Beograda
- **SZ & Associates** – Toronto, Kanada

Naučni odbor:

Milija Bogavac (Srbija), Ana Čekerevac (Srbija), Zoran Čekerevac (Srbija), Zdenek Dvorak (Slovačka), Petar Kolev (Bulgaria), Iouri Nikolski (Ukraine), Ludmila Prigoda (Rusija), Ladislav Šimak (Slovačka), Yaroslav Vykylyuk (Ukrajina), Stanislav Filip (Slovačka), Ladislav Hofreiter (Poljska), Irina Ivanova (Belorusija), Veroslav Kaplan (Češka Republika), Zvonko Kavran (Hrvatska), Tatiana Paladova (Rusija), Denis Vasilievich Kapski (Belorusija), Radovan Soušek (Češka Republika), Daniela Todorova (Bugarska), Zenon Zamiar (Poljska), Mario Bogdanović (Hrvatska), Evelin Krmac (Slovenija), Svetlana Anđelić (Srbija)

Redakcija:

Zoran Čekerevac, Milija Bogavac, Damjan Čekerevac, Ljiljana Jovković, Sanja Čukić, Milanka Bogavac (svi iz Srbije) i Slavko Zdravković (Kanada)

Svi publikovani radovi su recenzirani od strane dva recenzenta.

Časopis se publikuje dva puta godišnje: januar - juli

ISSN 2334-704X (Online) i

ISSN 2334-718X





FBIM Transactions
Year 2015, Vol. 3, Issue 2
DOI: 10.12709/fbim.03.03.02.00

Editorial on FBIM Transactions 2015-2

[Zoran Čekerevac¹](#)

(1) Faculty of Business and Industrial Management, "Union – Nikola Tesla" University, Venizelosova 31, Belgrade, Serbia
Email: zoran@cekerevac.eu

Belgrade
July 15th, 2015

(Without Abstract)

Welcome to the sixth issue of the FBIM Transactions, an international peer-refereed academic journal, official journal of the non-profit organization MESTE, and the Faculty of Business and Industrial Management of the "Union – Nikola Tesla" University in Belgrade, and the SZ & Associates - Toronto. This issue is published online and in print.

The FBIM Transactions journal is registered in DOI system by CrossRef with DOI 10.12709/issn.2334-704X. All articles published in this issue, as well as in the previous two issues, of the FBIM Transactions journal have their own DOIs. The FBIM Transactions journal is registered in doiSerbia of the National Library of Serbia, COBIB.SR, Matica Srpska Library, COBISS.SR, and EleCas base of KoBSON.

We keep the practice that articles, that have undergone peer review, and will be published in the next issues, we make available to readers in the form of preview - early reading.

The focal point of the journal remained at international level, with the view on matters from a global perspective. However, due to their importance, in this issue have been published some papers relating to some specific local events.

In this issue fifteen of submitted papers were published, of which twelve were classified in the group of scientific papers (one original scientific paper and eleven review papers), two in the group of professional papers and one belongs to a group of position papers. Most of the articles is multidisciplinary. However, one paper could be classified to the area of finance, four to the field of doing business in its narrow sense, three to the fields of information and industrial technologies, and four to the field of management. In this issue, two articles, from different aspects, discuss the problems of fraud and corruption, and their impact on the society.

We follow the mission and vision of the journal, and we help authors to publish their works and present their achievements in the most convenient way. However, it should be borne in mind that the editors do not censor the works that we publish, as well as the published works can contain and/or proclaim views that could differ from the views of the editorial board. We check articles on plagiarism, but we are not able to guarantee the accuracy of the data published in scientific and professional works of our authors. We believe that our authors are honorable and publish only their original works with really achieved results. For the quality of papers we publish we thank the authors and reviewers who did their job well and conscientiously.

You can follow us on the Facebook:

<https://www.facebook.com/www.meste.org?ref=profile>

as well as on the Twitter:

<https://twitter.com/MesteZc>

We invite you to publish your works with our motto:

"If you wish to be quoted, people first have to hear for you".

We will help you!

Zoran Čekerevac
Prof. Dr. Zoran Čekerevac
Editor-in-chief





FBIM Transactions
Godina 2015, Vol. 3, Br. 2
DOI: 10.12709/fbim.03.03.02.00

Reč urednika kao predgovor za FBIM Transactions 2015-2

[Zoran Čekerevac¹](#)

(1) Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union – Nikola Tesla" Univerziteta, Venizelosova 31, Beograd, Srbija
I-mejl: zoran@cekerevac.eu

Beograd
15.07.2015

(Bez apstrakta)

Dobrodošli u šesti broj časopisa FBIM Transactions, međunarodnog „peer review“ recenziranog akademskog časopisa neprofitne organizacije MESTE, Fakulteta za poslovno industrijski menadžment Univerziteta „Union – Nikola Tesla“ iz Beograda i SZ & Associates iz Toronta (Kanada). Ovaj broj je objavljen onlajn, kao i u štampanom obliku (za pretplatnike).

FBIM Transactions je registrovan u DOI sistemu CrossRef-a sa DOI 10.12709/issn.2334-704X. Svi radovi objavljeni u ovom broju časopisa kao i svi radovi objavljeni u prethodnim brojevima FBIM Transactions dobili su svoje DOI brojeve.

FBIM Transactions časopis je registrovan u doiSerbia Narodne biblioteke Srbije, COBIB.SR, Biblioteci Matice Srpske, COBISS.SR i u KoBSON EleCas bazi.

Zadržali smo praksu da radove koji su pozitivno recenzirani i koji će biti objavljeni u narednim brojevima časopisa, učinimo dostupnim čitaocima u obliku ranog prikaza - prikaza pre zvaničnog publikovanja.

Žurnal ostaje fokusiran na teme od internacionalnog značaja, sa pogledom na te teme iz globalne perspektive. Ipak, zbog svog značaja, i u ovom broju su publikovani i neki radovi koji se odnose na neke lokalne specifične događaje.

U ovom broju je objavljeno petnaest radova od kojih je dvanaest svrstano u grupu naučnih radova (jedan originalni naučni rad i jedanaest preglednih radova), dva rada pripadaju grupi stručnih radova, a jedan pripada grupi studija slučaja. Većina radova je multidisciplinarna. Ipak, jedan rad bi se mogao svrstati u oblast finansija, četiri u oblast vođenja poslovanja u užem smislu, tri u oblast informatičkih i industrijskih tehnologija i četiri u oblast menadžmenta. U ovom broju dva rada, sa različitih aspekata, razmatraju probleme prevare i korupcije i njihove posledice po društvo.

Mi sledimo misiju i viziju časopisa da pomogne autorima da objave svoje radove i prezentuju svoja dostignuća na najadekvatniji način. Ipak, treba imati u vidu da uredništvo ne cenzuriše radove koje publikuje, kao i da u radovima objavljeni stavovi ne moraju da se poklapaju sa stavovima uredništva. Mi kontrolišemo radove na plagijarizam, ali nismo u mogućnosti da garantujemo za tačnost podataka i rezultata objavljenih u radovima naših autora. Mi verujemo da su naši autori časni ljudi i da publikuju svoje originalne radove. Za ostvareni kvalitet publikovanih radova posebno smo zahvalni autorima i recenzentima koji ovaj težak zadatak obavljaju kvalitetno i savesno.

Možete nas pratiti na Fejsbuku (Facebook):

<https://www.facebook.com/www.meste.org?ref=profile>

kao i na Tviteru (Twitter):

<https://twitter.com/MesteZc>

Želim vam puno uspeha u 2015-oj godini i pozivam vas da publikujete svoje radove našom devizom:

„Ako želite da budete citirani, ljudi prvo treba da čuju za vas!“

Mi ćemo vam u tome pomoći!


Prof. dr Zoran Čekerevac
Urednik





Finance

- Banking
- Behavioral finance
- Business finance
- Corporate finance
- Finance theory
- Financial markets
- Financial strategies
- International finance
- Modeling in finance
- Public finance
- Taxation

Business

- Accounting and auditing
- Business communications
- Business economics
- Business information system
- Business taxation
- E-business
- Economics, including economic: policy, systems, and theory
- Education for business
- Entrepreneurship
- Innovation and technology
- International trade
- Life long learning
- Marketing

Information and industrial technologies

- Application of IT in management
- Application of IT in higher education
- Cloud computing
- Computers and new technologies
- Data protection
- Industrial research
- Information technology
- New services
- Information security
- Information system security

Management

- Politics and society
- Public management
- Public administration
- Legal Aspects of Management
- Management in agribusiness
- Management in crisis situations
- Management in ecology
- Management in economics
- Management in education
- Management in industry
- Management in Transport
- Technologies and quality tools in management

Finansije

- Bankarstvo
- Bihevioralne finansije
- Poslovne finansije
- Korporativne finansije
- Finansijsku teoriju
- Finansijska tržišta
- Finansijske strategije
- Međunarodne finansije
- Modeliranje u finansijama
- Javne finansije
- Oporezivanje

Biznis

- Računovodstvo i revizija
- Poslovne komunikacije
- Poslovna ekonomija
- Poslovni informacijski sistemi
- Oporezivanje u poslovanju
- E-poslovanje
- Ekonomija, uključujući ekonomsku: politiku, sisteme, i teoriju
- Obrazovanje za potrebe poslovanja
- Preduzetništvo
- Inovacije i nove tehnologije
- Međunarodna trgovina
- Celoživotno učenje
- Marketing

Informacione i industrijske tehnologije

- Primena IT u menadžmentu
- Primena IT u visokom obrazovanju
- Računarstvo u oblaku - Cloud computing
- Računari i nove tehnologije
- Zaštita podataka
- Industrijska istraživanja
- Informacione tehnologije
- Nove usluge
- Zaštita informacija
- Zaštita informacionih sistema

Menadžment

- Politika i društvo
- Menadžment javne uprave
- Javna uprava
- Pravni aspekti menadžmenta
- Menadžment u poljoprivredi
- Menadžment u kriznim situacijama
- Menadžment u ekologiji
- Menadžment u ekonomiji
- Menadžment u obrazovanju
- Menadžment u industriji
- Menadžment u transportu
- Tehnologije i alati kvaliteta u menadžmentu



FBIM Transactions – Table of contents

Article No.	Category Name(s) of the author(s) TITLE OF THE ARTICLE DOI	Page No.
#1	Review article Svetlana Andjelic, Valentin Kuleto CONTEMPORARY TRENDS IN EDUCATION OF IT PROFESSIONALS DOI 10.12709/fbim.03.03.02.01	1
#2	Review article Dragutin Arsovic, Isidor Jevtovic, Dragan Milovanovic EMERGENCY MANAGEMENT SYSTEM ON ENVIRONMENTAL POLLUTION ACCIDENTS DOI 10.12709/fbim.03.03.02.02	9
#3	Review article Vojkan Bizic KYOKUSHIN KARATE AND DEVELOPMENT OF SPORTS MANAGEMENT IN KYOKUSHIN KARATE ORGANIZATIONS DOI 10.12709/fbim.03.03.02.03	17
#4	Review article Ivana Domazet, Hasan Hanic, Azra Hanic TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE CRM-KAM CONCEPT – THE COMPETITIVENESS FACTOR OF FINANCIAL ORGANIZATIONS DOI 10.12709/fbim.03.03.02.04	27
#5	Research paper Sevala Isakovic-Kaplan, Adela Delalic CREATIVE ACCOUNTING IN COMPANIES IN B&H DOI 10.12709/fbim.03.03.02.05	33
#6	Review article Ljubinko Janjusevic, Pavle Hadzic, Miroslav Radosavljevic CONTROL OF FLEXIBLE MANUFACTURING AND ROBOT'S ROLE IN IT DOI 10.12709/fbim.03.03.02.06	46
#7	Review article Nemanja Lekic, Marko Cosic, Uros Cvetkovic THE ROLE OF MARKETING COMMUNICATIONS IN CREATING DEVELOPMENT STRATEGIES OF TOURISM ORGANIZATIONS DOI 10.12709/fbim.03.03.02.07	57
#8	Review article Milan Mihajlovic, Vlada Zivanovic, Nedeljko Karakas E-BUSINESS RISK MANAGEMENT DOI 10.12709/fbim.03.03.02.08	67
#9	Professional paper Nevenka Nicin, Jelena Vasiljevic PROCESS THEORY OF MOTIVATION DOI 10.12709/fbim.03.03.02.09	75
#10	Review article Senija Nuhanovic, Mirnesa Barakovic Nurikic OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT ACTIVITIES PREVENTION OF MONEY LAUNDERING ON A GLOBAL LEVEL DOI 10.12709/fbim.03.03.02.10	81
#11	Position paper Tatiana A. Paladova, Ludmila V. Prigoda, Elena S. Maltseva STATE FUNDING AND BUDGET EFFICIENCY OF PROGRAM-FOCUSED EVENTS OF REGIONAL INDUSTRY DEVELOPMENT DOI 10.12709/fbim.03.03.02.11	93



Article No.	Category Name(s) of the author(s) TITLE OF THE ARTICLE DOI	Page No.
#12	Review article Pero Petrovic, Aleksandar Zivkovic BUILDING BRAND AND CUSTOMER LOYALTY AS ELEMENTS OF THE STRATEGY OF BANKS DOI 10.12709/fbim.03.03.02.12	97
#13	Review article Zarko Ristic, Kristijan Ristic, Ljubomir Miljkovic FISCAL MANAGEMENT DOI 10.12709/fbim.03.03.02.13	106
#14	Review article Dubravka Skunca STRATEGIC BUSINESS DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS: THE CASE STUDY OF REPUBLIC OF SERBIA DOI 10.12709/fbim.03.03.02.14	116
#15	Professional paper Nenad Veljovic ROLE AND IMPORTANCE OF AGRIBUSINESS IN ORGANIC FARMING DOI 10.12709/fbim.03.03.02.15	125
	Reviewers	132
	Recenzenti	135
	Instrucions for authors	138
	Uputstva za autore	142
	Manuscript submission	146
	Prijavljivanje radova	147
	Reviewer's report	148
	Izveštaj o recenziji	150
	Templates Šabloni	152



Rad broj	Kategorija rada Autor(i) NASLOV RADA DOI	Str. br.
#1	Pregledni rad Svetlana Anđelić, Valentin Kuleto SAVREMENE TENDENCIJE U OBRAZOVANJU IT STRUČNJAKA DOI 10.12709/fbim.03.03.02.01	1
#2	Pregledni rad Dragutin Arsić, Isidor Jevtović, Dragan Milovanović MENADŽMENT U VANREDNIM, AKCIDENTNIM, EKOLOŠKIM SITUACIJAMA DOI 10.12709/fbim.03.03.02.02	9
#3	Pregledni rad Vojkan Bižić KYOKUSHINKAI KARATE SISTEM I RAZVOJ SPORTSKOG MENADŽMENTA U KYOKUSHINKAI KARATE ORGANIZACIJAMA DOI 10.12709/fbim.03.03.02.03	17
#4	Pregledni rad Ivana Domazet, Hasan Hanić, Azra Hanić TEHNOLOŠKA INFRASTRUKTURA CRM-KAM KONCEPTA - FAKTOR KONKURENTNOSTI FINANSIJSKIH ORGANIZACIJA DOI 10.12709/fbim.03.03.02.04	23
#5	Originalni naučni rad Ševala Isaković-Kaplan, Adela Delalić KREATIVNO RAČUNOVODSTVO U PRIVREDNIM DRUŠTVIMA U BIH DOI 10.12709/fbim.03.03.02.05	33
#6	Pregledni rad Ljubinko Janjušević, Pavle Hadžić, Miroslav Radosavljević UPRAVLJANJE FLEKSIBILNOM PROIZVODNOM I ULOGA ROBOTA U NJOJ DOI 10.12709/fbim.03.03.02.06	46
#7	Pregledni rad Nemanja Lekić, Marko Ćosić, Uroš Cvetković ULOGA MARKETINŠKIH KOMUNIKACIJA U KREIRANJU STRATEGIJE RAZVOJA TURISTIČKIH ORGANIZACIJA DOI 10.12709/fbim.03.03.02.07	57
#8	Pregledni rad Milan Mihajlović, Vlada Živanović, Nedeljko Karakaš UPRAVLJANJE RIZICIMA ELEKTRONSKOG POSLOVANJA DOI 10.12709/fbim.03.03.02.08	67
#9	Stručni rad Nevenka Nićin, Jelena Vasiljević PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE DOI 10.12709/fbim.03.03.02.09	75
#10	Pregledni rad Senija Nuhanović, Mirnesa Baraković Nurikić MOGUĆNOSTI UNAPREĐENJA AKTIVNOSTI SPREČAVANJA PRANJA NOVCA NA GLOBALNOM NIVOU DOI 10.12709/fbim.03.03.02.10	81
#11	Position paper Tatiana A. Paladova, Ludmila V. Prigoda, Elena S. Maltseva DRŽAVNO FINANSIRANJE I BUDŽETSKA EFIKASNOST PROGRAMSKI FOKUSIRANIH PROGRAMA MERA REGIONALNOG RAZVOJA (rad je na publikovan engleskom jeziku) DOI 10.12709/fbim.03.03.02.11	93
#12	Pregledni rad Pero Petrović, Aleksandar Živković GRAĐENJE BRENDI I LOJALNOST KLIJENATA KAO ELEMENTI STRATEGIJE POSLOVANJA BANAKA DOI 10.12709/fbim.03.03.02.12	97



Rad broj	Kategorija rada Autor(i) NASLOV RADA DOI	Str. br.
#13	Pregledni rad Žarko Ristić, Kristijan Ristić, Ljubomir Miljković FISKALNO UPRAVLJANJE DOI 10.12709/fbim.03.03.02.13	106
#14	Pregledni rad Dubravka Škunca STRATEGIJA RAZVOJA BIZNISA I KONKURENTNOST: STUDIJA SLUČAJA REPUBLIKE SRBIJE DOI 10.12709/fbim.03.03.02.14	116
#15	Stručni rad Nenad Veljović ULOGA I ZNAČAJ AGROBIZNISA U ORGANSKOJ POLJOPRIVREDNOJ PROIZVODNJI DOI 10.12709/fbim.03.03.02.15	125
	Reviewers	132
	Recenzenti	135
	Instructions for authors	138
	Uputstva za autore	142
	Manuscript submission	146
	Prijavljivanje radova	147
	Reviewer's report	148
	Izveštaj o recenziji	150
	Templates	152
	Šabloni	





SAVREMENE TENDENCIJE U OBRAZOVANJU IT STRUČNJAKA

CONTEMPORARY TRENDS IN EDUCATION OF IT PROFESSIONALS

Svetlana Anđelić

Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije – ITS, Beograd
– Zemun, Srbija

Valentin Kuleto

Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije – ITS, Beograd
– Zemun, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **E24, I21, L86**

Apstrakt

Problem kontinuiranog rasta stope nezaposlenosti je evidentan u celom svetu, kako u zemljama u tranziciji, tako i u tehnološki razvijenim državama. Jedno od osnovnih pitanja koje se nameće je, svakako, i sagledavanje obrazovnog profila nezaposlenih osoba, odnosno stručnih kompetencija evidentiranih lica na tržištu rada. Velikoj nezaposlenosti, sigurno, je doprinela i hiperprodukcija određenog profila radnika, kao i neadekvatno obrazovanje tj. znanje koje oni poseduju nakon sticanja diploma. Kako bi se navedeni problem prevazišao u narednom periodu neophodno je analizirati potražnju, odnosno odrediti koji kadrovi su najtraženiji, pa čak i deficitarni na tržištu. Cilj je da se školuju stručnjaci koji će biti konkurentni nakon završetka studija, pa se shodno tome moraju prilagoditi nastavni planovi i programi. Ovde se ima na umu i formalni i neformalni vid obrazovanja. S obzirom da su se računari "uvukli" u sve sfere savremenog društva razumljivo je zašto su stručnjaci iz IT oblasti na prvom mestu. Treba napomenuti da prema zvaničnim podacima Republičkog zavoda za statistiku Republike Srbije čak 100% firmi koristi računare u svom poslovanju. Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije u Beogradu (ITS) je sprovedla istraživanje potražnje za IT kadrovima u Srbiji tokom 2013. godine. Razmatrani su svi oglasi koji su objavljeni za kategoriju IT na portalima www.poslovi.rs i www.poslovi.infostud.com, počevši od 01.01.2013. do 31.12.2013. godine. Ovi portali su uzeti kao referentni iz razloga što je na njima najveća ponuda poslovnih oglasa kod nas. U navedenom periodu objavljeno je preko 1500 oglasa za navedenu kategoriju. U radu su izloženi najznačajniji rezultati i zaključci tog istraživanja uz kratke komentare.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Svetlana Anđelić

svetlana.andjelic@its.edu.rs



Ključne reči: IT stručnjaci, veb programeri, programeri mobilnih aplikacija, problemski orijentisana nastava, interaktivna nastava

Abstract

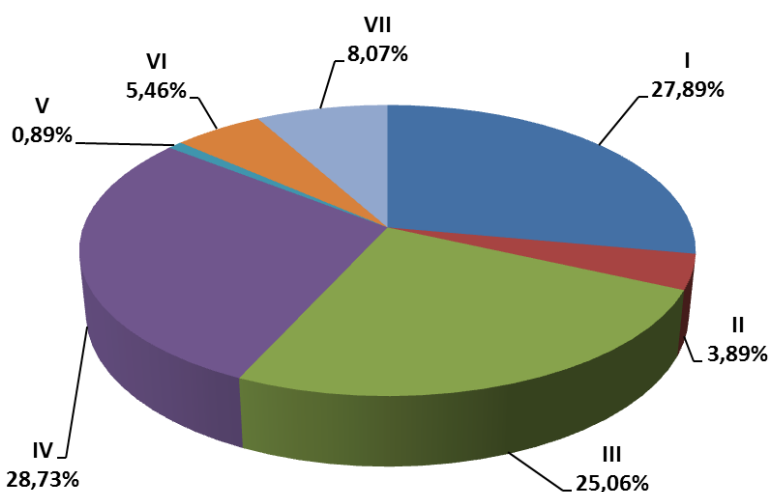
The problem of continuous growth in the unemployment rate is evident throughout the world, in the countries in transition as well as in the technologically advanced countries. One of the fundamental questions is, of course, the consideration of the educational profile of the unemployed or professional competence of registered persons in the labor market. The overproduction of certain workers' skills and inadequate education i.e. knowledge workers possess upon graduation has certainly contributed to the high unemployment rates. In order to overcome this problem in the future it is necessary to analyze the demand and determine which positions are the most sought after, and in short supply in the market. The goal is to educate professionals who will be competitive in the market after graduation and the curricula must be adapted accordingly. Here we have in mind formal as well as informal type of education. Since computers are present in all spheres of modern society, it is understandable why experts in the IT field are top rated. It should be noted that according to the official data of the Statistical Office of the Republic of Serbia as much as 100% of companies use computers in their business. Information Technology School in Belgrade (ITS) conducted a survey of demand for IT staff in Serbia during the year 2013. All ads that are published for the IT category on portals www.poslovi.rs and www.poslovi.infostud.com starting from 1st January 2013 to 31st December 2013 are taken into consideration. These portals are taken as a reference because they offer the largest number of employment ads in our country. During this period, they published more than 1500 listings for the specified category. This paper will present the most important results and conclusions of this study with brief comments.

Keywords: IT professionals, web developers, developers of mobile applications, problem-oriented teaching, interactive teaching

1 UVOD

Prema zvaničnim podacima Republičkog zavoda za statistiku Republike Srbije u oktobru 2013. godine u Srbiji je stopa nezaposlenosti iznosila oko 21% među licima radnog uzrasta (od 15 do 64 godine) (Aktuelni pokazatelji - Anketa o radnoj snazi, 2013). U 2014-oj je iznosila 22,2%, a 2015. bi trebalo da padne na 21,5% (MOR, 2015)

U Mesečnom statističkom biltenu za februar 2014. godine Nacionalne službe za zapošljavanje, Republike Srbije se navodi da je oko 13,5% nezaposlenih sa VI, odnosno VII stepenom stručne spreme (Slika 1) (Mesečni statistički bilten za februar 2014. godine, 2014).



Slika 1. Struktura nezaposlenih lica u februaru 2014. prema stepenu stručne spreme (Mesečni statistički bilten za februar 2014. godine, 2014)

Logično pitanje koje se nameće je zašto je ovako veliki procenat nezaposlenih kod visokoobrazovanih lica. Odnosno, da li je u pitanju hiperprodukcija određenih zanimanja ili neadekvatna kvalifikacija i stručna kompetencija tih lica?

U svakom slučaju uviđa se potreba dugoročnog predviđanja profila za kojima će biti potražnja i u narednom periodu. Shodno ovim podacima bi trebalo uskladiti upisne kvote na visokoobrazovnim institucijama i obezbediti adekvatno obrazovanje mladih.

S obzirom da su se računari "uvukli" u sve sfere savremenog društva razumljivo je zašto su stručnjaci iz IT oblasti najtraženiji. Primera radi prema podacima za 2013. godinu 59,9% domaćinstava u Srbiji poseduju računar, a 55,8% poseduje Internet priključak. Prema istom izvoru 100% preduzeća u Srbiji koriste računar u svom poslovanju, 99,6% njih koristi Internet u svom poslovanju, a 73,8% ima svoj veb sajt (Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji, 2013).

Iako je trenutni trend za IT stručnjacima veliki, ovo nikako ne treba da uljuljka visokoobrazovne institucije koje školuju pomenute kadrove i da pomisle kako ništa ne treba da menjaju u svojim nastavnim planovima i programima. Šta više, s obzirom da je ovo oblast (misli se na IT) koja se

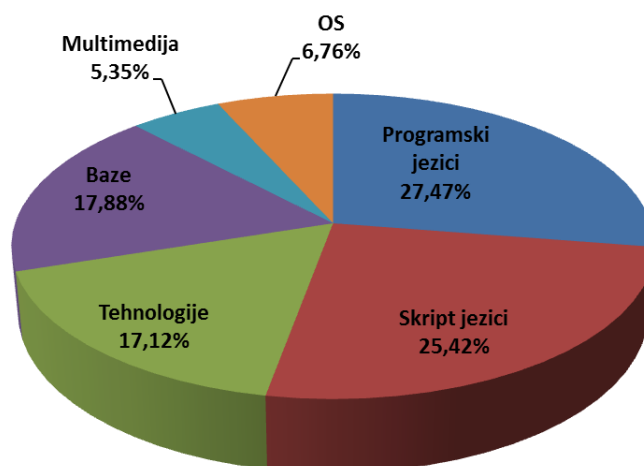
permanently unapređuje i menja, shodno tome se moraju brzo i adekvatno adaptirati nastavni predmeti tj. studijski programi koji se odnose na IT struku.

Kako bi školova konkurentne kadrove na tržištu rada Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije u Beogradu (ITS) redovno sprovodi istraživanje potražnje za IT kadrovima u Srbiji, odnosno kompetencije koje poslodavac zahteva od svojih zaposlenih. U ovom radu će biti izneti najznačajniji podaci za 2013. godinu.

2 NAJTRAŽENIJE IT VEŠTINE U SRBIJI U 2013. GODINI

Istraživanje koje je sproveo ITS obuhvata pregled svih oglasa iz kategorije IT sa sajtova www.poslovi.rs i poslovi.infostud.com tokom 2013. godine. Ovi portali su uzeti kao referentni iz razloga što je na njima najveća ponuda poslovnih oglasa kod nas. Oglasi su razmatrani u jednakim intervalima od 7 dana.

Radi lakše analize, IT oblast je podeljena na šest manjih segmenata: programski jezici, skript jezici, „software frameworks“ tj. platforme za razvoj aplikacija (skraćeno, tehnologije), baze podataka (skraćeno baze), operativne sisteme (OS) i multimedijalni alati i tehnologije (skraćeno, multimedija).



Slika 2. Procentualna potražnja po segmentima u IT oblasti

Na slici 2 je prikazana procentualna potražnja za određenim segmentima. Primećuje se da se u preko 50% slučajeva traži poznavanje programskih i „script“ jezika (Slika 2). Ako se tome doda i tražnja za odgovarajućim tehnologijama

zaključuje se da se čak 70% stavki odnosilo na određene programerske veštine i znanja. Odnosno programeri su najtraženije zanimanje u IT kategoriji. Ovde Treba napomenuti da jedan

oglas sadrži više stavki koje kandidat treba da poseduje

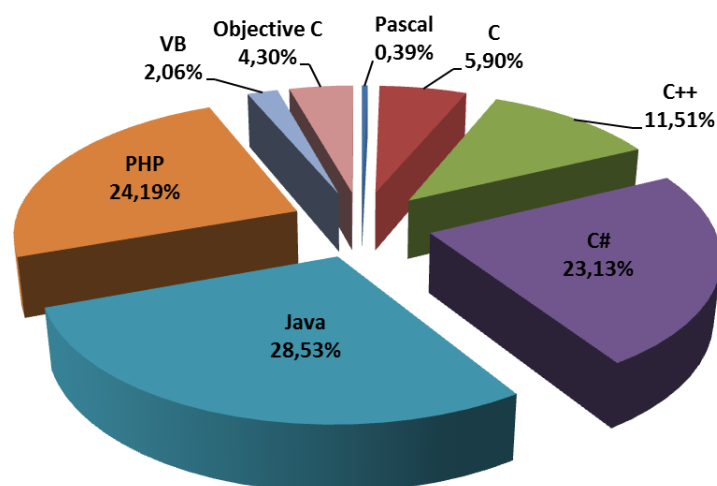
Sledi kratak prikaz rezultata istraživanja po pojedinačnim segmentima.

2.1 Programski i skript jezici i tehnologije

Od programskih jezika Java se javljala u 28,53% (od ukupnog broja stavki vezano za poznavanje nekog programskog jezika), potom slede PHP

(24,19%) i C# (23,13%) (Slika 3). Sa druge strane, izgleda da su Delfi programeri otišli u zaborav, jer se poznavanje Pascal programskog jezika kojim se oni bave pojavilo u svega 11 oglasa (0,39%) tokom 2013. godine.

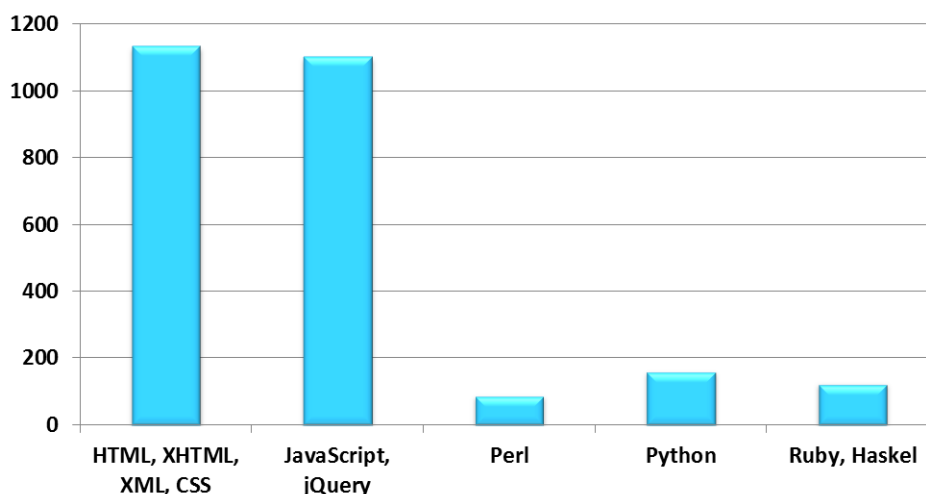
Iako je PHP script jezik za kreiranje dinamičkog veb sajta na strani servera, on je u ovom istraživanju svrstan u "klasične" programske jezike iz razloga što se vremenom proširio i sada omogućava objektno orijentisano programiranje, naročito od verzije 5.0.



Slika 3. Potražnja za poznavanjem određenih programskih jezika

U skript jezicima najzastupljenija je potreba za poznavanjem HTML-a i to u svim njegovim varijetetima. Kao što se na slici 4 vidi HTML je "grupisan" zajedno sa XML, iz razloga što se u većini oglasa kad se navede HTML navodi i poznavanje XML-a. Ovo je i razumljivo jer XML u

stvari i predstavlja jednu vrstu "naslednika" HTML-a. Sa slike 4 se takođe uočava da je znanje JavaScript-a i jQuery-ija poželjno. U stvari, u najvećem broju slučajeva navodi se sve to (HTML, XML, JavaScript, jQuery). Skript jezici koji nisu navedeni na slici su bili neznatno zastupljeni.



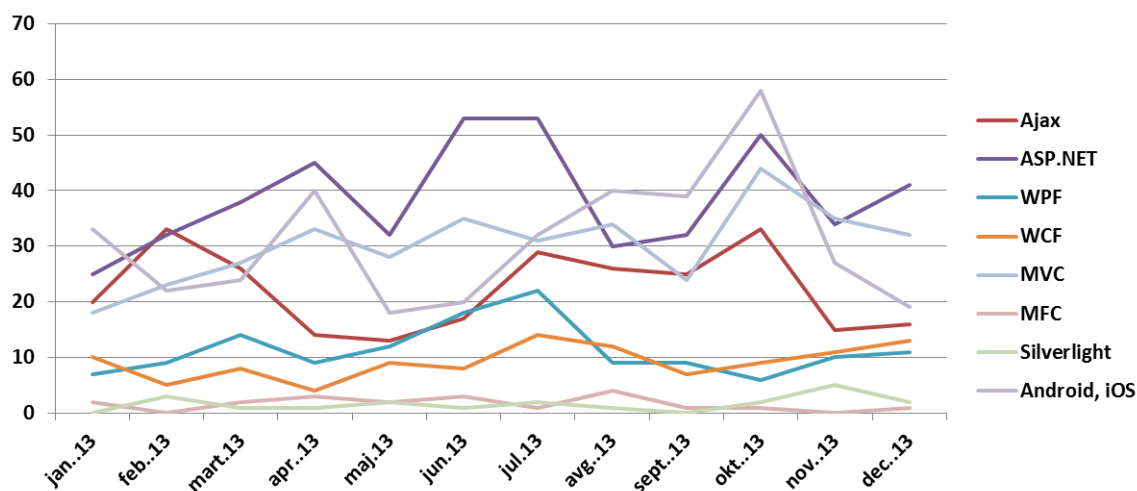
Slika 4. Potražnja za poznavanjem određenih skript jezika

Što se tiče poznavanja rada u određenom software framework-u (tehnologiji) na slici 5 su

prikazane samo one koje su bile najzastupljenije u oglasima. Odnosno, na slici 5 je prikazano

kretanje tražnje po mesecima tokom 2013. godine. Uočava se da je najčešće zahtevano znanje ASP.NET (ovde se misli na ASP.NET WebForms). Uz poznavanje ASP.NET MVC to je predstavljalo idealnu kombinaciju koju su poslodavci zahtevali.

Potražnja za mobilnim aplikacijama (Android, iOS) je evidentno povećana od avgusta meseca 2013. godine. Sve do novembra meseca programiranje za mobilnim aplikacije je imalo primat u odnosu na ostale platforme. Ovde nije navedeno razvijanje mobilnih aplikacija za Windows platformu, jer su se oni tražili u neznatnom broju oglasa.



Slika 5. Potražnja za poznavanjem određenih software frameworks

2.2 Baze podataka i operativni sistemi

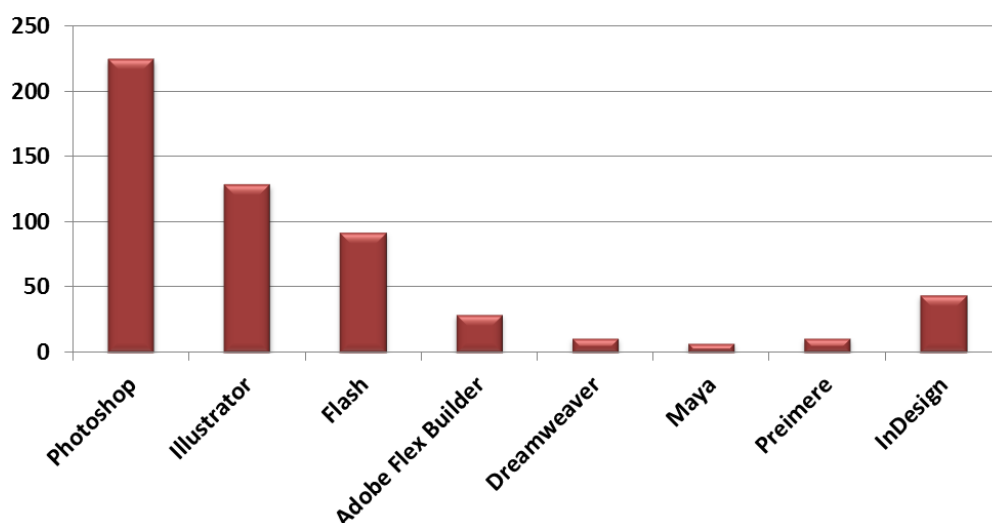
U oko 43% slučajeva (kada se u oglasu specificiralo poznavanje rada u nekoj bazi podataka) traženo je znanje MSSQL, potom MySQL baze (oko 34%) i Oracle (oko 14%).

Za operativne sisteme se uglavnom u oglasima koji su se odnosili na administratore sistema, administratore mreža i drugih sličnih zanimanja, navodilo znanje kog OS je neophodno. Podrazumevalo se da se zna Microsoft operativni

sistem u svim njegovim verzijama (bar ovim novijim). Pored toga traži se Linux (93,80%) i Mac (6,20%).

2.3 Multimedijalne tehnologije

Adobe alati su najzastupljeniji u oglasima u kojima se traži poznavanje neke multimedijalne tehnologije i alata. Sa slike 6 se vidi da se najviše traži poznavanje Photoshop-a (41%), Illustrator-a (24%) i Flash-a (17%). Multimedijalni alati koji nisu navedeni na slici su bili neznatno zastupljeni.



Slika 6. Potražnja za poznavanjem određenih multimedijalnih tehnologija

3 OBRAZOVANJE IT KADROVA

3.1. IT profili koji se traže

Prema godišnjem istraživanju koje sprovodi Computerworld.com, top IT veštine za 2014. godinu će biti: programeri (49%), tehnička podrška (37%), administracija mreže (31%), razvoj mobilnih aplikacija (27%), menadžment projekata u IT (25%), administracija baza podataka (24%), bezbednost informacionih sistema (21%), analiza i poslovno izveštavanje (18%) (Brandel, 2013).

Na osnovu navedenih podataka iz istraživanja koje je sproveda Visoka škola strukovnih studija ITS, a koji se u velikoj meri poklapaju sa podacima u svetu, zaključuje se da treba školovati programere i to prvenstveno programere za razvoj veb i mobilnih aplikacija.

Da se traže veb programeri se zaključuje se na osnovu velike tražnje Java i PHP jezika, skript jezika, potom ASP.NET WebForms (podrazumeva se i C# programski jezik) i MVC tehnologija. Na početku rada je rečeno i da sve firme u Srbiji koriste računare u svom poslovanju, skoro sve koriste i internet, a preko 3/4 njih ima i svoj veb sajt, pa je logična i potražnja za veb programerima.

Najveća poslovna društvena mreža LinkedIn sproveda je istraživanje koje je uključilo 259 miliona profila koji se nalaze na ovoj mreži kako bi utvrdili koji su to poslovi koji nisu postojali 2008. godine. Na prvom mestu našli su se iOS i Android developeri, tj. programeri za mobilne aplikacije. Za samo 5 godina, broj Android programera na ovoj mreži povećao se skoro 200 puta, sa svega pedesetak 2008. godine, do preko 10.000 koliko ih je bilo 2013. godine (10 popularnih zanimanja koja jedva da su postojala pre 5 godina, 2014). Ovo se poklapa sa analizom koju je uradio ITS, a koja je pokazala da se od avgusta meseca potražnja za programerima mobilnih aplikacija znatno povećala i na tržištu rada u Srbiji.

Ovakva situacija uopšte ne čudi, ako se uzme u obzir da prema podacima Republičkog zavoda za statistiku u Srbiji čak 86,9% stanovništva ima mobilni telefon, najviše populacija od 16 do 24 godine. Takođe, impozantan je podatak da čak 93,4% navedene internet populacije (od 16 do 24 godina starosti) ima nalog na društvenim mrežama (Facebook, Twitter) (Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u

Republici Srbiji, 2013). Ovi podaci bi trebalo jasno da ukažu i IT menadžerima koje aplikacije treba kreirati i ponuditi na tržištu.

3.2. Formalno obrazovanje

Svi smo svesni činjenice da se sistem obrazovanja nije adekvatno menjao i prilagođavao novonastalim potrebama. Sprovođenje Bolonjske deklaracije se uglavnom svodi na formalno ispunjavanje propisanih standarda na većini visokoobrazovnih ustanova kod nas. Takođe, eventualna fleksibilnost nastavnog procesa je svedena na minimum zbog tromog sistema dobijanja dozvola od strane Akreditacione komisije, a za svaku izmenu strukture studijskog programa ili izmenu nastavnog plana i programa mora se dobiti saglasnost iste.

Visokoškolskim ustanovama jedino preostaje da uvode izmene u nastavne predmete u onom obimu za koji se ne zahteva obavezna saglasnost Akreditacione komisije.

Naš obrazovni sistem se previše bazira na teoriji, a ne na praksi. Studenti nakon uspešno završenih studija, nažalost, poseduju malo funkcionalnog, primenljivog znanja. Osnovi razlog za to je što u toku svog školovanja nisu ni upućivani na ovaj način razmišljanja i sticanja znanja. Neophodno je izmeniti čitav nastavni proces, od nastavnih materijala i načina izlaganja nastavne materije, pa do samog sistema ispitivanja i procene studentovog znanja.

Na Visokoj školi strukovnih studija ITS je kao obavezujući segment uvedena problemski orijentisana nastava i polaganje ispita, kao i interaktivna nastava u različitim modalitetima što zavisi od prirode i strukture samog predmeta. Nema više samo suvoparne teorije i frontalnog slušanja predavanja. Studenti su aktivni u toku nastave i uključeni su u manjem ili većem obimu na časovima.

Kako bi svršeni student ITS-a bili konkurentni na tržištu čim završe studije, a čak i pre toga (tokom studija), na Školi se sprovode određeni vidovi obavezne i neobavezne prakse. Praksa je usklađena sa trendovima na tržištu. Tako je tokom prošle i ove godine organizovano više praksi za razvoj Android mobilnih aplikacija. Studenti koji su više orijentisani na računarsku multimediju mogli su da se uključe u praksu sa temom "Front end

koncepti za web i mobilne aplikacije", koja je podrazumevala praktičan rad sa inženjerima jedne softverske kuće. Takođe, u okviru samih predmeta zadaju im se obavezani projekti koje razvijaju od početka do kraja (od projektovanja do implementacije). Odnosno, insistira se na radu na realnim projektima koji će ih čekati u profesionalnom životu, što između ostalog podrazumeva i timski rad.

Ovakav pristupa nastavnom procesu ITS-a daje odlične rezultate. Naime, prema podacima iz januara 2014. godine čak 84,26% studenata koji su uspešno završili ovu Školu je zaposleno u struci, a 8,31% je nastavilo svoje školovanje u Srbiji i inostranstvu.

Takođe, problem je što obrazovni sistem, odnosno nacionalni okvir kvalifikacija u Srbiji ne prepoznaje neka zanimanja, uvedena pre par godina, a za kojima postoji značajna potražnja. Ovo se svakako mora promeniti u što skorije vreme. Nacionalni savet za visoko obrazovanje, koji je definisan Zakonom o visokom obrazovanju, je usvojio tekst nacionalnog okvira kvalifikacija Srbije još aprila meseca 2010. godine i od tada se čeka njegovo usvajanje.

Evidentan je i problem ne usklađenih upisnih kvota na visokoobrazovnim ustanovama realnom stanju na tržištu. Tom problematikom se ovaj rad neće baviti.

3.3. Neformalno obrazovanje

Zbog nedostatka posla u struci mnogi ljudi se odlučuju na različite vidove prekvalifikacija, odnosno dokvalifikacija iz određene oblasti. Za to najčešće biraju neke vidove neformalnog obrazovanja, kao što su kursevi, seminari, obuke i slično.

S obzirom da firme koje se bave ovakvim vidom obrazovanja nemaju striktna pravila zadata od strane nekog državnog organa, u smislu nastavnog procesa (plan i program, način izvođenja nastave i polaganja ispita), u Srbiji

postoji znatan broj njih. Ono po čemu se one razlikuju to je kvalitet, trajanje obuke, obim, ...

Kako se često govori da su IT stručnjaci traženi, a i dobro plaćeni, veliki broj osoba se odlučuje baš za ovu oblast. Kursevi koji su u kod nas u ponudi su iz različitih užih oblasti specijalizacije. Na primer na IT Akademiji tokom jedne godine polaznici prolaze usko specijalizovane obuke za programere, web dizajnere, stručnjake za razvoj kompjuterskih mreža, odnosno zanimanja koja su veoma tražena na tržištu rada. Tako je i sve veći broj onih koji su zainteresovani za programiranje mobilnih aplikacija.

4 ZAKLJUČAK

Tržišni trendovi se moraju pratiti u svim svojim domenima i shodno njima moraju se prilagođavati odgovarajuće društvene karike svake zemlje. Analogno tome i obrazovni sistem jedne zemlje se mora permanentno prilagođavati tim trendovima. Velika nezaposlenost u Srbiji se donekle može umanjiti i školovanjem konkurentnih kadrova u zanimanjima koja su deficitarna na tržištu.

IT sektor je svakako najzastupljeniji u svim domenima poslovanja, pa stoga i velika potražnja za IT stručnjacima. U Srbiji se najviše traže programeri veb i mobilnih aplikacija, potom administrator baza podataka i mreža, dizajneri, ... Neophodno je što pre prilagoditi obrazovni sistem (formalno i neformalno obrazovanje) kako bi se dobio kompetentan i kvalitetan kadar. Moraju se menjati mnogi zakonski okviri, ali ima i prostora na kome svaka visokoškolska ustanova može i mora da usavrši i dodatno poboljša u svom radu.

Jedno od rešenja je dodatno revidirati nastavne planove i programe. Uskladiti ih sa kompetencijama koje poslodavci zahtevaju od svojih kadrova. Insistirati na praktičnom znanju, pa shodno tome prilagoditi i način izvođenja nastave. Neke od metoda koje su dale dobre rezultate su problemski orijentisana nastava i polaganje ispita, kao i interaktivna nastava kroz razne radionice, simulacije, timski rad, konstruktivne debate, ...

CITIRANI RADOVI

10 popularnih zanimanja koja jedva da su postojala pre 5 godina. (2014, januar). Preuzeto januar 25, 2014 sa LINKGroup: <http://www.link.co.rs/media-room/10-popularnih-zanimanja-koja-jedva-da-su-postojala-pre-5-godina>

- Aktuelni pokazatelji - Anketa o radnoj snazi. (2013, oktobar). Preuzeto mart 20, 2014 sa Republički zavod za statistiku, Republika Srbija:
<http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/Public/PageView.aspx?pKey=2>
- Brandel, M. (2013, septembar 23). *8 hot IT skills for 2014*. Preuzeto mart 20, 2014 sa Computerworld:
http://www.computerworld.com/s/article/9242548/8_hot_IT_skills_for_2014
- Mesečni statistički bilten za februar 2014. godine. (2014, mart). Preuzeto mart 20, 2014 sa Nacionalna služba za zapošljavanje Republike Srbije:
http://www.nsz.gov.rs/live/digitalAssets/1/1796_bilten_nsz_02_2014.pdf
- MOR, M. o. (2015, Jan 21). *MOR: Blagi pad nezaposlenosti u Srbiji*. Retrieved from RTS Radio-televizija Srbije:
<http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/13/Ekonomija/1805807/MOR%3A+Blagi+pad+nezaposlenosti+u+Srbiji.html>
- Srbiji potrebni IT stručnjaci. (2014, mart 03). Preuzeto mart 25, 2014 sa Međunarodni radio Srbija:
<http://www.glassrbije.org/%C4%8Dlanak/srbiji-potrebni-it-stru%C4%8Dnjaci>
- Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji. (2013, septembar 23). Preuzeto januar 24, 2014 sa Republički zavod za Statistiku Republike Srbije:
<http://webrzs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/01/14/03/PressICT2013.pdf>

Datum prve prijave: 28.02.2014.

Datum prijema korigovanog članka: 30.03.2014.

Datum prihvatanja članka: 23.03.2015.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition**:

Anđelić, S., & Kuleto, V. (2015, jul 15). Savremene tendencije u obrazovanju IT stručnjaka. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 1-8. doi:10.12709/fbim.03.03.02.01

Style – **Chicago Sixteenth Edition**:

Anđelić, Svetlana, and Valentin Kuleto. 2015. "Savremene tendencije u obrazovanju IT stručnjaka." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 3 (2): 1-8. doi:10.12709/fbim.03.03.02.01.

Style – **GOST Name Sort**:

Anđelić Svetlana and Kuleto Valentin Savremene tendencije u obrazovanju IT stručnjaka [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, jul 15, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 1-8.

Style – **Harvard Anglia**:

Anđelić, S. & Kuleto, V., 2015. Savremene tendencije u obrazovanju IT stručnjaka. *FBIM Transactions*, 15 jul, 3(2), pp. 1-8.

Style – **ISO 690 Numerical Reference**:

Savremene tendencije u obrazovanju IT stručnjaka. **Anđelić, Svetlana and Kuleto, Valentin**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, jul 15, 2015, *FBIM Transactions*, Vol. 3, pp. 1-8.



MENADŽMENT U VANREDNIM, AKCIDENTNIM, EKOLOŠKIM SITUACIJAMA

EMERGENCY MANAGEMENT SYSTEM ON ENVIRONMENTAL POLLUTION ACCIDENTS

Dragutin Arsić

Fakultet za poslovno industrijski menadžment Univerzitet "Union – Nikola Tesla, Beograd, Srbija

Isidor Jevtović

Fakultet za poslovno industrijski menadžment Univerzitet "Union – Nikola Tesla, Beograd, Srbija

Dragan Milovanović

Fakultet medicinskih nauka, Univerzitet Kragujevac, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **G32, O13**

Apstrakt

Cilj rada je da pokaže menadžment u vanrednim – akcidentnim ekološkim situacijama u Republici Srbiji sa osvrtom na ulogu Mobilnih ekotoksikoloških laboratorija. Menadžment vanrednim – akcidentnim ekološkim situacijama ima sledeću šemu: Sektor za vanredne situacije pri Ministarstvu unutrašnjih poslova prima obaveštenja preko Odeljenja za osmatranje, obaveštavanje, uzbunjivanje i telekomunikacije. Odeljenja za vanredne situacije Okruga imaju jedinice za zaštitu i spasavanje koje prve izlaze na mesto akcidenta, najčešće sa policijom. Ako se proceni da postoji mogućnost ugrožavanja životne sredine poziva se Sektor za kontrolu i nadzor u Ministarstvu energetike, razvoja i zaštite životne sredine, koji obaveštava Mobilnu ekotoksikološku laboratoriju, da izađe na mesto akcidenta. Ako je seveso postrojenje ili kompleks sagledava se Plan zaštite od tehničko-tehnološkog udesa, procena rizika i opis lokacije i njegove okoline, veličina povredive zone, a ne manje od 1000 m od granice lokacije, sa aspekta hemijskog udesa, kao i popis opasnih materija i njihovih bitnih karakteristika. Na osnovu toga opredeliće se vrste merenja u odnosu na parametre kao i lokacije

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Dragutin Arsić

vitaars@yahoo.com

merenja u odnosu na povredivu zonu, meteorološke uslove i intenzitet udesa. Mobilne ekotoksikološke laboratorije mogu u kratkom vremenskom periodu da stignu na mesto akcidenta,



da obave potrebna merenja u svim medijumima (vazduh, voda i zemljište), da odmah na licu mesta, urade potrebne analize i utvrde postojanje opasnih - toksičnih materija, da kvantifikuju vrednosti, procene opasnost po životnu sredinu, a naročito po zdravlje zaposlenih, stanovništva ili učesnika, predlože neophodne hitne mere koje treba preduzeti. Posebno je značajna uloga mobilnih ekotoksikoloških laboratorija u akcidentnim ekološkim situacijama kada to nisu seveso postrojenja i kada ne postoje planovi zaštite od udesa, kao što su primeri divljih deponija, primeri deponija sa opasnim otpadom u preduzećima koja su otišla u stečaj ili likvidaciju, raznim skladištima, kod nepostojećih preduzeća i slično.

Ključne reči: menadžment, ekološki akcident, ekotoksikološka laboratorija

Abstract

The aim of this paper is to present the emergency management system on abrupt environmental pollution accidents in the Republic of Serbia with emphasis on the role of the mobile ecotoxicological laboratory. Emergency management system on abrupt environmental pollution accidents has the following scheme: Sector for Emergency Management of the Ministry of Interior receives notification through the Department for Surveillance, Informing and Alerting. County Centers of Emergency Management have units for protection and rescue that come first to the site of accident, often with police. If assessed the possibility of endangering the environment, Control and Surveillance Department of the Ministry of Energy, Development and the Environmental Protection is alerted, which notifies the mobile ecotoxicological laboratory to go to the site of accident. If it is a Seveso facility or complex, into account the Plan of Protection and Rescue in Emergency Situations is taken, than the risk assessment and description of the site and its surroundings, the size of inviolable zone, not less than 1000 m from the site boundary in terms of chemical accidents, as well as a list of hazardous materials and their essential characteristics. Based on this, the types of measurements will be determined with regard to parameters and also the locations of measurement with regard to the inviolable zone, meteorological conditions and the severity of the accident. Mobile ecotoxicological laboratories can arrive in a short period of time to the site of accident to perform the necessary measurements in all media (air, water, soil), than almost immediately do the necessary analysis on the spot and determine the existence of dangerous - toxic substances, to quantify the values, assess the risk to the environment in particular the health of employees, population or participants and propose the necessary urgent measures to be conducted. The role of the mobile ecotoxicological laboratories is especially important in environmental pollution accidents when the Seveso facility is not involved and when there are no plans of protection and rescue in emergency situations, such as for example: illegal dumps, landfills with hazardous waste in companies that went into bankruptcy or liquidation, various storages, non-existing companies etc.

Keywords: management, environmental pollution accident, ecotoxicological laboratory

1 UVOD

Već nekoliko decenija je u upotrebi termin ekološki menadžment ili ekomenadžment, a posebno u prvoj deceniji 21. veka. Postoji veliki broj definicija šta se pod njim podrazumeva i šta je njegov sadržaj. (O' Riordan, 2004)

Ekološki menadžment je proces kojim se usmerava, planira, motiviše, organizuje, koordinira i kontroliše privredna ili neka druga aktivnost, u oblasti ekologije, u vezi sa ekologijom, na ekološki način ili radi ostvarivanja ciljeva koji su pre svega u domenu ekologije. Ekološki

menadžment obuhvata one aktivnosti koje imaju ili bi mogle da imaju uticaj na životnu sredinu. (Bogavac & Ristić, 2012)

Menadžment u vanrednim situacijama – (upravljanje u vanrednim situacijama) predstavlja usmeravanje subjekata zaštite i spasavanja u izvršavanju njihovih obaveza i zadataka. U užem smislu menadžment - *rukovođenje* je usmeravanje pojedinaca, delova sistema i sistema zaštite i spasavanja prema ostvarivanju postavljenih ciljeva (izvršna funkcija upravljanja). (Zakon, 2013)

Prednost ekološkog menadžmenta za koncipiranje valjane ekološke politike preduzeća leži pre svega u činjenici da preduzeće mora maksimalno da ističe odgovornost u korišćenju svih raspoloživih resursa, a pre svega ljudskog i prirodnog. Naravno, ono mora da uvažava i zahteve svojih klijenata, a pre svega kupaca, čiji zahtevi nisu samo ekonomski ili tehnički, već odnedavno i ekološki. Ekoloških zahteva ubuduće biće sve više, mogli bi čak postati i dominantni, što znači da su ti zahtevi neposredno u funkciji optimizacije kvaliteta života. (Stošić-Mihajlović, 2007)

Zaštita od hemijskih udesa i elementarnih nepogoda regulisana je Zakonima, podzakonskim aktima – Pravilnicima, Programom zaštite životne sredine, Nacionalnom strategijom zaštite i spasavanja u vanrednim situacijama, Nacionalnim planom zaštite i spasavanja u vanrednim situacijama i drugim aktima.

Cilj ovog rada je da pokaže kakav je menadžment u vanrednim – akcidentnim ekološkim situacijama u Republici Srbiji sa posebnim osvrtom na ulogu Mobilnih ekotoksikoloških laboratorija.

2 MENAŽMENT U VANREDNIM – AKCIDENTNIM EKOLOŠKIM SITUACIJAMA

2.1 Upravljanje u vanrednim situacijama

Organizacija menadžmenta u vanrednim situacijama - upravljanje u vanrednim situacijama podrazumeva usmeravanje subjekata zaštite i spasavanja u izvršavanju njihovih obaveza i zadataka, odnosno usmeravanje pojedinaca, delova sistema i sistema zaštite i spasavanja prema ostvarivanju postavljenih ciljeva u skladu sa planovima za delovanje u vanrednim situacijama. Na osnovu donetog Zakona o vanrednim situacijama u Republici Srbiji osmišljena je i organizacija koja se zasniva na organizaciji državnih institucija. (Zakon, 2013)

Za koordinaciju i menadžment zaštitom i spasavanjem u vanrednim situacijama u skladu sa Zakonom i drugim propisima, kao operativno-stručna tela obrazuju se štabovi za vanredne situacije, i to:

1. za teritoriju Republike Srbije - Republički štab za vanredne situacije, koji obrazuje Vlada;
2. za teritoriju autonomne pokrajine - pokrajinski štab za vanredne situacije, koji obrazuje izvršni organ autonomne pokrajine;
3. za teritoriju upravnog okruga - okružni štab za vanredne situacije, koji obrazuje Republički štab za vanredne situacije;
4. za teritoriju grada - gradski štab za vanredne situacije, koji obrazuje skupština grada;
5. za teritoriju opštine - opštinski štab za vanredne situacije, koji obrazuje skupština opštine.

Štab za vanredne situacije obavlja sledeće poslove:

1. rukovodi i koordinira rad subjekata sistema zaštite i spasavanja i snaga zaštite i spasavanja u vanrednim situacijama na sprovođenju utvrđenih zadataka;
2. rukovodi i koordinira sprovođenje mera i zadataka civilne zaštite;
3. razmatra i daje mišljenje na predlog Procene ugroženosti i predlog Plana zaštite i spasavanja u vanrednim situacijama;
4. prati stanje i organizaciju zaštite i spasavanja i predlaže mere za njihovo poboljšanje;
5. naređuje upotrebu snaga zaštite i spasavanja, sredstava pomoći i drugih sredstava koja se koriste u vanrednim situacijama;
6. stara se o redovnom informisanju i obaveštavanju stanovništva o rizicima i opasnostima i preduzetim merama;
7. razmatra organizaciju, opremanje i obučavanje jedinica civilne zaštite, ovlašćenih, osposobljenih pravnih lica;
8. sarađuje sa nadležnim organima zaštite i spasavanja susednih država u vanrednim situacijama;
9. procenjuje ugroženost od nastanka vanredne situacije;
10. donosi naredbe, zaključke i preporuke. (Zakon, 2013)

Republički štab za vanredne situacije, pored napred opisanih poslova koje vrše i ostali štabovi na svim nivoima, obavlja i sledeće poslove:

1. naređuje štabovima za vanredne situacije preduzimanje mera i aktivnosti na zaštiti i spasavanju;

2. razmatra i daje mišljenje na Nacrt nacionalne strategije zaštite i spasavanja u vanrednim situacijama;
3. razmatra i daje mišljenje na Predlog dugoročnog plana razvoja sistema zaštite i spasavanja;
4. naređuje angažovanje i upotrebu snaga i sredstava zaštite i spasavanja sa teritorije neugroženih jedinica lokalne samouprave na područje drugih jedinica lokalne samouprave;
5. preuzima, preko okružnih štabova za vanredne situacije, neposredno koordinirano angažovanje snaga i sredstava u vanrednim situacijama kada je istovremeno ugrožen veći broj jedinica lokalne samouprave na teritoriji upravnog okruga;
6. predlaže Vladi donošenje odluke o traženju, prihvatanju odnosno pružanju pomoći susednim i drugim državama;
7. angažuje osposobljena pravna lica i druge organizacije od značaja za Republiku. (Bogavac & Ristić, 2012)

Da bismo bolje upoznali organizaciju i menadžment u vanrednim situacijama, a samim tim i akcidentnim ekološkim situacijama prikazaćemo delatnost onih delova Ministarstva unutrašnjih poslova i Ministarstva energetike, razvoja i zaštite životne sredine koji najznačajnije utiču na menadžment u vanrednim situacijama.

2.2 Delatnost Sektora za vanredne situacije Ministarstva unutrašnjih poslova

Sektor za vanredne situacije nastoji da izgradi, održi i unapredi sposobnost čitave nacije kako da preventivno deluje na rizike, tako i da odgovori na izazove i ublaži posledice od različitih katastrofa koje mogu pogoditi naš region. On objedinjuje sve postojeće resurse u zaštiti, spasavanju i reagovanju u vanrednim situacijama. (Pravilnik, 2010)

Od 2006. godine organizovana je moderna Služba koja pored vatrogasaca spasilaca u svom sastavu ima i Uprave koje se bave preventivnom zaštitom, upravljanjem rizicima i civilnom zaštitom. Veliki trud ulaže se u poboljšanje organizacije, jačanje ljudskih kapaciteta i snabdevanje opremom u cilju podizanja bezbednosti i smanjenja broja žrtava i materijalne štete. (IPA, 2013)

Nesreće u različitim vidovima - požari, poplave, zemljotresi, klizišta, hemijski akcidenti – mogu se dogoditi svuda, u svakom momentu i bez upozorenja, stoga je prioritet Sektora visoka profesionalnost i mogućnost blagovremenog reagovanja. Sektor za vanredne situacije pored osnovnih vatrogasno-spasilačkih jedinica ima i specijalističke timove za spasavanje u slučaju zemljotresa, poplava, saobraćajnih nesreća i za spasavanje u slučaju tehničko-tehnoloških i udesa sa opasnim materijama.

Uprava za upravljanje rizikom u svom sastavu ima: Republički centar za obaveštavanje (tel. 112), Odeljenje za osmatranje, obaveštavanje, uzbunjivanje i komunikacije, Odeljenje za upravljanje rizikom od tehnoloških udesa i terorističkih napada, Odeljenje za upravljanje programima i projektima i Odeljenje protivgradne zaštite. (IPA, 2013)

2.3 Delatnost Sektora za kontrolu i nadzor Ministarstva energetike, razvoja i zaštite životne sredine

U Sektoru za kontrolu i nadzor obavljaju se poslovi koji se odnose na: zaštitu životne sredine od zagađivanja; zaštitu i korišćenje prirodnih dobara i resursa; zaštitu od hemijskog udesa kod seveso postrojenja; kontrolu hemikalija i biocidnih proizvoda, zaštitu voda od zagađivanja i ribarstvo; zaštitu od jonizujućeg i nejonizujućeg zračenja; postupanje sa otpadom; prilagođavanje rada inspekcije za zaštitu životne sredine na svim nivoima u Republici Srbiji zahtevima Evropske Unije u cilju sprovođenja Preporuke Saveta Evrope i Skupštine Evrope o Minimalnim kriterijumima za inspekciju zaštite životne sredine; izradu izveštaja i evidencija o sprovođenju inspekcijskog nadzora; učešće u pripremi stručnih osnova u izradi propisa, obavljanje i drugih poslova iz delokruga Sektora. (Pravilnik, 2010)

U Odeljenju za zaštitu životne sredine, Sektora za zaštitu životne sredine u oblasti hemikalija, biocida i Seveso postrojenja obavljaju se poslovi koji se odnose na: inspekcijski nadzor u oblasti zaštite od hemijskog udesa u Seveso postrojenjima; obavlja redovan inspekcijski pregled prema Zakonu o hemikalijama i Zakonu o biocidnim proizvodima, Zakonu o zabrani, razvoju, proizvodnji, skladištenju i upotrebi hemijskog oružja i o njegovom uništavanju i drugim zakonima iz oblasti

zaštite životne sredine; obavlja vanredan inspeksijski nadzor u slučaju velikog hemijskog udesa; obavlja zajedničke inspeksijske preglede sa inspektorima drugih organa; saradnju sa drugim sektorima u Ministarstvu, drugim službama i stručnim organizacijama vezanim za zaštitu od hemijskog udesa.(Pravilnik_1, 2010)

3 MENADŽMENT MOBILNOM EKOTOKSIKOLOŠKOM LABORATORIJOM

Od strane Republičkog štaba za vanredne situacije i tadašnjeg Ministarstva zaštite životne sredine, a sada Ministarstva energetike, razvoja i zaštite životne sredine, od 2008. godine, su formirane tri Mobilne ekotoksikološke laboratorije raspoređene tako da pokrivaju celu Republiku Srbiju, bez Kosova i Metohije. Jedna je locirana u Vojvodini i pokriva Pokrajinu Vojvodinu, druga je locirana u Gradu Beogradu i pokriva širu teritoriju Grada Beograda, Braničevski, Podunavski i Mačvanski okrug i treća je locirana u Čupriji koja pokriva ostali deo teritorije Republike Srbije, odnosno teritoriju koju pokriva Grupa za hemikalije, biocide i Seveso postrojenja sa sedištem u Nišu Ministarstva energetike, razvoja i zaštite životne sredine, a to su sledeći upravni okruzi: Šumadijski, Pomoravski, Borski, Zaječarski, Zlatiborski, Moravički, Raški, Rasinski, Nišavski, Toplički, Pirotski, Jablanički i Pčinjski.

3.1 Šema menadžmenta akcidentnim ekološkim situacijama

Menadžment vanrednim – akcidentnim ekološkim situacijama ima sledeću šemu: Sektor za vanredne situacije pri Ministarstvu unutrašnjih poslova, po prijemu obaveštenja, preko Odeljenja za osmatranje, obaveštavanje, uzbuđivanje i telekomunikacije, sa svojim odeljenjima za vanredne situacije na nivou Okruga, prvi izlazi na mesto akcidenta. Odeljenja za vanredne situacije Okruga imaju jedinice za zaštitu i spasavanje koje, po prirodi svog zaduženja, prve izlaze na mesto akcidenta, najčešće sa policijom za obezbeđenje uslova za preduzimanje potrebnih mera. Ako se proceni da postoji mogućnost ugrožavanja životne sredine poziva se Sektor za kontrolu i nadzor u Ministarstvu energetike, razvoja i zaštite životne sredine, koji obaveštava Mobilnu ekotoksikološku laboratoriju, da izađe na mesto akcidenta. Njima

se po pravilu priključuje Republički inspektor za zaštitu životne sredine, iz tog Upravnog okruga.

Posle primljenih potrebnih informacija, od rukovodioca jedinice za zaštitu i spasavanje, kao i operatera, odnosno lica zaduženog za tehničko – tehnološke nesreće - udesu u seveso postrojenjima, vrši se pozicioniranje specijalnog vozila, kao i osoblja, sa adekvatnom zaštitnom opremom, uključuje oprema i počinje uzorkovanje i merenje. Treba napomenuti da je vozilo opremljeno potrebnim izvorima energije i da mu nisu potrebni drugi izvori, jer poseduje sopstveni agregat za električnu energiju. Sagledavanjem Plana zaštite od tehničko-tehnološkog udesa, procene rizika i opis lokacije seveso postrojenja ili kompleksa i njegove okoline, veličinu povredive zone, a ne manje od 1000 m od granice lokacije, sa aspekta hemijskog udesa, kao i popis opasnih materija i njihovih bitnih karakteristika sa stanovišta mogućih posledica po život i zdravlje ljudi i životnu sredinu, opredeliće se vrste merenja u odnosu na parametre kao i lokacije merenja u odnosu na povredivu zonu meteorološke uslove i intenzitet udesa.(Mihajlović, Đurić, & Stošić-Mihajlović, 2008)

3.2 Plan zaštite i spasavanja u vanrednim situacijama

Prema navedenoj šemi organizacije sistema odgovora na vanredne situacije u koje spadaju i akcidentne ekološke situacije obaveza svih subjekata je da definišu svoje planove zaštite i spasavanja u vanrednim situacijama. Planom zaštite i spasavanja u vanrednim situacijama planiraju se preventivne i operativne mere za sprečavanje i umanjenje posledica elementarnih nepogoda, tehničko-tehnoloških nesreća - udesa i katastrofa, kao i snage i sredstva subjekata sistema zaštite i spasavanja, njihovo organizovanje i koordinirano angažovanje i delovanje u vanrednim situacijama u cilju zaštite i spasavanja ljudi, materijalnih i kulturnih dobara i obezbeđenja osnovnih uslova za život.(Stošić-Mihajlović, 2007(b))

Plan zaštite i spasavanja u vanrednim situacijama izrađuje se na osnovu procene ugroženosti, potrebe i mogućnosti sprovođenja mera i zadataka zaštite i spasavanja od elementarnih nepogoda i drugih nesreća. Procena ugroženosti sadrži naročito:

1. karakteristike teritorije, kritična postrojenja, kritična mesta i prostore sa gledišta ugroženosti od elementarnih nepogoda i drugih nesreća, sa eventualnim prekograničnim efektima udesa;
2. povredljivost teritorije od elementarnih nepogoda i drugih nesreća;
3. analizu mogućih posledica od elementarnih nepogoda i drugih nesreća;
4. potrebe i mogućnosti za zaštitu ljudi, materijalnih dobara i životne sredine od posledica elementarnih nepogoda i drugih nesreća.(Pravilnik, 2010)

S obzirom da je cilj našeg rada da prikazemo menadžment Mobilnom ekotoksikološkom laboratorijom u daljem tekstu obradimo njene zadatke pri zaštiti od udesa, odnosno tehničko-tehnoloških nesreća.

4 ZADATAK EKOTOKSIKOLOŠKE LABORATORIJE

Osnovna zamisao formiranja Mobilnih ekotoksikoloških laboratorija od strane države jeste da u vanrednim situacijama ili ekološkim akcidentima, kao i u tehničko-tehnološkim udesima, sa aspekta ekološke ugroženosti životne sredine i ljudi, adekvatnim merenjima omogućiti menadžment vanrednom situacijom. Suština je da ove mobilne laboratorije mogu da u kratkom vremenskom periodu stignu na mesto akcidenta, da obave potrebna merenja u svim medijima, vazduh, voda i zemljište, da odmah na licu mesta, što je više moguće urade potrebnih analiza i utvrde postojanje opasnih - toksičnih materija, da kvantifikuju vrednosti, procene opasnost po životnu sredinu, a naročito po zdravlje zaposlenih, stanovništva ili učesnika, predlože neophodne hitne mere koje treba preduzeti promptno. Za one materije koje je nemoguće identifikovati na licu mesta mobilna ekotoksikološka laboratorija je osposobljena da izvrši potrebna uzorkovanja iz ugroženih medija i da te uzorke dostavi u stacionarnu laboratoriju na konačnu identifikaciju i kvantifikaciju materija koje ugrožavaju životnu sredinu.

S obzirom na to da su akcidenti koji se dešavaju u vazduhu, misli se na opasne materije koje dospevaju u vazduh, kao gas ili para i najčešće kao dim, zbog požara ili drugih havarija, pucanja instalacija, udesa pri transportu hemijskih

sredstava i slično, ove mobilne ekotoksikološke laboratorije su opremljene opremom koja može da identifikuje, precizno kvantifikuje ove materije u vazduhu. Takođe, mobilne ekotoksikološke laboratorije su osposobljene za ispitivanje vode kao medija i identifikaciju i kvantifikaciju opasnih i štetnih materija, koje mogu da dospeju u vodu bilo havarijski ili namernim upuštanjem u recipijent, raznih otpadnih voda kontaminiranih opasnim i toksičnim materijama. Kad je zemljište u pitanju najčešće se ispituje skrining metodama, na licu mesta, da se proceni mogući uticaj na akvatorijum, a konačne identifikacije i kvantifikacije se vrše u stacionarnim laboratorijama. Posebno je značajna uloga ovih Mobilnih ekotoksikoloških laboratorija u akcidentnim ekološkim situacijama kada to nisu seveso postrojenja i kada ne postoje planovi zaštite od udesa, kao što su primeri divljih deponija, primeri deponija sa opasnim otpadom u preduzećima koja su otišla u stečaj ili likvidaciju, raznim skladištima, od nepostojećih preduzeća i tome slično.

4.1 Menadžment ekološkim akcidentom u vazduhu kao medijumu

Treba napomenuti da su to najčešće vanredne – akcidentne ekološke situacije koje se dešavaju kod nas i u svetu. Ovde treba razlikovati velike šumske požare koji objektivno ugrožavaju životnu sredinu nanoseći joj veliku štetu, od specifičnih požara vezanih za urbana naselja i naročito značajnih kad se javljaju u industrijama, skladištima, deponijama, namenskim industrijama i sl. Ovde ćemo opisati menadžment Mobilnom ekotoksikološkom laboratorijom pri ekološkim akcidentima gde je vazduh kao medijum ugrožen, a posredno i svi ostali mediji.

Posle primljenog poziva i potrebnih informacija Mobilna ekotoksikološka laboratorija adekvatno opremljena polazi sa specijalnim vozilom, a po potrebi i drugim, ako je potrebno dodatno osoblje. Koliko osoblja će ići i koja struktura kadrova, zavisi od ekološkog akcidenta i u odnosu na to očekujućih opasnosti za životnu sredinu i stanovništvo. Kad se stigne na licu mesta gde je ekološki akcident, vezan za vazduh kao medijum, prvo se od rukovodioca jedinice zaštite i spasavanja uzmu potrebni podaci i od operatera,

ako se radi o seveso postrojenju. Ako je požar (što je najčešće), šta gori, koje materije i sirovine se koriste, kakva je vrsta proizvodnje, skladište čega itd. Najbolje je uzeti Plan zaštite od udesa i to deo koji se odnosi na opis lokacije i popis i opis opasnih materija. Posle toga se vrši pozicioniranje i meteorološka merenja. Neophodno je odrediti pravac i jačinu vetra, vlažnost i barometarski pritisak. Zavisno od vrste materija koje gore uključuje se adekvatna oprema najčešće Mobilni gasni analizator FTIR tehnologije čije je vreme reakcije T_{90} na kraju dvadesetmetarske sonde manje od 200 sekundi. Merenje se vrši u tri navrata po 10 minuta. Po sagledavanju meteoroloških prilika i prvih rezultata, kao i konfiguracije terena, naseljenosti i gustine naseljenosti, merenja se nastavljaju u onoj zoni gde postoji opasnost po stanovništvo u naseljenom delu. Neophodno je praktično izvršiti zoniranje zagađenja kao i izračunati kumulativnu toksičnost smeše gasova koji se oslobađaju pri požaru, a nisu gasovi sagorevanja. Naravno o koncentracijama gasova sagorevanja se odmah izveštava rukovodilac jedinice za zaštitu i spasavanje da bi se adekvatno zaštitilo ljudstvo koje učestvuje u gašenju.

Kad se utvrde drugi gasovi, njihova koncentracija i njihova eventualna kumulativna toksičnost onda se u odnosu na ružu vetrova, udaljenost objekata sa ljudima od mesta požara, predlažu adekvatne mere u smislu evakuacije ljudstva ili preduzimanja drugih mera za smanjenje koncentracije oslobođenih opasnih – toksičnih gasova.

Citirani radovi

- Bogavac, M., & Ristić, Ž. (2012). Ekološki menadžment. *Zbornik radova „Menadžment 2012“* (pp. 60-65). Beograd: FPIM Beograd.
- IPA. (2013). *Vademecum - Civil Protection*. Retrieved from Country Profile - Serbia: <http://ipacivilprotection.eu/serbia.html>
- Mihajlović, P., Đurić, S., & Stošić-Mihajlović, L. (2008). Upravljanje raspoloživim alternativnim energetske resursima u urbanoj sredini. In *Održivi prostorni razvoj gradova* (pp. 172-190). Beograd: IAUS.
- O' Riordan, T. (2004). *Environmental Science for Environmental Management*. Singapore: Longman Group.
- Pravilnik. (2010). Pravilnik o listi opasnih materija i njihovim količinama i kriterijumima za određivanje vrste dokumenata koje izrađuje operater seveso postrojenja, odnosno kompleksa. *Sl. glasnik RS(41)*, 1-11. Retrieved from <http://www.znrfak.ni.ac.rs/SERBIAN/010-STUDIJE/MAS/PREDMETI/UVS/4+1/104->

Značaj menadžmenta mobilnom ekotoksikološkom laboratorijom u vanrednim – akcidentnim ekološkim situacijama, posebno je izražen kod postrojenja koja nisu kategorisana kao seveso i koja nemaju urađene planove za reakciju u slučaju udesa. Uglavnom se radi o požarima na nekadašnjim ili još uvek aktivnim deponijama, curenje gasova iz instalacija, kvarova na sistemima za prečišćavanje vazduha i dr.

5 ZAKLJUČAK

Ekološki akcidenti u vazduhu kao medijumu su najčešće vanredne – akcidentne ekološke situacije koje se dešavaju kod nas i u svetu. Osnovna zamisao formiranja Mobilnih ekotoksikoloških laboratorija od strane države jeste da u vanrednim situacijama ili ekološkim akcidentima, kao i u tehničko-tehnološkim udesima, sa aspekta ekološke ugroženosti životne sredine i ljudi, adekvatnim merenjima omogući menadžment vanrednom situacijom. Suština je da ove mobilne laboratorije mogu da u kratkom vremenskom periodu stignu na mesto akcidenta, da obave potrebna merenja u svim medijima, vazduh, voda i zemljište, da odmah na licu mesta, što je više moguće, urade potrebne analize i utvrde postojanje opasnih - toksičnih materija, da kvantifikuju vrednosti, procene opasnost po životnu sredinu, a naročito po zdravlje zaposlenih, stanovništva ili učesnika, predlože neophodne hitne mere koje treba preduzeti promptno.

RIZIK%20I%20SANACIJA%20UDESA/PREDAVANJA/PRAVILNIK%20O%20LISTI%20OPAS
NIH%20MATERIJA.PDF

Pravilnik_1. (2010). Pravilnik o sadržini politike prevencije udesa i sadržini i metodologiji izrade izveštaja o bezbednosti i plana zaštite od udesa. *Sl. glasnik RS*(41), 1-31.

Stošić-Mihajlović, L. (2007). Strategije lokalnog ekonomskog razvoja. In *Industrijski menadžment i razvoj* (pp. 157-189). Kruševac: FIM.

Stošić-Mihajlović, L. (2007(b)). Strateški aspekti ekonomskog, ekološkog i prostornog razvoja i investiranja. In *Industrijski menadžment i razvoj* (pp. 125-142). Kruševac: FIM.

Zakon. (2013, Sep 04). *Zakon o vanrednim situacijama ("Sl. glasnik RS", br. 111/2009, 92/2011 i 93/2012)*. Retrieved from Fakultet bezbednosti: <http://www.fb.bg.ac.rs/download/Download/Zakon%20o%20VS.pdf>

Datum prve prijave: 26.03.2014.

Datum prijema korigovanog članka: 24.04.2014.

Datum prihvatanja članka: 26.03.2015.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition**:

Arsić, D., Jevtović, I., & Milovanović, D. (2015, jul 15). Menadžment u vanrednim, akcidentnim, ekološkim situacijama. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 9-16. doi:10.12709/fbim.03.03.02.02

Style – **Chicago Sixteenth Edition**:

Arsić, Dragutin, Isidor Jevtović, and Dragan Milovanović. 2015. "Menadžment u vanrednim, akcidentnim, ekološkim situacijama." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 3 (2): 9-16. doi:10.12709/fbim.03.03.02.02.

Style – **GOST Name Sort**:

Arsić Dragutin, Jevtović Isidor and Milovanović Dragan Menadžment u vanrednim, akcidentnim, ekološkim situacijama [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, jul 15, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 9-16.

Style – **Harvard Anglia**:

Arsić, D., Jevtović, I. & Milovanović, D., 2015. Menadžment u vanrednim, akcidentnim, ekološkim situacijama. *FBIM Transactions*, 15 jul, 3(2), pp. 9-16.

Style – **ISO 690 Numerical Reference**:

Menadžment u vanrednim, akcidentnim, ekološkim situacijama. **Arsić, Dragutin, Jevtović, Isidor and Milovanović, Dragan**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, jul 15, 2015, *FBIM Transactions*, Vol. 3, pp. 9-16.



KYOKUSHINKAI KARATE SISTEM I RAZVOJ SPORTSKOG MENADŽMENTA U KYOKUSHINKAI KARATE ORGANIZACIJAMA

KYOKUSHIN KARATE AND DEVELOPMENT OF SPORTS MANAGEMENT IN KYOKUSHIN KARATE ORGANIZATIONS

Vojkan Bižić

Full contact kyokushinkai savez Srbije, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **G32, O13**

Apstrakt

Ono što nas prvo asocira na prvu pomisao na Japan su borilački sportovi karate, džudo, sumo, kendo... Specifičnost kyokushinkai karatea kao borilačkog stila je danas vrlo prepoznatljiva u svetu. Njegova glavna karakteristika je realna borba. U radu je izložena njegova specifičnost u odnosu na druge stilove. Objašnjena je i specifičnost organizacijske strukture svetske organizacije, kao i nastanak i sve podele koje su nastale unutar svetske Kyokushinkai karate organizacije posle smrti osnivača stila. Dat je i pregled nastanka i dolaska kyokushinkai karatea u Srbiju sa svim njegovim problemima na koje je nailazio u Srbiji da bi se razvijao i širio. U ovom istraživanju je istaknut fenomen njegove popularnosti u Japanu, ali i posebno u Srbiji, naročito u poslednjoj dekadi dvadesetog veka i početkom dvadeset prvog veka. Objašnjeni su njegova velika popularnost na ovim prostorima, specifičnosti te ekspanzije, kao i prikaz modela organizacione strukture i na koji se način mogu i na koji se način organizuje kyokushinkai organizacije u svetu i kod nas. Na kraju rada navedene su neke kompetencije koje bi trebali da imaju ljudi (stručnjaci) koji se bave rukovođenjem i radom ovakvih sportskih organizacija. Posebno pažnja je posvećena određenim segmentima organizacijske strukture koji su jako bitni za dobro funkcionisanje i razvoj organizacija ovog tipa. Autor je pokušao da kroz ovaj rad pokaže koliko je u današnjem vremenu bitno da ovakve organizacije imaju dobre sportske menadžere u svojoj organizacionoj strukturi.

Adresa autora:

Vojkan Bižić

 vbizic@yahoo.com

Ključne reči: menadžment, sport, kyokushinkai karate, borilački sistem, organizacija



Abstract

Our first associations with Japan are the martial arts karate, judo, summo, kendo... The unique style of kyokushinkai karate is recognisable all over the world. Its main characteristic is a real fight. This abstract will compare its uniqueness in comparison to other styles. The characteristic organisational structure of the world organization will be explained as well. The creation of it and all the groups within the world Kyokushinkai karate organization after the style founder. The review of the creation and appearance of Kyokushinkai karate in Serbia along with the ongoing problems in which it come upon in this country on its development. A special focus will be on the phenomenon of its popularity in Japan especially in Serbia in the last decade of 21st century. The great popularity in these grounds and the characteristics of its expansion are going to be explained. The model of the organisational structure, with the ways of its organising all over the globe, will be presented. Finally, several competences will be given as a guidelines for people who are involved in management and working in this field i.e. sport organisations. A special attention will be paid on specific segments of organizational structures which are very relevant to similar organizations functioning and development. It is vital to stress the importance of good sport managers within their own organisational structure.

Keywords: management, sport, kyokushinkai karate, fight system, organisation

1 POJAM, ZNAČENJE I NASTANAK KYOKUSHINKAI KARATE

Stil karatea Kjokušinkai spada u novije borilačke sisteme, a svojom suštinom predstavlja rezultat dugogodišnjeg rada i iskustva njegovog osnivača Masutacu Ojame. Tragajući za što realnijim metodama golorukog borenja, Ojama je iskoristio svoje prethodno poznavanje BUDO (borilačkih) disciplina kako bi 1951. godine zvanično oformio svoj pravac. Ovaj stil karatea je nastao povezivanjem go-đu-riu i šotokan stila, dok je u nožnim tehnikama prisutan uticaj korejskog „taekwon do“ sistema. Kjokušinkai je reč sastavljena od tri japanske reči "kjoku" (krajnje, ekstremno), "shin" (stvarnost ili unutrašnja istina), i "kai" što znači sastaviti, pridružiti. Osim tehničke postavke i mentalne spremnosti, Kjokušinkai zahteva izraženu fizičku spremu, s obzirom da se udarci izvode sa punim kontaktom. Pravila borbe ovog sistema su jasno određena. Pobjednik je takmičar koji "ostane na nogama", s tim što su strogo zabranjeni udarci rukom u predelu glave, kao i udarci u genitalije i leđa. Ukoliko se desi da se borba ne završi nokautom, sudija određuje pobjednika po broju osvojenih poena. Kjokušinkai karate danas u svetu prema podacima svetske Kjokušinkai organizacije vežba preko 12 miliona ljudi u 130 zemalja. Nakon Ojamine smrti 1994. dolazi do raskola u svetskoj Kjokušinkai organizaciji IKO (International Karate Organization). Ubrzo nastaju tri međunarodne organizacije i to :

- I.K.O. – 1, koju vodi Šokei Macui, Svetski prvak 1987. godine
- I.K.O. – 2, koju vodi Kendi Midori, Svetski prvak 1991. godine
- I.K.O. – 3, koju vodi Jošikazu Macušima, 9. dan jedan od glavnih Ojamineh asistenata.

Prvo svetsko Kjokušinkai prvenstvo održano je 1975. godine. Na njemu je učestvovalo 37 zemalja. Od tada, svake četvrte godine ovo prvenstvo se tradicionalno održava u Tokiju. Razvoj Kjokušinkai karatea u Srbiji vezuje sa za kasne šezdesete i rane sedamdesete godine dvadesetog veka. Ful contact kyokushinkai savez Srbije osnovan je 2004. i član je I.K.O. – Matsushima svetske organizacije. Danas u Srbiji postoji 5 klubova.

Masutacu Ojama je rođen 27. Jula 1923. godine u Južnoj Koreji, a kasnije se preselio u Japan. U devetoj godini života počeo je da se bavi borilačkim veštinama. Učio je prvobitno veštinu kineske pesnice, da bi potom nastavio da se bavi džudoom. Godine 1938. godine, u petnaestoj godini, počeo je da uči šotokan karate kod učitelja Gičina Funakošija. Međutim, nezadovoljen borilačkom formom šotokan karatea, Ojama će krenuti u potragu za sopstvenim borilačkim načinom 1947. godine, Ojama će vrlo intenzivno učiti go-đu-riu karate sa učiteljom Gogen Jamagućijem. Ta praksa će bitno uticati na kasnije formulisanje njegove veštine borenja. Ojamine bavljenje karateom imalo je specifičan karakter i umnogome se razlikovalo od vidova borbe većine

tadašnjih majstora. Vođen buntovnim duhom i neutaživom težnjom za usavršavanje karate-doa, Ojama je sebe podvrgao čeličnoj disciplini i asketskom životu. Poznata je činjenica da je u više navrata odlazio na usamljene planinske zabiti zbog potvrđivanja izabranog borilačkog puta.

U danima samoće i rigoroznog treninga, Masutacu Ojama je tragao za dubokim korenima borilačkog umeća. Rezultat takvog načina života bilo je stvaranje stilske kreacije pod imenom Kjokušinkai karate-do. Uobličivši borilački koncept, Ojama se vratio u civilizaciju i svetu demonstrirao začuđujuću veštinu i snagu svog karatea. Uputivši se misionarskom stazom, on je održao oko 270 javnih demonstracija karate veštine širom Amerike, Kanade, Kube, Meksika. Često je morao da dokazuje svoju veštinu boreći se protiv izazivača, poznavalaca raznih veština, od profesionalnih boksera do majstora džudoa, džiu džicu. Nije propuštao priliku da pobedi. Uz borbe, Ojama je demonstrirao i tehniku tamaesivari, lomeći više centimetara debele grede, kamenje, pivske boce i dr. Posebno spektakularne bile su borbe sa bikovima, gde je pokazao kako goloruk čovek može da savlada ove snažne i goropadne životinje. Svet je tada zaista bio u prilici da vidi veliku snagu Ojame i njegovog karatea.

On se uspešno dokazao i na japanskim prvenstvima (1947. godine) pobeđujući svoje protivnike bez mnoge muke. „Masutacu Ojama je 1985. godine bio pozvan od strane FBI i američke vojne akademije Vest Point da održi niz predavanja i seminara na temu Kjokušinkai karate-doa. (Simić, 2005, p. 274) Pored takmičenja, seminara i predavanja, Ojama se bavio i pisanjem. Autor je nekoliko interesantnih i bogato ilustrovanih knjiga u kojima on i njegovi sledbenici demonstriraju tajne karate veštine (Šta je karate, Esencijalni karate, Ovo je karate, Kjokušin put). „Život i delo ovog učitelja su svedočanstvo o tome kako disciplinovani duh i jaka borilačka sigurnost pomeraju granice fizičkih i psihičkih mogućnosti čoveka. Napornim treningom i složenom mentalnom praksom, Ojama je demonstrirao svoj nepopustljiv karakter, borilački duh, oštru tehniku i ubitačnu moć karate udarca. On i njegovi sledbenici, neguju sopstvenu stilsku kreaciju, KJOKUŠINKAI – KARATE-DO, predstavljaju uspešnu sintezu hrabrosti, upornosti i discipline sjedinjene sa sjajnim borilačkim

umećem.“ (Bižić, Značaj medija i PR za razvoj Kyokushinkai karatea na prostoru Srbije, 2012(b)) Masutacu Ojama je umro 1994, u sedamdesetoj godini života.

2 SPORTSKI MENADŽMENT I ORGANIZACIONA STRUKTURA U KYOKUSHINKAI KARATE ORGANIZACIJAMA

Pojam „menadžment“ je definisan od strane brojnih autora, kao npr.:

“Ljudska aktivnost, menadžment datira još iz perioda prvih civilizacija da bi se vremenom kroz mnogobrojna istraživanja i studije menadžmenta potvrdio kao nauka.“ (Kastratović, 2006) u (Bižić, 2012, str. 418).

“Možemo da kažemo da je menadžment proces kojim se služi više osoba sa ciljem koordinacije aktivnosti drugih radi postizanja što boljih rezultata. Govorimo o procesu kojim se oblikuje i održava okruženje kako bi se, s gledišta efikasnosti, postigli odabrani ciljevi. Okosnica tog procesa je efikasnost postizanja zadatog cilja i efektivna upotreba ograničenih resursa.” (Vajić, 2004) u (Bižić, 2012, str.418.)

“Menadžmant: proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja posla članova organizacija i korišćenja svih raspoloživih sredstava organizacije da se postignu naznačeni ciljevi.” (Stoner et al, 2000). Takođe o menadžmentu iznose i: “Menadžment je praksa svesnog i stalnog modelovanja organizacije. U svim organizacijama postoje ljudi koji su zaduženi da pomognu da se ostvare planirani ciljevi. Te ljude nazivamo menadžeri. Ovi menadžeri – treneri, dirigenti, šefovi prodaje – možda su uočljiviji u pojedinim organizacijama za razliku od drugih, ali bez efektivnog rukovođenja, organizacije mogu da propadnu.” (Bižić, 2012, str. 418) “Prema Piteru Drakeru menadžeri su jedan od najvažnijih resursa savremene organizacije. Bez njih su ostali ekonomski resursi beznačajni (zemlja, rad kapital)“, (Erić, 2000, str. 43) smatra se da su menadžeri ljudi koji vode planiraju, organizuju, vode i kontrolišu aktivnosti svih članova organizacije.

Menadžment u sportu bi se, na osnovu iznetog, a imajući u vidu da ga većina autora vezuje sa

organizacijom, mogao definisati kao proces planiranja, organizovanja, upravljanja i kontrole u sportskim organizacijama, radi ostvarivanja njihovih ciljeva, uz racionalno korišćenje raspoloživih resursa. Menadžment se definiše kao ekonomska disciplina, međutim, menadžment u sportu je s obzirom na to da su i "segmenti proizvodnje" i "činioci organizacije" ljudi, moguće okarakterisati i kao humanističku nauku. (Bižić, 2012, str. 419)

Kada se govori o funkcionalnoj podeli menadžmenta u sportu, postoje dva gledišta. Po užoj podeli, menadžment se deli na dva segmenta, (Bižić, 2012, str. 419)

- poslovni i
- sportski.

Druga, konkretnija podela, ukazuje na tri organizacione funkcije menadžmenta. Bižić, 2012 (str. 419)

- upravljačku
- poslovnu
- sportsku.

Upravljačka funkcija podrazumeva strukturu, odnosno organe upravljanja sportske organizacije. Najčešće su to: skupština, upravni odbor i predsednik (direktor) sportske organizacije. (Bižić, 2012, str. 419)

Sportska funkcija sportske organizacija je usmerena na realizaciju sledećih aktivnosti: selekcija, trening, takmičenje i oporavak. Cilj ove funkcije je postizanje sportskih rezultata koji su društveno prihvaćene sportske vrednosti. Poslovne aktivnosti sportske organizacija obuhvataju: koordiniranje ljudskih i materijalnih resursa u sportu radi stvaranja profita. Segmenti poslovne aktivnosti u sportskoj organizaciji su funkcije: kadrova, menadžmenta, marketinga, objekata i finansija. Menadžment u sportu treba posmatrati multidisciplinarno. (Bižić, 2012, str. 419)

U nastavku izložene su neke moguće modele organizacione strukture sportskih, kyokushinkai karate organizacija.

Sve vrste organizacionih struktura možemo podeliti na sledeće tipove.

Tipovi organizacionih struktura:

1. Funkcionalna organizaciona struktura (šta obuhvata, prednosti, slabosti).
2. Divizionna organizaciona struktura (prema proizvodu/usluzi/tržištu (šta obuhvata, prednosti, slabosti).
3. Matrična organizaciona struktura (šta obuhvata, prednosti, slabosti).
4. Neformalna organizaciona struktura (šta obuhvata, prednosti, slabosti).

Funkcionalni model-u jednom sektoru spaja sve one koji se bave jednom vrstom aktivnosti ili nekoliko srodnih aktivnosti. Funkcionalna organizacija je najlogičnija i utemeljena je na podelama na sektore, obezbeđuje visoku efikasnost. Nedostatak ove organizacije je usporeno donošenje odluka, jer sve odluke mora da odobri vrh organizacije. Šeme organizacione strukture prema funkcionalnom modelu kompanija i organizaciona šema karate federacije. Funkcionalna organizaciona struktura je organizovana tako da su pojedinci angažovani na aktivnostima u okviru jedne delatnosti kao što su marketing, finansije. Ovaj model može biti dobar kod karate federacija koje su na svom početku i kojima je potrebno da bi opstale i razvijale se da imaju profesionalce u svim segmentima njenog funkcionisanja.

Divizioni model - često se naziva i organizacija prema proizvodu/usluzi. U konkretnom slučaju to znači da karate federacija bude podeljena na divizione posebne celine (npr. Vojvodina, zapadna Srbija itd.) prednosti su laka koordinacija, široka ovlašćenja za rad. Nedostaci su: postavljanje interesa divizije ispred organizacionih ciljeva i povećanja troškove administracije zbog dupliranja ljudi sa posebnim kvalifikacijama.

Matrični model-kombinacija prethodna dva modela, ovaj model potire nedostatke prethodna dva modela. Naziva se još i sistem višestruke komande u kome postoje dva lanca komandovanja, prvi delatnosti ili podeli, i drugi, prema delotvornosti, koji kombinuje ljude iz različitih divizija ili sektora u različite timove.

Neformalna organizaciona struktura-čine međuljudski odnosi u organizaciji koji se ne prikazuju u formalnoj šemi. Ključno pitanje kod ovog modela koliko će se moći podeliti menadžerima nižih nivoa. Neformalna organizaciona struktura odnosi između članova

organizacije koje ne pokriva nikakav dokument i koji nisu zvanično priznati, ali koji nastaju iz ličnih ili grupnih potreba radnika. Karate kao sportska disciplina možda bi najviše odgovaralo ovaj model organizacije, ali kod njega je potrebno da ljudi koji rade u federacijama isključe lične ambicije i potreba zarad zajedničke misije organizacije.

Važno pitanje koje se postavlja kod svih modela organizacione strukture da li će se ići na decentralizaciju ili centralizaciju. Kad je reč o centralizaciji ili decentralizaciji misli se na aktivnosti i resurse. Ako je autoritet u vrhu menadžmenta onda je reč o strukturi organizacije koju karakteriše centralizacija, ako je autoritet delegiran kroz organizaciju onda je reč o decentralizaciji.

Postavlja se pitanje zašto je vazno pitanje o kom modelu organizacione strukture je reč? Bitno je zbog odgovornosti koja nastaje u slučaju uspeha a naročito u slučaju neuspeha pogrešno donesenih poslovnih odluka koje mogu nekada imati jako velike posledice za samu karate federaciju.

Veza Kyokushinkai karate saveza Srbije sa drugim organizacijama (državom, savezom, međunarodnim sportskim organizacijama). Veza karate federacije za drugim organizacijama može biti višestruka. Vezu sa drugima objasnimo kroz gore navedene institucije:

- Državom-uspesi sportista na domaćoj i međunarodnoj sceni predstavlja veliki uspeh i za državu za koju takmičari nastupaju.
- Saveza-Saradnja između saveza je jako bitna i od velike je važnosti za razvoj bilo kog stila karatea, jer kroz saradnju se stilovi međusobno dopunjuju i razvijaju kako na nacionalnom tako i na internacionalnom nivou.
- Međunarodnim sportskim organizacijama-Uspešna i korisna saradnja se može ostvarivati i ostvaruju je organizacije koje imaju dobar i uspešan menadžment tim. Tim je taj koji organizaciju vodi do cilja (uspeha).

Svaki od pomenutih modela je dobar ali same karate federacije u zavisnosti od veličine treba da odaberu same model koji njima u datom trenutku odgovara. Ali takođe treba da uvek budu spremne na promenu organizacione strukture ukoliko te

prilike i potrebe zahtevaju. "Reinženjering, koji je nastao kao težnja da se stvori organizacija koja je optimalno efikasna i efektivna u savremenim uslovima poslovanja, zahteva upravljanje ljudskim resursima koji omogućavaju optimalno korišćenje ljudskih potencijala u organizaciji" (Pržulj, 2002, str. 343)

3 ZAKLJUČAK

Dilema koja se postavlja ovde je šta je zapravo potrebno klubovima, savezima. Da li su to menadžeri ili lideri? Kratak i jednostavan odgovor je da su im potrebni i jedni i drugi.

Na prvom mestu sa bi klubovi bili uspešni moraju da imaju dobre menadžere a kada imate klubove u kojima imate uspešne menadžere koji su od klubova napravili institucije ili pak lokalne brendove koji su na lokalnom području prepoznatljivi. Onda neće biti teško da se izaberu lidera koji će voditi uspešno savez kao organizacionu celinu koju sačinjava više klubova. Može se napraviti zaključak da je najvažniji faktor za razvoj dobrog kluba ili organizacije, dobar i uspešan menadžer, a za vođenje veće organizacije kao što je savez neophodno je da vođa saveza ima i liderske osobine. Završetkom tranzicije na našim prostorima i privatizacijom velikih klubova, većom konkurencijom videće se da li mi imamo dobru osnovu u menadžerima i liderima u sportovima ili će morati angažovati stručni kadar sa strane. Za ovu poslednju konstataciju potrebna je da sačekamo i da vidimo šta će nam budućnost doneti. Bez uspešnih lidera nema uspešnih saveza a bez toga nema i uspešnih sportista, sportisti i lideri moraju biti u čvrstoj vezi i uspeh će sigurno doći.

Sportske organizacije moraju primenjivati i koristiti znanja i veštine drugih nauka i disciplina ne samo organizacione već i menadžerske i liderske, kako bi bile uspešno vođene. Danas je sport svetski fenomen, koji ima svoj istorijski, društveni, ekonomski, organizacioni, trenazno-tehnološki, motorički, medicinski, psihološki, sociološki, fiziološki, biomehanički, metodički, metodološki, kao i neke druge aspekte. Ovako brojni aspekti ukazuju da ima mesta za različite nivoe menadžera kao i formi organizovanja ovakvih sportskih organizacija.

CITIRANI RADOVI

- Bižić, V. (2012). Pojam sportskog liderstva i njegova primena u sportskim organizacijama u Srbiji. *Socioeconomica*, 417-422.
- Bižić, V. (2012). Značaj medija i PR za razvoj Kyokushinkai karatea na prostoru Srbije. "Moć komunikacije 2012" 1st International Scientific Conference (pp. 345-351). Beograd: APERION.
- Erić, D. (2000). *Uvod u menadžment*. Beograd: Čigoja.
- Kastratović, E. (2006). *Osnove menadžmenta sa menadžmentom u sportu*. Beograd: FMS.
- Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Institut MSP.
- Simić, N. (2005). *Karate do*. Beograd: SIA.
- Stoner, D., Friman, R., & Gilbert, J. (2001). *Menadžment*. Beograd: Želnid.

Datum prve prijave:	27.02.2014.
Datum prijema korigovanog članka:	28.03.2015.
Datum prihvatanja članka:	02.04.2015.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition**:

Bižić, V. (2015, jul 15). Kyokushinkai karate sistem i razvoj sportskog menadžmenta u kyokushinkai karate organizacijama. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 17-22. doi:10.12709/fbim.03.03.02.03

Style – **Chicago Sixteenth Edition**:

Bižić, Vojkan. 2015. "Kyokushinkai karate sistem i razvoj sportskog menadžmenta u kyokushinkai karate organizacijama." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 3 (2): 17-22. doi:10.12709/fbim.03.03.02.03.

Style – **GOST Name Sort**:

Bižić Vojkan Kyokushinkai karate sistem i razvoj sportskog menadžmenta u kyokushinkai karate organizacijama [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, jul 15, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 17-22.

Style – **Harvard Anglia**:

Bižić, V., 2015. Kyokushinkai karate sistem i razvoj sportskog menadžmenta u kyokushinkai karate organizacijama. *FBIM Transactions*, 15 jul, 3(2), pp. 17-22.

Style – **ISO 690 Numerical Reference**:

Kyokushinkai karate sistem i razvoj sportskog menadžmenta u kyokushinkai karate organizacijama. **Bižić, Vojkan**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, jul 15, 2015, *FBIM Transactions*, Vol. 3, pp. 17-22.



TEHNOLOŠKA INFRASTRUKTURA CRM-KAM KONCEPTA - FAKTOR KONKURENTNOSTI FINANSIJSKIH ORGANIZACIJA

TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE CRM-KAM CONCEPT- THE COMPETITIVENESS FACTOR OF FINANCIAL ORGANIZATIONS

Ivana Domazet

Institut ekonomskih nauka, Beograd, Srbija

Hasan Hanić

Beogradska bankarska akademija, Beograd, Srbija

Azra Hanić

Beogradska bankarska akademija, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **G21, G32**

Apstrakt

Izvanredan tehnološki i inovacioni dinamizam portfolia na tržištu finansijskih usluga uslovljava konstantnu potrebu unapređenja poslovne konkurentnosti i profitabilnost finansijskih organizacija. Otuda je fokus ovog rada tehnološka infrastruktura CRM-KAM procesa, odnosno procesa upravljanja odnosima sa klijentima (CRM - Customer Relationship Management) s fokusom na upravljanje odnosima sa ključnim klijentima finansijskih organizacija (KAM - Key Account Management) koji svojim lojalnošću uzrokovanom visokim nivoom pružene usluge, doprinose većoj konkurentnosti i bržem ostvarenju ciljeva finansijske organizacije. S tim u vezi, ukazano je na značajnu ulogu primene informaciono-komunikacionih tehnologija, s posebnim akcentom na ažurne baze podataka kao osnove

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Hasan Hanić

hasan.hanic@bba.edu.rs

efektivnog CRM-KAM i predložen je okvir aktivnosti koji je u funkciji efikasne implemetacije CRM-KAM koncepta. Takodje, u radu su prikazani i rezultati empirijskog istraživanja o razvijenosti i stepenu implementiranosti CRM-KAM sistema u



finansijskom sektoru kao jednom od najpropulzivnijih u Srbiji. Rezultati istraživanja potvrđuju da su najznačajnije koristi od implementiranja sistem CRM/KAM za finansijske organizacije Srbije: efikasnija unakrsna prodaja, kreiranje efikasnije strategije prodaje i kvalitetna analiza prodaje, analiza klijenata prema relevantnim karakteristikama, merenje profitabilnosti klijenta, integrisane informacije o klijentu, ušteda u vremenu za razne analize i bolje poznavanje tržišta.

Ključne reči: Tehnološka infrastruktura, CRM-KAM, konkurentnost, finansijske institucije.

Abstract

An outstanding technological and innovative dynamism of portfolios on the financial services market determines the constant need for improvement of competitiveness and profitability in financial organizations. Hence, this paper is focused on technology infrastructure of the CRM-KAM processes – namely, the process of managing relationships with customers (CRM - Customer Relationship Management) and key accounts (KAM - Key Account Management) of financial organizations, who are contributing to greater competitiveness and faster accomplishment of financial organization's goals due to their loyalty caused by high level of delivered services. Consequently we have signified the importance of information and communication technologies application, with a particular accent on updated data bases as a backbone of effective CRM-KAM, and suggested a framework of activities that is aimed at efficient implementation of CRM-KAM concept. In addition, the paper provides the results of empirical research regarding the development and level of implementation of CRM-KAM system in financial sector which is one of the most propulsive in Serbia. The results of the research confirm that the most important benefits of implementation of CRM-KAM system in financial organizations in Serbia are: efficient cross-sales, creating efficient sales strategies and analysis, client analysis based on relevant indicators, measuring customer profitability, timesaving for various analysis and better market understanding.

Key words: Technological infrastructure, CRM-KAM, Competitiveness, Financial institutions.

1 UVOD

Efektivnost i efikasnost su postali nezaobilazni kriterijum tržišnog poslovanja što je uslovalo da organizacije, posebno finansijske, usmere svoje aktivnosti ka upravljanju i razvoju odnosa sa svojim klijentima, a posebno sa klijentima koji svojom lojalnošću najdirektnije utiču na profitabilnost kompanije. Ali za postizanje uspeha na dinamičnom tržištu finansijskih usluga kompanije moraju isporučivati superiorniju vrednost ciljanim klijentima koji postaju sve zahtevniji, a izboru proizvoda/usluge pristupaju racionalno, analizirajući odnos cene i kvaliteta (Stošić, Domazet, & Hanić, 2013, p. 80).

Otuda se konkurentnost finansijskih organizacija velikim delom se zasniva na podsticanju lojalnosti klijenata, integrisanju raznih komunikacionih kanala, snižavanju troškova poslovanja i dobrom upravljanju rizikom (Ennew & Nigel, 2007). Da bi finansijska organizacija identifikovala, anticipirala i profitabilno zadovoljila zahteve svojih klijenata i, na toj osnovi, osigurala kontinuirani rast i razvoj, neophodno je da se čitava organizacija i aktivnost

svih njenih zaposlenih, a posebno onih koji su u stalnom dodiru sa klijentima, zasnivaju na savremenim postavkama marketinga finansijskih usluga (Domazet, 2012, p. 28). Najznačajnije od njih su da (Hanić & Domazet, 2011, p. 4): aktiva organizacije/kompanije malo vredi bez klijenata; zadatak upravljanja marketingom finansijske organizacije nije samo da privuče nove već i da zadrži postojeće klijente; novi klijenti se mogu pridobiti samo putem isporučivanja superiorne vrednosti/ponude; samo zadovoljni klijenti mogu biti lojalni datoj organizaciji; uloga marketinga je da kreira superiornu ponudu i ostvari satisfakciju klijenata, ali i da anticipira buduće potrebe svojih klijenata.

U tom smislu, razvoj i upravljanje odnosima sa (ključnim) klijentima CRM-KAM je koncept čija adekvatna implementacija doprinosi višem nivou zadovoljstva korisnika usluga, što je preduslov lojalnosti i posledično većoj profitabilnosti finansijskim organizacija (Domazet, Zubovic, & Jelocnik, 2010, p. 9). Ali efikasan razvoj CRM-KAM koncepta podrazumeva i relativno visok nivo informatičke tehnologije uključujući modele

savremene informatičke arhitekture, baze i skladišta podataka, zaštitu podataka, upravljanje podacima, komunikaciju između računara, savremeni statistički softver način i druge informatičke alate (Domazet & Zubović, 2011, p. 198), jer tehnološki razvoj zasnovan na ovim osnovama doprinosi izuzetno velikom porastu brzine obrade podataka, uvođenju bankomata, funkcionisanju i procesuiranju raznih vrsta kreditnih i platnih kartica i omogućava finansijskim organizacijama da tržištu ponude bogat asortiman kvalitetnih proizvoda i usluga, što ih čini bolje pozicioniranom na visoko konkurentnom tržištu finansijskih usluga (Hanić & Domazet, 2010, p. 153).

2 OSNOVNI CRM-KAM MODEL I BAZE PODATAKA

Primena savremenih tehnologija kao osnova čine tehnološku infrastrukturu CRM-KAM sistema (Stone & Mathias, 2002). Ažurne, sveobuhvatne baze podataka o korisnicima osnov su CRM-KAM sistema i postaju nezaobilazni faktor bez koga se

ne može zamisliti moderno poslovanje finansijskih organizacija (Oshita & Prasad, 2000). Baza podataka je centralni element CRM-KAM sistema. Izvori podataka, van kompanije i u kompaniji, obezbeđuju podatke koji opisuju relacije sa korisnicima. Sistem sakupljanja podataka konvertuje dolazeće podatke u elektronski medijum ako već nisu u tom formatu. Skladište podataka priprema podatke za memorisanje, memoriše podatke, opisuje podatke kako bi kasnije mogli biti pronađeni i prikazuje kontrole i upravljačku sekciju funkcija. Sistem prenosa informacija omogućava da opseg skladišta podataka bude dostupan informisanju korisnika u elektronskoj formi (Peppers & Rogers, 2004).

Osnova CRM-KAM arhitekture je skupljanje podataka, njihovo memorisanje, transformacija u informacije i predstavljanje informacija korisnicima - sistem transformiše podatke u informacije. Informacija se sastoji iz potpunih kompilacija i glavnih sadržaja podataka koji govore o korisniku ono šta često ni sam ne zna.



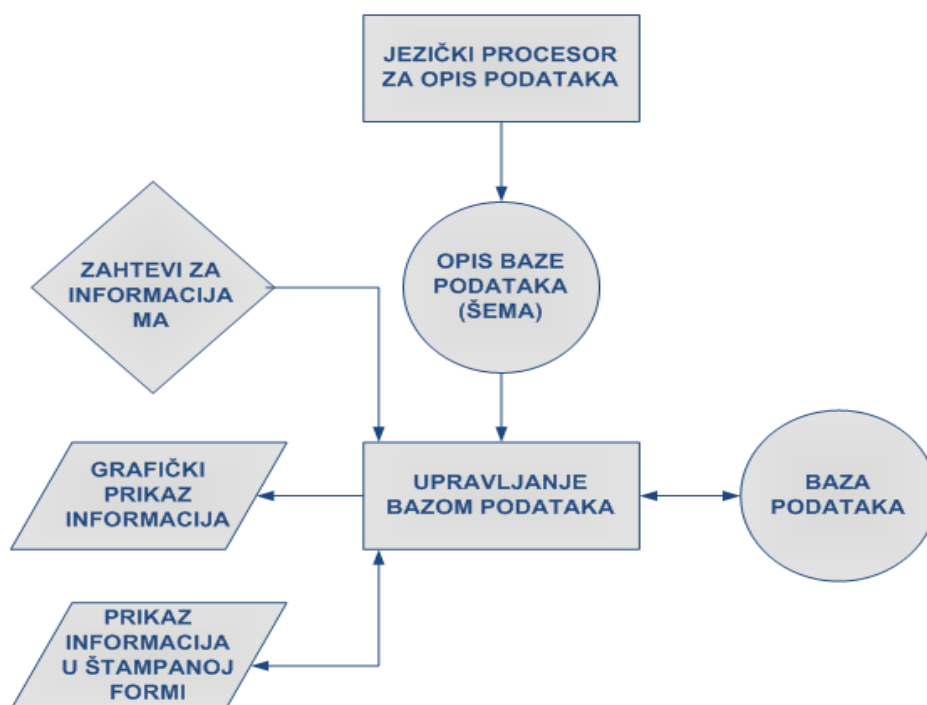
Slika 1. Osnovni CRM-KAM model toka podataka

Finansijske organizacije su pri kreiranju baze podataka svojih aktivnosti nailazile na dve prepreke. Prva je bila preopterećenje prilikom pristupa velikoj količini podataka, dok je druga prepreka bila čuvanje najnovijih dodatih podataka kao i njihovo brisanje uz neophodne izmene zapisa. Problem je prevaziđen tako što je razvijen specijalan softver za upravljanje jednom unetim podacima u skladište podataka finansijskih organizacija. Softver ovih sačuvanih podataka i omogućavanje njihove dostupnosti za dalju upotrebu, nazvani su sistemom za upravljanje bazom podataka (database management systems DBMS). Aktuelno rešenje su Microsoft SQL server DBMS, Oracle DBMS, MySQL DBMS, DB2 DBMS. Neka skladišta podataka su upravljana od strane DBMS a neka od specijalno razvijenih sistema za upravljanje skladištima podataka.

Slika 2. prikazuje najvažnije elemente DBMS. Jezički procesor prikaza podataka omogućuje

opis podataka za skladištenje. Delom baze podataka u DBMS upravlja softver sa karakteristikom da za sve funkcije kojim upravlja važi: prepoznavanje korisničkih upita, vraćanje potrebnih (zahtevanih) podataka i omogućavanje grafičkog prikaza informacija.

Svi informacioni sistemi finansijskih organizacija koriste određene baze podataka. Važno je da sistem razvija razumevanje šeme koja je dokumentovana u obliku rečnika podataka. Od kada baze podataka i skladišta podataka predstavljaju važne resurse, koraci koji su preduzeti garantovano obezbeđuju zaštitu od zloupotrebe i uvek su dostupni autorizovanim korisnicima u okviru svake finansijske organizacije. Zaštita podataka može biti ostvarena korišćenjem šifara (passwords), biometrijskim uređajima i dodatkom direktorijuma određenih operacija kojima pristup imaju samo pojedini korisnici.



Slika 2. Model sistema za upravljanje bazom podataka

Poznavanje hardvera, softvera i postojanje ljudskih propusta, može slučajno oštetiti ili uništiti bazu podataka. Upravljanje i komponente kontrole imaju opciju kreiranja kopije datoteka (backup files) i izvršenja operacije oporavka. Ove mogućnosti su najčešće elementi DBMS za sisteme koji omogućavaju segmentaciju korisnika po zadatim kriterijumima unutar finansijske organizacije.

3 RAČUNARSKE ARHITEKTURE ZA FINANSIJSKE ORGANIZACIJE CRM-KAM

Najzastupljeniji oblik računarske arhitekture za baze podataka i sistem CRM-KAM je *klijent/server arhitektura*. U klijent/server arhitekturi memorisani podaci i funkcije koje su izvršavane nad njima dodeljeni su centralnom serveru. Slojevi tehnologije nazvani su nivoima, korisnici čine niži nivo a jedan ili više servera viši nivo. Zasebni serveri se mogu upotrebiti za interfejs sa korisnicima, za izvršavanje aplikacija korisnika i nadgledanje skladišta podataka. Postoje tri oblika obrade podataka: kontrola preko korisničkog interfejsa (kako su informacije prikazane na ekranu korisnika); lokacija softvera koji izvršava korisničke funkcije i lokacija podataka.

Kada najveći deo aplikacije izvršava na korisnikovom računaru, arhitektura se naziva opterećeni klijent (*fat client*). Kada se kompletna ili najveći deo aplikacije izvršava na serveru, arhitektura se naziva neopterećeni klijent (*thin client*). Mada se sve kontrole korisničkog interfejsa i funkcije mogu preneti na korisnika, nikada se ne prenose svi podaci. Neki od podataka se uvek čuvaju na serveru. Organizacije koriste višestruke sisteme za obradu svojih različitih transakcija sa korisnicima, snabdevačima, zaposlenima itd. Zajedno su ovi sistemi nazvani *transakcioni obradni sistemi* (transaction processing systems). Najveći deo podataka za punjenje podataka vezanih za CRM-KAM dolazi iz sistema za procese naručivanja. Ovaj sistem obezbeđuje obilje informacija o vezama finansijske organizacije sa korisnicima.

Sistemi kompanije zasnovani na računarima predstavljaju bogat izvor za skladište podataka. Podaci su u računarski čitljivom formatu i mogu se jednostavno prebaciti u skladište nakon korišćenja. Sistemi kompanije su interni izvori podataka. Dodatni podaci mogu biti doneti u kompaniju iz eksternih izvora podataka - elemenata iz okruženja kompanije poput korisnika, vlade, snabdevača i konkurencije. Ako CRM-KAM sistem prilikom ovih procesa naiđe na

podatke vezane za potrebe korisnika, svi podaci koji su korišćeni prilikom isporuke informacija sakupljaju se u skladištu podataka. Problem je što korisnici često ne mogu unapred da predvide svoje potrebe dok je sistem u razvoju. U ovim podešavanjima, strategija za projektovanje skladišta podataka je sakupljanje svih delova podataka koji opisuju poslovanje kompanije i utiču na korisnika i direktno i indirektno, i dopunjuju ih sa dodatnim podacima kao neophodnima za zadovoljenje novih, unapred neočekivanih potreba korisnika. Najveći deo tih podataka će nastati interakcijom sistema sa korisnicima.

Tehnologije koje se koriste u CRM-KAM sistemima vezane su za tri stepena - sakupljanje podataka, skladištenje podataka i prenos podataka. Primarni fokus sakupljanja podataka su korisnici kompanije, a primarni korisnici prikupljenih podataka su menadžeri kompanije. Osnovna svrha ovog prikupljanja i skladištenja podataka kao i distribucije informacija je da se omogući menadžerima organizacije da razvijaju marketinške strategije kako bi omogućili kompaniji da bolje anticipira potrebe klijenata i da razvije portfolio finansijskih proizvoda zasnovan na njemu.



Slika 3.- Zatvoren marketing lanac CRM-KAM sistema

Slika 3. prikazuje kako marketing strategija zatvara lanac CRM-KAM sistema. Lanac povratne sprege je karakterističan za sisteme koji kontrolišu svoje operacije i sačinjen je od tri komponente: podatak, informacija i strategija. CRM-KAM sistem transformiše podatak u informaciju i upravlja transformacijom informacije u strategiju. Na primer, CRM-KAM sakuplja podatke koji ukazuju na korisnike koji su promenili ponašanje pri kupovini. Ove promene su date u obliku izveštaja menadžerima koji formulišu nove marketinške strategije koje su rukovođene korisnicima.

4 KONCEPTUALNI OKVIR ZA IMPLEMENTACIJU CRM-KAM

Nakon kreiranja tehnološke infrastrukture potrebno je napraviti adekvatan strategijski okvir za implementaciju CRM-KAM koncepta, jer je za organizaciju najvažnije da precizira najbitnije aspekte poslovanja, koje informacije treba servisirati klijentima, kakva je finansijska prošlost klijenata, koji su efekti CRM-KAM segmenata (Gordon, 1999). Pri tom procesu treba biti svestan struktura CRM-KAM sistema koja se sastoji od sledećih segmenata (Domazet, 2012, p. 198):

1. *Operativni CRM-KAM* –odnosi se na pružanje podrške poslovnim procesima iz "prve poslovne linije funkcionisanja kompanije" kao što su marketing, prodaja, upravljanje porudžbinama. Osnovna karakteristika operativnog CRM-KAM-a jeste postojanje jedinstvene, integralne baze podataka koja sadrži informacije o svakom klijentu.
2. *Analitički CRM-KAM* – predstavlja podršku u analizi podataka o klijentima, što uključuje aktivnosti prikupljanja, čuvanja, selekcije, obrade, analize i interpretacije podataka. Ciljevi mogu biti različiti: modeliranje ponašanja klijenta, dizajn i sprovođenje specifičnih kampanja (akvizicija klijenta, zadržavanje klijenta, *cross-selling*, *up-selling* i dr.), analiza kvaliteta usluga, procena klijenata, podela na segmente i izrada profila klijenata, analiza rizika, analiza potreba, analiza prodaje, analiza odlaska klijenata i sl.
3. *Saradnički CRM-KAM* – omogućava kompletnu komunikaciju, koordinaciju i saradnju sa klijentima putem telefona, faksa, Interneta, poštom, lično i sl.

Cilj uvođenja CRM-KAM koncepta je optimizacija upravljanja životnim ciklusom klijenta, uticaj na porast profitabilnosti preduzeća, kao i

zadovoljenje potreba kupca radi dostizanja najvišeg stepena lojalnosti (Little & Marandi, 2003, p. 28). Analizom prikupljenih informacija tokom svake pojedinačne transakcije ili interakcije (kupovine, tehničke podrške i ostalih aktivnosti), ovakva višedimenzionalna vertikalna i horizontalna analiza otkriva bogatstvo informacija o kupcu – bazu buduće strategije orijentisane prema kupcu (Domazet & Zubović, 2011, p. 409). Dakle, CRM-KAM ne možemo posmatrati samo sa tehnološkog aspekta, kao informaciono-tehnološko rešenje koje nam pruža mogućnost da formiramo jedinstvenu bazu klijenta i da je razvijamo. Tehnologija utiče na principe komunikacije, a komunikacija u krajnjoj instanci utiče i na odnose sa klijentima. Budući da ciljnu javnost u ovom slučaju ne čine samo klijenti, već i stejkholderi ili grupe zainteresovane za uspeh poslovanja finansijske organizacije, CRM-KAM možemo posmatrati i sa aspekta doprinosa ukupnoj sinergiji svih marketinških komunikacija. Stoga se CRM-KAM mora posmatrati kao integrisani skup aktivnosti koji obezbeđuje unapređenje poslovanja preduzeća kroz (Ennew & Nigel, 2007, p. 248): identifikaciju, razumevanje i uspešno obraćanje klijentima; ciljanu prodaju postojećih proizvoda i usluga novim i postojećim klijentima; razvoj novih atraktivnih ponuda, cenovnih popusta i marketinških programa namenjenih klijentima i retenciju i deobu dobiti sa najprofitabilnijim klijentima.

Najbolji klijenti zaslužuju i najbolji tretman. Ako se prema najboljim klijentima ponašamo kao prema svima drugima, i oni će se uskoro prema našoj organizaciji ponašati na isti način, što nije dobar način da se vodi posao. Zadatak marketara je da identifikuje svoje najbolje klijente i da sa njima održava neprekidnu i personalizovanu komunikaciju kroz KAM, kojim se ostvaruje, neguje i razvija direktna komunikacija sa najprofitabilnijim klijentima (Stone & Mathias, 2002, p. 28). Da bi se dobili valjani odgovori i merljivi rezultati, marketing menadžeri moraju biti obučeni da kreiraju "inteligenciju kupca" na osnovu više desetina i stotina nepovezanih podataka koje nekoliko sektora sakuplja u toku dana. CRM-KAM rešenja su tako dizajnirana da pružaju znanje koje je neophodno za razvoj i implementaciju "pametnih" strategija u cilju maksimiziranja kupčeve profitabilnosti i

ostvarivanja konkurentske prednosti organizacije. Analizom pomoću CRM-KAM tehnologija možemo razumeti kupca i anticipirati njegove potrebe. Na taj način se obezbeđuje proaktivnost koja doprinosi unapređenju konkurentske pozicije kompanije.

Ključni faktor uspeha kompanijskog CRM-KAM koncepta je anticipacija potreba i očekivanja klijenata. Stoga je neophodno izgraditi platformu koja omogućava komunikacije sa klijentima, kao i analitiku relevantnih informacija sakupljenih od njih. U okviru web sajtova specijalizovani statistički softverski paketi omogućavaju nadgledanje i sakupljanje odgovora na razna pitanja, koji se mogu čuvati u odgovarajućoj bazi podataka. Na ovaj način se može voditi evidencija o klijentskim navikama i specijalnim interesovanjima klijenata (Domazet, Zubovic, & Jelocnik, 2010, p. 126).

Strateški okvir za CRM-KAM predstavlja interakciju četiri međusobno funkcionalno povezana poslovna procesa koji se odnose na (Hanić, Domazet, & Drašković, 2011, p. 196):

1. formulisanje strategije preduzeća (razvojnu strategiju analiziramo sa dva aspekta: poslovne strategije i kupca);
2. kreiranje vrednosti/ponude kroz percepciju kupca i svest o vrednosti;
3. integraciju putem više kanala (tzv. višekanalni menadžment koji uključuje prodajnu snagu, izlazne informacije, telefon, direktni marketing, e-comerc, mobilnu trgovinu i dr.);
4. procenu uspešnosti kampanje koju dobijamo analizom rezultata nakon izvršenog monitoringa.

Pretpostavke uspešne implementacije CRM-KAM koncepta su: dobro poznavanje oblasti poslovanja i konkurencije; poznavanje finalnih potrošača i poslovnih kupaca; tržišni način razmišljanja; delovanje preduzeća kao celine – integrisani pristup upravljanju kanalima komunikacije i prodaje, kao i razvoj baze podataka (Payne & Frow, 2005, pp. 167-176). Ove pretpostavke čine osnovu konceptualnog okvira za razvijanje strategije CRM-KAM strategije.

Koncept razvoja dugoročnih odnosa sa klijentima mora voditi računa o lancu vrednosti upravljanja odnosima sa klijentima, odnosno o aktivnostima

koje treba preduzeti da bi se razvili profitabilni odnosi. Lanac upravljanja odnosima sa klijentima zasniva se na: definisanju vrednosti ponude; segmentaciji, targetiranju i pozicioniranju; sistemu poslovnih operacija i isporuke; merenju i povratnoj sprezi.

Uspešna implementacija CRM-KAM koncepta u finansijskim organizacijama doprinosi (Hanić & Domazet, 2010, pp. 151-165): efektnijoj segmentaciji ciljnih grupa; analitičkom predviđanju tržišnih trendova; bržoj reakcija na tržišne promene; analiza profitabilnosti pojedinačnih kupaca; efektnijem usmeravanju punude na visoko profitabilne klijente, unapređenju kvaliteta usluge, većoj lojalnosti klijenata; većoj profitabilnosti procesa prodaje; unapređenju efikasnosti i fleksibilnosti poslovanja; intenzivniji razvoj konkurentne prednosti i reputacije kompanije kao jakog poslovnog partnera; analiza klijenata prema relevantnim karakteristikama, merenje profitabilnosti klijenta, integrisane informacije o klijentu, ušteda u vremenu za razne analize i bolje poznavanje tržišta.

5 METODOLOGIJA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U nastavku rada predstavimo metodologiju i rezultate istraživanja sprovedenog u periodu oktobar -decembar 2013. godine, s ciljem da se istraži struktura baza podataka i stepen implementacije CRM-KAM sistema u finansijskom sektoru Srbije. Realizacija ovog istraživanja bazirala se na kombinaciji *desk* i *field* istraživanja, kao i korišćenja *ekspertnog metoda*. U sklopu *desk* istraživanja prikupljeni su rezultati istraživanja tržišta finansijskih usluga, dok je u sklopu *field* istraživanja sproveden veći broj anketnih istraživanja. Naime, ovo empirijsko istraživanje se odnosi na prikupljanje podataka anketiranjem finansijskih organizacija u Srbiji.

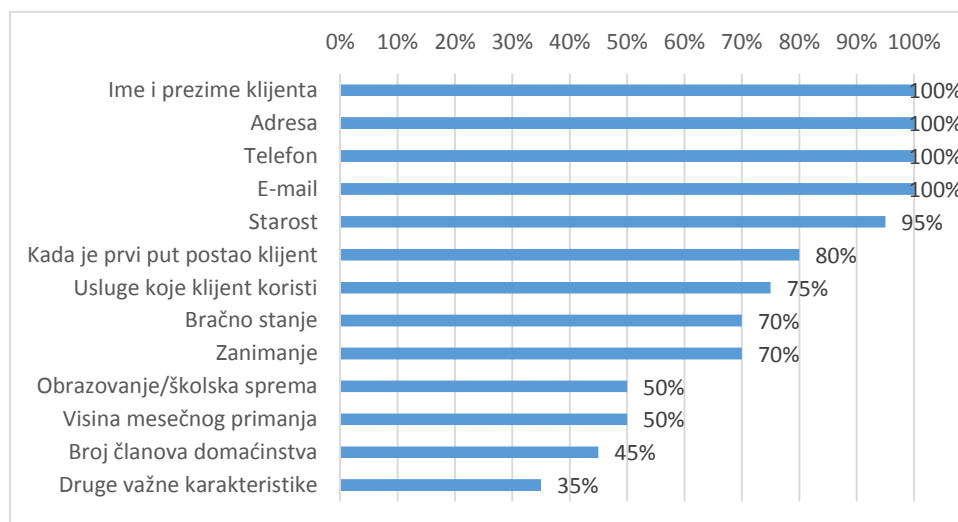
Istraživanje je sprovedeno dostavljanjem upitnika na *e-mail*, kao i ličnim intervjuom (kojim je obavljeno devet anketiranja), nakon što je preliminarno obavljen razgovor i definisana osoba zadužena za marketing u finansijskoj organizaciji. U nekim finansijskim organizacijama je bilo neophodno dobiti saglasnost uprave za davanje podataka. Iako je upitnik sastavljen na takav način

da ni u kom slučaju ne ugrožava tajnost poslovanja, može se zaključiti da je praksa ovakvih istraživanja u Srbiji veoma kompleksna i da postoji nepoverenje finansijskih organizacija, bez obzira što je zagarantovana tajnost podataka, tako da se u rezultatima ni na jednom mestu neće navoditi individualni podaci ispitanika, već samo agregirani podaci. Uzorak istraživanja se može smatrati slučajnim pošto su upitnici dostavljeni u 46 (od ukupno 75) finansijskih organizacija (banaka, osiguravajućih društava i lizing kompanija) koje posluju u Srbiji. Od 46 kontaktiranih organizacija, četiri su odbile da dostave podatke zbog neslaganja uprave, dok 17 nisu dostavile nikakav odgovor i pored potvrde o primljenom upitniku. Dakle, istraživanjem je obuhvaćeno 25 finansijskih organizacija u Srbiji, od kojih je 18 banaka, 4 osiguravajućih društava i 3 lizing kompanije. Smatramo ovakav uzorak reprezentativan jer aktiva ispitanih firmi čini 42,3% ukupne aktive svih organizacija u populaciji.

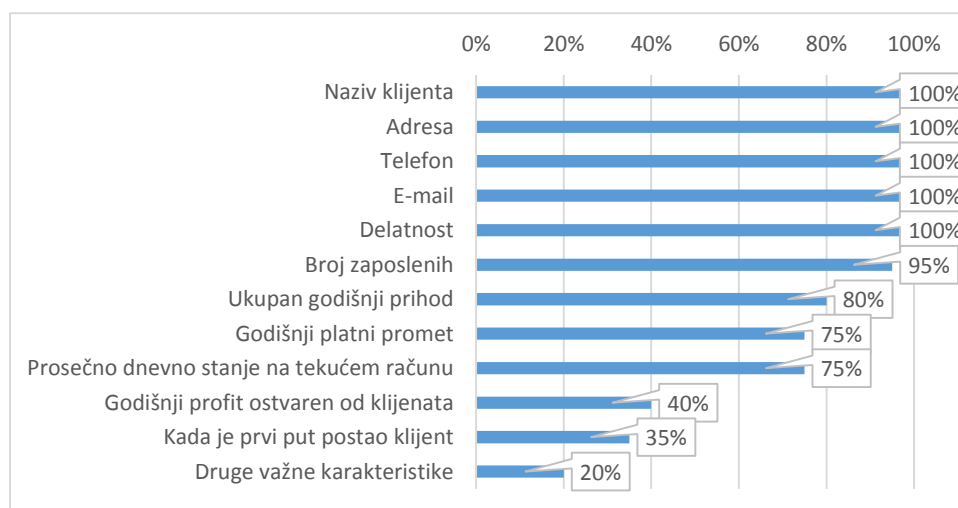
Finansijske organizacije Srbije imaju celovitu bazu podataka o klijentima koja sadrži dva segmenta klijenata: „stanovništvo/građani/fizička lica“ i „pravna lica i preduzetnici“. Osnovna obeležja/karakteristike klijenata, u segmentu „Stanovništvo/građani/fizička lica“ koje finansijske organizacije evidentiraju u bazi podataka su predstavljene grafikonom 1.

Dodatne karakteristike klijenata iz segmenta „Stanovništvo/građani/fizička lica“ zastupljene u bazama finansijskih organizacija, koje nisu navedene na grafikonu 1. su: JMBG, poslodavac (preduzeće u kome je klijent zaposlen), potencijalna povezanost sa radnikom banke i odštetni zahtevi po osnovu polisa osiguranja (kod osiguravajućih kompanija).

Osnovna obeležja/karakteristike klijenata u segmentu „Pravna lica i preduzetnici“ koje finansijske organizacije evidentiraju u bazi podataka su predstavljene grafikonom 2. Dodatne karakteristike klijenata iz segmenta „Pravna lica i preduzetnici“ zastupljene u bazama finansijskih organizacija, koje nisu navedene na grafikonu 2. su: kontakt osoba, prosečni mesečni prihod, usluge koje klijent koristi i odštetni zahtevi po osnovu polisa osiguranja (kod osiguravajućih kompanija).



Grafikon 1. Osnovne karakteristike klijenata iz segmenta „Stanovništvo/građani/fizička lica“ u bazi podataka i njihova zastupljenost u finansijskim organizacijama



Grafikon 2. – Osnovne karakteristike klijenata iz segmenta „Pravna lica i preduzetnici“ u bazi podataka i njihova zastupljenost u finansijskim organizacijama

Većina finansijskih organizacija, njih 89%, vrši segmentaciju tržišta radi kreiranja posebnih strategija marketinga. U 66% finansijskih organizacija Srbije je implementiran sistem za upravljanje odnosima sa (ključnim) klijentima (CRM – Customer Relationship Management/KAM - Key Account Management). Sve finansijske organizacije Srbije u kojima nije implementiran sistem za upravljanje odnosima sa (ključnim) klijentima CRM-KAM planiraju da ga uvedu u naredne 3 godine.

Finansijske organizacije, kod kojih je implementiran sistem CRM/KAM, koriste Tehnike rudarenja podataka (DM - Data Mining) 52%, Skladište podataka (DW - Data Warehous) njih 45%, dok integrisani softverski sistem koristi 24% finansijskih organizacija. Kombinaciju skladištenja podataka i tehnike rudarenja koristi 20% finansijskih organizacija.

Najznačajnije koristi od implementiranja sistem CRM/KAM za finansijske organizacije su: efikasnija unakrsna prodaja, kreiranje efikasnije strategije prodaje i kvalitetna analiza prodaje,

analiza klijenata prema relevantnim karakteristikama, merenje profitabilnosti klijenta, integrisane informacije o klijentu, ušteda u vremenu za razne analize i bolje poznavanje tržišta.

Rezultati našeg istraživanja ukazuju da su najznačajnije koristi od implementiranja sistema CRM/KAM za finansijske organizacije:

- efikasnija unakrsna prodaja (kod 23% finansijskih organizacija Srbije)
- kreiranje efikasnije strategije prodaje (kod 16%)
- kvalitetna analiza prodaje (kod 16%)
- analiza klijenata prema relevantnim karakteristikama (kod 14%)
- merenje profitabilnosti klijenta (kod 11%)
- integrisane informacije o klijentu (kod 9%)
- ušteda u vremenu za razne analize (kod 7%)
- bolje poznavanje tržišta (kod 4%).

6 ZAKLJUČAK

Ekponencijalni trend razvoja informaciono-komunikacionih tehnologija bitno je izmenio prirodu tržišnog okruženja kompanija, što je posebno vidljivo u sektoru finansijskih usluga. Poseban pečat tim promenama u poslednjih pet

godine daju negativne tendencije na ekonomskom i socijalnom planu koje su posledica globalne finansijsko-ekonomske krize, a koje su, u sadejstvu sa drugim faktorima, dovele do porasta intenziteta konkurencija i otežanog plasmana na tržištima velikog broja kategorija proizvoda i usluga i u prvi plan postavile problem izgradnje i očuvanja konkurentne prednosti kompanije.

Sektor finansijskih usluga sa svojim globalnim načinom poslovanja i razmišljanja danas u velikoj meri kreira ekonomsku i političku mapu sveta, a tehnološka infrastruktura kompanija uz kvalitetan menadžment postaju sve značajniji faktori uspeha. Otuda je i upravljanje odnosima sa klijentima u sektoru finansijskih usluga postalo neizostavan koncept u procesu modernizacije finansijskih organizacija, kako u svetu tako i u Srbiji. Značajan faktor intenzivne primene novih tehnologija je usmerenost poslovanja finansijskih organizacija na direktnu komunikaciju sa klijentima, o kojima je neophodno imati što više kvalitetnih, relevantnih i ažurnih informacija što je i bitan preduslov profitabilnog zadovoljenja potreba klijenata, a preduslov takvog pristupa je optimalna tehnološka i funkcionalna infrastruktura CRM-KAM koncepta.

CITIRANI RADOVI

- Domazet, I. (2012). *Marketing komunikacije finansijskih organizacija*. Beograd: Institut ekonomskih nauka.
- Domazet, I., & Zubović, J. (2011). Database marketing based business development: the case of Serbian financial sector. In Š. B. Šalej, D. Erić, S. Redžepagić, & I. Stošić (Eds.), *Contemporary issues in the integration processes of Western Balkan countries in the European Union* (pp. 405-424). Ljubljana, Slovenia: International Center for Promotion of Enterprises.
- Domazet, I., Zubovic, J., & Jelocnik, M. (2010). Development of Long-term Relationship with Clients in Financial Sector Companies as a Source of Competitive Advantage. *Bulletin, Economic Sciences Series*, 62(2).
- Ennew, C., & Nigel, W. (2007). *Financial services marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gordon, I. (1999). *Relationship Marketing*. Canada: Jon Wiley&Sons.
- Hanić, H., & Domazet, I. (2010). Managing Customer Relationship within Financial Organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 4, 151-165.
- Hanić, H., & Domazet, I. (2011). Specifičnosti marketinga finansijskih organizacija. *Marketing*, 43(1), 3-14.
- Hanić, H., Domazet, I., & Drašković, B. (2011). Razvoj i upravljanje odnosima sa klijentima u industriji finansijskih usluga. *Poslovna ekonomija*, 9(2), 131-150.
- Little, E., & Marandi, E. (2003). *Relationship Marketing Management*. London: Thomson Learning.

- Oshita, Y., & Prasad, J. (2000). *Critical Success Factors in Planing, Implemening and Deploying CRM Technologies*. University Dayton.
- Payne, A., & Frow, P. (2005, Oct). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69, 167-176.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationship*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Stone, M., & Mathias, P. (2002). *CRM in Financial Services*. London: Kogan Page Publishers.
- Stošić, I., Domazet, I., & Hanić, H. (2013). Effects of Privatization and Restructuring on Manufacturing Industry: The Evidence from Serbia. *Metalurgia International Vol.XVIII, No.7/2013*, 77-82.

Zahvalnica

Ovaj rad je deo istraživačkog projekta pod šiframa 47009 (Evropske integracije i društveno ekonomske promene privrede EU) i 179015 (Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: Strateški pravci ekonomskog razvoja i usklađivanje sa zahtevima EU), finansiranih od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

Datum prve prijave: 27.02.2014.
Datum prijema korigovanog članka: 28.03.2015.
Datum prihvatanja članka: 02.04.2015.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition**:

Domazet, I., Hanić, H., & Hanić, A. (2015, jul 15). Tehnološka infrastruktura crm-kam koncepta - faktor konkurentnosti finansijskih organizacija. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 23-32. doi:10.12709/fbim.03.03.02.04

Style – **Chicago Sixteenth Edition**:

Domazet, Ivana, Hasan Hanić, and Azra Hanić. 2015. "Tehnološka infrastruktura crm-kam koncepta - faktor konkurentnosti finansijskih organizacija." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 3 (2): 23-32. doi:10.12709/fbim.03.03.02.04.

Style – **GOST Name Sort**:

Domazet Ivana, Hanić Hasan and Hanić Azra Tehnološka infrastruktura crm-kam koncepta - faktor konkurentnosti finansijskih organizacija [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, jul 15, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 23-32.

Style – **Harvard Anglia**:

Domazet, I., Hanić, H. & Hanić, A., 2015. Tehnološka infrastruktura crm-kam koncepta - faktor konkurentnosti finansijskih organizacija. *FBIM Transactions*, 15 jul, 3(2), pp. 23-32.

Style – **ISO 690 Numerical Reference**:

Tehnološka infrastruktura crm-kam koncepta - faktor konkurentnosti finansijskih organizacija. **Domazet, Ivana, Hanić, Hasan and Hanić, Azra**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, jul 15, 2015, *FBIM Transactions*, Vol. 3, pp. 23-32.



KREATIVNO RAČUNOVODSTVO U PRIVREDNIM DRUŠTVIMA U BIH

CREATIVE ACCOUNTING IN COMPANIES IN B&H

Ševala Isaković-Kaplan

Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, Bosna i Hercegovina

Adela Delalić

Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, Bosna i Hercegovina

© MESTE NGO
JEL category: M4

Apstrakt

Finansijski izveštaji kao krajnji produkt računovodstvenog informacionog sistema predstavljaju strukturirani prikaz finansijskog stanja i finansijskog uspeha poslovanja pravnog lica tokom određenog perioda posmatranja. Finansijski izveštaji trebaju na istinit i fer način prikazati finansijski učinak transakcija na finansijski položaj, uspeh i novčane tokove pravnog lica, što je moguće samo uz adekvatnu i doslednu primenu odredbi Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja (MSFI) i relevantnog zakonodavnog okvira za finansijsko izveštavanje. U situaciji kada informacije prezentirane u finansijskim izveštajima ne odgovaraju stvarnom stanju i uspehu društva, objavljeni finansijski izveštaji zasigurno, ne ispunjavaju misiju koja im je odredbama MSFI-ova definisana, te tako ne pomažu donosiocima poslovnih odluka, već naprotiv, prezentacijom netačnih podataka navode ih na pogrešne poslovne odluke.

S ciljem sagledavanja problematike izloženosti društava u Bosni i Hercegovini (BiH) riziku od računovodstvenih prevara, provedeno je empirijsko istraživanje sa namerom sagledavanja u kojoj meri menadžeri privrednih društava u BiH primenjuju tehnike kreativnog računovodstva radi uticaja na finansijske pozicije iskazane u finansijskim izveštajima. U radu su komparirane najčešće računovodstvene smicalice koje je, američki autor Howard M. Schilit zabeležio u finansijskim izveštajima američkih društava, sa najčešće korištenim tehnikama kreativnog računovodstva u bosanskohercegovačkim preduzećima prema provedenom istraživanju autora.

Budući da revizori nisu ispunili očekivanja javnosti u pogledu zaštite od računovodstvenih prevara u društvima čije finansijske izveštaje revidiraju, oči javnosti, u novije vreme, usmerene su ka forenzičnom

računovođi, novom akteru računovodstveno-

revizorske profesije, čiji je osnovni zadatak istraga

prevara u finansijskim izveštajima društava. Rad

donosi pregled aktuelnog stanja razvijenosti



računovodstveno-revizorske profesije u BiH, sa fokusom analize na mogućnost sticanja zvanja forenzičnog računovođe u BiH.

Ključne reči: računovodstveni informacijski sistem, finansijski izveštaji, kreativno računovodstvo, revizor, forenzički računovođa.

Abstract

Financial statements as the outcome of the accounting system are represented structured view of the financial condition and financial success of the business of legal entity for a specified period of observation. Financial statements should show the accurate, true and fair the financial impact of transactions on the financial position, cash flows and the success of the legal entity, which is only possible with adequate and consistent application of the provisions of (IFRS) and related legislative framework for financial reporting. In a situation when the information presented in the financial statements do not correspond to the actual situation and the success of the company then published financial statements certainly do not achieve the mission given to them by the provisions of the IFRS, and thus do not help business decision makers. But on the contrary by presentation of an incorrect data lead them to wrong business decisions.

In order to consider an exposure of entities in Bosnia and Herzegovina (B&H) from the risk of accounting frauds, empirical research was conducted with the intention of looking at the extent to which managers of companies in B&H use creative accounting techniques to impact on the reported financial position in the financial statements. The paper will be included the comparison between the most often accounting tricks that American author Howard M. Schilit recorded in the financial statements of American companies with the most commonly used techniques of creative accounting in B&H companies according to authors conducted research.

Investors are expecting from the auditors disclosure of accounting frauds in companies whose financial statements are audited, but auditors did not meet the expectations of the public. Therefore, in recent times, the eyes of the public are directed towards forensic accountant, a new actor of accounting-auditing profession, whose main task is the investigation of fraud in the financial statements of companies. The paper provides an overview of the current state of development of accounting and auditing profession in Bosnia and Herzegovina, with a focus on the analysis of the possibility of acquiring the title of forensic accountants in B&H.

Key words: accounting information system, financial reports, creative accounting, auditor, forensic accountant.

1 UVOD

Računovodstvo kao informacijski sistem je integrisano rešenje za vrednovanje, praćenje i izveštavanje o poslovanju preduzeća, a finansijski izveštaji kao krajnji produkt računovodstvenog informacijskog sistema predstavljaju strukturirani prikaz finansijskog stanja i finansijskog uspeha poslovanja pravnog lica tokom određenog perioda posmatranja. Cilj pripreme i prezentacije finansijskih izveštaja jeste pružanje informacija o finansijskom položaju, finansijskom uspehu, novčanim tokovima, promenama u vlasničkom kapitalu i ostalim relevantnim informacijama koje

se odnose na domen poslovanja pravnog lica, a koje su korisne širem spektru donosioca poslovnih odluka. Nažalost, proces finansijskog izveštavanja preduzeća opterećen je informacijskim neskladom između, s jedne strane, menadžmenta društva koji raspolaže potpunim informacijama o poslovanju društva i, s druge strane, svih ostalih tržišnih aktera koji o poslovanju preduzeća znaju onoliko koliko im je menadžment predočio o poslovanju društva kroz prezentirane finansijske izveštaje. Upravljanje poslovanjem i razvojem preduzeća, danas je nemoguće zamisliti bez transparentnog i kvalitetnog finansijskog izveštavanja svih privrednih subjekata.

2 KREATIVNO RAČUNOVODSTVO: OD IDEJE DO PRAKSE

Uz finansijsko izveštavanje često se povezuju izrazi: „kreativno računovodstvo“, „manipulativno računovodstvo“, „kozmetičko izveštavanje“, „friziranje finansijskih podataka“ i drugi slični izrazi. (Stolowy & Lebas, 2002) Iako, možemo pretpostaviti i verovati da postoje privredna društva koja u procesu finansijskog izveštavanja slede pravila propisana MSFI-ovima i lokalnim zakonodavnim propisima, s druge strane, sigurni smo da nisu retka preduzeća koja slobodno i svesno ignorišu propise u procesu finansijskog izveštavanja s namerom ostvarivanja vlastitih interesa. Naime, nečastan menadžment često manipulira finansijskim izveštajima i zavarava računovodstveno nedovoljno obrazovane korisnike finansijskih izveštaja. U situaciji kada informacije prezentirane u finansijskim izveštajima ne odgovaraju stvarnom stanju i uspehu društva, objavljeni finansijski izveštaji, zasigurno, ne ispunjavaju misiju koja im je odredbama MSFI-ova i relevantnim zakonskim propisima definisana, te tako ne pomažu donosiocima poslovnih odluka, već naprotiv, prezentacijom netačnih podataka navode ih na pogrešne poslovne odluke, rezultirajući u konačnici neefikasnom alokacijom i upotrebom oskudnih resursa društva.

Iako je, izvorno, kreativno računovodstvo kao računovodstvena disciplina osmišljeno sa namerom pružanja korisnicima finansijskih izveštaja što je moguće realnijeg prikaza finansijskog stanja i rezultata poslovanja društva,

agresivna i nedosljedna primena tehnika kreativnog računovodstva umesto da rezultira tačnim finansijskim izveštajima sve više rezultira lažnim finansijskim izveštajima. Ovakva praksa omogućena je primenom različitih modela procene vrednosti za potrebe utvrđivanja stvarnih vrednosti finansijskih pozicija prezentiranih u finansijskim izveštajima, kojima se služi kreativno računovodstvo, a koji bez obzira koliko bili teorijski savršeno osmišljeni, njihova praktična primena opterećena je određenom dozom subjektivizma procenitelja, a samim tim i podložna iskrivljivanju vrednosti pod uticajima različitih interesnih skupina. Fleksibilna primena računovodstvenih politika, rezultirala je situacijom da je „kreativno računovodstvo“ u praksi postalo sinonim za 'manipulativno računovodstvo' (Belak, 2011, p. 142).

3 KREATIVNO RAČUNOVODSTVO NA SCENI U SAD

O zloupotrebi tehnika kreativnog računovodstva u privrednim društvima širom sveta pisali su brojni autori, ali ipak u literaturi je najviše citiran američki autor Howard M. Schilit¹. Schilit je prvu knjigu o računovodstvenim smicalicama napisao 1993.god., drugo izdanje je usledilo 2002.god., a treće izmenjeno i dopunjeno izdanje pojavljuje se na tržištu 2010.god. Komparativni pregled sedam najčešćih vrsta računovodstvenih prevara prezentiranih u tri izdanja najpoznatijeg bestsellera o prevarama u domenu finansijskog izveštavanja prikazan je u tabeli 1.

Tabela 1. Najčešće vrste računovodstvenih prevara prema autoru Schilitu

Prevare	Izdanje 1993.	Izdanje 2002.	Izdanje 2010.
1	Priznavanje prihoda pre nego što je isti stvarno zarađen	Priznavanje prihoda prerano ili priznavanje prihoda upitnog kvaliteta	Priznavanje prihoda prerano
2	Priznavanje lažnih prihoda	Priznavanje fiktivnih prihoda	Priznavanje fiktivnih prihoda
3	Napuhivanje zarada neponavljajućim dobicima	Napuhivanje zarade neponavljajućim dobicima	Napuhivanje zarade neponavljajućim dobicima
4	Nepravilno objavljivanje obaveza	Prebacivanje tekućih rashoda u kasniji ili raniji period	Prebacivanje tekućih rashoda u kasniji period

¹ Za autora Howard M. Schilit, neretko se može pročitati da je „Sherlock Holmes u računovodstvu“ a njegovo

otkriće sedam najčešćih računovodstvenih smicalica mnogi zovu „sedam smrtnih greha u računovodstvu“.

Prevare	Izdanje 1993.	Izdanje 2002.	Izdanje 2010.
5	Prebacivanje tekućih prihoda u kasniji period	Pogrešna knjiženja ili nepravilno reduciranje obaveza	Upotreba drugih tehnika za skrivanje rashoda ili gubitaka
6	Prebacivanje tekućih rashoda u kasniji period	Prebacivanje tekućih prihoda u kasniji period	Prebacivanje tekućih prihoda u kasniji period
7	Prebacivanje budućih rashoda u tekući period	Prebacivanje budućih rashoda u raniji period	Prebacivanje budućih rashoda u raniji period

Izvor: (Schilit, 1993) (Schilit, 2002) (Schilit & Perler, 2010)

Kao što se iz tabelarnog prikaza može uočiti prevare u domenu preranog priznavanja prihoda, priznavanja fiktivnih prihoda, napuhivanja zarada neponavljajućim, neodrživim, ostalim dobicima, prebacivanje tekućih prihoda u kasniji period, prebacivanje tekućih rashoda u buduću period, prebacivanje budućih rashoda u raniji period predstavlja šest kategorija tehnika kreativnog računovodstva koje je Schilit identificirao kao najčešće ponavljajuće vrste prevara u finansijskim izveštajima, dok je sedma vrsta prevara doživjela neznatne promene kako tehnički u samom nazivu tako i suštinski u varijantama pojavljivanja, pa beležimo njenu evoluciju od nepravilnog objavljivanja obaveza preko pogrešnih knjiženja i reduciranja obaveza do uopšte upotrebe drugih tehnika za skrivanje rashoda ili gubitaka, što ustvari znači da pojedini oblici prevara imaju jasno izraženu tendenciju ponavljanja. (Schilit, 1993; 2002; 2010)

4 KREATIVNO RAČUNOVODSTVO U PRIVREDNIM DRUŠTVIMA U BIH

Teza svjetski poznatog autora Griffithsa koji u uvodu svoje knjige „Kreativno računovodstvo“ ističe: „Svako preduzeće frizira svoju dobit. Svaki set izveštaja u zemlji zasniva se na poslovnim knjigama koje su ili lagano prokuvane ili pak potpuno pečene.“ (Griffiths, 1986) motivira na istraživanje: u kojoj meri menadžment privrednih društava u BiH koristi kreativno računovodstvo kao alat za friziranje finansijskih izveštaja društava, kao i koje tehnike kreativnog računovodstva imaju primat u korištenju? Istraživanje je obuhvatilo 126 društava sa područja BiH, a ispitanici su trebali, koristeći skalu brojeva od 1 do 6, rangirati prema važnosti i učestalosti korištenja konkretne tehnike kreativnog računovodstva, na način da su brojem 1 trebali označiti područje finansijskog izveštavanja/tehniku kreativnog računovodstva

koju najčešće koriste u društvima u BiH, brojem 2 su trebali označiti područje finansijskog izveštavanja/tehniku kreativnog računovodstva koja je sledeća po intenzitetu korištenja, i tako dalje sve do broja 6 kojim su ispitanici označavali područje finansijskog izveštavanja/tehniku kreativnog računovodstva koju najmanje koriste u društvima u BiH, a u slučaju da u određenom području finansijskog izveštavanja/tehniku kreativnog računovodstva uopšte ne koriste, ispitanici su je označavali sa brojem 0.

Imajući u vidu ciljeve provedenog istraživanja, definisane su hipoteze istraživanja:

- H1: Ne postoji statistički značajna razlika u pogledu korištenja tehnika kreativnog računovodstva u područjima priznavanja prihoda i rashoda u finansijskim izveštajima privrednih društava u BiH.
- H2: Postoji statistički značajna razlika u pogledu korištenja tehnika kreativnog računovodstva u područjima priznavanja prihoda, rashoda, sredstava, obaveza, kapitala i beleški u finansijskim izveštajima privrednih društava u BiH.
- H3 Ne postoji statistički značajna razlika u pogledu korištenja tehnika kreativnog računovodstva koje uvećavaju i umanjuju pozicije prihoda u finansijskim izveštajima privrednih društava u BiH.
- H4: Ne postoji statistički značajna razlika u pogledu korištenja tehnika kreativnog računovodstva koje uvećavaju i umanjuju pozicije rashoda u finansijskim izveštajima privrednih društava u BiH.

Za potrebe testiranja postavljene prve, treće i četvrte istraživačke hipoteze biće korišten

Wilcoxon-ov rang test,² koji se koristi za testiranje razlike vrednosti ordinalne varijable u slučaju dva zavisna uzorka, dok je za testiranje postojanja razlike u učestalosti primene tehnika kreativnog računovodstva u svih šest analiziranih područja primjene: prihoda, rashoda, sredstava, obaveza, kapitala kao osnovnih područja finansijskog izveštavanja i beleški uz finansijske izvještaje kao izuzetno važnog nefinansijskog područja

izveštavanja preduzeća, tj. za testiranje druge istraživačke hipoteze korištena je Friedmanova dvosmerna analiza varijanse rangova (ordinalna varijabla, šest zavisnih (uparenih) uzoraka).

U tabeli 2 prikazani su odgovori ispitanika, a u tabelama 3 do 11 rezultati sprovedenog istraživanja.

Tabela 2. Odgovori ispitanika prema izraženim stavovima o stepenu korištenja tehnika kreativnog računovodstva (TKR) u pojedinačnim područjima finansijskog izveštavanja u društvima u BiH

Područje finansijskog izveštavanja	Gradacija stepena korištenja TKR prema skali 1 - 6: 1 najčešća upotreba – - 6 najređa upotreba; 0 nema korištenja							Broj odgovora			$\bar{X}$	Mo
	1	2	3	4	5	6	0	Odgovori ispitanika	Nema odgovora	Ukupan broj		
Prihodi	32	11	33	6	15	10	16	123	3	126	2,92	3
Rashodi	33	23	23	8	11	10	14	122	2	126	2,73	1
Sredstva	9	17	18	25	19	11	21	120	6	126	3,62	4
Obaveze	10	9	27	23	17	16	18	120	6	126	3,75	3
Kapital	7	8	15	10	28	31	21	120	6	126	4,38	6
Beleške	9	11	13	13	15	32	27	120	6	126	4,18	6

Izvor: Podaci su rezultat vlastitog istraživanja autora

Odgovori ispitanika na pitanje u vezi gradacije područja finansijskog izveštavanja prema zastupljenosti tehnika kreativnog računovodstva, prezentirani su u tabeli 2 i predstavljeni kroz prosečnu ocenu izračunatu putem formule za izračunavanje aritmetičke sredine. Pri ovom postupku korištene su sledeće statističke formule za modus, kao predstavnika pozicione srednje vrijednosti, i aritmetičku sredinu, kao najznačajnije potpune mere srednje vrednosti, respektivno:

$$Mo = X_j, \text{ gde je } f(X_j) = \max_{i=1,2,\dots,n} f(X_i)$$

$$\bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k X_i f(X_i)$$

Analizom dobijenih odgovora od strane ispitanika i izračunatih srednjih vrednosti, na temelju istih, možemo zaključiti sledeće:

- Područje priznavanja rashoda najviše je podložno korištenju tehnika kreativnog računovodstva dobivši prosečnu ocenu 2,73.

Ujedno područje priznavanja rashoda je područje finansijskog izveštavanja za koje je najveći broj ispitanika (33 ispitanika) odgovorio da je to najznačajnije područje za friziranje finansijskog rezultata dodelivši mu oznaku 1, odnosno rashodi su zauzeli prvo mesto u manipuliranju finansijskim rezultatom društva, sa jedne strane, dok je sa druge strane za ovo područje finansijskog izveštavanja najmanji broj ispitanika (14 ispitanika) odgovorio da se u ovom domenu ne koriste tehnike kreativnog računovodstva.

- Sledeće područje finansijskog izveštavanja u kojem se značajno koriste tehnike kreativnog računovodstva jeste područje prihoda sa dodeljenom prosečnom ocenom 2,92. Ovo područje zauzima i drugo mesto prema dodeljenim ocenama ispitanika za najčešće manipulirano područje finansijskog izveštavanja društva (32 odgovora ispitanika), i za ocenu područja koje nije podložno prevarama (16 odgovora ispitanika).

² Wilcoxon signed-rank test

- Sledeće po redu učestalosti primene tehnika kreativnog računovodstva jeste područje sredstava sa dodeljenom prosečnom ocenom 3,62 a potom područje obaveza sa prosečnom ocenom 3,75. Najmanje osetljivo područje finansijskog izveštavanja na manipulacije sa iskazanim vrednostima jeste područje kapitala koje je dobilo prosečnu ocenu 4,38 a što je i razumljivo, jer se promene kapitala dodatno prate od strane različitih institucija, npr. Komisije za hartije od vrednosti u akcionarskim društvima. Čak su i beleške uz finansijske izveštaje podložnije područje manipulacijama u odnosu na područje kapitala, dobivši prosečnu ocenu 4,18. Ipak za područje beleški uz finansijske izveštaje nominalno najveći broj ispitanika (27 ispitanika) odgovorio je da u ovom području finansijskog izveštavanja ne koriste tehnike kreativnog računovodstva, dodeljujući ovom području ocenu 6, kao pokazatelj najslabije zastupljenosti tehnika kreativnog računovodstva.

Analizirajući različite teorije prevara u domenu finansijskog izveštavanja od strane različitih autora može se steći zaključak da su prevare u domenu priznavanja prihoda češće i veće u odnosu na prevare u drugim područjima finansijskog izveštavanja. Također, ranije citirano istraživanje Schilita pokazuje da od sedam najčešćih računovodstvenih prevara u društvima četiri prevare su iz domena prihoda, i to: pozicionirane na prvo, drugo, treće i šesto mesto prema učestalosti pojavljivanja u preduzećima. Preostale prevare koje je zabilježio Schilit su iz domena rashoda i pri tom pozicionirane na četvrto, peto i sedmo mesto prema učestalosti pojavljivanja u privrednim društvima. (Schilit & Perler, 2010)

Ipak, provedeno istraživanje u privrednim društvima u BiH pokazalo je nešto drugačiji rezultat, a razlog za ovakvo stanje možemo pravdati činjenicom da u BiH brojna preduzeća posluju nerentabilno, pa u želji da ne završe poslovnu godinu sa gubitkom, ili bar da umanje vrednost iskazanog gubitka, češće posežu za manipulacijama u području priznavanja rashoda, kako bi pozicije rashoda umanjili, a time finansijski rezultat iskazan u bilansu uspeha uvećali, budući

da je računovođama lakše sakriti rashode, nego priznati fiktivne prihode.

Ako skalu ocenjivanja od 1 do 6 koju su ispitanici trebali primenjivati prilikom rangiranja učestalosti primene ponuđenih tehnika kreativnog računovodstva pojednostavimo i kažemo da dodeljene ocene 1 i 2 označavaju čestu upotrebu tehnika kreativnog računovodstva, ocene 3 i 4 srednje izraženu upotrebu tehnika kreativnog računovodstva, a ocene 5 i 6 rijetku primenu navedenih tehnika, možemo zaključiti da se u područjima priznavanja prihoda i rashoda tehnike kreativnog često koriste u društvima u BiH, dok su područja priznavanja sredstava, obaveza i kapitala te beleške uz finansijske izveštaje srednje podložna upotrebi tehnika kreativnog računovodstva u BH društvima, što odgovara svetskim istraživanjima na ovu temu. Citirano istraživanje Schilita pokazalo je da sedam najčešćih vrsta računovodstvenih prevara u društvima su upravo prevare u domenu priznavanja prihoda i rashoda u finansijskim izveštajima društava, što je naravno razumljivo, jer korekcijom prihoda i rashoda u željenom nivou i željenom smeru direktno se utiče na finansijski uspeh društva ali i indirektno na finansijski položaj društva. (Schilit & Perler, 2010)

Provera hipoteze H1: Budući da su područja prihoda i rashoda najviše podložna pojavi računovodstvenih prevara u preduzećima širom sveta, a kako vidimo i u preduzećima u BiH, fokus analize dalje je usmeren na testiranje hipoteze H1, tj. da ne postoji statistički značajna razlika u pogledu korišćenja tehnika kreativnog računovodstva u područjima priznavanja prihoda i rashoda u finansijskim izveštajima privrednih društava u BiH. Obzirom da se radi o ponovljenom merenju ordinalnog tipa, na istom uzorku, hipoteza H1 testirana je uz pomoć Wilcoxon-ovog rang testa za zavisne (uparene) uzorke. Rezultati primene ovog testa dati su u Prilogu (tabele 4 i 5).

Na osnovu p -vrednosti ($p=0,334>0,05$) zaključujemo da ne postoji statistički značajna razlika u učestalosti primene tehnika kreativnog računovodstva u domenu priznavanja prihoda i domenu priznavanja rashoda, čime je potvrđena hipoteza H1.

Provera hipoteze H2: Obzirom da se radi o šest ponovljenih merenja ordinalne prirode, na istom uzorku, za potrebe testiranja druge istraživačke

hipoteze H2, tj. da postoji statistički značajna razlika u pogledu korištenja tehnika kreativnog računovodstva u područjima priznavanja prihoda, rashoda, sredstava, obaveza, kapitala i beleški u finansijskim izveštajima privrednih društava u BiH, korištena je Friedman-ova dvosmerna analiza varijanse rangova, kao neparametarska varijanta analize varijanse (ANOVA-e) za ponovljena mjerenja. Rezultati Friedman-ovog testa dati su u Prilogu (tabele 6 i 7).

Na osnovu rezultata provedenog Friedman-ovog testa ($p=0,000<0,05$) zaključujemo da postoji statistički značajna razlika u učestalosti primene tehnika kreativnog računovodstva između

navedenih područja primene, čime je potvrđena hipoteza H2.

Budući da je provedeno istraživanje pokazalo indiferentnost ispitanika u privrednim društvima u BiH, u pogledu primene tehnika kreativnog računovodstva u domenima priznavanja prihoda i rashoda, dalji fokus istraživanja usmeren je na preferencije istih u pogledu upotrebe tehnika kreativnog računovodstva sa namerom povećanja/smanjenja pozicije prihoda/rashoda u finansijskim izveštajima. U tabeli 3 prezentirani su odgovori ispitanika na temu gradacije stepena korištenja tehnika kreativnog računovodstva na pozicijama prihoda i rashoda u finansijskim izveštajima.

Tabela 3. Analiza odgovora ispitanika prema izraženim stavovima o stepenu korištenja TKR u domenu priznavanja prihoda u društvima u BiH

Tehnika KR	Gradacija stepena korištenja TKR prema skali 1 - 6: 1 najčešća upotreba – - 6 najređa upotreba; 0 nema korištenja							Broj odgovora			Mo	$\bar{X}$
	1	2	3	4	5	6	0	Odgovori ispitanika	Nema odgovora	Ukupan broj		
1) Priznavanje u tekućem periodu prihoda koji se odnose na budući period												
	30	12	23	13	8	10	24	120	6	126	1	2,86
2) Ostavljanje prihoda tekućeg perioda za priznavanje u budućem periodu												
	16	18	22	21	9	10	25	121	5	126	3,0	3,20
3) Priznavanje u tekućem periodu rashoda koji se odnose na budući period												
	21	16	23	13	11	12	20	116	10	126	3	3,14
4) Ostavljanje rashoda tekućeg perioda za priznavanje u budućem periodu												
	20	17	19	18	10	15	18	117	9	126	1	3,26

Izvor: Podaci su rezultat vlastitog istraživanja autora

Analizom dobijenih odgovora od strane ispitanika na pitanje u vezi gradacije specifičnih tehnika kreativnog računovodstva prema učestalosti njihove primene u području priznavanja prihoda i rashoda, došli smo do sledećih rezultata:

- Tehnika priznavanja u tekućem periodu prihoda koji se odnose na buduća razdoblja predstavlja tehniku kreativnog računovodstva kojoj su ispitanici dodelili najviše puta ocenu 1, odnosno ocenili je kao tehniku koja se najviše koristi za manipulacije u području priznavanja prihoda. Ova tehnika je prosečno gledano također bolje rangirana prema zastupljenosti u primeni u području prihoda u društvima u BiH, sa prosečnom ocenom 2,86, u odnosu na tehniku ostavljanje prihoda

tekućeg perioda za priznavanje u budućem periodu koja je zavredila prosečnu ocenu 3,20. Nešto veća zastupljenost tehnike prevremenog priznavanja prihoda u području finansijskog izveštavanja u društvima u BiH, u odnosu na tehniku odlaganja momenta priznavanja prihoda, posledica je aktuelne situacije u kojoj se nalaze brojna preduzeća u BiH, gde zbog pada poslovnih aktivnosti i sa željom umanjavanja negativnih rezultata poslovanja, kada tehnike skrivanja rashoda više ne pomažu, menadžeri posežu za preценjivanjem prihoda.

- Tehnika priznavanja u tekućem periodu rashoda koji se odnose na buduća razdoblja je tehnika kreativnog računovodstva koja je

zavredila prosečnu ocenu ispitanika 3,14, dok je tehnika ostavljanja rashoda tekućeg perioda za priznavanje u budućem razdoblju rangirana prosečnom ocenom 3,26. Dobijeni rezultati mogu se pravdati stavom da menadžeri uspešnih BH kompanija, koji nisu primarno motivisani za uvećanje dobiti, već sa željom da "nadmudre" državu i plate nižu vrednost poreza na dobit, često posežu za precenivanjem rashoda u svojim izveštajima.

Provera hipoteza H3 i H4: Izračunate srednje vrednosti, na temelju odgovora ispitanika, pokazuju da analizirane tehnike kreativnog računovodstva nisu predmet posebno izraženih pojedinačnih preferencija od strane ispitanika, tj. u skladu sa potrebama i interesima menadžera sve tehnike kreativnog računovodstva u domenu priznavanja prihoda i rashoda mogu naći svoju punu primenu, što možemo testirati kroz hipoteze H3 i H4 da ne postoji statistički značajna razlika u pogledu korištenja tehnika kreativnog računovodstva koje doprinose uvećanju/smanjenju vrednosti pozicija prihoda/rashoda u finansijskim izveštajima privrednih društava u BiH. Obzirom da se u oba slučaja radi o dva ponovljena merenja iskazana ordinalnom varijablom, na istom uzorku, primenjen je Wilcoxon-ov rang test. Rezultati primene ovog testa na navedene podatke prezentirani su u tabelama 8 – 11. u Prilogu.

H3: Na osnovu p -vrednosti ($p=0,111 > 0,05$) zaključujemo da ne postoji statistički značajna razlika u učestalosti primene tehnika kreativnog računovodstva koje doprinose uvećanju i smanjenju pozicija prihoda u finansijskim izveštajima u privrednim društvima u BiH, čime je potvrđena hipoteza H3.

H4: Na osnovu p -vrednosti ($p=0,279 > 0,05$) zaključujemo da ne postoji statistički značajna razlika u učestalosti primene tehnika kreativnog računovodstva koje doprinose povećanju i smanjenju vrednosti pozicija rashoda u

finansijskim izveštajima u privrednim društvima u BiH, čime je potvrđena i hipoteza H4.

Dobijeni rezultati mogu se tumačiti na način da prema tehnikama uvećanja/smanjenja vrednosti prihoda/rashoda u finansijskim izveštajima menadžeri BH kompanija nemaju posebnih preferencija i iste koriste za potrebe ujednačavanja finansijskog rezultata po godinama, odnosno u periodima kada je menadžmentu u interesu umanjiti finansijski rezultat primenjuju tehniku odlaganja momenta priznavanja prihoda i tehniku preranog priznavanja rashoda, a u periodu kada žele uvećati finansijski rezultat primenjuju tehniku prevremenog priznavanja prihoda i tehniku odloženog priznavanja rashoda.

5 GLAVNI AKTERI BORBE PROTIV RAČUNOVODSTVENIH PREVARA

Prema rezultatima istraživanja Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) - Udruženje sertifikovanih istražioca prevare³, kompanije širom sveta godišnje izgube prosečno 5% svojih prihoda zbog prevare, što primenjeno na bruto svetski proizvod u 2013.godini rezultira ukupnim gubicima od prevara u iznosu od više od 3,7 milijardi USD. (Ratley, 2014) Nažalost, u BiH ne postoji ni jedna organizacija/udruženje koje se bavi istragom prevara, pa tako nemamo ni zvaničnih statističkih istraživanja na temu učestalosti prevara u BH preduzećima i procenjenih gubitaka po osnovu istih.

Imajući u vidu dosadašnje rezultate provedenih istraživanja širom sveta evidentno je da je prevara sve više, uz neospornu činjenicu da „kada su vremena dobra, ljudi varaju, kada su vremena loša, ljudi varaju više.“ (Singleton & Singleton, 2010) U vreme recesije rizik od upotrebe tehnika kreativnog računovodstva s namerom lažnog finansijskog izveštavanja dodatno raste, jer menadžment društava, kada u lošem poslovnom okruženju ne može ostvariti zacrtane ciljeve rasta, iste nastoji postići friziranjem finansijskih izveštaja.

³ ACFE je globalna, profesionalna organizacija posvećena borbi protiv prevare i kriminala u belim rukavicama, sa preko 70.000 članova u preko 150 zemalja, osnovana 1988.godine, i danas glavna finansijska istražna organizacija na svetu. Program sertifikovanih istražioca prevare (CFE Certified Fraud

Examiner) koji provodi ACFE je međunarodno priznat akreditacijski proces za osobe koje poseduju specijalizirane veštine potrebne za otkrivanje, istragu i prevenciju prevare.

Bez obzira na sve mjere prevencije od prevara, „u računovodstvu su se uvijek događale prevare iza kojih su slijedili finansijski kolapsi, a u posljednje vrijeme i u većem obimu i s težim poslasticama za sve nas“ (Kolar, 2010, p. 83) Investitori od revizora očekuju razotkrivanje svih slučajeva računovodstvenih prevara u društvima čije finansijske izveštaje revidiraju. Ipak, revizori koji svoj rad zasnivaju na uzorku računovodstvene dokumentacije, te svoj sud izražavaju unutar određenih granica značajnosti, razmatrajući samo one „prevare koje uzrokuju značajna pogrešna prikazivanja u finansijskim izveštajima“ (Standard, 2009, p. 3) ne mogu adekvatno ispuniti očekivanja javnosti. S druge strane, različiti istražioc i privrednog kriminala u ime državnih institucija (kriminalisti, pravnici) nemoćni su u razotkrivanju slučajeva upotrebe nedozvoljenih tehnika kreativnog računovodstva u privrednim društvima čije poslovanje prate, nadziru i/ili istražuju, jer ne raspolažu sa dovoljno znanja iz oblasti ekonomije, a posebno iz područja računovodstva i revizije. (Isaković-Kaplan, 2014)

“Forenzično računovodstvo i profesionalni forenzični računovođa popunjavaju prazninu među računovođama, revizorima, inspektorima i drugim predstavnicima državne i sudske vlasti, kojima nedostaju posebna znanja i vještine za sprečavanje, otkrivanje i dokazivanje kaznenih i drugih nedozvoljenih radnji na području uspostavljanja, delovanja i gašenja preduzeća”. (Kolar, 2010, p. 89)

Nažalost, sistemsko i naučno izučavanje discipline forenzičnog računovodstva na visokoškolskim obrazovnim institucijama u BiH ne postoji. Savez računovođa, revizora i finansijskih radnika Federacije BiH i Savez računovođa i revizora Republike Srpske (RS), od 2006.god. provode programe sticanja zvanja računovodstvene profesije predviđene Zakonom o računovodstvu i reviziji BiH (Krišto, 2010), tj. za zvanja: certificirani računovodstveni tehničar, certificirani računovođa i ovlašteni revizor, a od 2012.god. i programe testiranja za sticanje zvanja: ovlaštenog internog

revizora i ovlaštenog procenitelja. Savez računovođa i revizora RS, od 2013.god. nudi mogućnost sticanja zvanja certificiranog forenzičnog računovođe, dok se programi obuke i certifikacije forenzičnih računovođa u Federaciji BiH još ne provode. Navedeno stanje ima direktne negativne reprekusije na celokupu BH privredu, budući da borbu protiv računovodstvenih prevara vode interni i eksterni revizori, te različiti nadzorni organi, a praksa širom sveta pokazala je da je to ipak neadekvatna i neefikasna borba protiv prevara u domenu finansijskog izveštavanja.

6 ZAKLJUČAK

Cilj i svrha izrade i prezentacije finansijskih izveštaja privrednih društava jeste istinito informisanje širokog spektra različitih korisnika finansijskih izveštaja o finansijskom stanju, rezultatu poslovanja, novčanim tokovima, kapitalnim promenama i svim značajnim informacijama u vezi poslovanja pravnog lica tokom određenog razdoblja poslovanja. Nažalost, praksa finansijskog izveštavanja u svetu, pa i u BiH, umnogome je opterećena upotrebom nedozvoljenih računovodstvenih tehnika s ciljem friziranja finansijskih pozicija u skladu sa interesima računovođa/menadžera/vlasnika društva. U takvim okolnostima upitna je korisnost prezentiranih finansijskih izveštaja kao i kvalitet donesenih poslovnih odluka na bazi istih.

Oči javnosti dugo vremena bile su usmerene prema revizorima očekujući da će isti kroz proces revizije finansijskih izveštaja otkriti sve prevare počinjene u društvima čije finansijske izveštaje revidiraju. Nažalost, očekivanje da će revizor otkriti sve računovodstvene prevare počinjene u društvu bila je samo utopija za one koji nisu poznavali delokrug rada revizora. Nada za efikasnije otkrivanje računovodstvenih prevara danas se polaže u novu računovodstvenu disciplinu – forenzično računovodstvo i novo zvanje računovodstvene profesije – forenzični računovođa.

7 WORKS CITED

- Belak, V. (2011). *Poslovna forenzika i forenzično računovodstvo*. Zagreb: Belak Excellens.
- Griffiths, I. (1986). *Creative Accounting*. London: Irwin.
- Isaković-Kaplan, Š. (2014). Motivi i posledice upotrebe kreativnog računovodstva u privrednim društvima u BiH. *Zbornik radova s međunarodne znanstvene i stručne konferencije*: 15.

- Međunarodna znanstvena i stručna konferencija "Računovodstvo i menadžment" (pp. 89-100).
 Rovinj: Hrvatski računovođa. Retrieved from <http://www.hrvatski-racunovodja.hr/data/pub/2014-rim-zbornik-znanstveni.pdf>
- Kolar, I. (2010). Je li forenzičko računovodstvo pravi put za otklanjanje privrednog kriminala? *Acta economica*, 8(12), 81-101.
- Krišto, B. (2010, Dec 30). Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine. *Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine*, 16(83), 1-100. Retrieved from <http://www.fmf.gov.ba/zakoni/2010/bosanski/pravilnici/Zakon%20o%20racunovodstvu%20i%20reviziji%20u%20Federaciji%20BiH.pdf>
- Ratley, J. D. (2014). *Report to the nations on occupational fraud and abuse*. Retrieved from ACFE: <http://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>
- Schilit, M. (1993). *Financial Shenanigans: How to detect accounting gimmicks & fraud in financial reports*. McGraw Hill.
- Schilit, M. (2002). *Financial Shenanigans: How to detect accounting gimmicks & fraud in financial reports*. McGraw Hill.
- Schilit, M., & Perler, J. (2010). *Financial Shenanigans: How to detect accounting gimmicks & fraud in financial reports*. McGraw Hill.
- Singleton, W., & Singleton, J. (2010). *Fraud auditing and forensic accounting. fourth edition*. John Wiley & Sons.
- Standard. (2009, Dec 15). *Međunarodni revizijski standard 240 – Revizorove odgovornosti u vezi s prevarama u reviziji finansijskih izvještaja*. Retrieved from SRRF BiH: http://www.srrf-bih.org/pdf/2013/02/Medjunarodni_revizijski_standardi-1.pdf
- Stolowy, H., & Lebas, M. (2002). *Corporate Financial Reporting: A Global Perspective*. Thomson Learning.

PRILOG: SPSS ispisi

Tabela 4. Rezultati primene Wilcoxon-ovog rang testa za testiranje razlike u primeni tehnika kreativnog računovodstva u domenu priznavanja prihoda i domenu priznavanja rashoda – Rangovi

Ranks				
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Područje: kreativno računovodstvo u domenu priznavanja rashoda – Područje: kreativno računovodstvo u domenu priznavanja prihoda	Negative Ranks	28 ^a	32,59	912,50
	Positive Ranks	28 ^b	24,41	683,50
	Ties	65 ^c		
	Total	121		
a. Područje: kreativno računovodstvo u domenu priznavanja rashoda < Područje: kreativno računovodstvo u domenu priznavanja prihoda				
b. Područje: kreativno računovodstvo u domenu priznavanja rashoda > Područje: kreativno računovodstvo u domenu priznavanja prihoda				
c. Područje: kreativno računovodstvo u domenu priznavanja rashoda = Područje: kreativno računovodstvo u domenu priznavanja prihoda				

Izvor: Podaci su rezultat vlastitog istraživanja autora

Tabela 5. Rezultati primene Wilcoxon-ovog rang testa za testiranje razlike u primeni tehnika kreativnog računovodstva u domenu priznavanja prihoda i domenu priznavanja rashoda – Test statistike

Test Statistics ^b	
	Područje: kreativno računovodstvo u domenu priznavanja rashoda - Područje: kreativno računovodstvo u domenu priznavanja prihoda
Z	-,966 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,334
a. Based on positive ranks.	
b. Wilcoxon Signed Ranks Test	

Izvor: Podaci su rezultat vlastitog istraživanja autora

Tabela 6. Rezultati primene Friedman-ovog testa za testiranje razlike u primeni tehnika kreativnog računovodstva u područjima prihoda, rashoda, sredstava, obaveza, kapitala i beleški – rangovi

Ranks	
	Mean Rank
Područje: kreativno računovodstvo u domenu priznavanja prihoda	2,95
Područje: kreativno računovodstvo u domenu priznavanja rashoda	2,77
Područje: kreativno računovodstvo u domenu vrednovanja sredstava	3,55
Područje: kreativno računovodstvo u domenu vrednovanja obaveza	3,70
Područje: kreativno računovodstvo u domenu vrednovanja kapitala	4,16
Područje: kreativno računovodstvo u domenu beleški uz finansijske izveštaje	3,87

Izvor: Podaci su rezultat vlastitog istraživanja autora

Tabela 7. Rezultati primene Friedman-ovog testa za testiranje razlike u primeni tehnika kreativnog računovodstva u područjima prihoda, rashoda, sredstava, obaveza, kapitala i beleški – test statistike

Test Statistics ^a	
N	120
Chi-Square	67,515
df	5
Asymp. Sig.	,000
a. Friedman Test	

Izvor: Podaci su rezultat vlastitog istraživanja autora

Tabela 9. Rezultati Wilcoxon-ovog rang testa za testiranje razlike u učestalosti primene tehnika kreativnog računovodstva koje doprinose uvećanju i smanjenju pozicija prihoda u finansijskim izveštajima – test statistike

Test Statistics ^b	
	Ostavljanje prihoda tekućeg perioda za priznavanje u budućem periodu - Priznavanje u tekućem periodu prihoda koji se odnose na buduću period
Z	-1,593 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,111
a. Based on negative ranks.	
b. Wilcoxon Signed Ranks Test	

Izvor: Podaci su rezultat vlastitog istraživanja autora

Tabela 8. Rezultati Wilcoxon-ovog rang testa za testiranje razlike u učestalosti primene tehnika kreativnog računovodstva koje doprinose uvećanju i smanjenju pozicija prihoda u finansijskim izveštajima – rangovi

Ranks				
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ostavljanje prihoda tekućeg perioda za priznavanje u budućem periodu - Priznavanje u tekućem periodu prihoda koji se odnose na budući period	Negative Ranks	22 ^a	26,55	584,00
	Positive Ranks	33 ^b	28,97	956,00
	Ties	63 ^c		
	Total	118		
a. Ostavljanje prihoda tekućeg perioda za priznavanje u budućem periodu < Priznavanje u tekućem periodu prihoda koji se odnose na budući period				
b. Ostavljanje prihoda tekućeg perioda za priznavanje u budućem periodu > Priznavanje u tekućem periodu prihoda koji se odnose na budući period				
c. Ostavljanje prihoda tekućeg perioda za priznavanje u budućem periodu = Priznavanje u tekućem periodu prihoda koji se odnose na budući period				

Izvor: Podaci su rezultat vlastitog istraživanja

Tabela 10. Rezultati Wilcoxon-ovog rang testa za testiranje razlike u učestalosti primene tehnika kreativnog računovodstva koje doprinose uvećanju i smanjenju pozicija rashoda u finansijskim izveštajima – rangovi

Ranks				
		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ostavljanje rashoda tekućeg perioda za priznavanje u budućem periodu - Priznavanje u tekućem periodu rashoda koji se odnose na budući period	Negative Ranks	24 ^a	28,88	693,00
	Positive Ranks	33 ^b	29,09	960,00
	Ties	56 ^c		
	Total	113		
a. Ostavljanje rashoda tekućeg perioda za priznavanje u budućem periodu < Priznavanje u tekućem periodu rashoda koji se odnose na budući period				
b. Ostavljanje rashoda tekućeg perioda za priznavanje u budućem periodu > Priznavanje u tekućem periodu rashoda koji se odnose na budući period				
c. Ostavljanje rashoda tekućeg perioda za priznavanje u budućem periodu = Priznavanje u tekućem periodu rashoda koji se odnose na budući period				

Izvor: Podaci su rezultat vlastitog istraživanja autora

Tabela 11. Rezultati Wilcoxon-ovog rang testa za testiranje razlike u učestalosti primene tehnika kreativnog računovodstva koje doprinose uvećanju i smanjenju pozicija rashoda u finansijskim izveštajima – test statistike

Test Statistics ^b	
	Ostavljanje rashoda tekućeg perioda za priznavanje u budućem periodu - Priznavanje u tekućem periodu rashoda koji se odnose na budući period
Z	-1,082 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,279
a. Based on negative ranks.	
b. Wilcoxon Signed Ranks Test	

Izvor: Podaci su rezultat vlastitog istraživanja autora

Datum prve prijave: 05.11.2014.
Datum prijema korigovanog članka: 30.03.2015.
Datum prihvatanja članka: 02.04.2015.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA** Sixth Edition:

Isaković-Kaplan, Š., & Delalić, A. (2015, jul 15). Kreativno računovodstvo u privrednim društvima u bih. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 33-45. doi:10.12709/fbim.03.03.02.05

Style – **Chicago** Sixteenth Edition:

Isaković-Kaplan, Ševala, and Adela Delalić. 2015. "Kreativno računovodstvo u privrednim društvima u bih." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 3 (2): 33-45. doi:10.12709/fbim.03.03.02.05.

Style – **GOST** Name Sort:

Isaković-Kaplan Ševala and Delalić Adela Kreativno računovodstvo u privrednim društvima u bih [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, jul 15, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 33-45.

Style – **Harvard** Anglia:

Isaković-Kaplan, Š. & Delalić, A., 2015. Kreativno računovodstvo u privrednim društvima u bih. *FBIM Transactions*, 15 jul, 3(2), pp. 33-45.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Kreativno računovodstvo u privrednim društvima u bih. **Isaković-Kaplan, Ševala and Delalić, Adela.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, jul 15, 2015, *FBIM Transactions*, Vol. 3, pp. 33-45.



UPRAVLJANJE FLEKSIBILNOM PROIZVODNOM I ULOGA ROBOTA U NJOJ

CONTROL OF FLEXIBLE MANUFACTURING AND ROBOT'S ROLE IN IT

Ljubinko Janjušević

Institut Goša, Beograd, Srbija

Pavle Hadžić

Institut Goša, Beograd, Srbija

Miroslav Radosavljević

Institut Goša, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **L6, L61, O14**

Apstrakt

Važna osobina današnjih svetskih privrednih tokova je širenje tržišta. Zemlje postaju otvorenije uticajima koje diktiraju razvijene privrede i savremene tehnologije. Ovo otvaranje ima za posledicu pojavu velike konkurencije. U tom slučaju, kao način uspešnog poslovanja nameće se stalno usavršavanje postojećih proizvoda i osvajanje novih. Orijentacija na stalne promene proizvodnog programa zahteva promene u organizaciji proizvodnje i poslovanja. Prema najnovijim saznanjima rešenje ovako složenih problema vidi se u permanentnoj primeni fleksibilnih proizvodnih sistema. Automatizacija postaje neizbežan elemenat kada govorimo o kvalitetu i ceni proizvodnje. Zadržavanje već postojećih i ostvarivanje novih pozicija na probirljivom tržištu moguće je jedino uz stalnu primenu novih saznanja i iskustava. Primena fleksibilnih proizvodnih sistema iziskuje analizu tehnologija i opreme karakteristične za ovakav način proizvodnje. Jedan od "obaveznih" elemenata ovih sistema su i roboti.

U uslovima teškog privređivanja, proizvodnja je dodatno opterećena nizom faktora čija je zajednička osobina povećanje cene finalnom proizvodu. Teški uslovi poslovanja i rada u prvom redu zbog velike konkurencije na tržištu i sve oštrijih kriterijuma klijenata dovode proizvođača u ulogu velikog kreatora. Primena fleksibilnih proizvodnih sistema i robota kao njihovog sastavnog dela treba finalni proizvod da učini u prvom redu kvalitetnijim i jeftinijim. Analiza proizvodnje i njenih glavnih problema trebalo bi da dovede do novih tehnologija koje moraju prevazići velike tehno-ekonomske barijere.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Ljubinko Janjušević

ljubinkoj@yahoo.com

Ključne reči: tehno-ekonomski pokazatelji, robot, fleksibilna proizvodnja, proizvodni sistem.

Abstract

The important characteristic of the today's world economy is market spreading. Countries are becoming more open to influences dictated by developing economy and modern technologies. This opening has, as a consequence, the appearance of huge competition. Conducting successful business implies constant improving of existing products and conquest of the new technologies. The orientation on permanent changes in the product line demands changes in the manufacturing organization and business. Solving this complex problem could be done by implementation of flexible production systems. Automatization becomes the unavoidable element when quality and price of production are being considered. Retaining existing positions and realizing new ones on the very selective market, is possible only by accepting permanent application of new understandings and experiences. Application of the flexible production systems requires the analysis of the technologies and equipment characteristic for this type of production. One of most important elements of these systems are robots.

Under difficult economic conditions, manufacturing is additionally burdened by a series of factors jointly making the final product more expensive. Hard conditions of business and operation, principally hard competition on the market and clients' criteria more and more difficult to satisfy, put the manufacturer in the role of a big creator. The application of flexible manufacturing systems and robots should primarily make the final product better and cheaper. Analysis of manufacturing and its main problems should bring about new technologies, which have to overcome big techno-economic obstacles.

Keywords: techno-economic indicators, robot, flexible manufacturing, manufacturing system.

1 UVOD

Od fleksibilnih proizvodnih sistema, novog oblika filozofije proizvodnje, očekuje se da razreši najvažnije probleme proizvodnje. Da bi se primenila najnovija iskustva neophodno je poznavanje i svih elemenata koji ulaze u sastav ovakvih sistema. Roboti kao deo nove tehnologije uspešno se bore sa zahtevima koji su pred njih postavljeni. Kvalitetno obavljaju poslove ujedno smanjujući cenu proizvodnje, a njihovi projektni zadaci postaju sve složeniji u pogledu manipulativnih sposobnosti, brzine kretanja, tačnosti i ponovljivosti, adaptivnosti, štednje energije, cene koštanja i sl. Zato postaje neophodno dublje sagledavanje njihovih upravljačkih problema, koje su usko vezani sa savremenom elektronikom.

Ova koncepcija proizvodnje potpuno odgovara sadašnjim zahtevima tržišta. Brza pojava novog proizvoda, izrada više varijanti istog modela, male serije uz zadržavanje kvaliteta, pouzdanosti, niski troškovi neke su od karakteristika ovakve proizvodnje.

"Fleksibilna automatizovana" proizvodnja, i prilagodljivost promenama na tržištu, rezultat su korišćenja novih tehnologija, savremene tehnike i metoda organizacije rada. Mnoga istraživanja u svetu upućuju na zaključak da primena ovakvog

načina rada neminovno vodi povećanju produktivnosti rada, podizanju kvaliteta proizvoda i skraćanju proizvodnih rokova.

Rešavanje zahteva potencijalnih klijenata i opstanak na tržištu smatra se osnovnim zadatkom proizvodnih sistema i njegovih složenih konstrukcija, čije upravljanje za inženjere predstavlja najveći izazov. Hardverski problemi su u velikoj meri rešeni, a od rešavanja softverskih se mnogo očekuje. Upravljanje celim sistemom dovodi do poboljšanja kvaliteta i sniženja cene finalnog proizvoda.

Danas se roboti kao fleksibilne mašine koriste u onim slučajevima kada tačnost i ponovljivost njegovog rada može zadovoljiti zahteve radnog zadatka. Podrazumeva se da su ekonomski kriterijumi zadovoljeni. Zbog specifičnih zahteva montaže u tu svrhu se ređe koriste. Međutim u procesima farbanja, varenja često robot može učinak u velikoj meri povećati. U slučajevima „prljavih“ tehnologija može biti i nezamenljiv. Prilikom uvođenja i korišćenja robota povećava se stepen automatizacije a uglavnom i produktivnosti rada. Tehnološki aspekti proizvodnje u svojoj primeni često nailaze na ograničenja postavljena ekonomskim razlozima. Ma koliko neko tehničko rešenje bilo uspešno, pa čak i revolucionarno, njegova izvodljivost se mora proceniti i sa ekonomskog stanovišta. Možda su u nekim

situacijama, dve jeftine operacije bolje rešenje od jedne preterano skupe visoko produktivne. Naravno, u praksi ima i situacija kada je ekonomski aspekt svesno zanemaren i kada se određeno procesno rešenje sprovodi bez obzira na cenu.

Rezultati pokazuju da postoji izražena uzajamna veza između razvoja automatizovanih sredstava za rad i kvaliteta proizvoda. U nizu slučajeva industrijske proizvodnje primena sredstava za rad i opreme visokog stepena automatizovanosti predstavlja neophodan preduslov za realizaciju proizvoda željenog kvaliteta. Prilikom analize doprinosa podizanju nivoa kvaliteta i snižavanju cene proizvoda, značajan činilac, svakako da predstavljaju fleksibilni proizvodni sistemi različitog nivoa i namene čije su osnovne tehnološke komponente numerički upravljane mašine. Neposredni rezultati automatizacije, koja je poslednjih dvadeset godina zahvatila sve industrijske grane, su po jedinstvenoj oceni tehn-ekonomskih analitičara označili ne samo višestruko povećanje produktivnosti rada već i podizanje kvaliteta proizvoda.

2 PROIZVODNE POTREBE

Savremena proizvodnja je još uvek vezana za takozvanu fiksnu automatizaciju tj. visoko automatizovane proizvodne linije namenjene velikoserijskoj proizvodnji. Mašine i organizacija proizvodnje projektovani su namenski za produkciju određenog proizvoda. Ekonomičnost ovakve proizvodnje zasniva se na velikim serijama i dugom "životu" tog proizvoda. Ali da bi se opstanak na tržištu očuvao neophodno je proizvod često inovirati u skladu sa novim tehnološkim dostignućima i važećim zahtevima. Treba reći da je drastično skraćeno i vreme potrebno da se ideja o nekom novom proizvodu realizuje. U današnjoj situaciji velikoserijska proizvodnja postaje sve manje isplativa a postavljaju se i zahtevi za srednjim i malim serijama (Janjušević, Milutinović, & Radosavljević, 2011).

Maloserijska i pojedinačna proizvodnja upućene su na upotrebu univerzalnih mašina sa velikim učešćem ljudskog rada. Otuda se veliki naponi ulažu da se organizuju takvi načini proizvodnje koji bi i pri malim serijama postigli ekonomičnost svojstvenu velikoserijskoj proizvodnji. Dosadašnji način rada sa univerzalnim i zaokruženim

tehnološkim procesima smatra se zastarelim modelom.

Od kada se razvoj proizvodnje orijentisao prema tržištu došlo je do novih saznanja o uticaju ove komponente na ukupnu delatnost organizacije. Pored maloserijske proizvodnje danas je veoma prisutna i pojedinačna. Ovakva proizvodnja predstavlja izradu jednog proizvoda po narudžbini. U ovom slučaju svi predmeti rada se međusobno razlikuju. Zahtevi tržišta usmeravaju proizvodnju i ceo industrijski razvoj prema novim pravcima razvoja organizacije i tehnologije proizvodnje. Osobine proizvodnje orijentisane prema uslovima tržišta su:

- proizvodnja malog broja različitih sastavnih delova,
- kombinovanje i variranje sastavnih delova u montaži,
- veliki broj različitih proizvoda kombinovan od ograničenog broja sastavnih delova,
- specijalizacija proizvodnje na bazi grupe tehnologije,

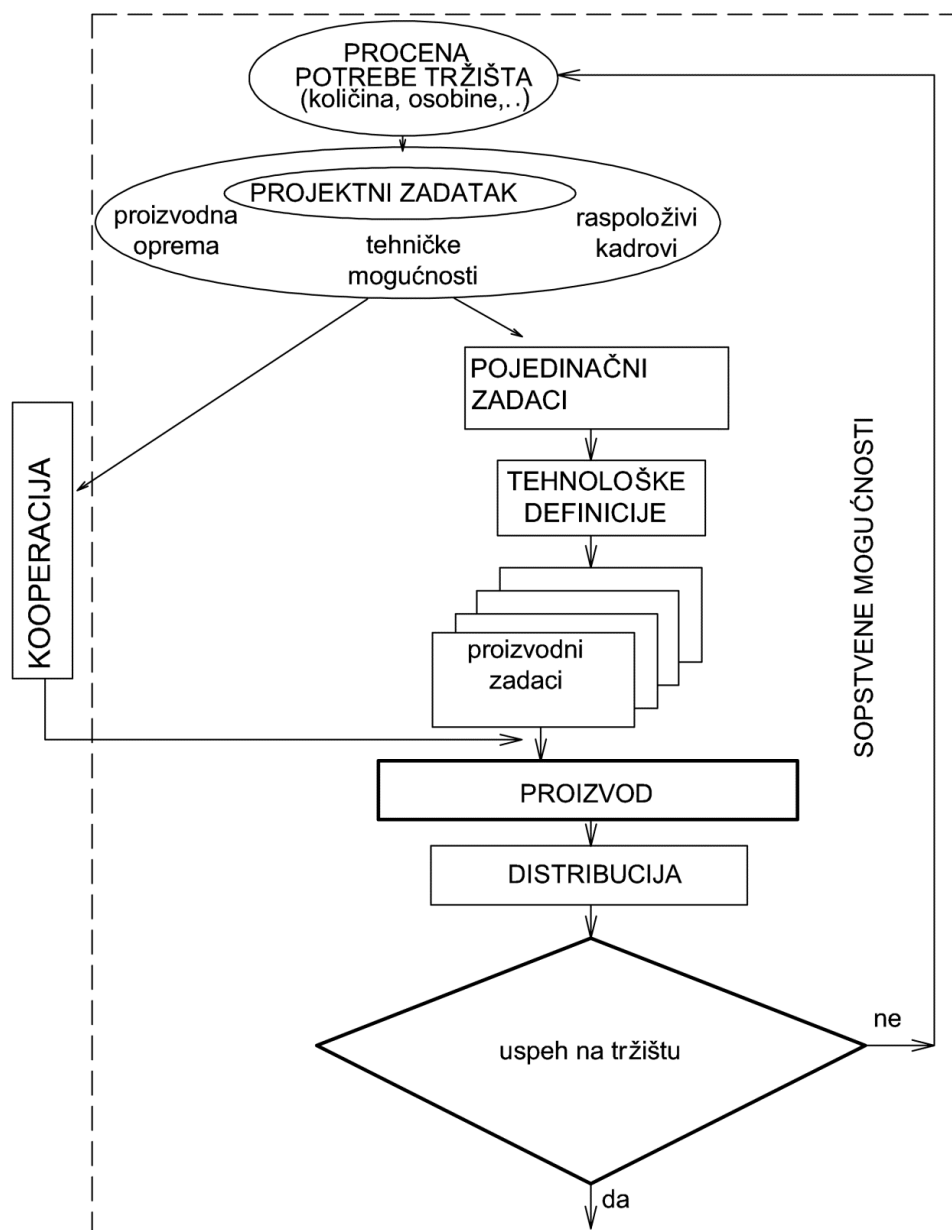
Da bi se opstalo na tržištu moraju se zadovoljiti želje klijenata što često dodatno opterećuje celu organizaciju. Proizvodnja mora biti spremna da odgovori poremećajima na tržištu sa što većom brzinom jer u uslovima oštre konkurencije, želje kupaca moraju biti zadovoljene. Ovo se ne može postići tehnologijom koja je namenjena proizvodnji velikih serija. Često smo prinuđeni da i pri malim serijama, koje su zahtevi tržišta, postizemo cene koje diktiraju velike serije. Sve ovo dovodi proizvođača u poziciju velikog kreatora i izumitelja novih tehnologija. U današnjim uslovima nešto što najčešće stoji na raspolaganju je automatizacija zahvata, procesa, celokupne proizvodnje (Levi-Jakšić, 2006).

Analiza potencijalnih klijenata i njihovih potreba govori o tome šta tržište traži i pod kojim uslovima. Najveće ograničenje predstavljaju naši kapaciteti koje u saradnji sa kooperantima nadomeštamo i zajednički izlazimo na tržište ili prema dogovoru na drugi način učestvujemo u velikoj trci koja se zove oštra konkurencija.

Analizom tržišta, njegovih potreba i mogućnosti određuje se i proizvodni program koji može obezbediti i najbolju iskorišćenost proizvodnih kapaciteta (sl. 1). Sa druge strane tržište usluga, kooperacija i naše mogućnosti u mnogome utiču

na proces definisanja tehnologije izrade zahtevanog proizvoda. Na osnovu zahteva tehnologije formiraju se zadaci koje treba da izvrši svaka radna jedinica, „proizvodna ćelija“, „automatizovano radno mesto“ (Janjušević & Potkonjak, 1999). a zatim se pojedinačno analizira svako radno mesto. Ako se, na primer, ustanovi da će deo zadataka efikasnije izvršiti mašine koje robot opslužuje onda se deo zadataka prebacuje na opsluživane mašine sve dok se ne pronađe optimalno rešenje sa stanovišta njihovih mogućnosti a imajući uvek u vidu finansijski efekat (opravdanost investicije i u

prvom redu naše mogućnosti). Najčešći je slučaj da radne zadatke koji su namenjeni predviđenom robotu opsluživane mašine ne mogu same izvršiti ili je prilagođavanje postojećih mašina datom zadatku nemoguće a možda i previše skupo. U procesu rada sve ove operacije se odvijaju jedna za drugom ali projektant ih posmatra kao jednu uzajamno veoma zavisnu celinu. Ako je potrebno i tehnologija se prilagođava novim uslovima. Na kraju, ako se ustanovi i neophodnost nekih promene u tehnološkom postupku, pristupamo ponovnom definisanju radnih zadataka koje svaka proizvodna jedinica treba da izvrši.



Sl.1 Definisanje proizvodnje

Pre odluke o proizvodnji potrebno je da budu rešeni problemi odnosa sa potrebnom kooperacijom i zajedničkom učešća na tržištu.

U današnjim uslovima kada se na tržištu zahtevaju manje serije sa osobinama koje karakterišu masovnu proizvodnju, proizvođači su dovedeni u delikatnu poziciju. Tržište zahteva proizvode koji će biti sastavljeni od lako zamenljivih komponenti koje će mu uvek stajati na raspolaganju. U takvim okolnostima rešenja se vide u fleksibilnosti proizvodnje.

3 AUTOMATIZACIJA

Glavni cilj savremene proizvodnje je maksimalno angažovanje svih raspoloživih kapaciteta celog okruženja kako bi se postigle sve prednosti koje nam mogu biti na raspolaganju. Ovo su veliki zahtevi ali ako želimo ostati u trci sa konkurencijom moramo biti spremni na sve izazove koje sa sobom nosi i savremeni način poslovanja. Ovakvi vidovi proizvodnje najčešće zahtevaju maksimalno angažovanje svih raspoloživih potencijala u najkraćem vremenskom periodu. Moramo voditi računa da se sada sve odigrava u realnom vremenu. Tržište je veoma "pokretljivo" i u narednom trenutku će najverovatnije važiti neki novi zakoni.

Danas su u svetu velike snage angažovane na projektovanju fleksibilnih proizvodnih sistema, različite namene i osobina koji najčešće u sebi sadrže i veliki broj fleksibilnih ćelija. Proizvođači su prisiljeni da uz povećanje asortimana obaraju cene svojih proizvoda. Pravljenje ustupaka tržištu i potencijalnim kupcima od proizvođača zahteva da u svakom trenutku mora biti upoznat sa svim novim tehnološkim dostignućima i novim projektantskim rešenjima kako bi mogao dobiti jedinični proizvod sa što nižom cenom.

Važno svojstvo fleksibilne proizvodnje, uz adaptivnost, je i velika automatizacija. Uvođenje optimalnog nivoa automatizacije u proizvodnju moguće je samo uz detaljno planiranje svakog proizvodnog zadatka (procesa) posebno. Današnji način rada sam po sebi podrazumeva izvestan stepen automatizacije procesa.

Fleksibilnu automatizaciju omogućavaju, u prvom redu, najnovija dostignuća tehničke automatizacije i mogućnosti komunikacije, a to su dva podjednako važna područja, hardver i softver. Hardver, opremu u sistemu fleksibilne

proizvodnje, čine svi podsistemi potrebni za uspešno funkcionisanje celog sistema. Softver (programi) planira, upravlja i kontroliše rad čitavog hardvera.

Razvoj fleksibilne proizvodnje na osnovama automatizacije je vrlo intenzivan. Stvaraju se preduslovi za fabrike budućnosti, tzv. automatske fabrike odnosno kompjuterizovane fabrike na principima računarski integrisane proizvodnje CIM-a (Computer-Integrated Manufacturing). Razvijaju se moduli koji omogućavaju koncepciju savremene proizvodnje, a potom i automatizaciju fabrika, pa se danas već može govoriti o računarski potpuno integrisanoj proizvodnji, odnosno CIM-u.

Proces automatizacije fleksibilne proizvodnje počinje još od konstruisanja i projektovanja proizvoda kojom prilikom se koriste savremene računarske mreže i programski. CAD (Computer Aided Design) paket olakšava projektovanje proizvoda. CAM (Computer Aided Manufacturing) omogućava računarsku podršku proizvodnje.

CAD i CAM su preduslov, a njihova integracija je uslov za CIM proizvodnju. Fleksibilna proizvodnja organizovana i integrisana kao CIM proizvodnja, integriše poslovanje, odnosno ukupnu aktivnost od planiranja, konstruisanja, proizvodnje, održavanja,... Ovo treba da bude osnova za stvaranje ekspertnih sistema u proizvodnji koji će primenom metoda veštačke inteligencije upravljati celokupnom proizvodnjom.

Ovako definisan CIM još nije široko rasprostranjen i danas je teško govoriti o potpuno realnom CIM-u kao automatskoj fabrici.

Fleksibilna automatizacija na nivou CIM-a jeste pre svega kompleks tehničkih sistema i organizacionih mera pomoću kojih se ostvaruje visoka ekonomičnost poslovanja. U ovom smislu, CIM je realnost, ali kod razvijenih industrijskih zemalja.

Istraživanja sprovedena u vodećim fabrikama mašinske industrije Japana govori da je robotizacija proizvodnje već odavno dobila karakter epidemije. Sve veća ekonomska efikasnost korišćenja industrijskih robota je neminovno vodila njihovoj sve masovnijoj primeni. Radi ilustracije, navodimo podatak da je 2010. godine u vodećim japanskim kompanijama mašinske industrije jedan industrijski robot u

sklopu sa sistemom automatskog projektovanja i upravljanja, kao i automatizovanom pripremom proizvodnje bio u stanju da zameni osam radnika pri punom opterećenju u tri smene rada. Pri tome neposredni rezultat robotizacije je bio povećanje kvaliteta poslovanja za četiri puta dok se broj prekida tehnoloških procesa smanjio za više od petnaest puta.

Uticaj industrijskih robota na rast produktivnosti rada i poboljšanje kvaliteta proizvoda se značajno povećava u slučajevima kada se robotizacija sprovodi paralelno sa ustrojem drugih automatizovanih sistema a pre svega sa postupcima automatizovanog projektovanja i pripreme proizvodnje. Po oceni japanskih stručnjaka robotizacija uzeta sama za sebe doprinosi samo sa 15-20% povećanja produktivnosti rada, ali u sklopu sa sistemima automatskog projektovanja dobici u produktivnosti se povećavaju čak na 60%. Jedan broj eminentnih naučnika u ovoj oblasti ide tako daleko i tvrdi da se dobici u produktivnosti rada u slučajevima kompletne automatizacije mogu povećati i za 80% pa čak i više. Ovako izraženi ekonomski efekti se uglavnom ostvaruju zahvaljujući povećanom obimu produkcije ali i na račun povećana kvaliteta proizvoda, poboljšanja organizacije proizvodnje i potpunijeg korišćenja opreme.

Automatizacija i robotizacija kao jedan od njenih važnijih elemenata pokazali su da uspešno rešavaju ovakve probleme. Teži se tome da proizvodnja bude projektovana tako da se bez hardverskih promena mogu postići potrebne izmene u proizvodnom programu (kratkoročna fleksibilnost).

4 UPRAVLJANJE AUTOMATSKIM TEHNOLOŠKIM PROCESIMA

Kada se govori o automatskim tehnološkim procesima i specifičnom načinu upravljanja koji se vezuje za visoki stepen u razvoju tehnologije, tada se misli na fleksibilne proizvodne sisteme. I pored različitih podataka i koncepcija u literaturi mogu se izvesti neke osnovne karakteristike ovakvog načina upravljanja:

- potpuna mehanizacija rukovanja i obrade materijala,
- integracija pojedinačnih mašina i operacija u jedinstven sistem, i
- kontinuiranost proizvodnog procesa.

Kod automatskih tehnoloških procesa dolazi do:

- optimizacije i racionalizacije proizvodnje,
- automatske kontrole, regulisanja i upravljanja proizvodnom procesom što ima kao posledicu
- upotrebu računarske tehnike,
- korišćenje povratne sprege u upravljanju.

Efekti ili posledice primene automatskih sistema upravljanja tehnološkim procesima su:

- uštede u ljudskom radu, tj. povećanje produktivnosti rada,
- prevazilaženje nedostataka neželjenog subjektivnog uticaja u tehnološkom procesu (na primer zamor, neznanje, neiskustvo,...) koji dovode do grešaka u radu,
- fleksibilnije upravljanje i veća mogućnost promena,
- aktivnosti čoveka se pomeraju ka kreativnijim poslovima.

Osnovu za upravljanje tehnološkim procesima čine informacije koje se razmenjuju unutar tehnološkog procesa, a isto tako i između tehnološkog procesa i sredine u kojoj deluje.

U zavisnosti od složenosti algoritma upravljanja u praksi se susreću tri osnovna sistema automatskog upravljanja tehnološkim procesom:

- a. sistem logičko – programskog upravljanja tehnološkim procesima kod kojih se algoritmom upravljanja održava tačno logično vođenje tehnološkog procesa, što omogućava da se upravljani tehnološki proces odredi kao determinisani.

Velike su prednosti ovog način upravljanja nad ručnim. Isključuju se pogrešne radnje čoveka, omogućava korišćenje i primena informacija i metoda koje prevazilaze nivo i obim znanja operatera, te se time povećava kvalitet i efikasnost odvijanja tehnoloških procesa, zatim moguće je u program uneti sva poslednja dostignuća iz oblasti tehnologije, organizacije, upravljanja..

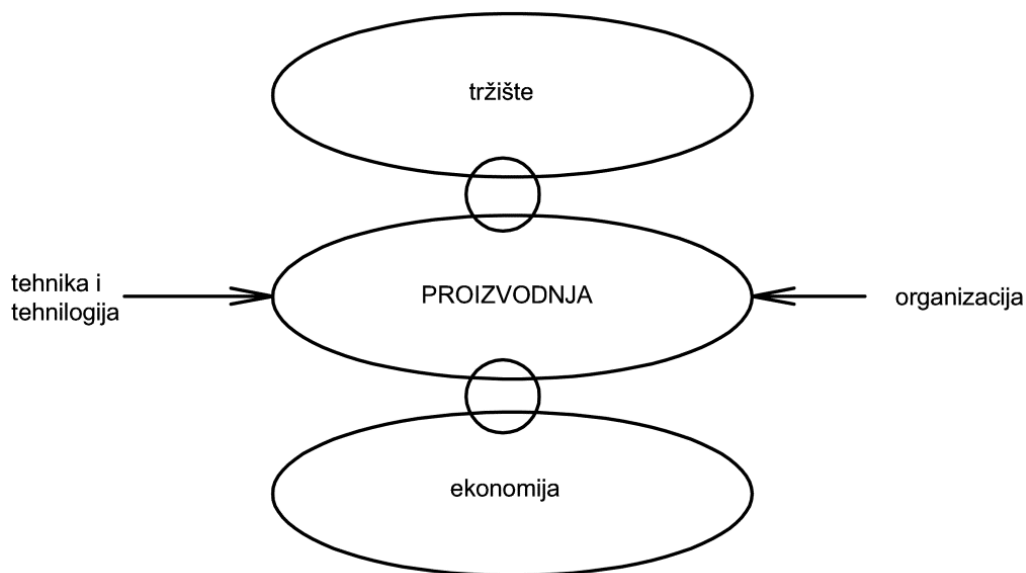
- b. sistem optimalnog upravljanja se javljaju u slučaju složenih tehnoloških procesa koji imaju determinisane, stohastičke i čisto slučajne delove. Uloga procesnog računara ogleda se upravo u mogućnosti stvaranja sistema optimalnog upravljanja stohastičkim delovima tehnološkog procesa, jer prirodno je da operator teško može da obezbedi optimalni režim rada.

Sistemi optimalnog upravljanja mogu se ostvariti kao automatski sistemi upravljanja tehnološkim procesom:

- bez adaptacije, kod kojih su raspodele verovatnoća promenljivih unapred poznate, pa optimalna strategija upravljanja može da se odredi kroz definisani matematički model funkcionisanja tehnološkog sistema, i
- sa adaptacijom, kod kojih ne postoji informacija o raspodeli slučajnih promenljivih procesa, što znači da tek u toku dejstva, u zavisnosti od ponašanja i karaktera slučajnih promenljivih (a na bazi dobijenih rezultata o ponašanju koji se registruju za prethodne periode posmatranja sistema) moguće je razraditi određenu optimalnu strategiju

upravljanja. Reč je o adaptivnom sistemu koji u zavisnosti od konkretne situacije treba da obavlja samopodešavanje.

- c. sistemi kompleksnog upravljanja tehnološkim procesom organizaciono povezuju grupe tehnoloških procesa, sa čitavim kompleksom, opreme, protocima materijala polufabrikata i nosilaca energije. Upravljanje se obavlja uz pomoć operativnog personala u toku tehnološkog procesa uz automatsko i poluautomatsko sakupljanje i obradu tehnoloških i organizaciono – proizvodnih informacija (sl. 2). Uloga procesnog računara je vrlo kompleksna: obuhvata proizvodnu, komercijalnu, finansijsku funkciju koje se regulišu automatskim putem po principima optimalnosti.



Sl.2.Upravljanje proizvodnim procesom

Sistemi upravljanja mogu se hijerarhijski raspodeliti na različite nivoe upravljanja u okviru kojih su, u zavisnosti od složenosti algoritma upravljanja, prisutni navedeni tipovi automatskih sistema upravljanja: na nižim nivoima zastupljeno je logičko – programsko upravljanje, na višim optimalno i kompleksno upravljanje (Štefanić, Križan, & Čala, 2008).

5 FLEKSIBILNI PROIZVODNI SISTEM

Dosadašnja istraživanja su pokazala da su uslovi i zahtevi tržišta takvi da im postojeća filozofija proizvodnje ne može da odgovori na pravi način.

Kruta proizvodnja uz neadekvatnu organizaciju učinili su da su postojeći tipovi proizvodnje postali neekonomični, nefleksibilni jednom rečju neprilagodljivi veoma oštrim tržišnim uslovima. Fleksibilna automatizovana proizvodnja nastala je kao odgovor na novo stanje na tržištu i savremene zahteve. Oni govore u prvom redu o tome da se traži sve više proizvoda u različitim varijantama uz sve ekskluzivnije zahteve potrošača. Masovna proizvodnja i prodaja proizvoda je sve ređa. Uspešno će se prodavati samo oni proizvodi koji se budu mogli prilagoditi zahtevima tržišta i to u kratkom vremenskom periodu.

Doprinos automatizaciji i podizanju nivoa kvaliteta proizvoda predstavljaju fleksibilni proizvodni sistemi različitog nivoa i namene, čije su osnovne tehnološke komponente numerički upravljane mašine i industrijski roboti. Automatizacija u svim oblastima proizvodnje posebno izražena u liku fleksibilnih proizvodnih sistema, znači i višestruko povećanje tačnosti, preciznije izvođenje operacija u svim fazama rada i time utiče na značajno poboljšanje kvaliteta svih finalnih proizvoda.

Fleksibilna proizvodnja predstavlja kombinaciju fleksibilnosti CNC-mašina i visoku pouzdanost i produktivnosti tehnoloških transfer-linija sa ciljem postizanja visokog kvaliteta proizvoda. Imajući ovo u vidu, do danas je razvijeno više varijanti fleksibilnih proizvodnih sistema. Razlike postoje u postavljenom konceptu i stepenu automatizacije. Ovi sistemi imaju velike mogućnosti samo ako su projektovani sa jasnim ciljem i koncepcijom (Matejić, 2002).

Razvoj mikroprocesora i ostalih pratećih tehnologija doveo je do drastičnog pada cena ovim komponentama i omogućio njihovu primenu za upravljanje mašinama. U tom slučaju kompjuter preuzima neke upravljačke funkcije koje su do tada bile rešene hardverskim putem i prebacuje ih u nadležnost softvera.

U eri novih tehnologija i velikog usavršavanja postojećih, fleksibilni proizvodni sistemi kao visoko automatizovani elementi treba da omoguće postizanje željenog kvaliteta, malih serija pa čak i pojedinačne proizvodnje. Opšte je poznato da se savremena kontrola proizvodnje ne može rešiti bez numeričkog upravljanja. Kod „konvencionalnih“ sistema završni kvalitet predmeta rada zavisi od umešnosti radnika. Savremena proizvodnja mora biti definisana tako da se delimično isključi značaj radnika na izlazni kvalitet predmeta rada. Jedan od najvećih problema je taj što se i tehnologija proizvodnje datih proizvoda često mora menjati, to jest prilagoditi novim proizvodnim sistemima. Kratkoročno gledano cena proizvoda se drastično povećava, međutim, ako problem posmatramo dugoročnije velike prednosti su na strani fleksibilne automatizacije.

Važna osobina današnje proizvodnje je automatizacija. Uvođenje automatizacije u fleksibilnu proizvodnju moguće je samo uz detaljno planiranje svakog proizvodnog zadatka.

Zato fleksibilna proizvodnja podrazumeva veliki stepen automatizacije procesa. Kažemo da je automatizacija procesa suština fleksibilne proizvodnje.

Za ovakvu proizvodnju, orijentisanu na male serije neki od osnovnih uslova su:

- brzo i efikasno projektovanje,
- proizvodna linija mora biti sposobna za prilagođavanje različitim proizvodima,
- fleksibilna proizvodnja podrazumeva računarsko upravljanje celim procesom.

Tehnološki progres i kvalitet proizvoda su dve uzajamno uslovljene kategorije. Tehnološki napredak deluje u pravcu permanentnog podizanja upotrebne vrednosti proizvoda, a sa druge strane, u svojoj realizaciji on podrazumeva upotrebu predmeta za rad sve većeg kvaliteta. Ovde treba tražiti i doprinos automatizacije kao najizraženijeg oblika savremenog tehničkog progressa na potrebu neprekidnog poboljšanja sredstava rada.

Organizacija i tehnologija automatizovanih fleksibilnih proizvodnih sistema zasniva se na grupnom tipu proizvodnje, odnosno na grupnoj tehnologiji kao vidu tehnološke organizacije. Ubrzani razvoj grupne tehnologije i njena primena u proizvodnoj praksi doprinose razvoju fleksibilne automatizovane proizvodnje, kao osnovnog koncepta savremenog načina rada. Zbog toga se danas pojam fleksibilne i automatizovane proizvodnje ne odvaja od pojma grupne tehnologije. Na temelju grupne tehnologije, obliku tehnološke organizacije, razvija se fleksibilna automatizovana proizvodnja, najvažniji savremeni koncept. Odnosno, grupna tehnologija predstavlja tehnološku i organizacionu osnovu ovakve proizvodnje (Čuprić, 2003).

Automatizovana fleksibilna proizvodnja se kao koncept već primenjuje u industrijskoj praksi i daje zapažene rezultate. Očekivanja su da će ti rezultati u budućnosti biti još veći.

6 PERSPEKTIVE PRIMENE ROBOTA U DOMAĆOJ INDUSTRIJI

Roboti se danas primenjuju u svim granama industrije. Mogu „beskrajno“ da ponavljaju složene operacije, da ih obavljaju efikasnije od čoveka i da pri tome kvalitet urađenog posla bude ujednačeniji. Često rade u uslovima koji su teški i

opasni za čoveka, kao što je rad sa otrovnim i radioaktivnim materijalima, pri povišenim temperaturama i pritiscima nepovoljnim za ljudski organizam. Ovo ih čini veoma povoljnim uređajima za mehanizaciju pojedinih operacija u industrijskim pogonima. Generalno se može reći da se roboti primenjuju iz dva razloga:

- humanizacija uslova rada, odnosno oslobađanje ljudi od teškog i opasnog rada,
- povećanje produktivnosti.

U uslovima tržišne privrede povećanje produktivnosti je jedan od osnovnih uzroka opstanka na tržištu, pa je drugi od navedenih razloga primene robota dominantan, a ostaće to i u bližoj budućnosti. Predviđa se, naime, da će cena robota u industrijski razvijenim zemljama tri puta sporije rasti od cene radne snage. Sa druge strane zbog visoke početne cene takozvana „teška” automatizacija može da otplati svoju cenu samo pri obradi velikih serija. Roboti imaju ekonomsku opravdanost i kod manjih serija, jer se njihov rad lako može podesiti za nove partije komada promenom programa računara.

O ovim prednostima robotizacije može se govoriti iz više uglova, ali u uslovima kada ljudski rad postaje jeftiniji od mašine uslovi i odnosi u sistemima postaju veoma specifični (Potkonjak, 1999).

Izgledi za primenu robota u domaćoj industriji u bližoj budućnosti nisu povoljni zbog sledećih razloga:

- kod nas je jeftina radna snaga i veliki je broj nezaposlenih radnika, pa se u projektima za nove fabrike često predviđa zapošljavanje što je moguće većeg broja radnika,
- mašine su skupe, naročito uvozna oprema.

Uvođenje tržišne privrede će, doprineti a verovatno i diktirati uvođenje robota zbog neophodnosti povećanja i ujednačavanja kvaliteta proizvoda, ali i zbog povećanja produktivnosti. Za složenije zadatke, velike brzine kretanja, velike tačnosti i ponovljivosti, veliku pouzdanost, autonomnost, adaptivnost i sl. potrebno je projektovati takve upravljačke sisteme koji moraju da zadovolje i ekonomsku stranu koja je u ovom trenutku u našoj zemlji veoma nepovoljna. Pretpostavlja se da će u skoroj budućnosti i automatizacija naći svoje mesto bez obzira na nisku cenu radne snage na tržištu.

Pošto naša zemlja želi da bude članice mnogih svetskih organizacija i da prati najnovija tehnološke trendove to podrazumeva i prihvatanje velikog broja propisa i normi. Ovim zakonima su u najvećoj meri zaštićeni ljudi i životna sredina, što iziskuje korišćenje najsavremenije tehnološke opreme.

7 ZAKLJUČAK

Današnji imperativ je brzo proizvoditi što više modela, varijanti jednog istog modela sa velikom mogućnosti udovoljavanja željama kupca, normalno uz minimalne cene koštanja. Kao jedno od rešenja vidi se što veća automatizacija svih oblika poslovanja i spremnost usvajanja svih novih tehničko-tehnoloških rešenja. Proizvodnja kao deo celokupne aktivnosti umnogome doprinosi uspešnosti cele kompanije.

Analiza osobina proizvodnje treba da doprinese njenoj efikasnosti i otkrije potencijalna mesta primene automatskih mašina. Sa druge strane upoznavanje sa osobinama ovih uređaja omogućava projektantu tehnološkog procesa da može koristiti sve mogućnosti automatizacije koje mu stoje na raspolaganju.

Karakteristika savremene proizvodnje je uvođenje i razvoj robotizovanih i računarski orijentisanih fleksibilnih proizvodnih procesa. Funkcionisanje automatizovanih proizvodnih sistema je rezultat skladnog komponovanja elemenata proizvodnje. Ovakvi sistemi se sastoje od delova uzajamno zavisnih, povezanih i objedinjenih zajedničkim poslovnim, proizvodnim, investicionim, razvojnim ciljevima.

Analiza jednog ovako složenog “objekta” predstavlja veliki izazov. Problem predstavlja složenost sistema i međusobna povezanost velikog broja komponenti zavisnih elemenata. Ovo možemo definisati kao nedostatak odgovarajućih matematičkih modela koji bi na adekvatan način opisali funkcionisanje svih procesa. Prilikom definisanja matematičkih modela najveću prepreku sačinjava veoma izražena nelinearnost i dinamičko ponašanje ovih sistema. Sa druge strane je izbor odgovarajućeg (adekvatnog) hardvera koji bi mogao da odgovori svim postavljenim zahtevima. Treba napomenuti da je u zadnje vreme masovnom proizvodnjom upravljačkih komponenti i njihova cena na tržištu drastično opala.

Danas su u svetu velike snage angažovane na projektovanju fleksibilnih sistema, različite namene i osobina koji najčešće u sebi sadrže i veliki broj robota. Proizvođači su prisiljeni da uz povećanje asortimana obaraju cene svojih proizvoda. Pravljenje ustupaka tržištu i

potencijalnim kupcima od proizvođača zahteva da u svakom trenutku mora biti upoznat sa svim novim tehnološkim dostignućima i novim projektantskim rešenjima kako bi mogao dobiti jedinicu proizvodnje sa što nižom cenom.

CITIRANI RADOVI

- Ćuprić, N. (2003). *Modeliranje ulazno izlaznih zona automatskih skladišnih sistema*. Beograd: Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- Janjušević, L., & Potkonjak, V. (1999). *Modeling and simulation of flexible and fully automated seed processing plant*. Beograd: ETRAN.
- Janjušević, L., Milutinović, Z., & Radosavljević, M. (2011). Zahtevi savremenog tržišta. *Konferencija ICDQM – 2011*, (pp. 646-652). Beograd.
- Levi-Jakšić, M. (2006). *Menadžment tehnologije i razvoja*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Matejić, V. (2002). *Prilozi istraživanju naučnog i tehnološkog razvoja*. Beograd: Savezni sekretarijat za razvoj i nauku.
- Potkonjak, V. (1999). *Robotika*. Beograd: Građevinska knjiga.
- Štefanić, N., Križan, O., & Čala, I. (2008). Models and Methods of Production Management. *Strojarstvo*, Vol. 50. No. 3, 175-184.

Zahvalnica

Ovaj rad je delom finansijski podržan od Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije u okviru projekta TR-35042.

Datum prve prijave: 30.03.2014.
Datum prijema korigovanog članka: 13.05.2015.
Datum prihvatanja članka: 21.05.2015.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA** Sixth Edition:

Janjušević, L., Hadžić, P., & Radosavljević, M. (2015, jul 15). Upravljanje fleksibilnom proizvodnjom i uloga robota u njoj. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 46-56. doi:10.12709/fbim.03.03.02.06

Style – **Chicago** Sixteenth Edition:

Janjušević, Ljubinko, Pavle Hadžić, and Miroslav Radosavljević. 2015. "Upravljanje fleksibilnom proizvodnjom i uloga robota u njoj." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 3 (2): 46-56. doi:10.12709/fbim.03.03.02.06.

Style – **GOST** Name Sort:

Janjušević Ljubinko, Hadžić Pavle and Radosavljević Miroslav Upravljanje fleksibilnom proizvodnjom i uloga robota u njoj [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, jul 15, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 46-56.

Style – **Harvard** Anglia:

Janjušević, L., Hadžić, P. & Radosavljević, M., 2015. Upravljanje fleksibilnom proizvodnjom i uloga robota u njoj. *FBIM Transactions*, 15 jul, 3(2), pp. 46-56.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Upravljanje fleksibilnom proizvodnjom i uloga robota u njoj. **Janjušević, Ljubinko, Hadžić, Pavle and Radosavljević, Miroslav.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, jul 15, 2015, FBIM Transactions, Vol. 3, pp. 46-56.



ULOGA MARKETINŠKIH KOMUNIKACIJA U KREIRANJU STRATEGIJE RAZVOJA TURISTIČKIH ORGANIZACIJA

THE ROLE OF MARKETING COMMUNICATIONS IN CREATING DEVELOPMENT STRATEGIES OF TOURISM ORGANIZATIONS

Nemanja Lekić

Beogradska poslovna škola, Beograd, Srbija

Marko Ćosić

Beogradska poslovna škola, Beograd, Srbija

Uroš Cvetković

Beogradska poslovna škola, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **L83, M31**

Apstrakt

Sva tržišta se baziraju na osnovnim elementima: tržišni subjekt, objekt razmene i cena. Jedno od posebnih vrsta tržišta je turističko tržište. Turističko tržište je skup odnosa ponude i tražnje u sferi usluga i dobara koji služe za podmirenje turističkih potreba na određenom prostoru, odnosno skup odnosa ponude i tražnje koji nastaje pod uticajem turističkih kretanja. U ovom radu ukazuje se na to da adekvatan izbor instrumenata marketinških komunikacija utiče na kreiranje i primenu strategije razvoja turističkih organizacija. Krajnji cilj poslovanja turističkih organizacija je efikasna i kvalitetno pružena usluga korisnicima turističkih usluga. Na izbor odgovarajuće strategije utiče adekvatna kombinacija instrumenata marketinških komunikacija što organizaciji obezbeđuje da zadrži i održi konkurentsku prednost na tržištu. Detaljnom analizom tradicionalnih oblika komuniciranja organizacije, pa samim tim i turističke organizacije, došle su do zaključka da nove mogućnosti u održavanju konkurentске pozicije na tržištu leže u iznalaženju adekvatnog modela marketinških komunikacija.

Ključne reči: marketinške komunikacije, strategija razvoja, turističke organizacije

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Nemanja Lekić

 nemanja.lekic@bbs.edu.rs



Abstract

All markets are based on basic elements: market subject, object exchange, and price. One of the special types of markets is tourism market. Tourism market is a set of relations of the supply and demand in the sphere of services and goods which are used to meet tourism needs in a particular area, or a set of relations of the supply and demand occurring under the influence of tourism trends. This paper shows that an appropriate choice of marketing communication tools influence the creation and implementation of the development strategy of tourism organizations. The ultimate goal of tourism operations is effective and efficient service provided to the users of tourism services. An adequate combination of marketing communication tools affects the selection of appropriate strategy which provides maintaining and sustaining a competitive advantage in the marketplace to the organization. A detailed analysis of the traditional forms of communications regarding organizations, and therefore tourism organizations, shows that new possibilities in maintaining a competitive market position lie in finding an adequate model of marketing communications.

Keywords: marketing communication, development strategy, tourism organization

1 UVOD

Da bismo bili uspješniji na sve zahtevnijem tržištu moramo permanentno unapređivati marketinške komunikacije. Efikasne komunikacije su spona između date organizacije i njenih stejkholdera. Analizom tradicionalnih oblika komuniciranja organizacije, samim tim i turističke organizacije, došle su do zaključka da nove mogućnosti u održavanju konkurentne pozicije na tržištu leže u iznalaženju adekvatne strategije razvoja.

U uslovima savremenog poslovanja kreiranje i primena uspešne strategije razvoja organizacije uslovljeni su adekvatnim izborom instrumenata marketinških komunikacija. Zadatak organizacije je uspostavljanje i održavanje komunikaciono-informacionog toka između organizacije i njenih ciljnih grupa, sa ciljem međusobnog informisanja i razvijanja dobrih odnosa, baziranih na poverenju, privrženosti i lojalnosti.

Krajnji cilj poslovanja turističkih organizacija je efikasna i kvalitetno pružena usluga korisnicima turističkih usluga. Svaka komunikacija ima svoje specifičnosti koje je potrebno poznavati ako organizacija želi da postigne vrhunsku uslužnost i ljubaznost. Propagandna poruka treba da bude jedinstvena bez obzira na to koji se instrument ili kombinacija instrumenata marketinških komunikacija koristi.

Zahvaljujući konceptu marketinških komunikacija turističke organizacije mogu brže da odgovore

zahtevima korisnika svojih usluga i unaprede svoje poslovanje.

2 MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE TURISTIČKIH ORGANIZACIJA

Suštinska karakteristika koncepta marketinških komunikacija je upravljanje komunikacijama u cilju uspostavljanja dugoročnih odnosa sa kupcima i maksimiziranja tržišnih rezultata.

Efikasno poslovanje turističkih organizacija zasniva se na korišćenju optimalne kombinacije svih elemenata marketinških komunikacija.

2.1 Marketinški miks turističkih organizacija

Marketinški miks u turističkim organizacijama, zbog njihove specifičnosti, čine: proizvod/usluga, ljudi, pakovanje, programiranje, distribucija, promocija, partnerstvo i cena, koncept 8P.

Pojedini autori proizvode u turizmu dele na:

- Proizvode namenjene širokoj potrošnji koje pored domicilnog stanovništva, konzumiraju i turisti. U istu grupu uključuju se i usluge komunalnih preduzeća, usluge prevoza, zdravstvene usluge i slično;
- Proizvodi standardnog proizvodnog programa delimično modifikovani za konzumiranje turista (industrijski suveniri, programi kulturnih i drugih institucija, sportski rekviziti);

- Proizvodi prvenstveno namenjeni konzumiranju turista (npr. zanatski suveniri, usluge putničkih agencija i biroa, ugostiteljske usluge i sl.)

Proizvod u turizmu nije jedinstven, jer nisu jedinstvene ni potrebe turista. One mogu biti: potrebe za putovanjem, smeštajem, ishranom, rekreacijom, bavljenje sportom, pasivnim odmorom, potrebe za kulturnim programom

Turistički proizvod može da se definiše kao pojedinačni element proizvođača na strani turističke ponude ili kao funkcionalni spoj više takvih elemenata, pri čemu se njegovo konačno uobličavanje postiže izborom i mešanjem tih elemenata koji za dato geografsko područje vrše sami turisti. (Bakić, 2007)

Ljudi su veoma bitan faktor kod turističkih organizacija (osoblje i klijenti – korisnici usluga).

Pakovanje je kombinacija komplementarnih i povezanih usluga u jedinstvenu uslugu po jedinstvenoj ceni.

Programiranje se odnosi na razvoj posebnih aktivnosti, događaja ili programa kako bi se povećala potrošnja turista.

Pri *distribuciji* usluga u centru pažnje uvek moraju da budu:

Osoblje koje se zapošljava u uslužnoj organizaciji, usled značaja neposrednog kontakta sa potrošačima;

Klijenti – odnosno potrošači koji su odabrani kao tržišne mete kojima se posreduju usluge i od čijeg zadovoljstva zavisi vrednovanje proizvoda/usluga;

Tehnološka podrška – primenom informacionih tehnologija, sve većom zastupljenošću Interneta i njegovih mogućnosti, interaktivne televizije i mobilnih komunikacija.

Zadaci *promotivnih aktivnosti* treba da počivaju na stvaranju svesti o turističkom proizvodu na tržištu, stvaranju njegovog imidža i što boljeg pozicioniranja proizvoda. Cilj komunikacionog miksa je formiranje odgovarajućeg nivoa i kvaliteta turističke tražnje za proizvodom koji se plasira na tržištu. Potrebno je učiniti da turistički proizvod postane poznat širem krugu potrošača jer veća potencijalna masa potrošača otvara i

veće mogućnosti za stvarne potrošače. Pri tome je potrebno kreirati što atraktivniju poruku koja treba da odrazi osobine proizvoda kako bi se iz visokih očekivanja ostvarila predviđena kupovina. Komunikacioni efekti uvek moraju biti planirani kako bi se postigao efekatan odgovor od strane ciljnog tržišta.

Promocioni miks sastoji se od nekoliko instrumenata. To su: oglašavanje, unapređenje prodaje, lična prodaja, odnosi s javnošću, ekonomski publicitet i direktni marketing.

Partnerstvo obuhvata zajedničke marketinške aktivnosti komplementarnih organizacija u turizmu.

Na *cenu* turističkih proizvoda utiču sledeći faktori (Bakić, 2007):

- visoka elastičnost tražnje;
- značajan protok vremena između utvrđivanja cena i prodaje turističkog proizvoda;
- nemogućnost lagerovanja proizvoda i s tim u vezi obazrivost kod politike cena;
- visoka mogućnost kratkoročnih fluktuacija cena;
- redukcija cena (kod paket aranžmana) da se privuče tražnja;
- visoka mogućnost rata cenama u domenu usluga smeštaja, prevoza, turističkih agencija;
- značajna državna regulativa;
- neophodnost sezonskog diferenciranja cena;
- psihološki aspekti odlučivanja turista za proizvod kao statusni simbol;
- visoki fiksni troškovi u poslovanju na turističkom tržištu.

U kreiranju politike cena treba voditi računa o tome da: cene turističkog proizvoda moraju biti konkurentne; cene moraju osigurati odgovarajući profit; neselektivno sniženje cena može da bude nesmotren potez; sniženje cena dobra je praksa u pojedinim slučajevima (npr. kada se ostvaruje prihod koji se inače ne bi ostvario, kada će doprineti boljem iskorišćenju kapaciteta i sl.).

Ostvarivanje ciljeva poslovanja turističkih organizacija zavisi od sposobnosti da se zadovolje potrebe i želje potrošača uz adekvatnu kombinaciju instrumenata tržišnog nastupa i to

kroz ispunjavanje obećanja i građenje dobrih odnosa sa potrošačima.

2.2 Društvena odgovornost turističkih organizacija

U strategiju razvoja moramo uključiti i koncept društveno odgovornog poslovanja. Postoje brojne definicije društvene odgovornosti. Definicija Svetskog poslovnog saveta glasi: „Društveno odgovorno poslovanje je neprestano obavezivanje poslovnog sveta da se ponaša etički i doprinosi ekonomskom razvoju, u isto vreme poboljšavajući kvalitet života, kako zaposlenih i njihovih porodica, tako i lokalne zajednice i društva u celini“.

Društvena odgovornost nosu sa sobom etički imperativ da se preduzimaju koraci koji društvo čine boljim, odnosno da se izbegnu koraci koji bi doveli do pogoršanja u društvu. Ona podrazumeva da organizacije odrede šta je dobro, a šta loše, da donesu odluke koje su etički motivisane.

Turizam je grana industrije sa najvećim godišnjim rastom u svetu. Ljudi vide i njegovu negativnu stranu koja se ogleda u: rastućoj količini otpadnih gasova štetnim po klimu zbog intenziviranja automobilske i avionske saobraćaja; opterećivanju životne sredine nepromišljenim odstranjivanjem smeća i otpadnih voda; uticaju na životnu sredinu neprimisanim gradnjom; nedostatku poštovanja i obazrivosti prema ljudima koji tu žive, njihovoj kulturi i običajima.

Prema World Travel and Tourism Council, turizam je jedan od najvećih izvora privredne aktivnosti, ali u isto vreme je važan za „snagu održivosti, podizanja životnog standarda u nerazvijenim područjima, promovisanju očuvanja prirodne i životne sredine i obezbeđivanju sredstava za mirnu međunarodnu razmenu“. (Anon, 2013)

Autor Henderson smatra da, pored obaveza u pogledu kvaliteta turističkih proizvoda koji se prodaju i zadovoljavaju potrošački ukus, ekološki pokret koji je zvaničan za bolje planiranje i upravljanje turizmom, turistička preduzeća treba da budu sklona usvajanju i shvatanju društveno odgovornog poslovanja. (Henderson, 2007)

Održivi razvoj turizma treba da društveno odgovorno poslovanje smatra kao instrument koji bi mogao da pomogne turističkim organizacijama da usvoje smernice za održivost u praksi. To bi zahtevalo znatno više rada, jer bi u suprotnom održivost bila na površinskom nivou. Potrebno je uključivanje principa društveno odgovornog poslovanja u svoje aktivnosti kao i postavljanje merljivih ciljeva preduzeća i izveštavanje o dobru koje je turistička organizacija postigla.

Sve više primećujemo tendenciju rasta turista koji su spremni da plate više za programe putovanja preduzeća koja posluju društveno odgovorno. Želja za približavanje istinskim vrednostima: ekologija, međusobno poštovanje tradicije, presudni su za izbor odredišta. Moralni i etički imperativi postaju sve više naglašeni.

3 KONCEPT DIREKTNIH MARKETINŠKIH KOMUNIKACIJA U TURISTIČKIM ORGANIZACIJAMA

Koncept direktnog marketinga zasniva se na sistemu prodaje i/ili informisanja gde preduzeće sa potencijalnim kupcem uspostavlja direktnu, personalnu vezu kroz interaktivnu komunikaciju. Na njegovu ekspanziju je uticalo napuštanje koncepta masovnog marketinga od strane preduzeća i preusmeravanje marketing komunikacije u pravcu direktne, odnosno lične komunikacije sa kupcima/potrošačima.

Direktni marketing se odnosi na pokušaje da se steknu i zadrže kupci tako što se stupa u kontakt sa njima bez posrednika. Dok masovna propaganda dopire do širokog spektra ljudi, od kojih neki nisu u ciljnom auditorijumu i možda će obaviti kupovinu tek u nekoj kasnijoj fazi, direktni marketing koristi medije koji mogu da ciljaju kupce sa većom preciznošću i zahtevaju trenutni, direktan odgovor. Direktni marketing je potekao iz direktne pošte i kataloga za naručivanje putem pošte. Ali današnji marketari koriste niz različitih medija, kao što su telemarketing, komunikaciju sa direktnim odgovorom i e-mejl da bi ostvarili komunikaciju sa ljudima.

Definicija direktnog marketinga glasi: distribucija proizvoda, informacija i promotivnih koristi ciljnim

kupcima kroz interaktivnu komunikaciju, na način koji omogućava da se izmeri njihova reakcija. (Jobber & Fahy, 2006)

Osnovne karakteristike direktnog marketinga:

- *Interaktivni sistem marketinga* podrazumeva dvosmernu komunikaciju između organizacija i kupaca;
- *Merljiv odgovor* označava mogućnost postavljanja kvantitativno merljivih ciljeva;
- *Bilo koja lokacija* podrazumeva da direktni marketing ne precizira upotrebu tačno određenog medija, već je izbor vezan za potrebu koja lokacija treba da bude obuhvaćena porukom.
- *Baze podataka* impliciraju za organizaciju efikasan direktni marketing, važnost kreiranja i korišćenja baze podataka. Može se formirati na osnovu aktivne liste kupaca, liste potencijalnih kupaca koji su ranije reagovali na slične akcije ili formirati bazu podataka na osnovu spoljnih izvora (imenici, evidencije, statistički podaci, itd.). (Dwyer & Tanner, 2002)

U planiranju direktnog marketinga važno je poznavati kritične faktore uspeha, koji mogu da budu od presudnog značaja za uspeh marketing akcije. To su (Nash, 2000):

- Pravi proizvod ili usluga, koje tržište želi;
- Pravi medijum, posedovanje odgovarajućih e-mejl lista koje sinergiraju sa pravim medijima;
- Prava ponuda, kreirati ponudu koja će izazvati pažnju;
- Pravi format;
- Pravi testovi, puno je načina da se kreira ponuda kao i mnogo načina da se napravi pogrešan izbor - testiranje je veoma korisno;
- Prava analiza, iz najboljih podataka dobijenih testiranjem mogu se dobiti pogrešni zaključci i preporuke ako analiza podataka nije bila odgovarajuća.

Ciljevi direktnog marketinga moraju biti u saglasnosti sa ciljevima marketinga i promocije. Mogu biti ekonomski i psihološki. Cilj uvođenja direktnog marketinga u preduzeću mogu da budu i vrlo pristupačni troškovi direktnog marketinga ili u svakom slučaju pristupačniji od mnogih drugih

tehnika i metoda da se proдре na tržište, pa je interesantan kao inovaciona tehnika.

Lojalnost potrošača se na dvostruki način pojavljuje u direktnom marketingu: kao jedan od najbitnijih ciljeva kao i u svakoj drugoj komercijalnoj delatnosti i kao dopunsko sredstvo za postizanje lojalnosti u opštem marketingu. Mnogi autori se slažu da je regrutovanje potrošača najskuplja stavka među komercijalnim aktivnostima i zato su lojalni potrošači posebno važni.

Lojalni potrošači doprinose povećanom obimu korišćenja, a kao edukovani za korišćenje usluga pružaju i mogućnost za smanjenje troškova. To dopušta i mogućnost za veću maržu i niže cene uz isti kvalitet.

Oblici direktnog marketinga su:

- Internet marketing,
- Lična prodaja,
- Direktna pošta,
- Kataloški marketing,
- Komunikacija sa direktnim odgovorom,
- Telemarketing i
- Mobilni marketing.

3.1 Internet marketing

Internet marketing podrazumeva distribuciju proizvoda, informacija i promotivnih koristi potrošačima ili kompanijama preko Internet tehnologija. (Jobber & Fahy, 2006)

Elektronska trgovina ili e-trgovina se definiše kao skup tehnologija koje se koriste za unapređivanje poslovnih interakcija, kao što su Internet, elektronska razmena podataka, e-mejl, elektronski sistemi plaćanja, napredni telefonski sistemi, prenosivi digitalni uređaji, interaktivna televizija, elektronski kiosci za samoposluživanje i smart kartice.

Definiše se kao ispunjavanje marketing ciljeva kroz upotrebu Interneta i na njemu zasnovanih tehnologija.

E-marketing je širi termin od Internet marketinga, po tome što se odnosi na ispunjavanje marketing ciljeva preko šireg opsega komunikacionih tehnologija kao što su mobilni telefoni i digitalna televizija.

Prvi korak u Internet marketingu je registracija imena domena, a to je adresa Internet sajta koja ima ulogu „telefonskog broja“ za ljude koji pokušavaju da ga posete.

Kompanije koje u svome poslovanju koriste Internet karakterišu:

- Niži troškovi i cene;
- Unapređen kvalitet usluge;
- Veća raznovrsnost proizvoda – prosečan maloprodajni objekat je fizički ograničen;
- Prilagođavanje proizvoda.

Internet marketing pruža nove načine za sastavljanje marketing miksa. (Jobber & Fahy, 2006)

Proizvod. Internet kao medij direktnog marketinga pruža priliku za poboljšavanje proizvoda na nekoliko načina, odnosno na individualni, kastomizirani i digitalni način. Individualni način podrazumeva da lične specifikacije mogu da rezultiraju stvaranjem proizvoda koji su sasvim prilagođeni individualnim potrebama kupaca. Kastomizirani podrazumeva da sajтови vode evidenciju o proizvodima koje kupac redovno kupuje i onda pružaju kastomiziranu listu njegovih favorita. Osnovna korist za kupca je u bržoj onlajn kupovini. Pojava Interneta olakšala je rast i distribuciju digitalne robe i usluga koje mogu da se isporuče putem Interneta pravo na kompjuter kupca, na primer, informacije, dodaci softveru, kompjuterske igre, rezervacije mesta u avionu ili sobe u hotelu. Kada kupac izvrši isplatu, on može da preuzme proizvod sa interneta bez obzira na fizičku lokaciju dobavljača ili kupca.

Cena. Što se tiče cene internet tehnologija smanjuje troškove koje kupci imaju kada traže informacije o novim proizvodima i uslugama. Kupci mogu biti bolje informisani o cenama sličnih proizvoda. To rezultira smanjenjem moći dobavljača da kontrolišu, odnosno naplaćuju više cene, pošto strategije formiranja cena postaju vidljivije.

Promocija. Internet postaje sve važniji kao sredstvo za marketing komunikacije. Kompanija može da šalje e-mejllove za koje je prethodno pribavila odobrenje, redovne biltene i bilo kakve promotivne ponude za koje je kupac dao pristanak.

Komunikacija preko Interneta može da bude trenutna, zbog načina prenošenja podataka, što pruža mogućnost za trenutni odgovor na upite kupaca. Veb marketing omogućava turističkim organizacijama da se u svom promotivnom nastupu predstave i popularišu preko svog veb sajta putem kojeg se mogu obaviti on-line rezervacije proizvoda koja obezbeđuju ova preduzeća. Interakcija korisnika sa internet tehnologijom omogućava da se do korisnika isporuči takav sadržaj koji se kreira na bazi njegovih specifičnih zahteva. Korisnik umesto marketing menadžera, upravlja tokom prezentacije publikovanih dokumenata na veb-u. Korišćenjem hiper-linkova korisnici odlučuju šta će videti, kada će videti i da li će uopšte videti. Korisnici određuju pravac i redosled kojim će se informacija prezentovati, što znači da nisu ograničeni u svom odlučivanju o tome kada će i kako pregledati prezentovani sadržaj. Veb sajтови treba takođe da budu identifikovani od strane pretraživača. Za to je potrebno da se ti sajтови plasiraju pretraživačima da bi veb korisnici mogli lako da ih pronađu.

Mogućnost dvosmernog masovnog komuniciranja, interaktivnost i mogućnost da se uz relativno niske troškove isporuči personalizovana poruka za svakog pojedinca u masi korisnika, predstavljaju najznačajnije prednosti Interneta.

Distribucija. Internet je kompanijama pružio šansu da koriste novi kanal za pristup tržištu. On ima jasnu prednost u odnosu na standardne kanale u pogledu smanjenja ulaznih prepreka.

Najzastupljeniji model distribucije na većini tržišta potrošne robe koja ne koriste internet jeste da se i transakcije i logistički procesi povere posrednicima. Prednost Interneta je u tome što mnoge kompanije, nakon što uvide da e-trgovina pruža šansu za izmenu praksi menadžmenta distribucije, smatraju da virtuelni prostor predstavlja sredstvo za ponovno uspostavljanje kontrole nad transakcijama putem eliminisanja posrednika i prodavanja robe direktno njihovim finalnim kupcima.

3.2 Lična prodaja

Lična prodaja (Kostić–Stanković, 2011) predstavlja instrument direktne marketinške komunikacije koji se koristi u procesu prodaje i zasniva na

uključivanju promotivnih elemenata u prodajnu komunikaciju. Uključuje dvosmernu ličnu komunikaciju između prodavca i pojedinačnih potrošača, u četiri oka, preko telefona, video konferencija ili drugim sredstvima. Rezultat lične prodaje treba da bude efektan, odnosno uz njenu pomoć potrošač treba da dođe u posed predmeta kupovine, a prodavac da dobije novčanu protivvrednost. Na taj način se potvrđuje ideja i suština prodaje kao najvažnijeg vida marketinških aktivnosti.

Marketing informacioni sistem ne može zaobići ličnu prodaju kao izvor informacija. Taj izvor može osigurati vrlo kvalitetne informacije, koje se mogu odnositi na sve elemente marketing programa, konkurenciju i ostale tržišne tokove.

Upravljanje prodajom obuhvata sledeće faze:

- *Formulisanje programa* – obuhvata specifikaciju ciljeva za ličnu prodaju. Organizacije postavljaju različite zadatke i ciljeve svojoj prodajnoj sili, kao: traganje za novim kupcima, komuniciranje sa kupcima, prodaja, postprodajne usluge, prikupljanje informacija itd. Ciljevi moraju biti jasni, nedvosmisleni i logični.
- *Ostvarivanje programa* – upravljanje prodajnom silom u smislu ostvarenja ciljeva. Ovaj deo zaslužuje posebnu pažnju i napore.
- *Kontrola uspešnosti programa* – ova faza programa je takođe nezaobilazna. Menadžment prodaje mora da prati pokazatelje uspešnosti prodaje. Ako kontrola i analiza pokažu da se prodajni ciljevi ne ostvaruju u potpunosti jer se ostvaruje mali profit tada se mora tražiti efikasniji način upravljanja prodajom.

Izbor (selekcija) *prodavaca* treba da doprinese efikasnom funkcionisanju ukupnog prodajnog procesa. Svaka organizacija razvija svoj sistem izbora, ali su bitna dva osnovna: standardni zbir osobina i dodatne osobine ličnosti koja se bira.

3.3 Direktna pošta

Direktna pošta uključuje slanje poštom pisama, propagandnih poruka, uzoraka, postera, brošura, audio i video traka, kompjuterskih CD-ova, potencijalnim mušterijama koji se nalaze na spisku za slanje pošiljki. Ova lista se sastavlja iz

liste mušterija ili se dobija od kuća koje se bave sastavljanjem tih lista. Direktna pošta je dobro prilagođena direktnom, jedan na jedan komuniciranju. Direktna pošta omogućava visoku selektivnost ciljnog tržišta, može biti personalizovana, fleksibilna je i omogućava lako merenje rezultata.

Dok su troškovi na hiljadu kontaktiranih ljudi viši nego sa masovnim medijima, kao što su TV ili časopisi, ljudi koji su kontaktirani su mnogo bolji konačni kupci. Direktna pošta se pokazala vrlo uspešnom u promociji knjiga, pretplati na časopise i osiguranju. Sve se više koristi za prodaju noviteta i poklona, odeće, gurmanske hrane i industrijskih proizvoda. Direktna pošta se takođe mnogo koristi od strane dobrotvornih organizacija. (Senić, 2000)

Najvažniji faktor kod efektivnosti kampanje direktne pošte jeste kvalitet liste koja se koristi za targetiranje potencijalnih kupaca. Direktna pošta olakšava precizno targetiranje imenovanih pojedinaca.

3.4 Kataloški marketing

Kataloški marketing obuhvata prodaju preko kataloga poslatih poštom na odabranu listu kupaca ili stavljenih na raspolaganje u radnji. Prodaja putem kataloga može biti jedini, primarni ili jedan od metoda prodaje preduzeća. (Senić, 2000)

Ako se efektivno koristi, kataloški marketing pruža potrošačima priliku da na ugodan način biraju proizvode kod kuće. (Jobber & Fahy, 2006) Često postoji mogućnost kupovine na kredit. Kataloški marketari ne moraju da troše novac na skupe lokacije u centru grada i imaju mogućnost da prikažu veći broj proizvoda, nego što je to moguće u prodavnici. Distribucija može da se centralizuje, čime se smanjuju troškovi. Izrada kataloga je skupa i oni zahtevaju stalno ažuriranje, posebno kada su u pitanju modni artikli. Takođe, iako proizvodi mogu da se vide u katalogu, varijacije u štampanju slike mogu da dovedu da zabune u pogledu pojedinih karakteristika proizvoda.

3.5 Komunikacija sa direktnim odgovorom

Komunikacija sa direktnim odgovorom se pojavljuje u glavnim medijima kao što su televizija, novine i

časopisi Razlikuje se od standardne propagande po tome što je osmišljena tako da traži direktan odgovor, kao što je narudžba, upit ili zahtev za posetu. Često se u reklamama koristi telefonski broj koji omogućava besplatno pozivanje ili se u štampanim medijima koriste kuponi kao sredstvo za odgovor. (Jobber & Fahy, 2006)

3.6 Telemarketing

Kao metod direktne prodaje, telemarketing se koristio decenijama, ali je termin relativno nov. Stari termin, *telefonska prodaja*, znači direktnu prodaju roba i usluga korišćenjem telefona za kontaktiranje potencijalnih kupaca, njihovo ubeđivanje i obavljanje transakcije.

Telemarketing je mnogo širi pojam. On obuhvata telefonsku prodaju, ali se takođe odnosi na traganje za novim kupcima putem telefona, odgovaranje na telefonske upite ili pružanje usluga vezanih za prodaju onoga koji zove. Rezultirajuće informacije ažuriraju banku podataka o mušterijama firme. Telemarketing je glavni izvor prihoda za neke firme i organizacije – dobrotvorne svrhe, politički kandidati i svrhe, kursevi za učenje kod kuće. Telemarketing je sistem komuniciranja u marketingu gde obučeni specijalisti (telefonisti) koriste telekomunikacije i informacionu tehnologiju za obavljanje aktivnosti marketinga i prodaje. To je planirana i kontrolisana aktivnost koja uspostavlja i koristi direktan odnos između kupca i prodavca koristeći telefon. Može se koristiti u brojnim ulogama i ta univerzalnost je upravo razlog porasta aktivnosti telemarketinga u novije vreme.

Telemarketing funkcioniše zato što je ličan, urgentan, interaktivan, fleksibilan, generiše neposrednu reakciju, dopušta stalna poboljšanja putem testiranja i pogodan je sa aspekta troškova. Može se koristiti u direktnoj prodaji, u podržavanju prodavaca na terenu, u stvaranju i izboru potencijalnih kupaca, za stvaranje i ažuriranje baze podataka marketinga, poboljšanje distribucije, usluga kupcima, tehničku podršku, kontrolu kredita.

Uspešni telemarketing zavisi od izbora pravih telefonista, njihovog intenzivnog obučavanja i motivacije putem učešća u sopstvenom prodajnom uspehu. (Senić, 2000)

3.7 Mobilni marketing

Mobilni marketing je vrlo efikasan komunikacioni kanal do krajnjeg korisnika koji omogućava direktan put ka ciljnim grupama i nudi personalizovani pristup. Osnovni potencijal mobilnog marketinga leži u velikom broju korisnika mobilnih uređaja. Mobilni uređaji su, na godišnjem nivou, postali prodavaniji od automobila i PC računara zajedno. Provajderi elektronske trgovine (Chen, Li, Chen, & Xu, 2011), putem mobilnih uređaja, pronalaze prednost u razvoju mobilne trgovine zahvaljujući sledećim dimenzijama: dostupnost, lociranje, pogodnost, prilagođavanje i identifikacija.

„Uvek dostupan“ znači da zbog svog dizajna mobilni telefon omogućava ljudima da obavljaju mnoge stvari putem Interneta, a da nisu vezani za PC računar, odnosno, za određeno mesto. To im dozvoljava da obavljaju svoje aktivnosti vezane za Internet gde god da se nalaze.

Mogućnost lociranja omogućuje da se personalizuje dostupan servis na odgovarajući način i to daje značajnu prednost mobilnoj trgovini nad elektronskom.

Pogodnost se odnosi na to da je na ovaj način poboljšan kvalitet života korisnika jer svoje potrebe vezane za Internet mogu da obave bilo kad i bilo gde. Lakoća komuniciranja je ključna stvar za stvaranje novih pogodnosti i pridobijanje poverenja korisnika.

Prilagođavanje se odnosi na činjenicu da mobilni telefoni imaju veću penetraciju od PC računara, pa proizvođači mogu da budu kreativniji u projektovanju segmentiranih alatki koje su u vezi sa životnim stilom korisnika. Pošto je mobilni telefon moguće identifikovati, samim tim transakcije i sve ostale radnje koje korisnik obavlja putem svog uređaja, postaju sigurnije jer taj uređaj koristi samo jedna individua.

Popularizaciji mobilnog marketinga mnogo je doprinela povećana prodaja smartphone uređaja i mogućnost povezivanja na Internet putem njih. Smartphone uređaji pružaju uslugu razgovora kao i mogućnost slanja tekstualnih poruka, slanja email-a, pregledavanja veb-a, korišćenje interaktivnih sadržaja i društvenih mreža, foto i video kamere, MP3 plejera, a često i video poziva.

Osim svojih ugrađenih funkcionalnosti, pametni telefoni mogu pokretati ogroman broj aplikacija,

pretvarajući nekadašnji jednostavan mobilni uređaj u mobilni računar.

U Sjedinjenim Državama, četvrti od 5 najkupovanijih uređaja u 2010. godini su pametni telefoni, dok su u Evropi treći, što pokazuje njihovu važnost za korisnike s obe strane Atlantika.

Metode sprovođenja mobilnih marketinških aktivnosti (Econsultancy, 2013) su:

- Tekstualne poruke (SMS),
- Multimedijalne poruke (MMS),
- Bluetooth, bežični i infrared marketing,
- Mobilni search marketing,
- Mobilno oglašavanje u vidu teksta, slike ili video sadržaja,
- Barkodovi, (QR Code, PDF417, Data Matrix, Microsoft Tag)
- Mobilne aplikacije.

3.8 Upravljanje procesom direktnih marketing komunikacija

Kampanja direktnog marketinga treba da bude potpuno integrisana sa svim elementima marketing miksa kako bi obezbedila koherentnu marketing strategiju. (Jobber & Fahy, 2006)

Kod direktnog marketinga donose se odluke o: proizvodima i uslugama, ukupnoj ponudi, izboru baza podataka, medijima, načinu naručivanja i plaćanja i kreativnim sadržajima. Direktni marketari treba da razumeju kako je proizvod pozicioniran na tržištu, pošto je od suštinske važnosti da poruke koje se šalju kao deo kampanje direktnog marketinga budu u skladu sa

porukama koje saopštavaju drugi kanali, kao što su oglašavanje i prodajna sila.

Ciljevi kampanje mogu biti kao i kod drugih vidova promocije: da se unaprede prodaja i profit, da se steknu ili zadrže kupci ili da se izgradi svest. Jedna od prednosti direktnog marketinga je da on obično ima jasno definisane kratkoročne ciljeve na osnovu kojih mogu da se izmere performanse, zahvaljujući čemu je procena efektivnosti relativno laka.

4 ZAKLJUČAK

Kod kreiranja strategije turističke organizacije potrebno je identifikovati značaj i ulogu integrisanih marketinških komunikacija. U definisanju, kreiranju i primeni razvojne strategije turističkih organizacija potrebno je sagledati značaj i ulogu marketinških komunikacija.

Organizacija integriše i koordinira različite instrumente marketinške komunikacije da bi poslala jasnu, konzistentnu i izazovnu poruku o organizaciji i njenom proizvodu/usluzi. Ona sagledava uloge koje će imati različiti instrumenti marketinških komunikacija i stepen u kojem će se svaki od njih koristiti. Integrisane marketinške komunikacije doprinose usklađivanju različitih instrumenata odnosno sredstava komuniciranja prema određenim kriterijumima.

U uslovima razvoja savremenih informacionih tehnologija posebno treba imati u vidu prednosti koje nam pružaju direktne marketinške komunikacije: internet marketing, lična prodaja, direktna pošta, kataloški marketing, komunikacija sa direktnim odgovorom, telemarketing i mobilni marketing.

Citirani radovi

Anon. (2013, Oct 15). *WTTC Data Gateway*. Retrieved from World Travel & Tourism Council: <http://www.wttc.org/>

Bakić, O. (2007). *Marketing u turizmu*. Beograd: Čigoja štampa.

Chen, Z.-S., Li, R., Chen, X., & Xu, H. (2011). A Survey Study on Consumer Perception of Mobile-Commerce Applications. *Procedia Environmental Sciences*. 11, pp. 118-124. Elsevier. doi:10.1016/j.proenv.2011.12.019

Dwyer, F., & Tanner, J. (2002). *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships and Learning*. McGraw-Hill.

- Econsultancy. (2013, Jan). *Quarterly Digital Intelligence Briefing: Digital Trends for 2013*. Retrieved from Econsultancy: <https://econsultancy.com/reports/quarterly-digital-intelligence-briefing-digital-trends-for-2013/>
- Henderson, J. (2007). Corporate Social Responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami. *Hospitality Management*, 26.
- Jobber, D., & Fahy, J. (2006). *Osnovi marketinga*. Beograd: Data Staus.
- Kostić-Stanković, M. (2011). *Integrirane poslovne komunikacije*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Nash, E. (2000). *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*. New York: McGraw-Hill.
- Senić, R. (2000). *Marketing menadžment*. Kragujevac: Prizma.

Datum prve prijave: 30.03.2014.
Datum prijema korigovanog članka: 13.05.2015.
Datum prihvatanja članka: 21.05.2015.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition**:

Lekić, N., Ćosić, M., & Cvetković, U. (2015, jul 2015). Uloga marketinških komunikacija u kreiranju strategije razvoja turističkih organizacija. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 57-66. doi:10.12709/fbim.03.03.02.07

Style – **Chicago Sixteenth Edition**:

Lekić, Nemanja, Marko Ćosić, and Uroš Cvetković. 2015. "Uloga marketinških komunikacija u kreiranju strategije razvoja turističkih organizacija." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 3 (2): 57-66. doi:10.12709/fbim.03.03.02.07.

Style – **GOST Name Sort**:

Lekić Nemanja, Ćosić Marko and Cvetković Uroš Uloga marketinških komunikacija u kreiranju strategije razvoja turističkih organizacija [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, jul 2015, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 57-66.

Style – **Harvard Anglia**:

Lekić, N., Ćosić, M. & Cvetković, U., 2015. Uloga marketinških komunikacija u kreiranju strategije razvoja turističkih organizacija. *FBIM Transactions*, 2015 jul, 3(2), pp. 57-66.

Style – **ISO 690 Numerical Reference**:

Uloga marketinških komunikacija u kreiranju strategije razvoja turističkih organizacija. **Lekić, Nemanja, Ćosić, Marko and Cvetković, Uroš**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, jul 2015, 2015, *FBIM Transactions*, Vol. 3, pp. 57-66.



UPRAVLJANJE RIZICIMA ELEKTRONSKOG POSLOVANJA

E-BUSINESS RISK MANAGEMENT

Milan Mihajlović

Fakultet za poslovno industrijski menadžment Beograd, Univerzitet „Union - Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

Vlada Živanović

Državna revizorska institucija, sektor za reviziju budžeta lokalnih vlasti, Beograd, Srbija

Nedeljko Karakaš

Beogradska poslovna škola, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL Category: **G32, M15, O33**

Apstrakt

Elektronsko poslovanje je, kao i svako drugo poslovanje, rizično. Prvi korak u upravljanju rizicima i njihovom smanjenju jeste saznanje da rizici postoje. U današnjem savremenom okruženju i Internet poslovanju, upravljanje rizicima ima ključnu ulogu u zaštiti organizacije. U ovom radu biće predstavljen proces upravljanja rizicima koji obuhvata proces identifikovanja rizika, analize i procene rizika, preduzimanje koraka za njegovo smanjenje (tretiranje rizika) i merenje rezultata. Identifikovanje rizika, kao prvi korak u procesu upravljanja rizicima ima za cilj da ustanovi koji su to faktori koji mogu ugroziti poslovanje kompanije, jer da bi se moglo upravljati rizicima, potrebno ih je prvo prepoznati. Analizom i procenom rizika se utvrđuje kakav će negativan, a u nekom slučaju i pozitivan, uticaj identifikovani rizik imati na ostvarenje postavljenih ciljeva kompanije. Postupanje sa rizicima predstavlja proces selekcije i implementacije najbolje strategije tretiranja rizika, koja ima za cilj da smanji, ukloni, prihvati rizik ili ga prenese na neko treće lice. Merenje rezultata kao poslednji korak predstavlja proveru efikasnosti primenjene strategije tretiranja rizika.

Ključne reči: rizik, elektronsko poslovanje, upravljanje rizicima, strategija

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Milan Mihajlović

 mihajlovicmilan89@gmail.com

Abstract

E-business is as risky as any other business. The first step in risk management and risk reduction is



awareness that risk exists. In today's modern environment and Internet operations, risk management plays a critical role in protection of organizations. This article deals with the risk management process which includes the process of identifying risk, risk assessment and analysis, risk response and evaluation of the results. Identifying risks, as a first step in risk management aims to recognize which factors may jeopardize the company's operations, because in order to manage risks, they need to be identified. Risk assessment and analysis should determine what kind of negative impact (in some cases positive impact) identified risk will have on achievement of the company's goals. Risk response is a process of selection and implementation of the best risk response strategy, which aims to reduce, remove, accept or transfer risk to a third party. Evaluation of the results as the last step in risk management needs to measure the efficiency of chosen risk response strategy.

Keywords: risk, e-business, risk management, strategy

1. UVOD

Pod pojmom elektronsko poslovanje se podrazumeva poslovanje primenom računarskih tehnologija. Potrebno je istaći razliku između Internet poslovanja i elektronskog poslovanja. Internet poslovanje predstavlja kupovinu i prodaju putem Interneta. Elektronsko poslovanje obuhvata celu organizaciju poslovanja preduzeća u mrežnom okruženju, organizovanje poslovne komunikacije sa poslovnim partnerima i klijentima, kao i brigu o klijentima i poslovnim partnerima. (Čekerevac, 2015)

Elektronsko poslovanje jeste novi način poslovanja, omogućuje nove izvore prihoda, smanjenje troškova itd. Međutim, nije sve tako idealno, mnoge Internet kompanije su propale. Neke su bile dobro formirane u početku, ali nisu dovoljno brzo reagovala na promene, druge nisu investirale u razvoj, treće nisu predvidele buduće događaje, ili jednostavno: nisu dovoljno dobro upravljale rizicima poslovanja. Rizici se nalaze svuda, menadžeri imaju obavezu da prepoznaju, upravljaju i smanje te rizike.

Dakle, koji su to rizici koje treba razmotriti kada se osniva e-organizacija? Dva očigledna rizika jesu pad računarskih sistema i pretnje od hakera koji pokušavaju da napadnu ove sisteme. Međutim, postoji i jedan širi skup rizika koje treba prepoznati. Pretnje mogu doći iz direktnih ili indirektnih izvora. Uzrok mogu biti ljudske greške (namerne ili nenamerne). Pretnje mogu doći iz okruženja, mogu nastati unutar organizacije ili izvan nje. Uticaj ovih rizika može biti privremen ili trajan, a njihova posledica može se odraziti na poverljivost, integritet, tačnost i pouzdanost informacija.

Da bi se tretirali rizici, tj. preduzeli koraci za njihovo smanjenje, potrebni su analiza identifikovanih rizika i procena njihovog uticaja na

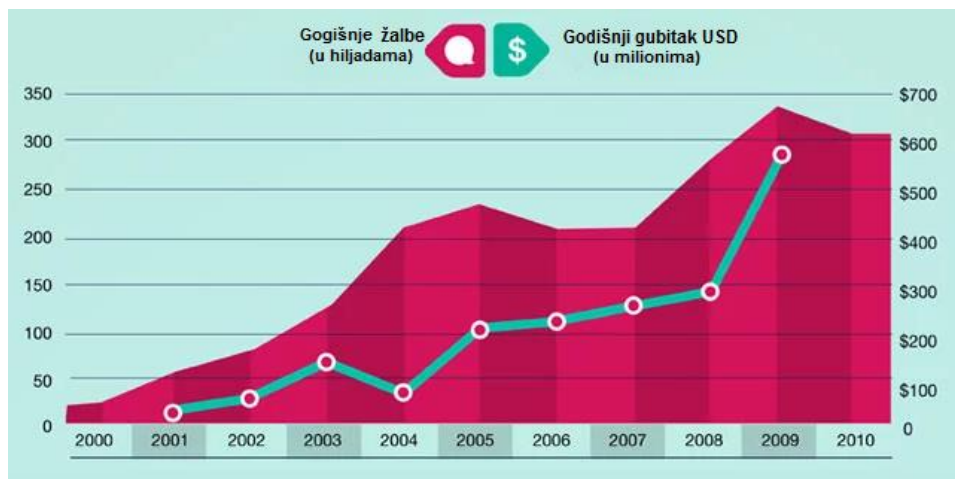
ostvarenje ciljeva kompanije. Postoji određen broj strategija koje se mogu primeniti u procesu upravljanja rizicima. Glavna pitanja koja se postavljaju jesu: koju strategiju primeniti, kada je primeniti i na koje rizike je primeniti? Odgovor na ova pitanja direktno utiče na efikasnost procesa upravljanja rizicima, kao i na ostvarenje ciljeva kompanije.

2. IDENTIFIKOVANJE RIZIKA

U elektronskom poslovanju mogu se razlikovati sedam vrsta rizika:

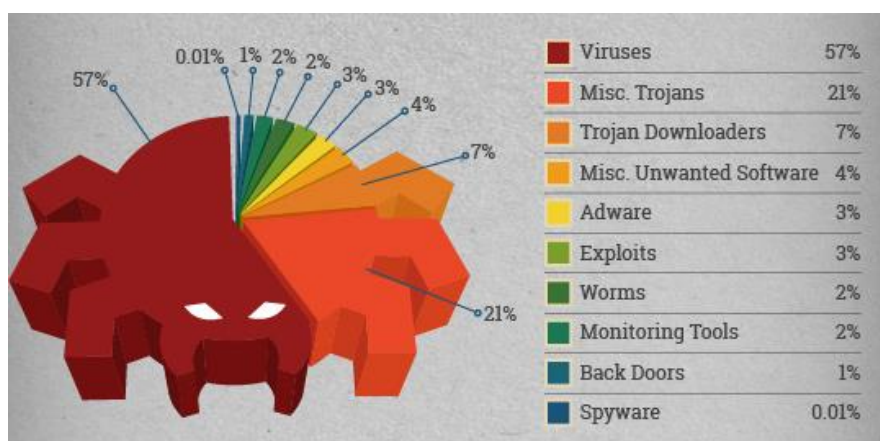
– **Hakeri.** Ova vrsta rizika dolazi od onih pojedinaca ili organizacija koje imaju nameru da se bave ilegalnim aktivnostima, kao što su prevare, infekcije, internet grafiti, „denial-of-service“ (onesposobljavanje veb stranice) itd. Online prevare su u sve većem porastu. Korišćenje Interneta svakog dana, čini se da je omogućilo povećanje sigurnosti i bezbednosti. Međutim, stvarnost je takva da su hakeri jednostavno postali bolji i lukaviji nego ranije, tako da je vođenje računa o prevarama na Internetu i dalje veoma značajno. Od 2005. do 2009. godine Internet prevare iz godine u godinu imaju konstantan porast. Novčani gubitak od primljenih i obrađenih žalbi od prevara je skoro 300 miliona dolara godišnje. Tri najčešće lokacije za internet prevare su SAD (65,9%), Velika Britanija (10,4%) i Kina (3,1%). (Wachs, Junger, & Sittichai, 2015)

Još jedna od ilegalnih aktivnosti hakera jesu infekcije. Mnoge velike kompanije su već preduzele korake za odbranu od infekcija. Međutim, male firme i domaćinstva nemaju adekvatne antivirusne programe za odbranu od ove vrste napada, tako da su oni najviše zahvaćeni. Postoji veliki broj različitih infekcija, a neki od najznačajnijih su predstavljeni na slici 2.



Slika 1. Broj primljenih žalbi i novčanih gubitaka USD

Izvor: (Anson, 2012)



Slika 2. Različite vrste infekcija

Izvor: (Anon, 2014)

Posjedovanje veb sajta jeste prilika da se reklamira kompanija govoreći svetu o svojim proizvodima, uslugama i mogućnostima. Ovo ima za pretpostavku da jedino kompanija može postavljati slike, tekst i drugo na svom veb sajtu. Ukoliko kompanija odluči da napravi pričaonicu („Internet chat room“), gde bilo ko može napisati šta želi, to otvara mogućnost još jednoj ilegalnoj aktivnosti, a to su Internet grafiti. Internet grafiti funkcionišu na isti način kao i klasični grafiti koje možemo videti na zidovima zgrada, a cilj im je da prenesu neku poruku ili neprijatnost. Kompanije često na svojim veb sajtu napišu „100% sigurno od napada“, što može izazvati i ohrabriti hakere da probiju tu zaštitu i naprave štetu. (Leukfeldt, 2014)

Kompanije koje u velikoj meri zavise da Internet trgovine, tzv. napad uskraćivanjem usluga („denial of service“) trebaju smatrati za veliki rizik.

Ovo se odnosi na ometanje tehnologije na takav način da spreči kompaniju da vrši svoje aktivnosti zasnovane na Internetu. Najčešća posledica je gubitak veze između računarskih sistema kompanije i potencijalnih posetilaca sajta. Neke poznate Internet kompanije su bile zahvaćene ovim napadom, a to su Yahoo!, e-Bay, CNN.com, Amazon i E*Trade.

– **Tržišno okruženje.** U okruženju postoje legalne aktivnosti i promene koje mogu pretiti kompaniji. Ponašanje potrošača, snaga dobavljača i kretanje kursa su primeri koji direktno mogu uticati na profitabilnost. Mnoge kompanije su pokazale veliko interesovanje za podršku i razvoj B2B trgovini, a u okviru toga najčešće postavljano pitanje jeste: kakav će efekat promena cena velikih kompanija imati na male, a cilj je jasan, osvojiti tržište. Sve kompanije u manjoj ili većoj meri zavise od svojih dobavljača.

Za e-poslovanje tri oblasti su veoma značajne: IT operacije, logistika i disintermedijacija. Na primer, ukoliko je sajt kompanije baziran na ISP, onda promocija proizvoda i prodaja direktno zavisi od sposobnosti ISP da održi veb sajt funkcionalan. Takođe, bitno je da proizvodi budu transportovani do svoje destinacije na vreme, samim tim logistika se mora pažljivo pratiti. U isto vreme treba imati rezervne planove, ukoliko dođe do nefunkcionalnosti IT tehnologije ili transporta. Poslovni rizik usled kretanja deviznog kursa najviše zavisi od iskustva kompanije.

– **Pravna regulativa.** Postoji sve veći broj zakona i regulativa koje kompanija treba da ispoštuje. U većini zemalja zakonom su uključeni e-komunikacije, zaštitu Internet podataka, zaštitu ljudskih prava itd. Na primer, ukoliko kompanija namerava da čita mejlove svojih zaposlenih onda im mora to unapred objasniti, kao i staviti tu vrstu provere u ugovoru o radu. Pored ovih posebnih zakona i regulativa, za e-poslovanje važe i uobičajena pravila kao što su zakon o patentu, robne marke, autorska prava itd.

– **Ljudi.** Kada se kaže ljudi, tu se prvenstveno misli da menadžere i osoblje. Oni su ujedno jedan od rizika na koje kompanija najviše može da utiče. Glavni rizik ovde jeste problem u stavovima, smanjenje razumevanja, kao i mogućnost da neko od osoblja postane jedan od hakera. Korišćenje e-mejla i veb sajtova kao sredstva komunikacije je bio glavni razlog usvajanja Interneta za poslovanje. Ali potencijalna zloupotreba ovih medija predstavlja pretnju za elektronsko poslovanje. Kada kompanija poseduje lične i poverljive podatke o svojim kupcima, neophodno je da je osoblje upoznato i motivisano da izbegava zloupotrebu ovih podataka. Na primer, banka poseduje finansijske podatke neke firme, i ti podaci ne smeju biti dostupni nekoj drugoj firmi osim same banke. Isto tako podaci o kreditnoj kartici se nikada ne bi trebali slati e-mejlom, iz već navedenih razloga. Takvo poslovanje vodi u pad poverenja klijenata, a samim tim i pad poslovanja, a na kraju može dovesti i do likvidacije takve banke. Greške se mogu napraviti i u onlajn trgovini. Zaposleni trebaju voditi računa prilikom davanja informacija o ceni. Ukoliko se cena proizvoda pogrešno napiše, npr. da je 19,99 dolara umesto 1999 dolara, kupci u tom slučaju imaju prava da traže od kompanije da ispoštuje obavljenу transakciju.

– **Poslovni procesi.** Efektivnost i efikasnost poslovnih procesa kompanije mogu dovesti do novog seta rizika. Znanje i informacije su postale važna poslovna imovina svih kompanija, kao i potreba njihove zaštite. Na primer, integritet podataka i intelektualna svojina trebaju biti zaštićeni putem ugovora. Poslovanje koje ne ispunjava očekivanja kupaca za posledicu može imati gubitak baze klijenata, na primer kašnjenje isporuke ili neodgovaranje na e-mejl kupaca. (Rotaru & Wilkin, 2011)

– **Tehnologija.** Informacione i komunikacione tehnologije su glavni deo e-poslovanja. Ukoliko se njima pravilno upravlja, one mogu postati ključne za poslovni uspeh. S obzirom da su ključne, ukoliko zakažu onda će i kompanija biti u problemu. Prekid rada veb sajta je jedan od najvećih problema koji se mogu desiti u e-poslovanju. Utiče na smanjenje poslovanja, a samim tim i gubitak kupaca (zašto bi se kupac vratio na veb sajt koji ne radi). Kao što je u proizvodnim kompanijama proizvodni pogon ključna infrastruktura, tako su za e-kompanije softveri koji omogućavaju rad veb sajta, pa se u skladu sa tim moraju pažljivo i konstantno pratiti i unapređivati.

– **Poslovna strategija.** Poslednji i možda najveći rizik jeste izbor poslovne strategije. Poslovna strategija treba biti logična, prihvatljiva i održiva. Strategija mora biti logična, tj. da ima smisla i da nudi proizvod ili uslugu koje tržište želi sada ili u budućnosti. Prihvatljivost se odnosi da reakcije drugih zainteresovanih strana. I na kraju, kompanija mora biti u mogućnosti da zaštiti svoj proizvod ili uslugu od imitacije. U svakom slučaju, inovacija je ta koja donosi velike nagrade i na šta poslovna strategija treba biti orjentisana. Međutim, ne treba zaboraviti da svaka inovacija, pored velike nagrade donosi i veliki rizik. (Živanović, 2014)

3. ANALIZA I PROCENA RIZIKA

Analiza i procena rizika je sistemski proces za identifikaciju i vrednovanje događaja koji mogu uticati na ostvarenje ciljeva, pozitivno ili negativno. Kada ovi događaji počnu da utiču ili se predviđi da će uticati na poslovanje oni postaju rizik. Analiza i procena rizika se vrši po zahtevu regulatornih organa ili ako kompanija proceni da je potrebno. Razumevanje ciljeva organizacije i vrste mogućih rizika je ključna determinanta

procene rizika. Ciljevi mogu biti široki (npr. strateški ili operativni) i uski (koji se odnose na proizvod, proces, funkciju itd.). Isto tako mogući rizici mogu da se odnose na velike kategorije (tržište, kredit, likvidnost itd.) ili na tačno određene, kao što je na primer rizik dobavljača. Na kraju treba definisati obim procene, kojim se može obuhvatati cela organizacija ili samo neki njeni delovi. Kada se obim definiše, rizici koji mogu nastati se rangiraju po uticaju ili verovatnoći nastanka. Na osnovu dobijenih rezultata se sastavlja grafički prikaz uticaja rizika ili verovatnoće njihovog nastanka. Ovo omogućava kompanijama da razviju strategije odgovora i odrede pravilnu alokaciju resursa. Na primer, takozvana „heat map“, koja prikazuje mogućnost kompanije da preuzme rizik, kao i kakav će uticaj on imati na poslovanje kompanije. „Heat map“ prikazuje podatke u dvodimenzionalnoj mapi predstavljeni bojama. Zbog toga ima bolji vizuelni prikaz od nekih drugih grafičkih prikaza. (Nastase, Nastase, & Sova, 2007)

Kvalitativne procene su najosnovniji oblik procene rizika, i one klasifikuju potencijalne rizike na osnovu uticaja i verovatnoće njihovog nastanka. Nešto složeniji oblik procene rizika su kvantitativne metode. Kako podaci sve više postaju dostupni iz internih dešavanja (transakcijskih grešaka, žalbe potrošača) i eksternih dešavanja (praćenje statusa kompanije od strane neke eksterne firme) tako se i vrši konstantna procena rizika. Ovakvi detaljniji podaci omogućavaju bolju analizu izloženosti potencijalnim rizicima i brži i efikasniji odgovor na rizične situacije. Oslanjajući se na kvalitativne i kvantitativne procene, putem benčmarkinga se može izvršiti upoređivanje rizika sa drugim sličnim organizacijama unutar industrijske grane. (Chaffey, 2009)

Bord direktora često traži široku procenu rizika da bi se ključni rizici identifikovali i sprečili. Međutim, pored ove široke procene, ne bi trebalo isključiti druge, uže procene. Funkcija interne revizije na primer, treba proceniti rizik da bi planirali reviziju sledeće godine, poslovne jedinice trebaju vršiti procene rizika za poslovno planiranje itd. Ove individualne procene treba uskladiti sa ključnim ciljevima kompanije i integrisati ih sa širokom procenom rizika. Primeri čestih procena rizika su:

- Strateška procena rizika: odnosi se na analizu organizacijske misije, vizije i ciljeve koju obično obavlja rukovodstvo kompanije.
- Operativna procena rizika: odnosi se na analizu rizika koji utiče na smanjenje rezultata putem neuspelih procesa, ljudi, sistema ili eksternih događaja.
- Procena rizika usklađenosti: procena faktora rizika koji se odnose na usklađenosti sa pravnom regulativom, politikama, procedurama, etike, poslovnih standarda itd.
- Procena rizika finansijskih izveštaja: odnosi se na rizike vezane za greške u izveštajima pri ulazu i izlazu robe u organizaciji.
- Procena rizika od prevara: odnosi se na procenu potencijalnih slučajeva prevara koji mogu uticati na usklađenosti sa standardima, poslovnom praksom, integritet finansijskih izveštaja itd.
- Procena tržišnih rizika: procena kretanja na tržištu koji mogu uticati na performanse kompanije, na primer porast kamatne stope.
- Procena kreditnog rizika: odnosi se na procenu da li će dužnik ispuniti svoje obaveze u skladu sa dogovorenim uslovima.
- Procena rizika kupaca: odnosi se na procene profila kupaca koji bi potencijalno mogli uticati na reputaciju organizacije, kao što je kreditna sposobnost, namere kupaca itd.
- Procena rizika lanca snabdevanja: procena rizika koji su povezani sa identifikovanjem inputa i logistike potrebne za stvaranje proizvoda ili usluge.
- Procena rizika proizvoda: procena faktora povezanih sa proizvodom organizacije, od dizajna i razvoja, kroz proizvodnju i distribuciju, do upotrebe.
- Procena rizika sigurnosti: procene potencijalnih povreda imovine kompanije i zaštite sigurnosti informacija.
- Procena rizika informacione tehnologije: procena mogućih kvarova tehnologije i sistemskih grešaka.
- Procena rizika projekta: odnosi se na procenu rizika implementacije projekta, rokova izrade, visine troškova itd. (Atkinson & Jourdan, 2008)

Svi gore navedeni primeri su sveobuhvatni, tako da svaka organizacija treba da sama odredi koje

će procene rizika vršiti, u zavisnosti od sopstvenih ciljeva.

4. TRETIRANJE RIZIKA I MERENJE REZULTATA

Pre bilo kakvih koraka treba utvrditi da li su izvršeni pravilna identifikacija, analiza i procena rizika. Ukoliko bilo koji od ovih preduslova nedostaje, efikasnost postupanja sa rizicima (tretiranja rizika)¹ će verovatno biti ugrožen. Najosnovnije je znati na koje se rizike treba fokusirati. Pored toga potrebno je odrediti i koji deo organizacije je ugrožen tim rizicima. Konačno potrebno je utvrditi koji rizik predstavlja prioritet za delovanje ka njegovom smanjenju. Da bi tretiranje rizika bilo efikasno, moraju se ispuniti određeni kriterijumi. Svako tretiranje rizika treba biti:

- *Prikladno* – na osnovu uticaja rizika, nivo tretiranja treba biti tačno određen. Raspon može biti od velike krize, gde kompanija ne može nastaviti sa poslovanjem dok se rizik ne ukloni ili smanji, do malih rizika gde se vrše mala smanjenja ili tretiranja uopšte nema.
- *Ispлатivo* – troškovi tretiranja trebaju biti utvrđeni, tako da količina utrošenog vremena, truda i novca ne bude veća od samog rizika.
- *Delotvorno* – obim i vreme delovanja trebaju biti utvrđeni. Neki rizik će zahtevati neposredno delovanje, a neki mogu biti ostavljeni za kasnije delovanje.
- *Ostvarljivo* – nema smisla definisati tretiranje rizika ukoliko to tretiranje nije realistično ili izvodljivo, bilo zbog tehničkih ili ljudskih faktora.
- *Merljivo* – sva predložena tretiranja trebaju imati mogućnost merenja njihove efikasnosti delovanja.
- *Odobreno* – svako tretiranje mora biti unapred odobreno od strane borda direktora ili top menadžmenta. (Hillson, 2009)

Postoji više strategija tretiranja rizika, u zavisnosti da li su to rizici sa negativnim uticajem ili pozitivnim uticajem (šanse). Postoje četiri strategije tretiranja rizika sa negativnim uticajem, to su izbegavanje, transfer, smanjenje i

prihvatanje. Strategije za tretiranje rizika sa pozitivnim uticajem su: iskorišćenje, povećanje i prihvatanje.

Izbegavanje rizika je strategija koja nastoji da eliminiše neizvesnost. Ona se može ostvariti na dva načina, direktno i indirektno. Kada je rizik nastao zbog nedostatka znanja, on se može tretirati direktno. Takva tretiranja obuhvataju povećanje komunikacije, definisanje ciljeva, dobijanje informacija, učenje, sprovođenje istraživanja, razvoj itd. Alternativni način direktnog tretiranja obuhvata uklanjanje izvora rizika, čime se direktno eliminiše neizvesnost. Indirektna izbegavanja obuhvataju promenu okolnosti pod kojim je rizik nastao. Na primer, ukoliko je rizik nastao zbog zastarelosti tehnologije, nabavkom nove tehnologije i sam rizik se uklanja.

Strategija transfera ima cilj da kompanija odgovornost sa sebe prenese na neko treće lice. Sposobnost da se prenese odgovornost za određeni rizik je atraktivan za mnoge organizacije, i mnoge pokušavaju da koriste ovu strategiju kad god je to moguće. Njegova glavna primena je ograničena na finansijski rizik, tj. prenos odgovornost na drugu stranu da izvrši plaćanje ukoliko rizik nastane. Treba imati u vidu da strategija transfera uvek nosi sa sobom i plaćanje premije rizika. Transfer rizika uključuje osiguranje, gde plaćanje premije omogućuje isplatu određene sume novca ukoliko osigurani rizik nastane. Pored osiguranja postoje i drugi finansijski derivati za transfer rizika. Alternativne strategije transfera jesu korišćenje ugovora kao sredstva za prenos odgovornosti. Za bilo koji tip strategije transfera rizika važno je da se rizik prenosi kao deo aranžmana, gde pored prenosa odgovornosti, prenosi se i vlasništvo rizika. Ali treba napomenuti da ovom strategijom rizik ne nestaje, već se jednostavno prenosi na treće lice.

Smanjenje rizika je strategija koja se može upotrebiti za većinu rizika, za razliku od strategija transfera i izbegavanja. Svrha strategije smanjenja je, kao što i sam naziv kaže, da se smanji uticaj rizika do nivoa koji je prihvatljiv. Da bi se strategija smanjenja rizika upotrebila, pre svega je potrebno da se odredi nivo prihvatljivog

¹Postupanje sa rizicima (tretiranje rizika, engl. risk response)(SRPS ISO 31000:2010, 2010)

rizika. Nivo prihvatljivog rizika može biti visok, srednji, nizak ili po nekom drugom sistemu vrednovanja. Ova strategija se koristi da se smanji verovatnoća nastanka rizika, da se smanji uticaj rizika ukoliko on nastane, ili i jedno i drugo. Preventivna tretiranja rizika su bolja od tretiranja kada rizik nastane, jer ukoliko su uspešna, dovode do izbegavanja rizika. Preventivna tretiranja se bave uzrocima nastanka rizika, tj. traže se šanse za njegovo smanjenje. Ukoliko se uzrok nastanka identifikuje, on se može tretirati u cilju smanjenja verovatnoće njegove pojave. Tamo gde nije moguće smanjiti verovatnoću nastanka rizika, strategija smanjenja se fokusira na smanjenje njegovog uticaja. Rano delovanje na zaštitu od najgorih efekata rizika može učiniti taj rizik prihvatljivim. (Heldman, 2013)

Prihvatanje (negativni uticaj rizika) je strategija gde menadžment kompanije odlučuje da prihvati rizik i ne čini ništa dok rizik ne nastane. Ova strategija se koristi kada nije moguće tretirati rizik na drugi način.

Iskorišćenje je strategija koja se koristi kod rizika sa pozitivnim uticajem gde organizacija želi da bude sigurna da će se šanse iskoristiti. Ova strategija teži da otkloni nesigurnosti povezane sa mogućim pratećim rizikom pri korišćenju šansi.

Povećanje je strategija koja se koristi da se poveća verovatnoća iskorišćenja šansi i njihovog pozitivnog uticaja. **Prihvatanje** (pozitivni uticaj rizika) jeste strategija gde se šanse ne traže, već se jednostavno prihvate ukoliko se pojave. (PMI, 2013)

Nakon primene odgovarajuće strategije, merenje rezultata je konačan korak u procesu upravljanja rizicima. Ovaj proces sprovodi kontrolne aktivnosti uključujući ponovne procene rizika nakon sprovedene strategije. Konstantno praćenje politika, procedura i poslovnih procesa omogućuje menadžmentu da sagleda efikasnost primenjenih strategija za tretiranje rizika.

5. ZAKLJUČAK

Klasifikacija rizika koja je prezentovana ovde može da predstavlja polaznu osnovu za upravljanje rizicima u elektronskom poslovanju. Sedam tipova rizika koji su predstavljeni mogu biti iskorišćeni kao jedan model mogućih rizika koje kompanija treba da uzme u obzir. Buduća istraživanja se mogu fokusirati na neke nove tipove rizika i proširiti postavljenu klasifikaciju.

Nakon identifikacije rizika efikasna analiza istih je logičan sled događaja. Da bi se analiza izvršila, potrebno je najpre utvrditi ciljeve takve analize, kao i sam obim analize, da li će on obuhvatiti celu organizaciju ili samo neke njene delove. Što se tiče predstavljene klasifikacije mogućih procena rizika, ona predstavlja samo jedan sveobuhvatan primer mogućih procena, a sama kompanija treba odlučiti koje će procene vršiti u zavisnosti od identifikovanih rizika.

Efikasno tretiranje rizika je od vitalnog značaja za upravljanje rizicima. Posedovanje pravih informacija i primene prave strategije pored toga što omogućava dobro poslovanje, ima svoj doprinos i u povećanju poverenja stejkholdera u menadžment kompanije. Proces upravljanja rizicima nikada neće doneti prave rezultate ukoliko je tretiranje rizika neefikasno. Rizici koji su identifikovani i procenjeni će i dalje predstavljati pretnju kompaniji ukoliko se ne tretiraju pravom strategijom. Naravno, merenje rezultata predstavlja poslednji i nezaobilazan korak, koji treba da verifikuje efikasnost primenjenih strategija.

Ovde prikazana klasifikacija rizika odnosi se na kompanije koje posluju u Internet okruženju. Analiza i procena rizika, kao i tretiranje rizika i merenje rezultata su jedinstveni za sve kompanije u poslovnom okruženju. Proces upravljanja rizicima, koji je ovde predstavljen, pored primene u elektronskom poslovanju može naći primenu i u drugim kompanijama.

CITIRANI RADOVI

- Anon. (2014, Apr 11). *Cloud Infographic: Computer Virus Facts And Stats*. Preuzeto sa CloudTweaks: <http://cloudtweaks.com/2014/04/cloud-infographic-computer-virus-facts-stats/>
- Anson, A. (2012, Jun 12). *Internet Scam Statistics 2012 [Infographic]*. Retrieved from ansonalex.com: <http://ansonalex.com/infographics/internet-scam-statistics-2012-infographic>
- Atkinson, J., & Jourdan, C. (2008). A practical guide to risk assessment. *Sustainable Forestry Initiative*.
- Chaffey, D. (2009). E-business and e-commerce management. *Prentice Hall*.

- Čekerevac, Z. (2015). *Elektronsko poslovanje*. Beograd: Fakultet za poslovno industrijski menadžment.
- Heldman, K. (2013). *Project management jump start, third edition*. Indiana: Wiley Publishing.
- Hillson, D. (2009). Developing Effective Risk Responses. *Project Management Institute*.
- Leukfeldt, R. (2014). Cybercrime and social ties. *Springer Science+Business Media New York*.
- Nastase, F., Nastase, P., & Sova, R. (2007). Information Security Audit in e-business applications. U *Informatica Economica* (str. 79-86). Bucharest: Academy of economic studies.
- PMI. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Pmbok Guide) – fifth edition*. USA: Project management insitute.
- Rotaru, K., & Wilkin, C. (2011). Formalizing process-based risk. *Inf Syst E-Bus Manage*.
- SRPS ISO 31000:2010. (2010, Jul 30). *SRPS ISO 31000:2010*. Retrieved from ISS Institut za standardizaciju Srbije: http://www.iss.rs/standard/?natstandard_document_id=25496
- Wachs, S., Junger, M., & Sittichai, R. (2015). Traditional, Cyber and Combined Bullying Roles: Differences in Risky Online and Offline Activities. *Open acess societies*.
- Živanović, N. (2014). *Strategijski menadžment*. Beograd: Fakultet za poslovno industrijski menadžment.

Datum prve prijave: 03.03.2015.
Datum prijema korigovanog članka: 27.05.2015.
Datum prihvatanja članka: 21.06.2015.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition**:

Mihajlović, M., Živanović, V., & Karakaš, N. (2015, jul 15). Upravljanje rizicima elektronskog poslovanja. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 67-74. doi:10.12709/fbim.03.03.02.08

Style – **Chicago Sixteenth Edition**:

Mihajlović, Milan, Vlada Živanović, and Nedeljko Karakaš. 2015. "Upravljanje rizicima elektronskog poslovanja." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 3 (2): 67-74. doi:10.12709/fbim.03.03.02.08.

Style – **GOST Name Sort**:

Mihajlović Milan, Živanović Vlada and Karakaš Nedeljko Upravljanje rizicima elektronskog poslovanja [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, jul 15, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 67-74.

Style – **Harvard Anglia**:

Mihajlović, M., Živanović, V. & Karakaš, N., 2015. Upravljanje rizicima elektronskog poslovanja. *FBIM Transactions*, 15 jul, 3(2), pp. 67-74.

Style – **ISO 690 Numerical Reference**:

Upravljanje rizicima elektronskog poslovanja. **Mihajlović, Milan, Živanović, Vlada and Karakaš, Nedeljko**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, jul 15, 2015, *FBIM Transactions*, Vol. 3, pp. 67-74.



PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

PROCESS THEORY OF MOTIVATION

Nevenka Nićin

Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

Jelena Vasiljević

Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL Category: **M54, Z13**

Apstrakt

Motivacija je prisutna u literaturi od početka 20.veka. Iako su mnoge teorije razvijene i mnoga istraživanja sprovedena, faktori koji motivišu ljude da obavljaju svoje radne zadatke, još uvek su kontroverzna tema. Postoji mnogo različitih teorijskih pristupa na temu motivacije. Za grupu autora, motivaciju je striktno vezana za ljudske potrebe, dok je tačka gledišta druge grupe autora mnogo više usmerena na kognitivne procese koji utiču na ljudsko ponašanje. Razlike između ovih teorija rezultirale su podelom u dve kategorije: sadržajne i procesne teorije. Procesne teorije odlikuje dinamičan karakter. Glavna zabrinutost nije ono „šta“ motiviše ljude, već kako se motivacija javlja. Procesne teorije pokušavaju da objasne kako i zašto je ponašanje ljudi povezano sa određenim izborima. One uspešno eliminišu glavni nedostatak sadržajnih teorija, a to je da ne mogu da odgovore na pitanje zašto ljudi u životu često rade stvari koje im nisu drage, odnosno one koje nisu u skladu sa njihovim interesima i motivima. Često se nazivaju i teorije očekivanja, zbog isticanja značaja koji se pridaje uticaju na rezultate ponašanja i na motivaciju. Procesne teorije polaze od toga da se čovek u nekoj aktivnosti angažuje ako očekuje neku korist. Čovekova aktivnost je instrument za postizanje određenih ciljeva koji mu mogu doneti očekivanu korist. Navedene teorije smatraju da čovek sam bira određeno ponašanje razmišljajući o učincima svog ponašanja koji će delovati na rezultate i ostvarenje ciljeva. Ljudi imaju različite preferencije u odnosu na različite ciljeve, odnosno nagrade. Pri odlučivanju o ponašanju, ljudi vrše procenu verovatnoće određenog ishoda. U svakoj pojedinoj situaciji motivacija je rezultat interakcije individualnih očekivanja i preferencija.

Ključne reči: motivacija, teorija, ciljevi, ponašanje

Abstract

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Nevenka Nićin

 nicinnevenka@gmail.com

Motivation is present in the literature since the 20th century. Although many theories have been developed and many studies conducted, the



factors that motivate people to perform their tasks, they are still a controversial topic. There are many different theoretical approaches to the topic of motivation. For a group of authors, the motivation is strictly related to human needs, and the point of view of the other group by far more focused on the cognitive processes that influence human behavior. The differences between these theories resulted in the division into two categories: content and process theories. Process theory is characterized by a dynamic character. The main concern is not "what" motivates people, but how motivation occurs. Process theories attempt to explain how and why the behavior of the people associated with a particular election. They successfully eliminates the major drawback of content theory, which is that I can't answer the question of why people in life often do things that are dear to them, and those that are not in accordance with their interests and motives. Often referred to as the theory of expectations, highlighting the importance that is given to the impact on the results of behavior and motivation.

Process theories assume that the person engages in an activity if you expect some benefit. Human activity is an instrument for achieving certain goals that he can bring the expected benefits. The above theory believe that a person chooses a particular behavior, thinking about the effects of their behavior that will affect the performance and achievement of goals. People have different preferences in relation to the various targets, or prizes. When deciding on the behavior of people as to evaluate the probability of a particular outcome. In any particular situation, the motivation is the result of interactions of individual expectations and preferences.

Keywords: motivation, theory, objectives, behavior

1. PROCESNE TEORIJE MOTIVACIJE

Danas na Zapadu većina menadžera poznaje teoriju hijerarhijskih potreba Abrahama Maslova i Hercebergovu dvofaktorsku teoriju, ali se sve više okreću i teorijama očekivanja ili tzv. "procesnim teorijama motivacije za rad".

Ove teorije nastoje da objasne psihološke mehanizme i procese koji stoje u osnovi motivacionog ponašanja. U osnovi ovih teorija stoji da ljudi od mogućih oblika ponašanja u radu biraju onaj koji prema očekivanjima treba da im pruži jedan ili više željenih rezultata: prestiž, ugled, zarade, nove perspektive, napredovanje i sl.

Ove teorije predviđaju da će zaposleni biti motivisani da poboljšaju svoje radno ponašanje ukoliko veruju da će njihovo zalaganje rezultirati željenim posledicama, koje u zavisnosti od individue mogu biti različite – od napredovanja u karijeri do povećanja plate, obezbeđivanja sigurnijeg ili prestižnijeg radnog mesta.

Procesne teorije odlikuje dinamičan karakter, a ne statički kao kod sadržajnih teorija. Glavna zabrinutost nije ono „šta“ motiviše ljude, već kako se motivacija javlja. Procesne teorije pokušavaju da objasne kako i zašto je ponašanje ljudi povezano sa određenim izborima.

One uspešno eliminišu glavni nedostatak sadržajnih teorija, a to je da ne mogu odgovoriti zašto ljudi u životu rade često stvari koje im nisu

drage, odnosno one koje nisu u skladu sa njihovim interesima i motivima.

Često se nazivaju i teorije očekivanja, a zbog isticanja značaja koji se pridaje njihovom uticaju na rezultate ponašanja i na motivaciju.

Procesne teorije polaze od toga da se čovek u nekoj aktivnosti angažuje ako očekuje neku korist. Čovekova aktivnost je instrument za postizanje određenih ciljeva koji mu mogu doneti očekivanu korist. Procesne teorije smatraju da čovek sam bira određeno ponašanje razmišljajući o učincima svog ponašanja koje će delovati na rezultate i ostvarenje ciljeva. Ljudi imaju različite preferencije prema različitim ciljevima, odnosno nagradama. Pri odlučivanju o ponašanju, ljudi vrše procenu verovatnoće određenog ishoda. U svakoj pojedinoj situaciji motivacija je rezultat interakcije individualnih očekivanja i preferencije.

Najpoznatije procesne teorije motivacije su:

1. Teorija postavljanja ciljeva
2. Teorija očekivanja
3. Teorija pravednosti
4. Integrativna teorija motivacije.

1.1. Teorija postavljanja ciljeva

Ova teorija ima polazište u tome da su motivatori ciljevi. Cilj motiviše ako je jasan, ako je teži, ali i ako je poželjan i ostvariv. Ako su ciljevi preteški i

nedostižni, to je kontraproduktivno, te je potrebno da i sami zaposleni učestvuju u definisanju ciljeva.

Ukoliko učestvuju u formiranju ciljeva, zaposleni će ih lakše prihvatiti i samim tim i sprovesti. Ciljevi bi trebali da budu teški, ali ostvarivi.

Cilj omogućuje da se unapred proceni napor koji treba uložiti za njegovo ostvarivanje. Svaki zaposleni treba da ima određen, jasan, specifičan i kvantifikovan cilj, koji ne sme biti ni lako ostvarljiv, ni neostvarljiv.

Ovo iz razloga što i neostvarljiv i lako ostvarljiv cilj po pravilu imaju destimulativni uticaj na pojedinca – izvršioca cilja. U tom smislu, jako je bitno uključivati zaposlene u pripremu i definisanje ciljeva.

Tri osnovne poruke za menadžere se mogu izvući iz teorije postavljanja ciljeva (Janićijević, 2008):

1. Svaki pojedinac ili grupa u organizaciji uvek treba da imaju postavljen cilj svoje aktivnosti i to veoma jasan, specifičan cilj. Svako će bolje raditi ako ima tačno određen cilj, nego ako ga nema. Otkriveno je, takođe, da ljudi bolje rade ako je cilj specifičan i kvantifikovan.
2. Ciljevi treba da budu postavljeni tako da budu teško ostvarivi, ali ipak dostižni. Neostvarivi kao i previše lako ostvarivi ciljevi demotivšu ljude.
3. Uvek treba davati povratnu informaciju zaposlenima o ostvarivanju njihovih ciljeva. Ljudi su više motivisani ako znaju kako ostvaruju postavljene ciljeve.

1.2. Teorija očekivanja (Expectancy Theory) – Vroomov kognitivni model očekivanja

Vodeća teorija u ovoj grupi jeste teorija Viktora Vruma koja polazi od pretpostavke da će ljudi biti motivisani da čine razne stvari kako bi dosegli razne ciljeve, ukoliko veruju da su ti ciljevi za njih vredni i ako uviđaju da ono što čine ima izgleda da dovede do ostvarivanja ciljeva.

Ova teorija bazira se na pretpostavci da je najveći deo ponašanja zaposlenih plod njihovog slobodnog izbora.

Vrum svojom teorijom pokušava da odgonetne zašto čovek u nekoj konkretnoj situaciji bira određeni oblik ponašanja.

Objašnjenje uključuje pojmove:

- a) Valenca – privlačnost nagrade. Ona može biti pozitivna, negativna ili indiferentna u odnosu na ono što bi aktivnost prouzrokovala,
- b) Očekivanje – stepen verovanja u mogućnost ostvarenja željenih ciljeva uz pomoć preduzete aktivnosti,
- c) Instrumentalnost – aktivnost za postizanje željenog ishoda.

Pri tome se naglašava da pojedinac ima slobodu izbora između niza alternativnih ponašanja.

Ova teorija kritikovana je zbog toga što ljudi nisu uvek racionalni i ne vode se za mogućim rezultatima već najčešće reaguju impulsivno, emocionalno i iracionalno, želeći rezultate po svaku cenu. Značaj ove teorije je u povezivanju zalaganja u radu sa ostvarenjem željenih ciljeva.

1.3. Teorija pravednosti – Adamsova teorija jednakosti

Ova teorija polazi od koncepta u kojem se posmatra odnos pojedinca i organizacije kao specifičan odnos razmene. Pojedinac ulaže svoje znanje, iskustvo, a za to od organizacije dobija različite kompenzacije.

U ovoj razmeni stalno se može primetiti i osetiti mogućnost nejednakosti koju može osećati jedna ili druga strana, te taj osećaj nejednakosti, Adams smatra osnovnim pokretačem različitog ponašanja. Prema ovoj teoriji pravednosti ili jednakosti na motivaciju zaposlenih ne utiče samo odnos napora koje oni ulažu i nagrada koje dobijaju već i poređenje sopstvenih napora i nagrada sa naporima i nagradama drugih u organizaciji ili izvan nje.

Motivacija zaposlenih ne zavisi samo od nagrada već i od odnosa uloženog napora i dobijene nagrade. Zaposleni poredi svoj odnos napora i nagrada sa odnosom napora i nagrada referentnih osoba u organizaciji i/ili okruženju. U tom smislu zaposleni dolazi do zaključka o pravednosti ili nepravednosti nagrade.

Pravedna distribucija nagrada postoji kada je uravnotežen odnos zalaganja i nagrada svih zaposlenih. Nepravedna distribucija nagrada će delovati demotivšuće na pojedinca koji percipira nejednaku distribuciju nagrada bilo u obliku preplaćenosti, ili u obliku potplaćenosti.

Ukoliko je zaposleni suočen sa nepravедnošću nagrade, on onda može da smanji svoje zalaganje i napore, da traži veću nagradu, tako da u krajnjem slučaju može da napusti radno mesto pa čak i organizaciju.

Međutim, dešava se i da ljudi precene svoj lični doprinos i nagrade koje primaju drugi, što je jedan od problema primene ove teorije. Razlike u razmeni motivišu pojedinca da ih ukloni ili smanji. Pojedinač bira način redukcije nejednakosti kojim maksimizira outpute i minimizira inpute, a pri tome ne dovodi u pitanje vlastito samopoštovanje i sliku o sebi.

1.4. Integrativna teorija motivacije

Ovaj model proširuje teoriju očekivanja tako što uvodi nove varijable:

1. Zadovoljstvo zaposlenih,
2. Sposobnost,
3. Percepciju uloga.

Zaposlene treba uveriti da će njihov napor dovesti do ciljnog rezultata i da će oni biti sposobni da ostvare postavljene zadatke. To zahteva obuku koja će povećati motivaciju zaposlenih.

Osnova za utvrđivanje preferencija u modelu su potrebe, pa se ovaj model iz tog razloga i naziva integrativnim procesnim modelom, jer su u njemu integrisane potrebe, odnosi i varijable procesnih i sadržajnih teorija motivacije. (Bahtijarević – Šiber, 1999, pp. 591-599)

Prema ovom modelu motivacija je samo jedan od faktora radnog ponašanja, uključujući tu još i sposobnosti i karakteristike pojedinaca, percepcije zadataka, i zadovoljstvo, očekivanja, valencu, kao i percipiranu jednakost nagrade. Ovaj model karakteriše devet varijabli (Hacman, Lawler, & Porter, 1977). U model su ugrađene i dve povratne veze: jedna između varijable radne uspešnosti i varijable koja pokazuje odnos između percepcije napora i nagrade i druga povratna veza između zadovoljstva i vrednosti nagrade.

Motivacija zaposlenih nije samo psihološki i sociološki problem rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čoveku, a cilj je ponašanja zadovoljenje potreba.

Uzrok određenog ponašanja čoveka, jesu unutrašnji psihološki pokretači, koji ga teraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne zavisi samo od njegove sposobnosti, već i od motivacije.

Zadatak menadžera je da shvate ljudsku složenost i posebnost motivacione teorije, te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima preduzeće posluje izaberu i primenjuju materijalne i nematerijalne motivacione tehnike.

1.5. Lokova teorija jasno definisanih ciljeva

Ova teorija polazi od jasno postavljenih i definisanih ciljeva kako bi se ljudski resursi motivisali da ciljeve kompanije, lakše, brže i efikasnije ostvare. Postupak rada može biti poznat radniku, ali ako on ne zna cilj zbog koga radi posao, motivacija će biti niska.

Danas se u zapadnom svetu pokazalo vrlo praktično korišćenje postupka „postavljanje jasnih ciljeva“, jer istraživanja i iskustva su pokazala da ljudi bolje rade ako:

- imaju specifične i izazovne ciljeve koje prihvataju.
- se obezbedi da dobiju povratne informacije o rezultatima njihovog rada.
- dobiju odgovarajuće nagrade kada ostvare cilj.

Primena Lokove teorije menadžera u praksi:

- a) Menadžment kompanije određuje jasne, konkretne i merljive ciljeve.
- b) Uključuje zaposlene u postavljanje ciljeva.
- c) Razvija poverenje među saradnicima, postavlja pravične ciljeve i zadatke.
- d) Postavlja ciljeve koji su izazovni, ali primereni nivou sposobnosti saradnika.
- e) Nagrađuje ostvarene rezultate (kvalitet) novčanim ili drugim nagradama.

1.6. Teorija potreba postignuća Mekslelenda

Ova teorija isključivo je usmerena na motivaciju za rad i radno ponašanje objašnjava značenjem pojedinačnog motiva koji smatra osnovnim, a cilj nagrade je osećaj zadovoljstva i ponosa.

Potreba za postignućem smatra se individualnom predispozicijom. Teorija potreba postignuća usmerena je na one pojedince i grupe koji se nalaze na višim položajima u organizacionoj i društvenoj strukturi. Ova teorija često se koristi za objašnjavanje menadžerske motivacije.

Ljudi se razlikuju po svojoj težnji ka postignuću i uspehu u poslovanju, preduzetništvu i slično. Upravo iz te činjenice proizilaze i različita ponašanja i rezultati. Tako motiv postignuća postaje ključni faktor ekonomske uspešnosti i vrlo bitna dimenzija preduzetničkog duha poslovnog rizika i sposobnosti.

Ovo su za menadžment ljudskih resursa najvažnije teorije, a iz njih možemo da izvučemo kratak zaključak – radnik u procesu rada prvo mora da zadovolji svoje biološke pa tek onda socijalne potrebe'.

Aktom stupanja u radni odnos, odnosno, zapošljavanjem, radnik stiče osnovne pretpostavke da može zadovoljiti biološke motive sebe i svoje porodice, ali time stvara pretpostavke da može zadovoljiti i niz socijalnih motiva u prvom redu motiva sigurnosti, motiva za afirmacijom ličnosti i slično.

CITIRANI RADOVI

Bahtijarević – Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

Hacman, R., Lawler, E., & Porter, L. (1977). *Perspectives on Behavior in Organizations*. New York: McGraw Hill.

Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data status.

Datum prve prijave: 14.03.2014.

Datum prijema korigovanog članka: 26.03.2015.

Datum prihvatanja članka: 21.06.2015.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition**:

Nićin, N., & Vasiljević, J. (2015, jul 15). Procesne teorije motivacije. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 75-80. doi:10.12709/fbim.03.03.02.09

Style – **Chicago Sixteenth Edition**:

Nićin, Nevenka, and Jelena Vasiljević. 2015. "Procesne teorije motivacije." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 3 (2): 75-80. doi:10.12709/fbim.03.03.02.09.

2. VAŽNOST TEHNIKA

MOTIVACIONIH

Motivacija je interna (unutrašnja) varijabla, koju menadžer ne može videti od spolja, već može samo pretpostaviti da je zaposleni motivisan, ako zdušno obavlja svoj posao. To je površan način, jer još uvek ne znamo zašto se ljudi ponašaju na ovaj ili onaj način i koji je razlog tome.

Motivacija je vrlo kompleksna i ličnog je karaktera, tako da zapravo nema jedinstvenog odgovora, ali uprkos tome moguće je identifikovati osnovne motivacione tehnike.

Osim podele motivacionih kompenzacija na finansijske i nefinansijske, direktne i indirektne, motive za rad možemo podeliti i na ekstrinzične (spoljne), kao npr.: sistem plata, uslovi rada, rukovođenje, ali i intrinzične (unutrašnje) poput obrazovanja i napredovanja.

Rezultati istraživanja pokazuju da prvo treba rešiti ekstrinzične motive, radi postizanja prosečne proizvodnosti, a zatim uključiti intrinzične faktore, radi postizanja veće motivisanosti i nadprosečne proizvodnosti.

Style – **GOST** Name Sort:

Nićin Nevenka and Vasiljević Jelena Procesne teorije motivacije [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, jul 15, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 75-80.

Style – **Harvard** Anglia:

Nićin, N. & Vasiljević, J., 2015. Procesne teorije motivacije. *FBIM Transactions*, 15 jul, 3(2), pp. 75-80.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Procesne teorije motivacije. **Nićin, Nevenka and Vasiljević, Jelena**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, jul 15, 2015, FBIM Transactions, Vol. 3, pp. 75-80.



MOGUĆNOSTI UNAPREĐENJA AKTIVNOSTI SPREČAVANJA PRANJA NOVCA NA GLOBALNOM NIVOU

OPPORTUNITIES FOR IMPROVEMENT ACTIVITIES PREVENTION OF MONEY LAUNDERING ON A GLOBAL LEVEL

Senija Nuhanović

Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, Tuzla, Bosna i Hercegovina

Mirnesa Baraković Nurikić

Univerzitet u Tuzli, Ekonomski fakultet, Tuzla, Bosna i Hercegovina

© MESTE NGO
JEL Category: E49

Apstrakt

Pranje novca predstavlja aktivnost pojedinaca ili firmi da prikriju trag pravog izvora nezakonito stečenog novca, pri čemu se u tu svrhu koriste brojne tehnike. Perači novca pretežno za te svrhe koriste finansijski sektor, a naročito banke, s tim da se, dosta rjeđe koriste i nebankarske institucije. Prema procjenama MMF-a u svijetu se godišnje opere između 500 i 1.500 milijardi dolara, dok su po nekim drugim procjenama ti iznosi dosta veći. Iako ne postoje precizni podaci o količini opranog novca na godišnjem nivou, same procjene upućuju na to da je u pitanju veoma rasprostranjena aktivnost, ali i izuzetno kompleksan svjetski problem. Pranje novca danas ima uticaj ne samo na pojedine zemlje u kojima se ove aktivnosti dešavaju, nego utiču i na ekonomsku, političku, sigurnosnu i socijalnu strukturu svih zemalja svijeta. Zbog postojanja specifičnosti u pogledu pravnog, ekonomskog i privrednog sistema svake zemlje, na nacionalnom nivou se razvijaju sistemi za borbu protiv pranja novca. Neki od načina na koje se države štite od aktivnosti pranja novca su: represivna/preventivna strana sistema, identifikacija i praćenje klijenata, prijava gotovinskih transakcija, prijava sumnjivih transakcija, te finansijsko-obavještajna služba. Na globalnom nivou postoje mnogobrojni međunarodni dokumenti koji predstavljaju osnovne standarde u oblasti borbe protiv pranja novca, ali i finansiranja terorizma. Neke od međunarodnih institucija koje se bave problemima pranja novca i finansiranja terorizma su: Organizacija ujedinjenih naroda, Evropska unija, Financial Action Task Force, Committee of Experts on Terrorism, Egmont grupa, International

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Senija Nuhanović

 senija.nuhanovic@untz.ba



Association for Insurance Supervisors, International Money Laundering Information Network i dr. Osnovni cilj predmetnog rada je analiza dosadašnjih mjera i aktivnosti usmjerenih na sprečavanje pranja novca, implementiranih, kako na nacionalnom, tako i na globalnom nivou, kao i razmatranje mogućnosti njihovog unapređenja u narednom periodu.

Ključne riječi: pranje novca, sprečavanje pranja novca, međunarodne institucije, međunarodni dokumenti, međunarodni standardi

Abstract

Money laundering is the activity of individuals or firms to conceal the traces of the real source of illegally obtained money. A lot of different techniques are used for money laundering. For such purposes launderers predominantly used, the financial sector, especially banks. The nonbank institutions are rarely used. According to the IMF, the world's yearly launders between 500 and 1,500 billion USD, while the other estimates says that these amounts are quite larger. Although there are no precise annually data on the amount of money laundered, the estimates indicate that this is a widespread activity, but also extremely complex problem in the world.

Nowadays, money laundering has an impact not only on the individual countries in which these activities take place, but is also affected by the economic, political, security and social structure of all countries of the world. Every nation has developed different systems for preventing money laundering. The main reason for those different systems is the existence of specificity in terms of legal, economic and business systems of each country. Some of the ways that the state protect against money laundering are: repressive / preventive part of system, clients identification and tracking, cash transactions notification, suspicious transaction reports, and the financial-intelligence.

At the global level, there are numerous international documents which are basic standards to combat money laundering, and terrorism financing. Some international institutions dealing with issues of money laundering and terrorist financing are: The United Nations (UN), European Union (EU), Financial Action Task Force (FATF), Committee of Experts on Terrorism (CODEXTER), The Egmont Group, International Association for Insurance Supervisors (IAIS), International Money Laundering Information Network (IMoLIN), etc.

The main objective of the present work is the analysis of previous measures and activities aimed at the prevention of money laundering, implemented both at national and global levels, as well as consider the possibility of their improvement in the future.

Keywords: Money laundering, prevention of money laundering, international institutions, international documents, international standards

1 UVOD

Pranje novca je globalni problem koji ima povratne efekte na ekonomsku, političku, sigurnosnu i socijalnu strukturu svih zemalja u svijetu. Pranje novca je proces u kome je imovinska korist stečena izvršenjem kaznenog djela, pri čemu pojedinci traže načine da koriste tako stečeni novac ili imovinu tako da svojim aktivnostima ne privlače pozornost nadležnih organa. Često se proces pranja novca dijeli u određene faze, koje ne moraju u stvarnom životu da se pojavljuju, nego se više teorijski koriste kako bi se bolje objasnio sam proces na koji se vrši proces pranja novca. Iako su ekonomske aktivnosti postale globalne, naponi poreskih organa i njihovi rezultati pretežno

ostaju na lokalnom nivou. Svaka država ima specifične načine za borbu protiv pranja novca, ali svi načini imaju svoje zajedničke karakteristike koje se ogledaju u općeprihvaćenim međunarodnim standardima. Uglavnom sve zemlje koje su značajnije pogođene ovim fenomenom imaju posebne organizacije ili jedinice u vidu tzv. radnih grupa za borbu protiv pranja novca. Posljednjih godina, a naročito od početka aktualne globalne ekonomske krize, veliki broj zemalja je izrazilo veću spremnost i odlučnost za značajniju koordinaciju s međunarodnim institucijama u cilju traženja glavnih uzroka i rješenja za sprečavanje pranja novca, utaje poreza i drugih sličnih nezakonitih aktivnosti. Neki konkretniji prijedlozi i mjere vezani za poreske

rajeve, sankcionisanje i sl., odnosno međunarodno djelovanje doneseni su na samitima G20 ili tzv. Globalnom forumu, koji se periodično održava.

2 POJMOVNO ODREĐENJE I FAZE PROCESA PRANJA NOVCA

Postoji više definicija pojma pranje novca (*money laundering*).¹ Pojam pranje novca uglavnom se odnosi na sve vrste "postkriminalnih aktivnosti usmjerenih na prikrivanje imovinske koristi ili vrijednosti stečene na nezakoniti način" (Meštrović, 2002, p. 147), ulaganjem u finansijski i nefinansijski sistem, s krajnjim ciljem njegove legalizacije. Bez obzira na činjenicu što takva sredstva nikada neće biti zakonski čista, ma koliko je faza prljavi novac prošao i različitih oblika promijenio, pranje novca će biti uspješno tek ako (i kada) se uspije zametnuti trag njegove prave prirode, izvora ili vlasništva. Prljavim novcem se smatra svaki novac koji je stečen kaznenim djelom i imovina koja iz njega proizilazi, a najčešće se povezuje sa trgovinom droge, prijevarom, poreznom utajom i drugim nezakonitim aktivnostima. Prema drugoj definiciji, pranje novca je pretvaranje dobiti koja je stečena nelegalnim ili protuzakonitim poslovnim aktivnostima u zemlji ili inostranstvu, s posebnim naglaskom na trgovinu drogom, u dobit koja je stečena legalnim i zakonitim poslovnim aktivnostima. Može se reći da je pranje novca finansijska operacija kojom se nelegalno stečena sredstva usmjeravaju preko brojnih računa kod različitih banaka, ili pretvaraju u drugi oblik (akcije ili vrijednosnice), s ciljem da se sakrije početni, stvarni iznos sredstava, odnosno njihovo porijeklo. (Miljković, 2008, p. 253)

U smislu Zakona o sprečavanju pranja novca i finansiranja terorističkih aktivnosti, pranje novca podrazumijeva (Zakon, 2009):

- Zamjenu ili prijenos imovine, ako je ta imovina stečena kriminalnim radnjama, a s ciljem prikrivanja ili zataškavanja nezakonitog porijekla imovine ili pružanja pomoći nekom licu koje je umiješano u takve aktivnosti radi izbjegavanja zakonskih posljedica počinjenih radnji;
- Prikrivanje ili zataškavanje prave prirode, mjesta porijekla, raspolaganja, kretanja, prava na ili vlasništva nad imovinom ako je ta imovina stečena kriminalnim radnjama ili činom učešća u takvim radnjama;
- Sticanje, posjedovanje ili korištenje imovine stečene kriminalnim radnjama ili činom učešća u takvim radnjama;
- Učešće ili udruživanje radi izvršenja, pokušaja izvršenja, odnosno pomaganja, podsticanja, olakšavanja ili davanja savjeta pri izvršenju bilo koje od navedenih radnji.

Na osnovu prethodno navedenih definicija može se zaključiti da u osnovi pranje novca podrazumijeva pretvaranje nelegalno stečenih sredstava u sredstva u sredstva koja imaju legalnu formu stjecanja i raspolaganja. Pranje novca možemo najkraće definisati kao pretvaranje ilegalno ostvarene dobiti u prividno legalnu. (Heršak, 1992, p. 741) Neke od posljedica pranja novca su (Mista, 2013, p. 42):

- Podrivanje stabilnosti, transparentnosti i učinkovitosti finansijskog sistema zemlje,
- Ekonomski poremećaji i nestabilnost,
- Ugrožavanje programa reformi,
- Smanjenje investicija,
- Gubljenje ugleda države i
- Ugrožavanje nacionalne sigurnosti.

Proces pranja novca je jako složen jer u njemu često sudjeluju manje ili veće grupe ljudi stvorene *ad hoc* ili samo za vrijeme dok se novac ne uvede u legalne tokove, dok se njegovo djelovanje proteže preko međunarodnih granica. Ovom procesu prethodi i čitav niz kaznenih djela koja je teško naknadno otkriti, što dodatno usložnjava samu proceduru otkrivanja izvora nelegalno stečenih sredstava. Proces pranja novca može se podijeliti u tri osnovne faze, s tim što uvijek treba imati u vidu da je ova podjela više teorijskog karaktera, te da u praksi često dolazi do preklapanja ili izostajanja neke od tih faza. U pitanju su slijedeće faze (Kovačević, 2011, p. 306):

¹ Izraz „pranje novca“ promovisao je londonski *The Guardian* 1973. godine u vezi s poznatom Nixonovom

aferom *Watergate*, u kojoj se radilo o iznosu od 200.000 USD predviđenom za finansiranje američke republikanske predizborne kampanje.

1. Prva faza se odnosi na prekidanje veze između novca i nezakonite aktivnosti kojom je stečen i naziva se "ulaganje" ili kako je neki autori nazivaju "polaganje". U ovoj fazi se nezakonito stečena sredstva (najčešće gotovina) različitim vrstama aktivnosti uvodi u legalne tokove ili pretvara u neku drugu vrstu imovine. Jedan od načina ulaganja prljavog novca je da se gotovina pribavljena kriminalnim poslovima uplaćuje na bankovne račune, pod izgovorom neke regularne djelatnosti, u kojoj se plaćanje vrši u gotovom novcu (na primjer razne vrste restorana, butika i sl.), gdje dolazi do njegovog miješanja s prihodima zakonitog poslovanja, čime se smanjuje mogućnost otkrivanja prljavog novca. Drugi način je osnivanje lažne (fantomske) kompanije koja ne posluje nego se bavi isključivo polaganjem prljavog novca. Osim toga, velike sume novca mogu se polagati u iznosima manjim od zakonskog cenzusa ili iznosima koji nisu sumnjivi nadležnim organima, ili se prljavi novac može prebaciti u države koje nemaju jake sisteme za sprečavanje pranja novca.
2. Druga faza procesa pranja novca je faza "raslojavanja" ili faza "prikriivanja", koja podrazumijeva prebacivanje novca s računa na račune diljem svijeta. Prebacivanje se vrši različitim transakcijama, a njihova glavna svrha jeste da se prikrije veza između novca i kriminalnih aktivnosti od koji potiču. U ovoj fazi nezakonito stečena sredstva počinju svoj put prikriivanja traga pravom izvoru. Često se u tu svrhu osnivaju preduzeća u inozemstvu koja se pojavljuju kao dobavljači i šalju lažne ili uvećane fakture preduzeća u kojem je već došlo do deponiranja prljavog novca, s tim da do razmjene roba ili usluga uopće ne dolazi ili se ova razmjena odvija u neodgovarajućem broju ili kvaliteti, a jedino što se kreće jeste novac. Pored ovog načina često se koriste i drugi načini poput: mijenjanje valute, krijumčarenje, poslovanje preko *off shore* zona, pretvaranje novca u druge oblike (čekove, mjenice, dionice ili bilo koji oblik vrijednosnih papira, kao i pretvaranje novca u materijalnu imovinu kao što su pokretnine i nekretnine), doznake sredstava, elektronsko prebacivanje novca (elektronsko bankarstvo), kupovine polica osiguranja,

automobila, jahti, akcija u preduzećima, investicijskih fondova, etc.

3. Treća faza je integracija i ona podrazumijeva da se nakon ove faze prljavi novac javlja kao novac koji potječe od zakonom dozvoljene djelatnosti. U ovoj fazi je najteže otkriti sam čin pranja novca, kao i njegovog počinitelja. Najčešće se ova faza vrši na način da se kupuju nekretnine, poput zgrada, skladišta ili stanova, ili pak da se investira u preduzeća koja su u teškoćama i koja nakon toga nastavljaju raditi a dividende i direktorske plaće koje se isplaćuju imaju oblik zakonitih prihoda. Kada se prljavi novac pojavi u ovoj fazi gotovo pa nemoguće je otkriti njegovo nezakonito porijeklo.

Uz tri faze pranja novca: polaganje, oplemenjivanje i integraciju moguće su i neke međufaze, dok u posljednje vrijeme alternativni načini pranja novca čine strukturu procesa pranja novca znatno kompleksnijom. Kako će se odvijati pojedina faza i koje će se metode pritom koristiti ovisi o raspoloživim mehanizmima za pranje i zahtjevu organiziranog kriminala koji taj posao naručuje. (Bejaković, 1997, p. 463)

3 MEĐUNARODNI PROPISI I TEHNIKE U VEZI SPREČAVANJA PRANJA NOVCA

Tehnike pranja novca su brojne i prilagođavaju se konkretnoj situaciji, ali se uobičajeno sve tehnike dijele na nekoliko osnovnih vrsta.

Prva tehnika je tehnika "usitnjavanja" koja podrazumijeva postojanje velikog broja novčanih depozita, deponovanih kod međusobno nepovezanih finansijskih institucija, od kojih je svaki manji od onoga za koji je propisana obaveza prijavljivanja kod nadležnih organa. (Miljković, 2008, p. 255) Ti računi se najčešće otvaraju pod lažnim imenima i nakon usitnjavanja oni se ponovo prikupljaju na centralni račun. Zbog usitnjavanja i prenosa na jedan račun gubi se trag i porijeklo novca. Ovdje spada kupovina bankarskih zapisa, kreditnih pisama, kao i pranje novca preko tzv. fasadnih kompanija, posebno kada su u pitanju veće količine novca. Fasadne kompanije služe kao paravan u nekoj zemlji koja ne brine previše o porijeklu novca i koja vrši prebacivanje novca drugoj tvrtki koja je obično u nekom offshore centru, koju zastupaju nominalni

vlasnici ili lokalni odvjetnici, da bi se zatim taj novac transferirao u banku u nekom od "poreskih rajeva"². Zadnja faza podrazumijeva ulaganje novca u neki legalan posao ili u neku uglednu finansijsku instituciju, koja se često nalazi u samoj zemlji porijekla prljavog novca.

Druga tehnika pranja novca je pogrešno fakturisanje izvoza i uvoza i krivotvorenje podataka u instrumentima međunarodnog platnog prometa i carinskih deklaracija, u čiju svrhu se najčešće koriste špeditorske kompanije. (Miljković, 2008, p. 255) U ovu vrstu spada i izdavanje lažnih računa za robu i usluge koje nisu izvršene ili isporučene, kao i odštetne zahtjeve za isplatu osiguranja za robu koja nije nikada ni postojala. U ovoj tehnici se prljavi novac koristi za kupovinu polica osiguranja koje se mogu prijevremeno unovčiti uz diskont ili poslužiti kao kolateral za bankarski zajam.

Trampa ukradene domaće robe za legalnu aktivu u inozemstvu uz odgovarajući diskont nije toliko sofisticirana ali se i dalje primjenjuje kao treća tehnika pranja novca. Najčešće se vrši pomoću kupovine vrijednosnih papira i finansijskih derivata posredstvom brokera, gdje se naknadno sačini ugovor o kupovini i prodaji *futures*-a i evidentira kod brokera, na osnovu čega se stvara prividno legalno stečena dobit. (Miljković, 2008, p. 258) Osim ovog načina često se koriste i kupovine čipova za kocku u kazinima, kao i kupovina strane valute u manjim iznosima za turistička putovanja, čime se prljavi novac preko mreže turista iznosi iz zemlje.

Neki od općeprihvaćenih načina sprečavanja pranja novca su (Mista, 2013, p. 42):

- represivna/preventivna strana sistema,
- identifikacija i praćenje klijenata,
- prijava gotovinskih transakcija,
- prijava sumnjivih transakcija, te
- finansijsko-obavještajna služba.

Represivna strana sistema podrazumijeva kazneno gonjenje i kažnjavanje počinitelja ovih kaznenih djela, kao i oduzimanje cijelog iznosa

novca ili imovine koja je predmet kaznenog djela.³ Ove mjere se koriste kako bi se onemogućilo kriminalcima da koriste prihode stečene nelegalnim putem na zakonite načine. U Bosni i Hercegovini, propisana kazna za kazneno djelo pranja novca je od 6 mjeseci do 5 godina zatvora, a ako iznos novca koji je predmet kaznenog djela prelazi 50 miliona KM, kazna je i do 10 godina zatvora.

Preventivna strana sistema obuhvata nekoliko osnovnih mjera na planu sprečavanja pranja novca prije nego što se ono dogodi. Neke od najznačajnije mjera su (Mista, 2013, p. 45):

- identifikacija i provjera identiteta klijenata i stvarnih vlasnika, kao i redovito praćenje klijenata,
- prijavljivanje gotovinskih transakcija preko iznosa određenih zakonom,
- prijavljivanje sumnjivih transakcija, te
- čuvanje podataka o klijentima i transakcijama.

Dobro poznavanje klijenata i načina njihovog poslovanja je jedna od osnovnih pretpostavki uspješne borbe protiv pranja novca. Svaki nepoznat klijent predstavlja vrlo visok rizik od pranja novca, pa se iz tog razloga bankama i drugim finansijskim institucijama zakonima zabranjuje otvaranje računa, uspostavljanje drugih oblika saradnje, kao i vršenje transakcija ukoliko nije utvrđen identitet klijenta. (Mista, 2013, p. 50) Sama identifikacija klijenata u stvarnosti nije dovoljna, jer je potrebno znati ko stoji iza tih klijenata odnosno ko u njihovo ime donosi odluke u poslovnom svijetu. Ukoliko to nije poznato, ne može se ni govoriti o učinkovitom sprečavanju pranja novca. Osim same identifikacije klijenata, potrebno je i stalno praćenje i nadzor nad klijentom kako bi se saznalo kako on u stvarnosti posluje.

Prijava gotovinskih transakcija finansijsko-obavještajnoj službi je jedna vrsta preventivne mjere sprečavanja pranja novca, koja ima za cilj da spriječi ulazak prljavog novca u legalne finansijske tokove i da pravovremeno otkrije takve

² Poznata američka banka Merrill Lynch procijenila je krajem 1995. g. da u u bankama poreskih rajeva leži oko 1.500 milijardi dolara ili oko 15% bruto svjetskog proizvoda.

³ Kazne za pranje novca u svim državama svijeta su vrlo oštre i u većini slučajeva premašuju kazne koje su određene za kaznena djela kojima je stečen novac koji se pere.

pokušaje. Na osnovu toga se prave baze podataka o slučajevima za koje postoji sumnja da su određena lica povezana sa pranjem novca i ti se podaci prosleđuju policiji, carinskim organima, tužiteljstvu ili drugim tijelima na dalju nadležnost. (Mista, 2013, p. 51)

Svako odstupanje od uobičajenog načina poslovanja klijenta, kao i svaka uočena nepravilnost koja upućuje na sumnju da se radi o pranju novca, treba biti prijavljena nadležnim organima koji su zaduženi za radnje povezane sa sprečavanjem pranja novca. Sumnjive transakcije se najčešće otkrivaju na osnovu liste pokazatelja ili indikatora za prepoznavanje sumnjivih transakcija.⁴

Prikupljanje i koordinirana razmjena ovih informacija između nadležnih organa je jedan od osnovnih elemenata u borbi protiv pranja novca,

zbog čega su mnoge države oformile i specijalizovane organe koji se bave navedenim poslovima i koji se zovu finansijsko-obavještajna služba (*financial intelligence unit*).⁵ Definicija finansijsko-obavještajne službe koju je usvojila Egmont grupa a koju prihvataju i drugi međunarodni standardi u ovoj oblasti glasi: "...središnja nacionalna agencija nadležna za primanje (i gdje je moguće traženje), analiziranje i proslijeđivanje nadležnim organima izvještaja o finansijskim transakcijama:

- za koje se sumnja da su u vezi s prihodima stečenim kriminalom, ili
- koji su predviđeni nacionalnim zakonodavstvom, u cilju borbe protiv pranja novca i finansiranja terorizma." (Kapor, 2012, p. 191)

Tabela 1. Područja investicija zemalja usmjerenih za borbu protiv pranja novca

Jačanje sistema praćenja transakcija	60%
Pregled, ažuriranje i održavanje sistema poznavanja svojih mušterija	59%
Jačanje	42%
Provizije za treninge	35%
Implementacija FACTA	35%
Proceduralna ažuriranja	25%
Održavanje liste sankcija	23%
Povećanje internih zahtjeva za izvještavanje	12%
Aktivnosti usmjerene za borbu protiv mita i korupcije	11%
Unazadni pregledi transakcija	8%
Ostalo	4%

Izvor: (Anderson & Pesce, 2014, p. 14)

Navedena tabela pokazuje koja su to područja u 2014. godini u koja su države najviše investirale, a koja se tiču sprečavanja pranja novca ili smanjenja njegovog obima. Jasno se vidi da su tri područja u koja se investira najviše novca: jačanje sistema praćenja transakcija, pregled, ažuriranje i održavanje sistema poznavanja svojih mušterija, te jačanje.

Prva inicijativa kojom se željela postići kordinacija međunarodne borbe protiv pranja novca, pojavila se osamdesetih godina dvadesetog stoljeća. Nakon toga, međunarodna zajednica je donijela mnoštvo konvencija, direktiva i upustava o tome na koji način se sprečava pranje novca, ili ukoliko se ono desilo, na koji način se postupa sa njegovim počiniocima i sudionicima. Jedna od

⁴ Liste indikatora sadrže listu postupanja ili ponašanja klijenata koja upućuju na aktivnosti koje nisu u skladu sa pretpostavljenim ponašanjem klijnta ili na drugi način upućuju na sumnju da se radi o pranju novca.

⁵ Ove službe su i u međunarodnim konvencijama i drugim međunarodnim dokumentima pomenute pod ovim imenom.

strategija koja je u primjeni od samog početka borbe protiv pranja novca i finansiranja terorizma na globalnom nivou je sastavljanje i objavljivanje tzv. crne i sive liste nekooperativnih zemalja od strane MMF-a, FATFA-a, te OECD-a.

Bilo je mnogo pokušaja da se na međunarodnom nivou regulira pitanje pranja novca, koje je sa sobom nosila nezakonita proizvodnja, promet i potražnja za opojnim drogama. Prvi međunarodni dokument koji uređuje pitanje pranja novca je Konvencija UN protiv nezakonitog prometa opojnih droga i psihotropnih tvari, koja je donešena 19.12.1988. godine u Beču. (Gligorijević, 1990) Ova konvencija se odnosila uglavnom na prodaju droge, dok drugi međunarodni propisi koji su inicijalno slijedili njezin primjer svojom definicijom su obuhvatili nezakoniti prihod svih nezakonitih aktivnosti i protupravnih radnji, bez obzira na vrstu aktivnosti iz koje takav nezakoniti prihod potječe. Konvencija UN također sadrži nekoliko odredbi za ublažavanje učinaka pranja novca vezano uz nezakonitu prodaju droge. (Savona, 2000, p. 122) UN su donijele prvi sveobuhvatan sporazum koji zahtjeva poduzimanje preventivnih i represivnih mjera pranja novca za njezine potpisnice i kažnjavanje za ograničeni broj kriminalnih djela (promet droge) iz kojih prljavi novac i proizilazi.⁶

Vijeće Evrope je nastojalo da postavi temelje pravne regulative u suzbijanju pranja novca. Jedan od načina jestu i mjere privremenog oduzimanja i konfiskacije, koji se smatraju vjerojatno i najsnažnijim međunarodnim instrumentima koji reguliraju ovu materiju. Osim toga, Vijeće Evrope zahtijeva da države u najvećoj mogućoj mjeri međusobno sarađuju u svrhu provođenja istražnih i sudskih postupaka usmjerenih na oduzimanje sredstava i nezakonitog prihoda. Konvencija Vijeća Evrope donijeta je u Strazburgu 1990. godine. i ona je

usmjerena na postizanje što većeg jedinstva u vođenju kaznene politike kako bi se spriječilo nastajanje kaznenih djela i kako bi se njihovi počinioi adekvatno kaznili.⁷ Preciznije, svrha Konvencije je olakšanje međunarodne saradnje kako u pogledu pomoći u istraživanju, traženju, pljenidbi i oduzimanju prihoda i imovine stečene od svih vrsta kriminaliteta, a posebno novca stečenog iz teških zločina poput trgovine drogom i oružjem, terorističkih aktivnosti, trgovine djecom i mladim ženama, kao i za mnoga druga djela koja stvaraju velike profite. (Gilmore, 1999, p. 5) Konvencija Vijeća Evrope ažurirana je 2001. g. usvajanjem Okvirne odluke Official Journal L 182 a rezultirala je donošenjem varšavske konvencije 19. 5. 2005. godine. U ovoj konvenciji su unešene neke novine u odnosu na ranije donešenu konvenciju, a odnosile su se prije svega na problematiku terorističkih akcija, određivanje finansiranja terorizma kaznenim djelom, značaj sprečavanja finansiranja terorizma i pranja novca, te uloga finansijsko-obavještajne službe.

Grupa zemalja G-7 (SAD, Japan, Francuska, Njemačka, Italija, Ujedinjeno Kraljevstvo i Kanada) su u julu 1989. godine na Summitu u Parizu osnovale Grupu za finansijsku akciju protiv pranja novca (FATF)⁸, koja nastoji da uspostavi međunarodne standarde i globalne akcije u suzbijanju pranja novca i finansiranja terorizma, na nacionalnom i međunarodnom nivou. FATF mjere se odnose na "procjenjivanje rezultata već ostvarene saradnje s namjerom prevencije iskorištavanja bankarskog sistema i finansijskih institucija u svrhu pranja novca, te razmatranje dodatnih preventivnih mjera na tom području, uključujući prilagođavanje pravnog i nadzornog sistema kako bi se unaprijedila multilateralna pravna pomoć" (Graham, Bell, & Elliott, 2006, p. 30). Godinu dana nakon osnivanja, u aprilu 1990. godine, FATF je napravio izvještaj sa 40 preporuka za sprečavanje pranja novca.⁹

⁶Konvencija UN obvezuje više od 160 zemalja da zakonom zabrane aktivnosti prodaje droge koje uključuju sticanje, prodaju, zavjeru, pomaganje i poticanje te omogućavanje počinjenja kaznenog djela zloupotrebe opojnih droga. U ovoj konvenciji je uključena i sveobuhvatna definicija pojma pranje novca, koja će kasnije postati osnova legislative.

⁷ Konvencija Vijeća Evrope ima 37 evropskih država članica.

⁸ FATF - *Financial Action Task Force*

⁹ FATF je prije tog izvješća izradio tzv. Prvo izvješće o pranju novca u Strasburgu, 7.2.1990. godine, koje je opisano kao najiscrpnije i najznačajnije međunarodno očitovanje o pranju novca. U to vrijeme FATF je imao 28 članica, država koje su predstavljale 80% od 500

Najvažnije mjere suzbijanja i sprečavanja pranja novca u okviru 40 Preporuka su: proširivanje kruga obveznika sa finansijskih i na nefinansijske institucije, identifikaciju stvarnog vlasnika, poduzimanje mjera dubinske analize, povratnu informaciju, izvješćivanje, nadzor i regulaciju sumnjivih transakcija te međunarodnu saradnju. Preporuke FATF koje se odnose na pranje novca podijeljene su u četiri poglavlja (FATF Standards, 2012):

A. Pravni sistem

- Obuhvat kaznenog djela pranja novca
- Privremene mjere i mjere konfiskacije

B. Mjere koje poduzimaju finansijske institucije i nefinansijski sektor i struke za sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma

- Dubinska analiza stranke i čuvanje podataka
- izvješćivanje o sumnjivim transakcijama i odredbe o ustupanju podataka
- Ostale mjere za sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma
- Mjere koje se poduzimaju prema državama koje nedovoljno provode Preporuke FATF
- Nadzor i kontrola

C. Institucionalne i druge mjere potrebne u sistemima za sprečavanje pranja novca i finansiranje terorizma

- Nadležna tijela, njihova ovlaštenja i resursi
- Transparentnost pravnih osoba i sporazuma

D. Međunarodna saradnja

- Međunarodna pravna pomoć i izručenje
- Drugi oblici saradnje

*Moneyval*¹⁰ je formiran u septembru 1997.g. od strane komiteta ministara Vijeća Evrope, a njegov zadatak je da vrši pojedinačne i zajedničke procjene postojećih mjera za borbu protiv pranja novca i da se oslanja na iskustva i procedure FATF-a.

Radna grupa za offshore finansijska tržišta (*Working group on offshore financial centres*) prilikom svog razmatranja problema pranja novca uzela je u obzir trenutni rad FATF-a na nekooperativnim nadležnostima (FATF o pranju

novca: Izvještaj o nekooperativnim zemljama i teritorijama - *FATF on Money Laundering: Report on Non-Cooperative Countries and Territories*), kao i rad koji poduzima OECD o porezu na konkurenciju (Štetne porezne konkurencije: Rastući globalni problemi - *Harmful tax competition: An emerging global issue*), kao i problem mita i korupcije (Konvencija o borbi protiv podmićivanja stranih javnih dužnosnika međunarodnim poslovnim transakcijama - *Convention on combating bribery of foreign public officials in international business transactions*).

Global Anti-Money Laundering Survey 2014 istražuje načine na koje organizacije vrše prevenciju, otkrivanje i odgovaranje na rizike usklađenosti sa procesima sprječavanja procesa pranja novca. Istraživanje je vršeno u novembru 2013. godine i distribuirano profesionalcima za sprečavanje i usklađenost sa procesima pranja novca u 1.000 globalnih banaka u 48 zemalja (od čega je 317 učesnika dalo odgovor). (Anderson & Pesce, 2014) Osnovni zaključci do kojih su došli su sljedeći: u porastu je fokus na viši menadžment, troškovi usklađenosti nastavljaju da se potcjenjuju, obuka i zapošljavanje zahtijevaju globalni pristup, poznavanje kupaca nastavlja i dalje da bude u fokusu, politički izložene osobe nastavljaju da napuštaju izložene organizacije, sankcije za usklađenost pokazuju neznatna poboljšanja ali još uvijek nedovoljna, regulatorni pristup je fragmentiran i nekonzistentan itd.

4 MOGUĆNOSTI UNAPREĐENJA AKTIVNOSTI SPREČAVANJA PRANJA NOVCA

Procesi globalizacije i sve veće korištenje tehnologije u poslovanjima, kao i omogućavanje slobodnog kretanja kapitala između zemalja, omogućilo je prljavom novcu da se lakše kreće između zemalja i da se na taj način sakrije njegovo pravo porijeklo. Ono što države treba da urade jeste da usaglase svoje zakone sa međunarodnim standardima i da aktivno učestvuju u izradi programa kojima bi se mogle aktivnosti pranja novca svesti na najmanju moguću mjeru. Vrlo je važno da regulative u svim zemljama budu

najvećih svjetskih banaka. U to vrijeme samo je nekoliko država smatralo da pranje novca predstavlja kriminalnu radnju.

¹⁰ Podkomitet Evropskog komiteta za kriminal Vijeća Evrope. Broji 30 zemalja članica.

ujednačene kako bi se spriječilo da kriminalne organizacije koriste pojedine zemlje sa slabijom finansijskom disciplinom za svoje kriminalne radnje. Pošto novac, bilo da potiče iz zakonom dozvoljenih ili nedozvoljenih aktivnosti, koristi iste finansijske kanale, veoma je teško prepoznati da li je u pitanju proces pranja novca ili jednostavna transakcija koja nema nikakve veze sa tim. Identifikacija stranaka u bilo kojem finansijskom poslu mora biti provedena adekvatno i potpuno, kako se ne bi desilo da zbog toga kriminalci izvrše svoje namjere pranja novca. Kako većina zemalja posjeduje Urede za sprečavanje pranja novca, potrebno je redovno izvještavati o svim transakcijama koje se obavljaju u gotovini, stranoj valuti, plemenitim metalima, draguljima, etc. Posebno treba biti oprezan ukoliko se dese sljedeći slučajevi koji mogu ukazivati da se radi o pranju novca:¹¹

- Poslovne aktivnosti osobe nisu u skladu sa njegovim dotadašnjim poslovima (na primjer osobe ili firme koje tvrde da trguju samo na regionalnoj ili nacionalnoj osnovi imaju veliki broj međunarodnih transfera unutra i van države).
- Kupci imaju neobične zahtjeve ili dolaze van okvira dotadašnjeg poslovanja klijenta.
- Velike sume novca treba uvijek preispitivati.
- Ukoliko klijenti dolaze iz područja u kojima je veliko prisustvo organiziranog kriminala, prodaje droge ili slabe regulacije.
- Promjene u poslovanju ili u poslovnim zahtjevima posebno treba istražiti.
- Postojanje većeg broja računa jednog te istog kupca koji se naknadno slijevaju na jedan centralni račun.
- Postojanje velikog broja transfera koji uključuju offshore banke, offshore područja ili područja sa visokim rizikom.
- Kupci primaju zajmove ili polažu zajmove u offshore bankama.
- Kupci imaju garancije ili su podržani od strane offshore banaka.
- Pojedinci isplaćuju ili uplaćuju velike količine novca iz poslova, koji nemaju lako unovčive prihode.

Vrlo važna stvar koja se teba preduzeti jeste da se osoblje koje dolazi u susret ili može doći u susret sa prijavim novcem obuči na koji način se mogu identificirati postupci pranja novca, jer ako im se unaprijed ne objasni na šta trebaju biti sumnjičavi, onda ti ljudi neće ni biti sumnjičavi na moguće radnje pranja novca. *Royal Canadian Mounted Police* je izdao brošuru u vezi pranja novca pod naslovom: "Preventivni vodič za mali biznis i valutu razmjene u Kanadi" (*A preventive guide for small business and currency exchanges in Canada*) koji se može koristiti kao osnovni trening materijal za bilo koji posao bilo gdje u svijetu.

Na sastanku u Saint Petersburgu u septembru 2013. godine, lideri G20 zemalja su zatražili od Globalnog foruma o transparentnosti i razmjeni informacija u poreske svrhe (kraće Globalni forum) da se uspostavi mehanizam za praćenje i pregled implementacije novog standarda za automatsku razmjenu informacija (*Automatic Exchange of Information Standard* - AEOI). U tom kontekstu su tražili od Globalnog foruma da radi i sarađuje sa drugim međunarodnim organizacijama i, posebno, sa Razvojnou radnom grupom (*Development Working Group* - DWG) zemalja G20, kako bi se omogućilo zemljama u razvoju učešće u međunarodnim standardima vezanim za AEOI. Lideri zemalja G20 također su pozvali Globalni forum da potakne rad FATF-a u vezi sa korisnim vlasništva. Osim toga, lideri zemalja G20 ohrabрили su Globalni forum za završetak dodjele sveobuhvatne ocjene zemlje u pogledu efikasne implementacije razmjene informacija na zahtjev i ohrabрили su Globalni forum da kontinuirano prati i osigura implementaciju standarda o razmjeni informacija na zahtjev. Global Forum je do februara 2014. godine ocijenio ukupno 64 nadležnosti. Ukupna ocjena pokazuju da 20 nadležnosti su ocijenjene sa "Usklađeno", 32 nadležnosti "Uglavnom usklađeno", 8 nadležnosti "Djelomično usklađeno" i 4 nadležnosti "Neusklađeno". (OECD, 2014)

Jedno od velikih dostignuća Globanog foruma je uspostavljanje jednakih uslova u 119 zemalja članica, koje su sada posvećene implementaciji standarda transparentnosti i razmjene informacija. Samo je Liban do sada odbijao da implementira

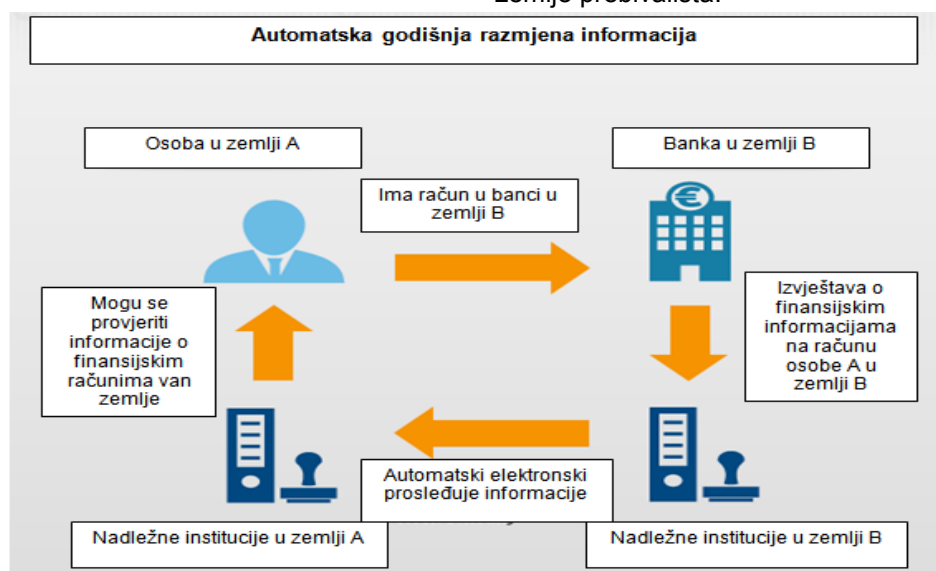
¹¹ Prilagođeno prema (Lilley, 2000, pp. 185-188)

standarde ali je uprkos tome postao član Globalnog foruma, jer je identifikovan kao nadležnost bitna za rad Globalnog foruma. Ovi rezultati pokazuju da rad Globalnog foruma dovodi do znatno poboljšanog transparentnosti, širenja mreže razmjene informacija i nadogradnji pravnih okvira.

Grupa za automatsku razmjenu informacija radi u bliskoj saradnji sa OECD-om, grupom Svjetske banke i Razvojnomo radnom grupom G20 za rješavanje izazova s kojima se suočavaju zemlje u razvoju u implementaciji AEOI standarda. U 2015. godini revizija zadataka bit će završena, a u pripremi za sljedeći krug mišljenja, u vezi sa razmjeno informacija na zahtjev, trebao bi početi u 2016. godini. Razmjenjena informacija će pomoći

pri ranom otkrivanju svih mogućih načina i postupaka povezanih sa pranjem novca.

OECD i druge ekonomije su od 2000. godine organizovale multilateralni okvir u području transparentnosti i razmjene informacija za poreske svrhe poznatiji kao "Globalni forum o transparentnosti i razmjeni informacija u poreske svrhe" (*The Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes*), koji predstavlja međunarodno tijelo koje radi na implementaciji međunarodnih standarda o transparentnosti poreza. U njemačkom ministarstvu finansija 51 država je 29. 10. 2014. godine potpisala multilateralni sporazum o razmjeni informacija o finansijskim računima poreskih obveznika, koji imaju svoje račune izvan zemlje prebivališta.



Slika 1. Način razmjene informacija između finansijskih institucija u različitim zemljama

Izvor: (Anon, 2014)

Efektivna obuka je od ključnog značaja za razvijanje i zadržavanje profesionalaca koji se bave aktivnostima sprječavanja pranja novca, kao i za osiguravanje uspješne implementaciju samog okvira za sprječavanje pranja novca. Još uvijek je nekonzistentan pristup obuci osoblja koji se direktno ne bave aktivnostima sprječavanja pranja novca, uključujući i odbore direktora, što dodatno pogoršava regionalna odstupanja. Svi odbori direktora trebaju dobiti obuku za aktivnosti sprječavanja pranja novca kao obrazovani odbori direktora, koji su bitna komponenta u uspješnom izvršenju usklađenost okvira za sprječavanje pranja novca. Pored toga, trening povezan sa

aktivnostima sprječavanja pranja novca pruža rukovodstvu sposobnost da bolje razumiju i kvantificiraju rizik od izlaganja finansijskom kriminalu i na poslovnoj razini i na razini klijenta.

5 ZAKLJUČAK

Od početka 20. vijeka, a posebno u svjetlu globalne ekonomske i finansijske krize, ponovo je stavljen akcenat na neophodnost intenziviranja borbe protiv pranja novca i drugih nezakonitih radnji koje se realiziraju naročito kroz offshore jurisdikcije. Mnoge međunarodne organizacije grupacije, poput MMF-a, FATF-a, Moneyval-a, G-20, Egmont grupe, OECD-a i itd. su u tom

kontekstu izrazile spremnost i odlučnost u provođenju aktivnosti sprečavanja pranja novca, utaje poreza i sl. Ti naponi su polučili određenim rezultatima, ali je još uvijek ostalo mnogo prostora za djelovanje i unapređenje aktivnosti na suzbijanju ovog zaista rasprostranjenog i ozbiljnog globalnog problema. Teško je procijeniti koliko novca je do sada oprano, međutim ono što je svima poznato jeste da se radi o enormno velikim iznosima novca. Ovaj problem je prisutan širom svijeta, s tim da su posebno apostrofirani tzv. offshore entiteti ili poznatiji kao „poreski rajevi“, koji su vrlo često na meti perača novca. Nastojanja manje/više svih zemalja je da u okviru zakonske regulative, preventivnim i represivnim mjerama pokušaju spriječiti ili bar reducirati ovu negativnu pojavu, ali i uspostaviti saradnju s međunarodnim organizacijama. Transparentna razmjena

podataka o pranju novca između zemalja je svakako vrlo bitan faktor koji na globalnom nivou omogućava lakše usaglašavanje regulative i na taj način smanjenje mogućnosti korištenja zemalja sa slabijom regulativom za potrebe pranja novca. Usaglašavanje na međunarodnom nivou se vrši na osnovu međunarodnih standarda koji treba da regulišu ovu oblast. Potrebno je dodatno podići razinu svijesti svih o potrebi regulisanja ovog itekako važnog fenomena koji ima negativne reperkusije na globalni finansijski sistem. Na globalnom nivou je neophodno uspostaviti znatno veći nivo međunarodne koordinacije u svrhu uspostavljanja jedinstvenog i efikasnog sistema, kao presudnog instrumenta za onemogućavanje i sprečavanje pojave pranja novca u budućem periodu.

CITIRANI RADOVI

- Anderson, J., & Pesce, T. (2014). *Global Anti-Money Laundering Survey*. Retrieved from KPMG International: <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/global-anti-money-laundering-survey/Documents/global-anti-money-laundering-survey-v6.pdf>
- Anon. (29. Oct 2014). *Berlin Tax Conference 2014: Fifty states call for greater tax transparency and fairness*. Dohvaćeno iz Bundesministerium der Finanzen: <http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/EN/Pressemitteilungen/2014/2014-10-29-berlin-tax-conference-2014.html>
- Bejaković, P. (1997). Pranje novca. *Financijska praksa*, 21(3), 461-466. Retrieved from http://www.ijf.hr/pojmovnik/pranje_novca.htm
- FATF Standards. (2012). *FATF 40 Recommendations*. FATF/OECD. Retrieved from <http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/FATF%20Standards%20-%2040%20Recommendations%20rc.pdf>
- Gilmore, W. (1999). Dirty Money: The Evolution of Money Laundering Counter-Measures. *Council of Europe Publishing*, 1-19. Retrieved from [ww.globallawbooks.org/reviews/getFile.asp?id](http://www.globallawbooks.org/reviews/getFile.asp?id)
- Gligorijević, S. (1990, Nov 23). Zakon o ratifikaciji konvencije Ujedinjenih naroda protiv nezakonitog prometa opojnih droga i psihotropnih supstancija. *Službeni list SFRJ*(14), 10-31. Retrieved from http://www.hnb.hr/novcan/pranje_novca_terorizam/sfrj-konvencija-un.pdf
- Graham, T., Bell, E., & Elliott, N. (2006). *Money Laundering (Butterworth's Compliance Series)*. London: Butterworth-Heinemann.
- Heršak, G. (1992). Pranje novca. *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 741-762.
- Kapor, P. (2012). *Međunarodne poslovne finansije*. Beograd: Megatrend.
- Kovačević, R. (2011). *Međunarodne finansije*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta .
- Lilley, P. (2000). *Dirty Dealing: The Untold Truth About Global Money Laundering*. London: Kogan Page.
- Meštrović, D. (2002). *Legalizacija nelegalno stečenog kapitala*. Zagreb: Policija i sigurnost.
- Miljković, D. (2008). *Međunarodne finansije*. Beograd: Ekonomski fakultet.

Mista, N. (2013). *Sprečavanje pranja novca i finansiranja terorizma*. Sarajevo: Revicon.

OECD. (2014). Progres report to the G20 finance ministers and central bank governors: update on effectiveness and on-going monitoring. *Global forum on transparency and exchange of information for tax purposes* (p. 2). OECD.

Savona, E. (2000). *Responding to Money Laundering: International Perspectives*. Amsterdam: Harwood Academic Publishers.

Zakon. (2009). Zakon o sprečavanju pranja novca i finansiranja terorističkih aktivnosti. *Službeni glasnik BiH*, 53(09), 29. Retrieved from http://www.sudbih.gov.ba/files/docs/zakoni/ba/zakon_o_sprecavanju_pranja_novca_53_09.pdf

Datum prve prijave: 25.12.2014.

Datum prijema korigovanog članka: 14.05.2015.

Datum prihvatanja članka: 21.06.2015.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA** Sixth Edition:

Nuhanović, S., & Baraković-Nurikić, M. (2015, jul 15). Mogućnosti unapređenja aktivnosti sprečavanja pranja novca na globalnom nivou. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 81-92. doi:10.12709/fbim.03.03.02.10

Style – **Chicago** Sixteenth Edition:

Nuhanović, Senija, and Mirnesa Baraković-Nurikić. 2015. "Mogućnosti unapređenja aktivnosti sprečavanja pranja novca na globalnom nivou." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 3 (2): 81-92. doi:10.12709/fbim.03.03.02.10.

Style – **GOST** Name Sort:

Nuhanović Senija and Baraković-Nurikić Mirnesa Mogućnosti unapređenja aktivnosti sprečavanja pranja novca na globalnom nivou [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, jul 15, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 81-92.

Style – **Harvard** Anglia:

Nuhanović, S. & Baraković-Nurikić, M., 2015. Mogućnosti unapređenja aktivnosti sprečavanja pranja novca na globalnom nivou. *FBIM Transactions*, 15 jul, 3(2), pp. 81-92.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Mogućnosti unapređenja aktivnosti sprečavanja pranja novca na globalnom nivou. **Nuhanović, Senija and Baraković-Nurikić, Mirnesa**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, jul 15, 2015, *FBIM Transactions*, Vol. 3, pp. 81-92.



STATE FUNDING AND BUDGET EFFICIENCY OF PROGRAM-FOCUSED EVENTS OF REGIONAL INDUSTRY DEVELOPMENT

DRŽAVNO FINANSIRANJE I BUDŽETSKA EFIKASNOST PROGRAMSKI FOKUSIRANIH PROGRAMA MERA REGIONALNOG RAZVOJA

Tatiana A. Paladova

Maykop State Technological University, Maikop, Russia

Ludmila V. Prigoda

Maykop State Technological University, Maikop, Russia

Elena S. Maltseva

Maykop State Technological University, Maikop, Russia

© MESTE NGO

JEL Category: **O23, R53**

Abstract

The article is devoted to topical issues of state funding and budget efficiency of program-focused events of regional industry development. The authors emphasize the need of the public authorities to focus on the generation and efficient use of regulatory instruments governing the procedures and methods of economic relations between business and government.

Keywords: state funding, program-focused events, budget efficiency, regional industry, regional socio-economic system, the state regulatory policy, socio-economic status of the region.

Apstrakt

Članak je posvećen aktuelnim pitanjima državnog finansiranja i efikasnosti budžeta programskih-fokusirana događajima regionalnog razvoja industrije. Autori naglašavaju potrebu rada organa vlasti da se fokusira na generacije i efikasno korišćenje regulatornih instrumenata koji regulišu procedure i metode ekonomskih odnosa biznisa i vlasti.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Tatiana Paladova

 tpalad@mail.ru

Ključne reči: državno finansiranje, programski-fokusirane mere, efikasnost budžeta, regionalna industrija, regionalni društveno-ekonomski sistem, državna regulatorna politika, društveno-ekonomski status regiona



DISCUSSION

In modern conditions of regional socio-economic systems, which are characterized by globalization and ambiguous external environmental factors, particularly significant for the increment of the competitive position of the territories as zones of concentration of the productive forces is state regulatory policy. State regulation measures should be aimed at the formation of quality imperatives of dynamic and harmonious development of the reproductive process and enhancing the regional productivity. State regulatory impact on socio-economic processes in regional systems creates incentives and institutional infrastructure development of manufacturing and service sectors of the economy of the region, which, in turn, through the mechanism of transformation of productivity into incomes and effective demand influence the quality of life and consumption of regional population. So now the public authorities need to focus on the generation and efficient use of regulatory instruments governing the procedures and methods of economic relations between business and government. These measures and state regulatory policies are focused on the rapid development of efficient industrial sector of the regional economy as the primary economic relations elements of socio-economic system. That is, the focus should be on generating new and improving old state regulatory measures of industrial policy. Various sources offer different treatments for the concept of industrial policy, which is represented as "state policy and industrial corporations, aimed at the growth of industrial production, ensuring its efficiency and competitiveness, promotion of technical and technological process."

This is the most common interpretation of this concept, which reflects the main purpose of industrial policy. With such a low level of functioning industry as that in Russia it's difficult to form and realize any kind of industrial policy. For a long time at the state level one has not accepted any developed projects dealing with industry becoming. Attempts to implement certain ideas in the field of industrial policy existed at the regional level, but they didn't have clear regulatory framework and thus were ineffective. A number of scholars have attempted to offer new tools of innovation and modernization of the industrial

sector of regional economy and sub federal territorial associations. However, actuality of formation of effective industrial development measures from the perspective of regional policy and corporate efficiency is maintained.

Until now, there have been discussions regarding the measurement and methodological foundations of scientific understanding of the effectiveness of fiscal measures of state regulatory industrial policy. In our view, the priority should be the public financing of those industries and sectors of the regional economy that form reproductive processes and generate growth in industrial production. In other words, the state should finance the implementation of measures and program-target activities of regional industrial policy. In doing so, the state regulatory measures of industrial policy must be presented from the perspective of efficiency requirements for the regional economy, and from a position of budget efficiency.

The figure shows the sequence of actions of public authorities on the formation of the development strategy of regional industrial complex; the place and role of instruments of state-private partnership in the processing elements of the regulatory state industrial policy is illustrated.

Nowadays the business and public authorities practically integrate their efforts in the development of regional industrial policy. We suggest they interfere their efforts through the formation and implementation of PPP (Public Private Partnership) instruments.

Instruments for implementing and improving industrial policy advocate a set of measures that affect the balance of the industrial potential of sectoral and cross-sectoral proportions.

These measures are aimed at selective state support of certain industries and types of production.

Analysis of the state industrial policy measures allowed us to classify them by level of government (Table 1).

Presented matrix classification divides the main measures of the state industrial policy along one axis into direct and indirect measures of state influence on the industrial potential of the region,

and on the other axis distributes measures the levels of government. In the framework of this classification one can identify measures for state

regional impact on the industrial sector in the region as a set of direct and indirect measures and instruments.

Table 1 Matrix classification of measures of state industrial policy

Classification criterion		Degree of influence on industrial policy	
State level	Federal	Indirect measures	Direct measures
		- Federal taxes and customs dues - Application of accelerated depreciation - Creation of federal innovation centers	- Innovative financing - Subsidies from the federal budget - Providing public guarantees - Federal government orders
	Regional	- Regional tax incentives; - Creation of industrial parks - Support for priority investment projects - Development of commercial and industrial chambers of commerce and industry associations	- Subsidies from the regional budget - Creation and development of special economic zones - Concessions - Regional government order - Promotion of regional investment projects on Russian and international forums
	Municipal		- Municipal order

Table 2 Indicators of the effectiveness of public funding for regional economic development and its industrial sector

Indicator	Calculation procedure
Effectiveness of state financing measures of regional economic development (intensive aspect)	Ratio of regional productivity growth to budget growth of public financing measures of state regulatory policy
Effectiveness of state financing measures of regional industry development (extensive aspect)	Ratio of growth of labor productivity in the regional industry to the budget growth of state financing of regional industrial policy measures
Effectiveness of state financing measures of regional economic development (extensive aspect)	The ratio of gross regional product growth to the increase in the budget of public financing of state regulatory policy measures
Effectiveness of state financing measures of regional industry development (intensive aspect)	The ratio of revenue growth of industrial sector enterprises in the region to the increase in the budget of state financing of regional industrial policy measures

Despite the impact extent both the direct and indirect measures influence (to a different extent though) the development of industry in the region, however, the use of direct measures of state

regulatory policy gives much greater effect, since the degree of influence of this group of state regulation on corporate industrial sector is stronger.

Government effectiveness and regulatory measures of preferential and industrial policies can be measured from the position of increment of the gross regional product and regional productivity. That is, in fact we are talking about measuring the intensive and extensive types of regional economic development under the influence of public-private partnership measures (which, in turn, are generated in the regional industrial policy). Development of the regional economy under the influence of extensive and intensive factors, as well as the effectiveness of public regulation in this circuit can be measured by the following methods (Table 2)

Based on data from this table, there are four main indicators that will characterize not only the budget of regional industrial policy, but also the efficiency of its implementation in four vectors of measurement and observation.

Application of the method of measurement of industrial policy public financing effectiveness in the loop type of regional development (extensive or intensive) will not only answer the question whether effectively or ineffectively one has spent budget funds, but also will contribute to more accurate planning of future measures of state regulation from the perspective of those goals that the state wishes to achieve in the strategic socio-economic development of the region.

Datum prve prijave: 04.03.2014.
Datum prijema korigovanog članka: 29.06.2014.
Datum prihvatanja članka: 21.06.2015.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition:**

Paladova, T. A., Prigoda, L. V., & Maltseva, E. S. (2015, July 15). State funding and budget efficiency of program-focused events of regional industry development. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 93-96. doi:10.12709/fbim.03.03.02.11

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Paladova, Tatiana A, Ludmila V Prigoda, and Elena S Maltseva. 2015. "State funding and budget efficiency of program-focused events of regional industry development." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 3 (2): 93-96. doi:10.12709/fbim.03.03.02.11.

Style – **GOST Name Sort:**

Paladova Tatiana A, Prigoda Ludmila V and Maltseva Elena S State funding and budget efficiency of program-focused events of regional industry development [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 93-96.

Style – **Harvard Anglia:**

Paladova, T. A., Prigoda, L. V. & Maltseva, E. S., 2015. State funding and budget efficiency of program-focused events of regional industry development. *FBIM Transactions*, 15 July, 3(2), pp. 93-96.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

State funding and budget efficiency of program-focused events of regional industry development. **Paladova, Tatiana A, Prigoda, Ludmila V and Maltseva, Elena S.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2015, *FBIM Transactions*, Vol. 3, pp. 93-96.



GRAĐENJE BREND I LOJALNOST KLIJENATA KAO ELEMENTI STRATEGIJE POSLOVANJA BANAKA

BUILDING BRAND AND CUSTOMER LOYALTY AS ELEMENTS OF THE STRATEGY OF BANKS

Pero Petrović

Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, Srbija

Aleksandar Živković

Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL Category: **G21, M31**

Apstrakt

Savremeno bankarsko poslovanje zahteva nov kvalitet u pružanju bankarskih usluga, a to znači i promene u kreiranju dobre slike o konkretnoj banci. Brend stvara nameru finansijskih institucija da upravljaju svojim korisnicima na način koji im obezbeđuje zadovoljstvo, dvosmernu komunikaciju i poverenje u razvoju lojalnosti. Nakon kreiranja kvalitetnog brenda, uključujući i razrešavanje različitih problema u tom procesu, posebna pažnja je usmerena na upravljanje brendom. Aktuelnost obezbeđivanja visokog nivoa zadovoljstva i lojalnosti klijenata je posebno izražena na bankarskom tržištu zbog intenzivne konkurencije i borbe za privrženost potrošača ali i sve većih zahteva klijenata. Ostvarenje stabilnog profita, u takvim uslovima, uslovljeno je strategijskim zaokretom banaka od obavljanja klasičnih transakcija i intenzivne akvizicije novih potrošača ka zadržavanju postojećih i građenjem dugoročnih odnosa sa njima. Kreiranje zadovoljstva i lojalnosti u takvim uslovima zahteva od banaka razvijanje poverenja i privrženosti i posmatranje klijenata kao partnera a ne samo kao korisnika vrednosti. Promene su uticale na usvajanje marketing orijentacije bankarskog sektora i dvosmerne komunikacije ka korisniku. Upravo korisnik danas ima ključnu ulogu u procesu kreiranja brenda jer u odnosu na njegova očekivanja i percepciju usluge stvara se vrednost brenda ponude asortimana usluga i vrednost korporativnog brenda banaka. Neke od ovih promena su stvorile brojne mogućnosti, dok su druge delovale ograničavajuće na ostvarivanje poslovnih ciljeva i konkurentnost banaka.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Pero Petrović

pera@diplomacy.bg.ac.rs



Ključne reči: građenje, brend, lojalnost, strategija, banka; marketing

Abstract

The modern banking requires a new quality in the provision of banking services, and that means a change in creating a good image of the particular bank. Brand is the need for financial institutions to manage its users in a way that provides them satisfaction, two-way communication and trust developing into loyalty was created. After creating a quality brand, including the resolution of problems in the process, special attention is focused on brand management. The significance of providing a high level satisfaction and loyalty is particularly visible in the commercial banking market, with intense competition, battle for clients and their devotion, but also constantly increasing client's demands. Maintaining stable profitability in such conditions is determined with strategic turn by commercial banks, from classic transactions and intense acquisition of new customers, towards retention of existing clients and building long-term relations with them. Creation of satisfaction and loyalty in the devotion and treating clients like partners and not just like value users. Changes influencing the adoption of marketing orientation of the banking sector and two-way communication to the user. Right now the user has a key role in the creation of the brand as compared to their expectations and perceptions of service creates brand value offers range of services and the value of the corporate brand banks. Some of these changes have created numerous opportunities, while others acted to constrain the realization of business objectives and competitive bank.

Keywords: building, brand, loyalty, strategy, banks;

1 UVOD

Kvalitet bankarskog poslovanja ima presudnu ulogu u građenju brenda bankarskih usluga, kao i lojalnosti klijenata, naročito imajući u vidu da banke posluju u okruženju koje se brzo menja. Bankarska usluga je, kao i svaka usluga, kompleksan i multidimenzionalan koncept. Sačinjava je suštinska usluga, koja označava konkretnu korist koja proizilazi iz korišćenja određene usluge. Ostale dimenzije usluge su: facilitatorske usluge koje omogućuju obavljanje transakcije (informisanje, naručivanje, obračun, plaćanje) i pojačavajuće usluge koje doprinose povećanju kvaliteta suštinske usluge (konsultacije, ljubaznost, sigurnost).

Nagle i intenzivne promene sve češće imaju karakter revolucionarnih a to od menadžmenta iziskuje adekvatno reagovanje. Uglavnom, tri osnovna faktora su uticala na obim i intenzitet promena na bankarskom tržištu: globalizacija tržišta, promene u ponašanju klijenata i razvoj novih tehnologija. Globalizacija tržišta i razvoj novih tehnologija su za posledicu imali: deregulaciju bankarskog tržišta, njegovu liberalizaciju, intenziviranje konkurencije, pojava novih bankarskih proizvoda, proces sekjuritizacije. Međutim, banke se suočavaju sa dinamičnim preferencijama i očekivanjima klijenata i njihovoj

izraženoj diferenciranosti zasnovanoj na kupovnoj moći, stilu života i sistemu vrednosti. Lojalni klijenti važna su imovina svake banke i generatori profita jer regularno ponavljaju kupovine odnosno transakcije, osetljivi su na marketinške napore banke, obezbeđuju pozitivnu usmenu propagandu i duže se vezuju za banku. Satisfakcija klijenata je najvažnija determinanta lojalnosti, i pored toga što će jedan deo zadovoljnih klijenata, iz različitih razloga, preći na konkurentske marke.

2 PROMENE NA SRPSKOM BANKARSKOM TRŽIŠTU

Na srpskom finansijskom i bankarskom tržištu, posle 2000 godine, desile su se brojne promene koje su uticale na strukturu i konfiguraciju tog tržišta. Promene su uticale na usvajanje marketing orijentacije bankarskog sektora i dvosmerne komunikacije ka korisniku. Upravo korisnik danas ima ključnu ulogu u procesu kreiranja brenda jer u odnosu na njegova očekivanja i percepciju usluge stvara se vrednost brenda ponude asortimana usluga i vrednost korporativnog brenda banaka. Što se tiče metodologije istraživanja, važno je istaći da je glavna rasprava, u vezi sa osnovnim ciljem istraživanja, je utvrđivanje, poboljšanje, i bolje razumevanje glavnih problema koji se pojavljuju u procesu izgradnje brenda bankarskih usluga na finansijskom tržištu sa stanovišta

korisnika. U tom kontekstu srpsko bankarsko tržište je reprezentativni primer novih tendencija i kretanja. Globalna konkurencija ostavila je manje prostora domaćoj, a zasićenje tražnje na nacionalnim tržištima i deregulacija učinili su srpsko tržište veoma atraktivnim za inostrane banke. Intenzivna konkurencija uslovlila je kvalitetno novi način komuniciranja na tržištu, promenu postojećih poslovnih modela i strategija banaka, kontinuirano inoviranje portfolija poslova i stalno uvođenje novih proizvoda prilagođenih potrebama i zahtevima klijenata. Bankarsko tržište, kao posledica toga, postaje fragmentisano, a klijenti sve zahtevniji. Stvaranje održive pozicije na tržištu zahteva od menadžmenta banke strategijski zaokret i usmeravanje na obezbeđenje totalne satisfakcije klijenata i povećanje stope ponovljenih kupovina odnosno transakcija. Sposobnost menadžmenta da ostvari te zahteve uslovljena je razvijanjem odnosa koji se zasnivaju na poverenju i lojalnosti klijenata prema konkretnoj banci i njenim proizvodima odnosno uslugama. Međutim, poslovna praksa ukazuje da je, i pored napora banaka da zadrže svoje vredne klijente, evidentna visoka godišnja stopa izgubljenih klijenata (Čirović, 2007). Ovakva situacija uslovlila je brojna teorijska i empirijska istraživanja koja su usmerena na identifikovanje determinanti satisfakcije i lojalnosti klijenata i sagledavanje njihove međusobne veze.

3 PROBLEMI U PROCESU STVARANJA BRENDIA

Promene su uticale na usvajanje marketing orijentacije bankarskog sektora i dvosmerne komunikacije ka korisniku. Upravo korisnik danas ima ključnu ulogu u procesu kreiranja brenda jer u odnosu na njegova očekivanja i percepciju usluge stvara se vrednost brenda ponude asortimana usluga i vrednost korporativnog brenda banaka. Problemi u kreiranju brenda nastaju kao posledica pasivne i nediferencirane strategije komunikacije, nezadovoljstva korisnika kompletnom uslugom banke i nedostatkom poverenja između banke i korisnika.

Osnovna uloga promocije banaka je komunikacija prema ciljnim grupama (Kotler & Keller, 2006). To pokazuje istraživanje na uzorku od 10 banaka koje

posluju na teritoriji Beograda (Filipović, Vuković, Novičić, & Daničić, 2010). Tabela 1 daje sliku o tome koliko je učešće prvih deset banaka u pružanju usluga komitenata na uzorku od 1000 ispitanika.

Tabela br.1 Učešće banaka u pružanju usluga komitentima

Banka INTESA	24,7%
Komercijalna banka Beograd	20,6%
Raiffeisenbank	18,5%
Poštanska štedionica	17,1%
Societe General	8,2%
Hypo alpe-adria-bank	6,0%
EFC Eurobank	5,5%
HVB banka	4,9%
ProCredit BANK	4,9%
Alfa banka	3,8

Izvor: Filipović, V., Vuković, B., Novičić, B., & Damjanović, V. (2010, str. 214).

Branding predstavlja proces kojim banke diferenciraju svoju ponudu od konkurencije (Jobber, 2004). Osobine banke koje ispitanici iz uzorka preferiraju (u odgovorima je bilo moguće navesti više osobina), u strukturi osobina:

- komunikativnost 79,3%;
- odgovornost 78,7%;
- savremenost 77,5%;
- ambicioznost 76,3%;
- inovativnost 65,7%;
- lojalnost 65,3%;
- interesantnost 52,2%.

Većina ispitanika najviše veruje stranim bankama (39%), dok u domaće banke ima poverenje 29,4% , a ni u jednu ni u drugu poverenje nema 31,2% ispitanika. Pri tome se poverenje korisnika prema bankama razlikuje u odnosu na godine starosti.

Na veoma konkurentnom tržištu, kao što je srpsko tržište bankarskih proizvoda i usluga, skoro svakodnevno potencijalni korisnici su prosto „bombardovani“ različitim oblicima promocije. Zato, drugi glavni oblik promocije je ubeđivanje koje se, često, obavlja na netransparentan način.

Poslovne banke, da bi zadovoljile zahteve svojih korisnika i izgradile snažan brend na tržištu, treba da na optimalan način kombinuju instrumente komunikacije i primenjuju koncept integrisane marketing komunikacije: sms poruke, e-mail poruke, web site, call centri, događaji i masovne komunikacije (TV, bilbord, novine, časopisi, publikacije, plakati i dr.). Na tržištu se može ponuditi veliki broj sličnih bankarskih usluga, najvažnije je biti drugačiji. Banke moraju da stvore takav bankarski proizvod ili uslugu koji su drugačiji od konkurencije, nešto zbog čega će korisnici bankama pokloniti svoje poverenje (Chernatony & McDonald, 2008). Međutim, da bi banke u tome uspele moraju dobro poznavati želje i potrebe svojih korisnika. Izgrađivanje bilo kog brenda predstavlja dugotrajan i kompleksan proces. Prepoznatljivost i identitet brenda su vrlo bitni elementi ostvarivanja konkurentne prednosti banaka na tržištu. Ličnost brenda predstavlja ključni aspekt brend identiteta. Kreiranje ličnosti brenda sa kojim će se ciljna grupa identifikovati od suštinskog je značaja za odnos korisnika sa brendom. Ličnost brenda obezbeđuje jedinstvenu poziciju u mislima korisnika (Keller, 2008). Poverenje predstavlja važan elemenat koji utiče na kreiranje odnosa između korisnika i banke, odnosno stvaranje lojalnosti brendu. Napori u plasiranju promotivnih aktivnosti moraju se stimulisati i motivisati dovoljno da stvore interes i promovišu pozitivan stav korisnika prema bankama i izgradnju prepoznatljivog i kvalitetnog brenda konkretne banke.

Bankarski brend, posebno u odnosu na finansijske usluge, ima relevantnost prema korisnicima kad pomaže u potrazi za odabirom potencijalnih ponuda, posebno u odnosu dosta informacija pre korišćenja usluga kao što je slučaj sa mnogim finansijskim uslugama. Brend ustanovljava emotivni dogovor između banaka i korisnika što stvara osnovu za razvijanje odnosa. Ovo razvijanje odnosa je od najveće važnosti za finansijske usluge koje su tipično dugoročne, po prirodi i oslanjaju se na lojalnost komitenata u dužem protoku vremena. Za banke je izuzetno važno poznavanje procesa izgradnje brenda koji se sastoji iz šest međuzavisnih faza (Petrović & Živković, 2011):

1. preduslov za izgradnju brenda je da postoji kvalitetna ponuda usluga banke za korisnike;

2. izgradnja osnove brenda – vizija, misija brenda, diferencijacija na tržištu;
3. utvrđivanje dodatne vrednosti brenda – ekstra servis, garancije;
4. dostizanje potencijala na tržištu – kada korisnici ne prihvataju supstitute;
5. održavanje vrednosti brenda korišćenjem instrumenata komunikacije da bi korisnici ponovo dolazili upravo u tu banku;
6. izgradnja lojalnosti brenda – stalni korisnici banke su lojalni i važni;

Promene koje se odnose na konkurentno okruženje, zakonske regulative i korišćenje savremene tehnologije u radu banaka kreirali su nove izazove sa kojima su se susreli menadžeri u bankarskom sektoru i potencirale važnost kreiranja i upravljanja brendom bankarskog proizvoda i usluga. Stvorena je potreba da bankarska industrija zadovoljava zahteve svojih potrošača na način koji im obezbeđuje zadovoljstvo, interaktivnu komunikaciju i poverenje odnosno lojalnost.

4 UPRAVLJANJE BRENDOM

U savremenim uslovima poslovanja na finansijskom tržištu osim neophodnosti kreiranja prepoznatljivog brenda potrebno je i njime efikasno upravljati. Osnovni cilj upravljanja brendom je da korisnici postanu svesni njegovog postojanja, da ih zainteresuje i podstakne na korišćenje finansijski usluga, čime se ostvaruje dugoročna lojalnost korisnika prema brendu banke. Međutim, dok su korisnici finansijskih usluga glavni cilj promocije, postoji i izvestan broj drugih ciljnih grupa sa kojima banka želi da komunicira ili da im se predstavi. Oni obuhvataju, između ostalog, zaposlene, posrednike, akcionare i opštu javnost u zemlji. Rezultat toga je da su uloga promocije širi, od olakšane razmene sa korisnicima do informisanja i edukacije javnosti. Istraživanjem je ispitivan najpogodniji način komunikacije banke sa korisnicima i identifikovano je više oblika komunikacije sa korisnicima od koji su se izdvojila četiri glavna načina odnosno instrumenta komunikacije: (1) sms poruke (30,7%); (2) e-mail (29,4%); (3) televizija (28,5%); (4) web site (26,9%);

Prednost brendiranja u sektoru finansijskih usluga ogledaju se u identifikaciji ponude, kratko

podsećanje na osobine ponude i koristi, razlikovanje ponuda slične vrste, smanjenje vremena potrage, povećanje ubeđenja korisnika, pomoć pri proceni kvaliteta i psihološka nagrada (Harrison, 2000). Na osnovu sprovedenog istraživanja i dobijenih rezultata ukazuje se da su korisnici svesni bitnih kriterijuma pri izboru brenda banke, pre svega, povoljnih uslova koji se odnose na visinu kamatnih stopa i rata pri uslovima korišćenja određenih bankarskih usluga, kvaliteta pruženih usluga, poverenja u rad banke, kao i u lokaciju banke. Stoga banka treba da uvek nastoji da udovolji željama svojih komitenata. To se, pre svega, postiže kontinuiranim istraživanjem zadovoljstva korisnika, praćenjem i analizom zahteva okruženja i tržišta, definisanjem ponuda koje će imati dodatnu vrednost i biti jedinstvene za komitente. Nasuprot ovome, korisnik će biti nezadovoljan što će ga navesti na korišćenje nekog drugog, dobro pozicioniranog i prepoznatljivog brenda. Međutim, pored praćenja korisnika i njihovih zahteva za kvalitetan brend banke je bitno i da prati način rada ostalih konkurenata na bankarskom tržištu. Na taj način može se doći do saznanja šta je to novo i drugačije što mogu da ponude klijentu u odnosu na ostale prisutne brendove banaka, što će korisnik, svakako, umeti da prepozna, kao dobar atribut tog brenda. To je način sticanja obostranog zadovoljstva i efikasne saradnje u poslovanju. Naročitu pažnju treba posvetiti dvosmernoj komunikaciji koja se uspostavlja između klijenta i banke, odnosno obrnuto. Potrebno je usaglasiti sve instrumente komunikacije kako bi se ostvario pozitivan imidž i visoka vrednost brenda banke. To znači primenjivati diferenciranu strategiju komuniciranja prema različitim tipovima klijenata. Međutim da bi izgradila poverenje prema korisnicima banka treba da uvek plasira tačnu, relevantnu, razumljivu i blagovremenu informaciju i pruži finansijski savet da bi pomogla korisniku da bolje razume poslovanje banke i uslove koje mu ona može pružiti uz plasman svojih usluga. Pri tome je važno da percepcija pružene usluge premaši očekivanja korisnika, što se odnosi na unapređenje poslovanja banaka: više inovacija, interesantnih sadržaja za korisnike i veći stepen uzajamnog poverenja.

5 FAKTORI LOJALNOSTI KLIJENATA BANKE

U savremenim uslovima poslovanja banaka jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta je satisfakcija potrošača i njihovo dugoročno zadržavanje. Primat zadržavanja postojećih u odnosu na osvajanje novih klijenata uslovljen je, pre svega, intenzivnim konkurentskim pritiscima i visokim troškovima osvajanja novih. Najefikasniji način zadržavanja potrošača je građenje lojalnosti klijenata kontinuiranim obezbeđivanjem satisfakcije i stvaranjem visokih troškova prelaza na druge marke. Postoje izvesne studije koje ukazuju da se kvalitet isporučene usluge smatra ključnom determinantom ostvarenog nivoa satisfakcije klijenata svake uslužne organizacije (Pollack, 2008). S druge strane, međutim, postoje i istraživanja koja nisu pokazala visoku korelaciju kvaliteta usluga i zadovoljstva potrošača (Lovreta, Berman, Petković, Veljković, & Crnković, 2010). To znači da kvalitet isporučene usluge nije jedina determinanta satisfakcije klijenata, kao i da satisfakcija klijenata nije jedina determinanta njihove lojalnosti. Zbog toga su naponi uslužnih organizacija usmerene na stvaranje vrednosti koja je veća od vrednosti konkurenata u cilju obezbeđenja totalne satisfakcije klijenata. Jedino totalna satisfakcija na svim tačkama kontakta sa klijentom vodi njihovoj dugoročnoj lojalnosti i zadržavanju (Đukić & Stojković, 2013). Ukupno zadovoljstvo klijenata je generisano kvalitetom rezultata uslužnog kontakta, kvalitetom uspostavljenih interakcija i kvalitetom uslužnog okruženja. Kvalitet rezultata predstavlja stvarni rezultat uslužnog kontakta i osnovni je elemenat kvaliteta jedne usluge, s obzirom na to da odlukom o kupovini klijent procenjuje konkretnu korist koja se očekuje od njenog korišćenja. Kvalitet interakcije odnosi se na procenu ukupnog odnosa klijenta i uslužnog osoblja iz koga dolazi do pretvaranja inputa u rezultat. Kvalitet uslužnog ambijenta je treća dimenzija usluge koja pruža vizuelne podsticaje u organizaciji, njenom funkcionisanju i uslugama (objekti, oprema, enterijer).

Poverenje i privrženost su najvažnije determinante lojalnosti klijenata banke. I dok će odsustvo poverenja, najverovatnije, značiti gubitak partnera, sa druge strane pozitivne performanse partnera, posebno kvalitet

isporučene vrednosti doprinose jačanju poverenja. Dugoročno poverenje između banke i klijenata stvara privrženost. Privrženost je, pored poverenja, ključni faktor u formiranju jednog kvalitetnog odnosa. Privrženost potrošača nastaje kao rezultat opažene razlike između troškova i koristi (ekonomskih, društvenih, statusnih). Ona doprinosi kreiranju imovine koja nije vidljiva tj. materijalna, ali je veoma vredna. Postoje dve vrste privrženosti-afektivna (osećajna), koja je autentična i zasniva se na pozitivnim osećanjima prema partneru i istinskoj naklonosti. Proračunata privrženost je rezultat nedostatka alternativa - bolje ostanu sa nekim, dok se ne pojavi bolja prilika, odnosno partner koji će doneti veću korist. Ove dve dimenzije u korelaciji daju sinergetski efekat koji za krajnji ishod ima postizanje satisfakcije i u optimalnoj varijanti i dugoročnu lojalnost klijenata (Đukić & Stojković, 2013).

6 IZBOR STRATEGIJE BANKE

Sposobnost banke da ostvari visoku stopu lojalnosti klijenata sve više je uslovljena primenom principa relacionog marketinga. U pitanju je *Relationship banking*, pristup u čijem je fokusu građenje i održavanje međuzavisnih korisnih odnosa banke sa visoko vrednim klijentima. Ovaj pristup ima za cilj obezbeđenje stabilnog profita kroz ostvarivanje lojalnosti visoko vrednih klijenata. Naponi banaka su, stoga, usmereni na pojedinačne profitabilne klijente sa kojima razvijaju dugoročne odnose i različite nivoe međuzavisnosti. Primena relacionog marketinga u bankama zasniva se na sledećim varijablama (Đukić & Stojković, 2013):

- *Poverenje*, predstavlja verovanje u integritet partnera i istinitost njegovih reči i obećanja i u skladu sa tim spremnost učesnika međuzavisnih odnosa da se u procesu kreiranja i razmene vrednosti osloni na drugu uključenu stranu;
- *Obavezivanje*, predstavlja garanciju druge strane uključene u odnose da će raditi na razvijanju uzajamno korisnih odnosa, to jest da će korist od formiranja odnosa imati obe strane koje ih formiraju i neguju;
- *Privrženost*, se može objasniti kao razvijanje uzajamnih zavisnosti, koja je vođena željom da se razvijaju stabilni odnosi i spremnost da

se žrtvuju kratkoročni interesi u korist vrednosti koju će doneti dugoročni odnosi;

- *Empatija*, je sposobnost partnera da probleme posmatra iz ugla druge strane i ona predstavlja dimenziju kod koje je emotivni aspekt posebno naglašen, ne samo u poslovnom, već i u svakom međuljudskom odnosu;
- *Reciprocitet*, podrazumeva odgovarajuća uzimanja i davanja na kojima su učesnici u međuzavisnom odnosu i ustupke koji čine jedni drugima, što jača snagu partnerskih odnosa i povećava poverenje i privrženost;

Međutim, poverenje je ključna dimenzija međuzavisnih odnosa sa klijentima na kojoj se zasniva stvaranje svih ostalih dimenzija odnosa. Dakle, poverenje je spremnost učesnika međuzavisnih odnosa da se u procesu razmene vrednost osloni na partnera (Morgan & Hunt, 1994). Poverenje postoji kada uključene strane veruju u integritet i pouzdanost svojih partnera. Zbog toga je poverenje ključan faktor u procesu razvijanja odnosa sa klijentima, bez čijeg postojanja nije moguće ostvariti kvalitetan i dugoročno koristan odnos. Konflikti koji mogu da nastanu u odnosima će se uspešnije prevazići ako postoji poverenje, a svaka konfliktna situacija koja se reši u korist svih uključenih strana, dodatno će pojačati privrženost partnera u razmeni. Ukupna poslovna strategija banke mora biti usklađena sa svim ciljevima poslovanja i treba da bude integralni deo korporativnog ili strategijskog plana. Pri formulisanju strategije postoje tri osnovne faze (Petrović & Živković, 2011):

1. odabiranje ciljnog tržišta / odabir preferencijalnih klijenata,
 - zasniva se na nekoliko faktora:
 - usluzi koja se nudi,
 - pristupačnost tržišnog segmenta,
 - održivosti različitih tržišta;
2. razvoj generalne ideje o vrsti ponude za željeno tržište u odnosu na konkurentske ponude, tj. alokacija resursa;
3. alociranje marketing resursa;

Pre nego što identifikuje ili razvije konkurentsku prednost, banka najpre mora da uspostavi granice tržišta ili grupe tržišta na kojima ona konkuriše. U praksi, pri tome, može da koristi tri glavna

pristupa: mere elastičnosti, kretanje relativnih cena i pregledi industrije i potrošača.

Međutim, treba imati u vidu da se finansijske usluge karakterišu visokim stepenom informacione asimetrije između kupaca i prodavaca, sa potrošačima koji često ne poseduju potrebna specijalistička znanja (Davlin & Ennew 1997). Neopipljivost finansijske usluge predstavlja osnovni razlog na kome se zasniva problem asimetričnih informacija i oslanjanje potrošača na kvalitet, koji se odnosi na iskustvo i poverenje. Konkurentska strategija se bavi kreiranjem i održavanjem konkurentске prednosti iznad rivala. U nastojanju da ostvari konkurentsku prednost (atraktivnu poziciju) banka, mora biti sposobna da izvrši neophodne diskretne aktivnosti (lanac vrednosti) na uspešnji i efikasniji način od svojih konkurenata. Strategija redizajniranja banke počinje identifikovanjem tri različite grupe usluga koje banka treba da ponudi (Meiden, 1996):

1. Neposredne usluge koje ne zahtevaju personalnu uslugu ili savet (prenos novca, izvod sa računa);
2. Brze usluge koje zahtevaju mere personalnog vođenja od strane bankarskog osoblja (pitanja u vezi kreditnih kartica, mali zajmovi, otvaranje računa);
3. Usluge koje zahtevaju savete eksperata i smišljeno vođenje od strane osoblja (zalaganje kuća, osiguranje, upravljanje imovinom);

Tri kritična faktora uspeha na konkurentskom tržištu, u bankarskoj industriji su (Johanson, F., Johanson, D., 1985): širina i dubina proizvodne i uslužne linije, niski operativni troškovi i dobra bankarska reputacija. Zatim, banke se moraju suočiti sa takvim snagama, kao što su deregulacija i povećana konkurencija. S druge strane koncepti lanca vrednosti i konfiguracije banke trebaju biti upotrebljeni za razvijanje konkurentске prednosti banke, u tom smislu su identifikovana četiri izvora konkurentске prednosti banke (Canals, 1993): zaposleni, finansijski menadžment, imovinska osnova, neopipljiva imovina; Primeri marketinških ciljeva čijim ostvarenju može da teži poslovna banka u pojedinim fazama svog razvoja mogu biti (Komazec, Živković, & Ristić, 2000):

- povećanje dobiti (profita) banke,
- povećanje tržišnog učešća,
- investiranje u rast i razvoj banke,
- povećanje kvantuma depozita banke,
- racionalizacija kreditnih plasmana,
- podizanje sveukupnog imidža banke,
- međunarodna ekspanzija banke,
- ekspanzija asortimana bankarskih proizvoda i usluga,
- proširenje mreže poslovnih jedinica,
- izgradnja novih profitnih centara banke u odnosu na konkurenciju;

Imajući u vidu finansijske krize i promene u ukupnoj strukturi finansijskog tržišta kao i aktuelnu poslovnu strategiju konkretne poslovne banke, potrebno je doneti stratešku odluku u pogledu osnovnih pravaca poslovanja banaka u budućnosti. Pri tome banka nastoji da usmeri svoje poslovanje u profitabilnije pravce i da se povlači iz manje profitabilnih. Drugim rečima, to je opredeljenje da li banka želi da proširi geografsko područje svoga delovanja (otvaranjem novih filijala, akvizicijom ili prodorom na novo geografsko područje), u kojoj meri želi da poveća svoj bilansni nivo (u pogledu depozita, veličine bilansne sume) i koliki stepen diversifikacije finansijskih proizvoda želi da ponudi u nastupajućem periodu.

Imajući u vidu finansijske krize i promene u ukupnoj strukturi finansijskog tržišta kao i aktuelnu poslovnu strategiju konkretne poslovne banke, potrebno je doneti stratešku odluku u pogledu osnovnih pravaca poslovanja banaka u budućnosti. Pri tome banka nastoji da usmeri svoje poslovanje u profitabilnije pravce i da se povlači iz manje profitabilnih. Drugim rečima, to je opredeljenje da li banka želi da proširi geografsko područje svoga delovanja (otvaranjem novih filijala, akvizicijom ili prodorom na novo geografsko područje), u kojoj meri želi da poveća svoj bilansni nivo (u pogledu depozita, veličine bilansne sume) i koliki stepen diversifikacije finansijskih proizvoda želi da ponudi u budućem periodu.

7 ZAKLJUČAK

Nagle promene na bankarskom tržištu i izbirljivost klijenata i raznovrsnost izbora utiču na stalno povećavanje nivoa očekivanja u narednim kupovinama odnosno transakcijama. Savremen koncept upravljanja brendom fokusiran je na istraživanje stavova i ponašanja korisnika, na planiranje integrisane marketing komunikacije, realizaciju komunikacije i evaluaciju postignutih rezultata. S druge strane, lojalnost klijenata predstavlja osnov konkurentnosti poslovnih banaka.

Predmet ovog rada usmeren je na analizu korporativnog brenda banaka, međuzavisnost između brenda porekla banke i kriterijuma izbora bankarskih usluga, kao i adekvatnih instrumenata komunikacije prema korisnicima usluga. Za analizu je korišćen uzorak od 1000 komitenata na teritoriji Beograda. Cilj istraživanja nije tretman osnovnih bankarskih proizvoda (kredit, štednja, platne kartice) ili komparacije banaka u ostvarivanju finansijskih pokazatelja uspešnosti poslovanja, nego da prikaže poslovne banke kao „ličnosti“ brenda, određene starosti i osobina, ističući emotivnu komponentu brenda kod korisnika usluga. To može pomoći menadžerima da uspešnije kreiraju korporativni brend u skladu sa željama korisnika odnosno komitenata banke.

Istraživanje procesa kreiranja brenda dovelo je do sledećih zaključaka:

- a. veoma je važno da je klijent uključen u proces kreiranja brenda;

- b. uvažavanjem kriterijuma na osnovu kojih se klijenti odlučuju za banku, kreiraju se adekvatne strategije komunikacije prema ciljnoj grupi, i
- c. problemi u kreiranju brenda nastaju kao posledica pasivne i nediferencirane strategije komunikacije, nezadovoljstva korisnika kompletnom uslugom banke i nedostatkom poverenja između banke i korisnika.

Uspešan brend banke kreira se na način što korisnici bankarskih proizvoda i usluga izgrađuju dugoročne odnose sa bankom koji se zasnivaju na poverenju, emotivnom doživljaju i uzajamnom razumevanju.

U sagledavanju odnosa satisfakcije i lojalnosti klijenata treba imati u vidu da se informacije koje se dobijaju u procesu merenja satisfakcije odnose na određeni momenat. S druge strane, emocionalan odgovor klijent nakon obavljene kupovine menja vremenom pod uticajem brojnih faktora. U slučajevima korišćenja bankarskih usluga osećaj satisfakcije je varijabilan i zavisi od vremenskog ciklusa korišćenja određene usluge, kao što je, na primer, korišćenje dugoročnog kredita. Osnovna pretpostavka razvijanja uspešnih dugoročnih odnosa je da različitim klijentima treba razvijati odgovarajući nivo i tip odnosa, polazeći od njihove vrednosti za banku i značaja banke za njih. Samo ovakav pristup u formiranju dugoročno korisnih odnosa sa klijentima može banci doneti konkurentsku prednost na zasićenom bankarskom tržištu.

CITIRANI RADOVI

- Canals, J. (1993) Competitive strategies in European Banking. *Marketing Management*, 2(2), 26.
- Chernatony, L., & McDonald, M. (2008). *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Elsevier, Butterworth Heinemann, p.32.
- Ćirović, M. (2007). *Finansijska tržišta: instrumenti, institucije, tehnologije*. Beograd: Naučno društvo Srbije, 197-218.
- Filipović, V., Vuković, B., Novičić, B., & Damjanović, V. (2010). Proces građenja brenda bankarskih usluga. *Marketing*, 4, Beograd, p. 2006.
- Davlin, J. & Ennew, T.C. (1997). Understanding competitive advantage in retail financial service, *International Journal of Bank*, 15(3), 73-82.
- Đukić, S., & Stojković, A. (2013). *Lojalnost klijenata kao osnova konkurentnosti poslovnih banaka*, 16th International Conference: Dependability and Quality management ICDQM-2013, Belgrade. 124-129.

- Harrison, T. (2000). *Financial Service Marketing*, London: Harlow, Pearson Education Limited.
- Johnson, F.P. & Johnson, R.D. (1985). *Commercial Bank Management*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- Komazec, S., Živković, A., & Ristić, Ž. (2000), *Poslovna politika banaka*, Beograd: Ekonomski fakultet. 22.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing menadžment*, Beograd: Data status.
- Lovreta, S., Berman, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J., & Bogetić, Ž. (2010). *Menadžment odnosa sa kupcima*. Beograd: Data status.
- Meiden, A. (1996). *Marketing financial Services*, Mac Millan.
- Morgan, R.M., & Hunt Sh.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58. 20-38.
- Petrović, P., & Živković, A. (2011). *Marketing u bankarskoj industriji*. Beograd: Čigoja štampa.
- Pollack, B.L. (2008). The nature of the Service Quality and Satisfaction Relationship, Emperical Evidence for the Existence of Satifiers and Dissatisfiers. *Managing Services Quality*, 18(6), 537-558.

Datum prve prijave: 02.04.2014.
Datum prijema korigovanog članka: 26.03.2014.
Datum prihvatanja članka: 21.06.2015.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition**:

Petrović, P., & Živković, A. (2015, jul 15). Građenje brenda i lojalnost klijenata kao elementi strategije poslovanja banaka. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 97-105. doi:10.12709/fbim.03.03.02.12

Style – **Chicago Sixteenth Edition**:

Petrović, Pero, and Aleksandar Živković. 2015. "Građenje brenda i lojalnost klijenata kao elementi strategije poslovanja banaka." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 3 (2): 97-105. doi:10.12709/fbim.03.03.02.12.

Style – **GOST Name Sort**:

Petrović Pero and Živković Aleksandar Građenje brenda i lojalnost klijenata kao elementi strategije poslovanja banaka [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, jul 15, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 97-105.

Style – **Harvard Anglia**:

Petrović, P. & Živković, A., 2015. Građenje brenda i lojalnost klijenata kao elementi strategije poslovanja banaka. *FBIM Transactions*, 15 jul, 3(2), pp. 97-105.

Style – **ISO 690 Numerical Reference**:

Građenje brenda i lojalnost klijenata kao elementi strategije poslovanja banaka. **Petrović, Pero and Živković, Aleksandar**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, jul 15, 2015, *FBIM Transactions*, Vol. 3, pp. 97-105.



FISKALNO UPRAVLJANJE

FISCAL MANAGEMENT

Žarko Ristić

Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Banja Luka, Bosna i Hercegovina

Kristijan Ristić

Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

Ljubomir Miljković

Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL Category: **E63, H25**

Apstrakt

Fiskalne finansije u sklopu makroekonomske teorije anglobiraju globalne i strukturne mogućnosti prikupljanja (mobilizacije), distribuiranja i alociranja limitiranih finansijskih resursa države i njenih političko-teritorijalnih kolektiva na alternativne načine upotrebe sa očekivanim (programiranim) prinosima (efektima) od ulaganja sredstava u procesu pokrića troškova finansiranja društvene nadgradnje i društvenog standarda, odnosno alimentiranja javnih potreba i razvoja javnog sektora. Savremena teorija fiskalnog upravljanja formuliše kriterijume donošenja javno finansijskih odluka o ulaganjima u sferi javnih funkcija države i njenih entiteta, koja anglobiraju problematiku (a) koja, kakva i koliko ulaganja treba da iznose da bi se utvrdilo koliko brzo javni sektor mora da raste, (b) kada i kako fiskalna ulaganja treba finansirati da bi se utvrdila poželjna poreska i budžetska struktura i (c) koja i kakva struktura (i obim) budžetskih ulaganja treba da bude da bi se saznalo u kome su segmentu javne potrošnje rastući ili opadajući efekti (prinosi) sa stanovišta kvaliteta javnih usluga, efikasnosti zadovoljavanja javnih potreba i racionalnosti javne potrošnje. To su upravo i ciljevi fiskalnog menadžmenta, koji optimizira odluke o mobilizaciji i alokaciji finansijskih sredstava na principu maksimiziranja rentabilnosti poslovanja javnog sektora i minimiziranja troškova alimentiranja javnih potreba, uz održavanje zadovoljavajućeg nivoa likvidnosti države (bez zapadanja u deficite) i povećanje efikasnosti poreske politike i racionalnosti budžetske politike.

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Žarko Ristić

profesor@zarkoristic.com



Ključne reči: Fiskalni menadžment, javna ekonomika, javni sektor, javni menadžment, javni potsticaji.

Abstract

Fiscal finances within macroeconomic theory include global and waist tour options collection (mobilization), the distribution and allocation of limi polled financial resources of the state and its political-territorial collectivity on al of the alternative uses of the expected (programmed) yields (effects) investment funds in the process of covering the costs of financing social activities and social standards, and alimentation public needs and public sector development. Modern theories of fiscal management formulate criteria decision-making publicly financed investment decisions in the sphere of public functions of the state and its entities, which include issues (a) who, what and how much investment should amount to determine how quickly the public sector has to grow (b) when and how the fiscal investment be fund to determine the preferred tax and budget structure, and (c) what sort of structure (and volume) of budgetary investment should be to find out in which segment of the public spending growing or decreasing effects (yield) from the point of quacktures of public services , efficiency of public needs and rationality of public spending. These are precisely the goals of fiscal management that optimize decisions on the mobilization and allocation of financial resources to the principle of maximizing the profitability of the public sector and minimizing the cost of public alimentation needs, while maintaining a satisfactory level of liquidity of the country (without falling into deficit) and increase the efficiency of tax policy and rationality budgetary policy.

Keywords: fiscal management, public economics, public sector, public management, public subsidies.

1 FISKALNI MENADŽMENT

U teoriji firme, primarni cilj finansijskog menadžmenta jeste maksimiranje dobiti u korist vlasnika kapitala (vlasnički koncept) i maksimiranje prinosa angažovanog kapitala (poslovni koncept). (Brigham, 1992)

U fiskalnoj teoriji države, primarni cilj fiskalnog menadžmenta jeste maksimiranje socijalnog blagostanja i društvenog bogatstva. U suštini, fiskalni menadžment eksplicira fiskalno poslovanje države, poresku strukturu društva, izvore finansiranja javne potrošnje i razvoja javnog sektora, upravljanje alokativnim mehanizmom budžetskih institucija, efikasnost ulaganja društvenih i socijalnih delatnosti, obim, dinamiku i strukturu javnih izdataka države, cene javnih usluga i ekonomske efekte u privredi.

Fiskalni menadžment jeste jedna od esencijalnih ljudskih aktivnosti savremenog sveta, koji se definiše kao proces kreiranja poreskih i budžetskih uslova za efikasno postizanje odabranih (ili alternativnih) fiskalnih ciljeva (racionalno alimentiranje javnih potreba i efikasno zadovoljenje korisnika javnih usluga), rentabilno poslovanje javnog sektora i produktivno obavljanje javnih funkcija država (efektivnost fiskalnih poslova) sa što manjim obimom angažovanih sredstava. U

tom kontekstu, fiskalni menadžment jeste i nauka (kao organizovano znanje) i umetnost, koji su međusobno komplementarni. Zato je i zadatak fiskalnog menadžmenta da osigura sredstva za finansijska ulaganja u javni sektor i da novčana i kapitalna ulaganja transformiše kroz menadžersku funkciju u blagostanje i kroz preduzetničku funkciju u bogatstvo. Kvantitativni i kvalitativni doprinos rastu koeficijenta profitabilnosti ukupne privrede i stope oplodnje kapitala preduzeća jeste nova standardna mera evaluacije razvojne poreske i budžetske politike u procesu podsticanja biznisa, rizika i inicijative, uz tržišno ponašanje države i konkurentnu transparentiju javnog sektora. (Komazec & Ristić, 2012)

Fiskalni menadžment je važan segment komparativnih javnih privreda iz razloga što nudi odgovore na pet osnovnih pitanja:

1. koja sredstva stoje na raspolaganju državi (fiskalni potencijal),
2. kako država dolazi do finansijskih sredstava (naplata poreza, prodaja dobara i usluga na tržištu, zaduživanje),
3. kako država alokira prikupljena sredstva (budžetski i fondovski mehanizam),
4. koje troškove država alimentira (funkcionalni, investicioni i transferni) i
5. koje potrebe država zadovoljava

(odbrana, nerazvijena područja, državni organi, intervencije u privredi, zdravstvo, nauka, obrazovanje, kultura i socijalno osiguranje).

Zato fiskalni menadžment mora poznavati, raspolagati i koristiti čitavu paletu finansijskih mera i instrumenata, efikasne fiskalne mehanizme, racionalne fiskalne institucije, efektivne fiskalne institute i diversifikovanu fiskalnu infrastrukturu.

U fiskalnim strukturnim odlukama, fiskalni kapacitet, poreska tehnika i budžetsko snabdevanje novcem uplivišu na opipljivi deo finansijskih operacija javnog sektora. (Stiglitz, 2008) Međutim, fiskalna infrastruktura nije opipljiva, budući da anglobira organizaciju, kadrove, informacione sisteme, upravljačke parametre i javne usluge. I kako fiskalna politika postaje sve više globalna i internacionalizovana, tako i fiskalna infrastruktura postaje moćan faktor konkurentske prednosti i strukturne konvergentnosti. U upravljanju fiskalnom infrastrukturom insistira se, stoga, na kooperaciji između proizvođača i korisnika javnih usluga sa nepopustljivim težnjama poboljšanju kvaliteta i produktivnosti. Lokacija kapaciteta javnog sektora, u tom smislu, mora biti definisana kao lanac vrednosti za proizvodnju i distribuciju javnih dobara i usluga. Lokacija kapaciteta javnog sektora treba da se bazira na strategiji niskih troškova i strukturne diversifikacije javnih dobara. (Ristić, 1998)

U konceptualizaciji fiskalnog menadžmenta važno mesto pripada i politici oporezivanja prihoda preduzeća koja se prodajom privatizuju, s tim da se prihodi od prodaje privatnom investitoru ne reduciraju za iznos poreza. Poreskim putem, dakle, treba voditi računa da cena preduzeća ne bude mnogo niža od sadašnje vrednosti očekivanih budućih profita nakon oporezivanja, pa i o argumentu "da će se porez kapitalizirati". U tom kontekstu, treba voditi računa da neto imovina "društvenog" sektora uveliko ne nadilazi finansijski kapacitet sektora stanovništva, jer precenjenost stvarne imovine firme predstavlja barijeru privatizaciji.

No, situacija može biti i takva da investitor kupi korporaciju za 20%–25% u gotovu od cene i da za "ostatak" korporacija emituje indeksiranu

neotkupljivu obveznicu koja se ustupa državi, koja će primati kamatu na ime datog zajma kupcu korporacije. U oba slučaja država treba da vodi računa da povećanje neto imovine korporacije ne podleže porezu na imovinu, putem koga država snosi deo rizika firme. Imovina korporacije ima šansu da se poveća "samo ako se profiti zadržavaju", ali ne i ako se raspodeljuju. A ako je preduzeće profitabilno u uslovima zadržavanja profita (a ne trošenja i raspodeljivanja) i podele rizika između države i vlasnika firme potencijalno se povećava budući prinos od poreza na imovinu. No, i u perspektivi, neto imovina u trenutku akvizicije treba da je gornja granica visine poreza. A ako je u pitanju porez na dohodak korporacije, onda i pribavljanje dodatne finansijske imovine, koja zarađuje dodatne profite ne treba da utiče na porast dodatne poreske obaveze (jer je nulti porez na granične investicije). (Ristić, 1998)

U operativnom poreskom menadžmentu poreske obaveze treba povezivati sa finansijskim transakcijama fiskalnog subjekta, s tim da se različite finansijske transakcije različito poreski tretiraju. To, pak, znači da se kreditno finansirane investicije oporezuju manje od investicija finansiranih izdavanjem deonica. U krajnjoj instanci ispada da je zajmovno (kreditno) finansiranje poreski favorizovanije od samofinansiranja. Poreske uštede se javljaju i kod institucionalnih investitora, pošto i osiguravajuće kompanije uživaju poreske povlastice. Zbog toga je fiskalna fleksibilnost izuzetno važna kako za tzv. zrela preduzeća tako i za tzv. immature preduzeća, kojima je ograničen pristup kreditnim tržištima i limitirano dobijanje novca od osiguravajućih kompanija. (Radičić & Raičević, 2008)

Neporeski tretman dohotka od kapitala (kamate na štedne račune i vrednosne papire sektora stanovništva, dividende i tzv. zadržani profiti) jeste u skladu sa savremenim pogledima teoretičara poreskog menadžmenta, pošto porez na dohodak od kapitala, koji jednako oporezuje sve vrste dohotka od kapitala, faktički predstavlja porez na štednju (smanjujući sklonost štednji) i zabija klin između neto kamatne stope posle poreza (zarada investitora) i granične stope povraćaja kapitala. U modernim teorijama poreskog menadžmenta dobici od kapitala (Capital gain ili loss), koji pripadaju sektoru stanovništva izuzimaju se,

takode, iz oporezivanja (po skoro svim poreskim zakonima zemalja OECD). Konačno, i neoporezivanje tzv. zadržanih profita u vidu cash-flow poreza ima svoju validnost u poreskim reformama, pošto reprezentuje neto dohodak uvećan za amortizaciju i negotovinske izdatke. Glavni cilj cash-flow poreza jeste trenutno (jednokratno) otpisivanje opreme i zgrada, kao ekvivalent neoporezivanju profita uložених u opremu i zgrade. (Belokapić, 2011)

Savremeni zapadni svet mora konačno shvatiti da se problemi stabilnosti na duži rok ne rešavaju samo po sebi i sami od sebe, već da se u tu svrhu moraju preduzimati sopstvene ekonomske mere. Kejnzijski koncept "povećanje zaposlenosti putem inflacije" je definitivno torpedovan iz strukturnog repertoara makroekonomske politike. Ali i monetaristička stega ne blokira rast cena. Zato u trouglu profitna stopa – kamatna stopa – poreska stopa u uslovima stagnantnog privrednog rasta i relativno rastuće inflacije izuzetno treba voditi računa o potencijalnim i efektivnim budžetskim deficitima i dugovima u "opuštenim nacionalnim" fiskalnim politikama.

2 MENADŽMENT JAVNOG SEKTORA

2.1 Javna ekonomika i javne potrebe

Nauka o javnoj ekonomici najstariji je deo sveukupne ekonomske nauke. Galbraithova jadikovanja o "javnom siromaštvu", Schillerova insistiranja na proširenju "javnog koridora", predikcije Musgravea, Olsona, Samuelsona i Buchanana na osnivanje "Public Choice Society" (sa brojnim pravicima nove ekonomske teorije države) i Wicksellovo razrešavanje optimalne raspodele društvenog proizvoda na javne i privatne potrebe praktično su doveli do empirijske verifikacije "javnog rasipništva", otkrivanja većeg otpora prema oporezivanju nego prema potrebama za javnim dobrima i uslugama, sankcionisanja tendencije ka hiperprodukciji javnih dobara i usluga, i popularizacije "Program-med, Planning and Budgeting Systema", čija se suština ogleda u obuhvatanju izdataka ne samo po vrstama i mestima nego i po jedinici učinka (npr. broj obrazovanih studenata, broj rešenih sudskih predmeta, broj izdatih pasoša, troškovi po sedištu

u operi, troškovi poslovanja bolnica po bolesničkom danu). Međutim, problem se sastoji u tome što se javna dobra ne realizuju preko tržišta, što se iz korišćenja javnih dobara i usluga niko ne može isključiti i što prividno besplatna javna dobra (jer se finansiraju preko poreza) naglo podižu nivo javne tražnje. Kod najvećeg dela dobara i usluga koje "proizvode" javne službe ne radi se čisto o "javnim" već i o ličnim (privatnim) dobrima i uslugama, koje javni sektor sada distribuira i teži da proglasi potrebu "meritornim dobrom", koje država treba da stimuliše. Usled toga, i finansiranje preko poreza vodi hiperprodukciji javnih dobara i usluga, koja bi po pravilu bila eliminisana da se kojim slučajem za "potrošnju" određene količine javnih dobara plaća cena za pokrivanje (delimično) troškova. Sadašnji modalitet finansiranja javnih i meritornih dobara i usluga – porezi umesto cena i odsustvo pokrivanja određenih javnih beneficija – participacije upravo su produkovali hiperprodukciju određenih javnih dobara i usluga uz simultanu egzistenciju tzv. nestašica u određenim punktovima javne produkcije. U tom smislu, svi plaćaju više (preko poreza) nego što bi bili spremni i voljni da preko cene pokriju određeni deo troškova javne proizvodnje dobara i usluga. Otuda modus finansiranja proizvodi društveno iracionalno ponašanje "potrošača" javnih dobara i usluga i javno rasipništvo u poslovanju javnog sektora. Korišćenje javnih dobara po tzv. nultoj tarifi, neefikasna i neracionalna produkcija javnih dobara, suficitarna ponuda javnih usluga, deficitarno finansiranje javne potrošnje, predimenzionirana "socijalizacija" javnih potreba, volumeniziran državni segment društvene reprodukcije i saturirano fiskalno opterećenje nacionalne privrede produkovali su brojne, međusobno različite, modele efikasnosti i racionalnosti u trošenju javnih resursa. U koncepciji walraso-paretijanske opšte ravnoteže, aplicirane u javnim finansijama, država je samo instrument za omogućavanje individuama da slede svoje personalne interese netržišnim sredstvima na principu optimalne alokacije resursa i optimalne raspodele tereta finansiranja javnih dobara. Optimalni uslov u slučaju privatnih dobara (paretijanski optimum) je da su marginalne stope supstitucije agenata međusobno jednake i da su jednake marginalnoj stopi transformacije, dok je optimalni uslov u slučaju kolektivnih dobara

da se marginalne stope supstitucije dodaju da bi se legalizovala stopa transformacije javnog i privatnog dobra. (Brigham, 1992)

Sasvim je legitimno posmatrati da je parcijalna ravnoteža specijalni slučaj opšte ravnoteže pod uslovom da je marginalna korist novca konstanta za svaku individuu. U tom slučaju, cena kolektivnog dobra mora biti jednaka marginalnoj stopi transformacije kolektivnog i privatnog dobra i sumi marginalnih stopa supstitucije dveju individua između javnog i privatnog dobra.

U oba slučaja, cena kolektivnog dobra je jednaka marginalnoj stopi transformacije javnog i privatnog dobra, odnosno sumi marginalnih stopa supstitucije dveju individua između javnog i privatnog dobra. (Brigham, 1992)

Međutim, sa uvođenjem individualnih subvencija, akordiranih od strane države, uslovi optimalnosti se menjaju, jer ravnoteža proizvodnje implicira budžetsku ravnotežu. Urednost proizvodnje javnih dobara je sada jednaka sumi subvencija.

Javne potrebe pripadaju kategoriji kolektivnih potreba svake društvene zajednice, koja ih zadovoljava proizvodnjom kolektivnih koristi. No, to što su javne potrebe kolektivne potrebe ne znači, po Barrere-u, da su sve kolektivne potrebe javne potrebe, jer pojedine potrebe postaju privatne kolektivne potrebe. Na primer, potrebe obrazovanja mogu se smatrati kolektivnom potrebom, koja se zadovoljava proizvodnjom javnih koristi od strane društva; ali, ukoliko društvo ne procenjuje da potrebe obrazovanja zadovoljava sopstvenim sredstvima, utoliko data potreba postaje privatna kolektivna potreba, koja se zadovoljava privatnom inicijativom. Prema tome, transformacija kolektivne potrebe u javnu potrebu je u diskreciji države, koja integriše zadovoljavanje potreba u sferi sopstvene aktivnosti i socijalizuje ih intervencionizmom. Država, interpretirajući potrebe društva, procenjuje korisnost i troškove zadovoljavanja kolektivnih potreba, organizuje proizvodnju kolektivnih koristi i distribuirala javna dobra, stoje i funkcija javne ekonomike. Javna dobra tako postaju korisna kolektivna dobra, koja je proizvela i distribuirala država za zadovoljenje javnih potreba. Proces zadovoljenja javnih potreba, dakle, implicira determinaciju javnih potreba i determinaciju sredstava za zadovoljenje potreba. Oba čina idu

zajedno, čije se ishodište nalazi u obligaciji potrošnje (javni rashodi). Sredstva za pokriće javne potrošnje država obezbeđuje u okvirima raspoloživog nacionalnog dohotka. A pošto se pokriće potreba finansiranja javne ekonomike sukobljava sa limitima, država se okreće ekonomskim izborima u pogledu determinacije sredstava za zadovoljavanje potreba (što je i razlog da sve kolektivne potrebe ne mogu da postanu javne potrebe).

Stavljajući svoje usluge (javne) na raspolaganje korisnicima, država simultano preuzima na sebe obavljanje finansijske aktivnosti sa ciljem da obezbedi dovoljan kvantum resursa za pokriće javnih rashoda, koji su rezultat proizvodnje javnih dobara. U osnovi, radi se o naplati poreza, koji su nezavisni od korišćenja javnih usluga. Distribucija poreskih tereta je u skladu sa ekonomskim principom mogućnosti poreskog obveznika, dok je distribucija javnih dobara u skladu sa socijalnim principom solidarnosti.

U sektoru javne privrede participiraju različiti konstitutivni organizmi koji proizvode i distribuiraju javne koristi. U tom smislu, i javne koristi su različite. Barrere ih klasifikuje u tri kategorije: koristi od javnog reda, koristi od opšteg interesa i koristi od partikularnog interesa. Koristi od javnog reda korespondiraju garancijama nacionalne bezbednosti i sigurnosti (vojska, policija, sudstvo) čija proizvodnja implicira relativno visoke troškove često nezavisne od fundamentalnih principa produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti u reprodukciji. Radi se, u osnovi, o tzv. društvenoj režiji ili o tzv. čistim javnim rashodima, kojima se uobičajeno priključuju troškovi administrativnog aparata države. Koristi su po pravilu veće od datih troškova, jer je princip ekonomske evaluacije praktično neprimenljiv.

Za razliku od ovih koristi, koristi od opšteg interesa (javna infrastruktura) jesu "predmeti" zajedničke destinacije čiji su troškovi proizvodnje veoma visoki za privatne proizvođače, ali su neophodni za funkcionisanje tzv. mixe ekonomije. Država je primorana da proizvodnju ovih koristi preuzme na sebe i da ih učini podjednako dostupnim svim subjektima i korisnicima u društvu nezavisno od troškova njihove proizvodnje i finansijskih participacija korisnika.

Konačno, koristi od partikularnih interesa za

zadovoljenje javnih potreba dekomponuju se na više tipova, i to: socijalne koristi u vidu režima socijalnih prestacija (usluge socijalnog osiguranja, usluge zdravstva i socijalne zaštite), kulturno-obrazovne koristi, zdravstvene koristi, naučne koristi.

Winch sva dobra deli na privatna dobra (private goods), javna dobra sa i bez opterećenja kapaciteta (non congestion public goods), javna dobra sa otvorenim prisustvom (open access public goods), javna dobra sa pravima potrošnje i javna dobra i zla (public goods i public bads). Kod potrošnje privatnih dobara automatski je zastupljen princip isključenja u potrošnji, a uslovi optimalnosti se stvaraju preko tržišta. Mali je broj javnih usluga koje se mogu svrstati u ovu grupu dobara, izuzev javne ishrane za određene socijalne kategorije koju organizuju lokalne javne vlasti. Za razliku od ovih dobara, javna dobra sa i bez opterećenja kapaciteta (kao što su javni putevi, javni transporti, muzeji, pozorišta i sl.) podrazumevaju mogućnost isključivanja u proizvodnji i potrošnji iako se tržište može koristiti (iako se javna dobra ne mogu privatno proizvoditi, iako se oportunitetni troškovi u potrošnji ne pojavljuju). Naime, korišćenje javnog puta ili uživanje u javnom pozorištu ne umanjuje mogućnost korišćenja puta drugog lica ili zadovoljstvo drugih lica u pozorištu ukoliko se sve odvija u granicama postojećih kapaciteta. Tržište ovde funkcioniše samo da bi se sačuvali optimalni uslovi uspostavljanja marginalnih troškova. Tako se po pravilu ne plaća u odsustvu kongestije, jer je marginalni trošak za svaku dodatnu jedinicu potrošnje ravan nuli ako su marginalni troškovi za proizvodnju dodatne jedinice veći od nule.

Za razliku od ovih dobara, kod javnih dobara sa pravima potrošnje oportunitetni trošak je ravan nuli iako proizvođač ne može isključiti druge korisnike. Znak javnog radija je isti bez obzira na broj korisnika (čija je korist pozitivna). Kod sistema semafora u javnom saobraćaju, isto tako, nije moguće isključenje korisnika iz potrošnje (iako postoji oportunitetni trošak u potrošnji), izuzev samoinicijativnog isključenja pojedinačnih korisnika iz potrošnje po sopstvenoj želji.

Javna dobra sa otvorenim pristupom karakterišu se po tome što je stopa reprodukcije zavisna ili nezavisna od ukupnog stoka, što je laka ili teška

identifikacija i držanje stoka resursa (šumske i zelene površine u javnoj upotrebi, javni lov i ribolov, ptice i javni parkovi). Pri tome, stok u jednom području može delovati pozitivno ili negativno na stopu reprodukcije u drugom području ukoliko se radi o biološki reproduktivnim i pokretnim dobrima – što je važno za planiranje gradskog (urbanog) prostora. Prekomerno iskorištavanje i neefikasna upotreba jedino mogu da dovedu do isključenja u potrošnji iako troškovi inputa sadrže nulti trošak upotrebe. U osnovi radi se o invajernmentalnim i prirodnim resursima nad kojima ne postoje vlasnička prava.

Konačno, javna dobra (i javna zla) po pravilu su povezana sa eksternom ekonomijom (i eksternom disekonomijom). U prvom slučaju radi se o javnim dobrima, a u drugom slučaju o javnom zlu. U potrošnji i javnih dobara i javnih zla niko nije isključen bez obzira da li potrošnja donosi koristi ili štete za korisnike (npr. aerodrom sa bukom, autoput sa izduvnim gasovima, reklame sa svetlećim efektima, toplane sa dimom).

Winch, pak, razlikuje javna dobra na principu oportunog troška, vlasničkog prava potrošača i vlasničkog prava proizvođača. Po prvom kriterijumu čisto javno dobro reprezentuje dobro kod koga potrošnja jednog lica ne reducira potrošnju drugog lica, jer je svakoj individui dostupna ista količina iz razloga što se dato dobro ne može koristiti prema pretencijama i što je oportunitetni trošak u potrošnji ravan nuli (kad oportunitetni troškovi u proizvodnji javnih dobara postoje). Po drugom kriterijumu svako pojedinačno korišćenje (trošenje) javnih dobara nije optimalno, jer korisnik po želji ne može da koristi ili ne koristi javno dobro, odnosno prisiljen je da ga koristi nezavisno od svoje želje. Po trećem kriterijumu potrošnja javnih dobara ne može se osigurati samo određenom pojedincu niti se mogu isključiti potencijalni korisnici. (Popović, 1997)

Javne finansije (javni sektor) osiguravaju javnim dobrima i sektor stanovništva i sektor privrede i neprivrede van posredništva tržišnog mehanizma. U osnovi, radi se o alokativnom mehanizmu države, kao funkcije sistema javnog finansiranja, bez obzira da li se produkcija i distribucija javnih usluga obezbeđuju na decentralizovanoj ili centralizovanoj osnovi. "Doktrina definiše javna

dobra kao dobra koja se odlikuju dvema karakteristikama. Prvo, za razliku od privatnih dobara, njih istovremeno može upotrebljavati više lica, čija potrošnja nije konkurentna, jer korist koju uživa jedan potrošač ne umanjuje korist za ostale. Drugo, pored nekonkurentnosti javna dobra se karakterišu i principom neisključivosti, jer je to moguće postići tek uz nesrazmerno visoke troškove (npr. osećanje sigurnosti koje obezbeđuju rashodi za narodnu odbranu). Ovakva javna dobra nazivaju se čistim javnim dobrima.” (Popović, 1997) Ali, postoje dobra koja simultano imaju svojstva i privatnih i javnih dobara, kao što su tzv. nečista javna dobra, kod kojih nova lica, kao korisnici, ne sprečavaju ranije korisnike da upotrebljavaju ista dobra, iako im se stepen koristi smanjuje (npr. zdravstvena zaštita). I dok se čista javna dobra ni na koji način ne mogu prodavati ili kupovati na tržištu, jer im je ponuda nedeljiva, a pojedinci nemaju ni potrebe ni interesa da iznose svoje preferencije za njima, obezbeđivanje nečistih javnih dobara moglo bi se, u načelu, organizovati i putem tržišnog mehanizma. Međutim, u uslovima delimične konkurentnosti nečistih javnih dobara pojavljuje se društveni interes da se i njihovo obezbeđivanje poveri javnom sektoru, kako odluka korisnika ne bi bila motivisana njihovom ekonomskom snagom i materijalnim mogućnostima”. (Popović, 1997)

No, kad je reč o javnom sektoru postavlja se pitanje šta je efikasnije i racionalnije u politici snabdevanja potrošača (korisnika) javnih dobara: centralizovana ili decentralizovana produkcija i distribucija javnih dobara. Budući da alokativna funkcija javne privrede nije neutralna u pogledu prostorne distribucije javnih dobara, problem se svodi na eksplikaciju pitanja da li se javna dobra “rasprostiru” na celokupnoj teritoriji države (federalna ili unitarna) ili na užem području (federalna jedinica, lokalitet). (Popović, 1997) “Teorija u načelu preporučuje da bi javna dobra trebalo obezbeđivati i njihove troškove deliti u skladu sa preferencijama stanovnika teritorije na kojoj se osećaju odgovarajuće koristi, pa bi tako ona javna dobra čije se koristi osećaju na celokupnoj državnoj teritoriji trebalo obezbeđivati centralizovano, ona čiji su efekti regionalni – na regionalnom planu i ona čiji su efekti lokalni – na nivou opštine.” (Popović, 1997)

2.2 Javna potrošnja i proizvodnja

U procesu programiranja budžetskih (ili fondovskih) rashoda država se konačno odlučuje “da li dobra i usluge potrebne za zadovoljenje javnih potreba” treba da proizvodi u svom javnom sektoru ili da se okrene nabavkama od privatnih preduzeća. Država, dakle, odlučuje o javnim nabavkama faktora proizvodnje za organizovanje sopstvene proizvodnje u javnim preduzećima i o javnim kupovinama finalnih roba i usluga proizvedenih u privatnim preduzećima. U oba slučaja, sredstva za plaćanje javnih nabavki država osigurava nametanjem fiskalnih obaveza, u prvom redu poreza, koji alociraju troškove javnih dobara i usluga na željeni način. Po Musgrave-u, funkcija države kao organizatora javne proizvodnje distancira se od funkcije države kao organizatora zadovoljavanja javnih potreba, budući da je oblast javne proizvodnje nezavisna od oblasti zadovoljenja javnih potreba. U praksi faktički se uobičajeno koriste oba modaliteta, s tim što se finalni proizvod stavlja na raspolaganje bez direktnog plaćanja, uz naplatu poreza. Država simultano optira potrebna dobra i usluge koje proizvodi javni sektor nakon pribavljanja proizvodnih činilaca. Država to čini iz razloga što se nepromenljivost principa isključenja odnosi na tražnju, ali ne i na ponudu javnih dobara i javnih usluga za zadovoljenje javnih potreba.

U praksi zadovoljavanja javnih potreba moguće su četiri kombinacije: (1) dobra i usluge se obezbeđuju bez direktnog plaćanja, a proizvodi ih država, (2) dobra i usluge se obezbeđuju bez direktnog plaćanja, a proizvode ih privatna preduzeća, (3) dobra i usluge se prodaju na tržištu, a proizvodi ih država i (4) dobra i usluge se prodaju na tržištu, a proizvode ih privatna preduzeća.

U prvom slučaju, država proizvodi dobra i usluge i distribuira ih bez direktnog plaćanja korisnicima za zadovoljenje javnih potreba, pri čemu se kvalitativni sadržaj javnih usluga ogleda u tome da ih obezbeđuju javne službe, kao specijalizovane javne institucije i ustanove za proizvodnju, distribuciju i alokaciju kolektivnih dobara i javnih usluga na principu indirektnog plaćanja putem poreza.

U drugom slučaju privatna preduzeća proizvode dobra i usluge, država ih kupuje na tržištu i

distribuirati ih korisnicima bez direktnog plaćanja. Država, dakle, ne organizuje javni sektor za proizvodnju javnih dobara već samo javne službe za distribuciju i alokaciju javnih usluga na principu indirektnog plaćanja putem poreza.

U slučaju kada država proizvodi dobra i usluge, i tržišno ih distribuira, javna proizvodnja nije u funkciji zadovoljavanja javnih potreba (a u slučaju kada dobra i usluge proizvode privatna preduzeća, a država kupuje ove proizvode i besplatno ih distribuira, javna proizvodnja ne egzistira). U ovom slučaju egzistira visok stepen komercijalizacije javnih dobara i usluga koje se distribuiraju i alociraju tržišnim mehanizmima. Konačno, u slučaju kada privatna preduzeća proizvode kolektivna dobra i usluge i plasiraju ih na tržištu, distribucija i alokacija se obavljaju tržišnim putem direktnim plaćanjem, dakle, bez prisustva javnog sektora.

Javne potrebe, koje se zadovoljavaju budžetskim programom, sastavni su deo preferencija individualnih članova društvene zajednice. U mehanizmu zadovoljavanja javnih potreba pružene usluge po pravilu nisu bazirane na principu isključenja, jer potrošači javnih dobara i usluga dobijaju koristi bez obzira da li doprinose plaćanju. Princip koristi, u tom kontekstu, spaja poreze i rashode sa individualnim preferencijama potrošača. No, pošto "svi treba da koriste iste količine javnih usluga", u praksi zadovoljavanja javnih potreba nema jedinstvenog optimalnog rešenja u pogledu raspoložive količine i raspodele učešća u troškovima", iako postoji "niz rešenja koja leže na granici korisnosti, koja su sva optimalna u tom smislu što ne može da se poboljša položaj jednog člana grupe a da se ne naškodi položaju nekog drugog.

Javne službe, odnosno društvene delatnosti po pravilu osiguravaju kolektivne usluge pružanjem usluga kolektivnim korisnicima na tzv. kolektivnom tržištu. Kolektivne usluge su ovde osnovica oblika "razmene". U zavisnosti od mogućnosti primene principa *quid pro quo*, kolektivne usluge se dele na finalne i međufazne. Prve su one kojima se direktno zadovoljavaju potrebe čoveka, ali sa posebnim ispoljavanjem ekonomskih efekata (socijalne potrebe); druge su one kojima se neposredno zadovoljavaju potrebe čoveka, ali sa značajnim ispoljavanjem ekonomskih efekata

(zajedničke potrebe u oblasti obrazovanja i nauke). Kriterijum razlikovanja finalnih i međufaznih kolektivnih usluga je, dakle, stepen ispoljavanja *productivity* efekta. Pored toga, za kolektivne usluge karakteristična je nerobna proizvodnja koja na kolektivno tržište ne "izbacuje" jedinicu potražnje i pojedinačnog potrošača. Cene nisu ekonomske kategorije već obračunska veličina za izvršenja programa rada ili obavljanja delatnosti. No, za razliku od finalnih usluga, međufazne usluge na kolektivnom tržištu mogu se tretirati kao društveni troškovi faktora proizvodnje, pošto nauka i obrazovanje doprinose povećanju društvene produktivnosti rada društvenog dohotka. U tom sklopu, moguće je voditi politiku ekonomskih cena međufaznih usluga kao elemenat cena faktora proizvodnje iako nije ustanovljena jedinica kolektivne potražnje niti je identifikovan individualni potrošač. Problem se jednako ispoljava u tome što se troškovi moraju računati u dužem vremenskom periodu, jer se efekti usluga dugoročno ispoljavaju.

Proizvodnja, distribucija i alokacija javnih dobara i usluga uglavnom su bazirani na principu javnog vlasništva, javnog regulisanja i javnog monopola. Priroda javnih dobara i usluga je, po pravilu, takva da implicira monopolsku organizaciju, koja nudi veću efikasnost u odnosu na organizacije javne delatnosti države na tržišno-konkurentnim principima. Iz tih razloga, društvo optira jednu od mogućih alternativa: organizaciju na principu javne svojine ili organizaciju na principu privatne svojine sa neophodnim javnim regulisanjem. U zapadnim zemljama dominira princip javnog vlasništva, monopola i regulisanja, koje država "osigurava" preko javnog sektora i javnih službi. Usklađivanje interesa proizvođača javnih dobara i potrošača javnih usluga, u nedostatku tržišnih snaga, vrši država putem neposredne kontrole cena i formiranja javne tarife.

2.3 Javni marketing

Po Musgrave-u, javni sektor, odnosno država učestvuje u transakcijama na tržištu, naročito u procesu sprovođenja programa alokacije resursa. Na tržištu se država pojavljuje kao kupac dobara i usluga, i faktora proizvodnje, ali i kao prodavač dobara i usluga proizvedenih u javnom sektoru. Država u funkciji alokacije resursa pribavlja faktore proizvodnje, odnosno proizvode bez

obzira da li su dobra proizvedena u javnom ili privatnom sektoru. Jasno je, pri tome, da se politika javne nabavke mora pridržavati određenih principa na kojima se bazira efikasna i racionalna alokacija resursa u procesu zadovoljavanja javnih potreba. A to istovremeno znači da javna politika insistira da se celokupna proizvodnja dobara obavlja tako što će se uvek izjednačavati granični troškovi i prosečni prihodi. Samo u uslovima normalnog funkcionisanja tržišta država svoje nabavke dobara plaća po tržišnim cenama, odnosno stvarnim cenama koje su neutralne u pogledu raspodele, jer ne izazivaju nesrazmerne dobiti ili gubitke prodavača. Međutim, delatnosti, koje posluju sa opadajućim troškovima, impliciraju subvencije u procesu osiguranja efikasne alokacije resursa. Subvencije su potrebne iz razloga što izjednačavanje prosečnih prihoda i graničnih troškova dovodi do viška prosečnih troškova nad prosečnim prihodima. Stoga je u procesu upoređivanja relativnih troškova zadovoljavanja javnih potreba imperativno razlikovati plaćanje subvencija od plaćanja tržišne cene. Doduše, država kada kupuje na nesavršenom tržištu izuzetno je zainteresovana za cenu dobara iz nabavki. A da bi postigla odgovarajuću cenu država može da koristi svoj položaj kao veliki kupac ili da primeni direktnu kontrolu. No, i tada problem određivanja relativnih cena na kojima se praktično bazira mehanizam alokacija resursa za zadovoljavanje javnih potreba ostaje otvoren. Stoga, Musgrave postavlja pitanje: treba li cene dobara, koja se obezbeđuju budžetom i nabavljaju na tržištu, da se procenjuju po tržišnim cenama iako ta ista dobra mogu da se procene na tržištu po povlašćenoj ceni, ili da li troškove javno nabavljenih dobara treba procenjivati po ceni koju plaća država, koja može biti viša ili niža od cene koju plaćaju privatni kupci. Problem, dakle, ostaje otvoren, jer se ispreprečuje teškoća primene kriterijuma efikasnosti poput teškoća u pogledu neutralnosti raspodele u javnom formiranju cena. Usled toga, država često pribegava subvencionisanju prodavca sklapanjem ugovora o kupovinama. Ovakva politika nabavki praktično prisiljava državu da u svoj budžet uključi politiku formiranja cena.

3 ZAKLJUČAK

U savremenim društvima, država se na tržištu pojavljuje kao prodavac dobara koja su proizvedena u javnom sektoru ili su nabavljena od privatnih prodavača. U tom kontekstu, javne prodaje obavljaju se po tzv. jedinstvenoj ceni, pri čemu politika formiranja cena figurira na istim principima politike cena nabavki. U uslovima produkcije javnih dobara sa konstantnim ili rastućim troškovima, politika javnih cena na konkurentnom tržištu obezbeđuje izjednačavanje graničnih troškova i prihoda. Samo proizvodnja dobara po opadajućim troškovima implicira javno poslovanje sa gubitkom i subvencionisanje cene graničnih troškova od strane države. No, država može prodavati dobra po monopolističkoj ceni i da na taj način profitira, odnosno izvlači monopolističke profite iz javnih preduzeća. Konačno, država može svesno da prodaje sa gubicima kako bi imala osnovu da subvencionise kupce, naročito kupce proizvoda za posebne namene, dobara od posebnog državnog značaja i usluga od posebnog državnog interesa.

Korisnici javnih dobara i usluga ne mogu biti identifikovani od strane snabdevača radi participiranja u finansiranju dobijanja koristi. Nedeljivost ponude javnih dobara i usluga i nerivalnost korisnika u kolektivnoj potrošnji i neisključivanje potrošača u zadovoljavanju javnih potreba praktično omogućava da se adicijalni potrošači mogu zadovoljiti do limita kapaciteta javnog sektora bez dodatnih troškova i fiskalne cene. No, u kontekstu modifikovanog Engelsovog zakona, javne potrebe sa povećanjem nivoa per capita dohotka mogu da apsorbuju rastući deo izdataka, što je u skladu sa Wagnerovim poznatim zakonom o porastu javnih rashoda.

Koherencija javne ekonomije je u osnovi strukturna i funkcionalna. Strukturna koherencija podrazumeva tri sektora aktivnosti, kao što su javne usluge (javna potrošnja u celini), javne eksploatacije (državna preduzeća) i javne intervencije (državni intervencionalizam), dok funkcionalna koherencija implicira adjustiranje integracije javnog sektora u nacionalnoj privredi i makroekonomske i finansijske politike, uz očekivane efekte od javnih nabavki (kupovina) i javnih prodaja (tj. javni marketing).

CITIRANI RADOVI

- Brigham, E. F. (1992). *Fundamentals of Financial Management: Theory and Practice*. Thomson Learning.
- Belokapić, P. (2011). *Poreski stimulansi u politici oživljavanja investicija, štednje i razvoja*. Beograd: Etnostil.
- Komazec, S., & Ristić, Ž. (2012). *Ekonomija kapitala i finansiranje razvoja*. Beograd: Etnostil.
- Popović, D. (1997). *Nauka o porezima i poresko pravo*. Beograd: Institut za otvoreno društvo.
- Radičić, M., & Raičević, B. (2008). *Javne finansije: teorija i praksa*. Beograd: Data Status.
- Ristić, Ž. (1998). *Fiskalni menadžment*. Beograd: Savremena administracija.
- Stiglitz, J. (2008). *Ekonomija javnog sektora*. Beograd: Ekonomski fakultet

Datum prve prijave: 14.03.2014.
Datum prijema korigovanog članka: 27.05.2015.
Datum prihvatanja članka: 21.06.2015.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition**:

Ristić, Ž., Ristić, K., & Miljković, L. (2015, jul 15). Fiskalno upravljanje. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 106-115. doi:10.12709/fbim.03.03.02.13

Style – **Chicago Sixteenth Edition**:

Ristić, Žarko, Kristijan Ristić, and Ljubomir Miljković. 2015. "Fiskalno upravljanje." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 3 (2): 106-115. doi:10.12709/fbim.03.03.02.13.

Style – **GOST Name Sort**:

Ristić Žarko, Ristić Kristijan and Miljković Ljubomir Fiskalno upravljanje [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, jul 15, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 106-115.

Style – **Harvard Anglia**:

Ristić, Ž., Ristić, K. & Miljković, L., 2015. Fiskalno upravljanje. *FBIM Transactions*, 15 jul, 3(2), pp. 106-115.

Style – **ISO 690 Numerical Reference**:

Fiskalno upravljanje. **Ristić, Žarko, Ristić, Kristijan and Miljković, Ljubomir**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, jul 15, 2015, *FBIM Transactions*, Vol. 3, pp. 106-115.



STRATEGIJA RAZVOJA BIZNISA I KONKURENTNOST: STUDIJA SLUČAJA REPUBLIKE SRBIJE

STRATEGIC BUSINESS DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS: THE CASE STUDY OF REPUBLIC OF SERBIA

Dubravka Škunca

Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

© MESTE NGO
JEL Category: **F23, L1**

Apstrakt

Konkurentnost nacija je polje ekonomske teorije koje analizira sposobnost nacionalne privrede da kreira i zadrži okruženje koje dodaje vrednost preduzećima, a stanovništvu obezbeđuje prosperitet. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj definiše konkurentnost kao stepen do koga, u uslovima fer tržišta i trgovine, nacionalna privreda može da proizvodi dobra i usluge koji će zadovoljiti međunarodno tržište, a istovremeno da dugoročno poveća realne prihode svojih stanovnika. Postoji izražena veza između konkurentnosti nacija i novog, globalnog svetskog poretka. Globalizacija je uklonila granice među državama i stvorila ogromno prostranstvo. Međutim, države će na tom prostoru biti vidljive samo ukoliko se nadmetanjem izbore za visoko mesto na listama konkurentnosti. Ovaj rad istražuje korelaciju između međunarodne konkurentnosti i uslova koje propisuje država, a koji određuju kako se kompanije osnivaju, organizuju, kako se njima rukovodi, kao i kakva će biti priroda rivaliteta na domaćem tržištu. Firme će biti konkurentnije u onim oblastima gde im država omogućava najbržu akumulaciju kapitala. Neophodno je da država daje kvalitetne i pravovremene informacije domaćim kompanijama. Zemlje će biti konkurentnije što je njihovo okruženje dinamičnije, jer će na taj način firme biti stimulisane da se stalno usavršavaju. Ali, to je mač sa dve oštrice. Jer, što je sredina dinamičnija, postoji veća verovatnoća da će više firmi propasti. Međutim, kompanije koje opstanu u tako konkurentnim i turbulentnim uslovima doživeće uspeh i na međunarodnom planu. Rezultati istraživanja sugerišu da industrijski klasteri vode povećanju produktivnosti, višem nivou inovacija i bržem razvoju novih biznisa, a da životni

Adresa autora:

Dubravka Škunca

 dubravkaskunca@hotmail.com



standard stanovnika određene zemlje može biti poboljšán zahvaljujući povećanju produktivnosti kao glavnog faktora međunarodne konkurentnosti. Takođe, možemo zaključiti da korupciju, kao i neefikasnu državnu birokratiju treba svesti na najmanji mogući nivo, budući da su oni glavni razlozi zbog kojih je Srbija zauzela tek 101. mesto u Izveštaju o globalnoj konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma za 2013/2014. godinu.

Ključne reči: konkurentnost nacija, klasteri, produktivnost, korupcija, Republika Srbija

Abstract

Competitiveness of nations is the area of economic theory which analysis the ability of national economy to create and sustain environment which add value to companies and prosperity to people. Organization for economic cooperation and development defines competitiveness as a measure of a country's ability in selling its products in international markets while at the same time raising real income of its citizens. There is a strong link between the competitiveness of nations and the new, global world order. Globalization has eliminated the boundaries between states and created a vast area. However, governments have realized that in this space they will be visible only if they compete for high rank on the lists of competitiveness. This paper explores the correlation between international competitiveness and national conditions that determine how companies are created, organized and managed, as well as the nature and extent of domestic rivalry. Companies will be more competitive in those areas where the state allows them the fastest accumulation of capital. It is necessary that state gives quality and timely information to domestic companies. Countries would be more competitive as their environment is more dynamic, because it will stimulate firms to constantly improve. But it is a two-edged sword. Because, as the environment is more dynamic, there is a greater probability that more businesses will fail. However, companies that survive in such a competitive and turbulent conditions will hit success at the international level. Research findings suggest that industry clusters lead to productivity increase, higher innovation rates and faster new business development and that standard of living of a country's population can be improved by raising productivity which represents the main factor for international competitiveness. Also, we can conclude that corruption, as well as inefficient government bureaucracy needs to be minimized because they are main reasons why Serbia is ranked 101st in Global Competitiveness Yearbook 2013-2014 issued by World Economic Forum.

Key words: competitiveness of nations, clusters, productivity, corruption, Republic of Serbia

1 UVOD

Konkurentnost je proces u kome jedan entitet teži da nadigra drugi. Bez obzira da li je entitet osoba, korporacija ili nacija, cilj je pobediti. Konkurentnost nacije je konsolidacija performansi kompanija i pojedinaca na mikro nivou - stvarnih činilaca ekonomskog rasta. (Porter, 1990) Konkurentnost analizira kako nacionalne privrede i preduzeća upravljaju svojim ukupnim kompetencijama da bi ostvarili prosperitet ili profit. Konkurentnost nacionalne privrede je polje ekonomske teorije koja analizira činjenice koje oblikuju sposobnost nacije da kreira i zadrži okruženje koje dodaje vrednost svojim preduzećima, a prosperitet ljudima. Za razumevanje pojma konkurentnosti u današnjim uslovima neophodno je razmotriti vezu između globalizacije i konkurentnosti. Globalizacija predstavlja povezivanje cele planete

u jednu celinu. (Pečujlić, 2002) Međutim, postoje različita viđenja te celine. Prvo stanovište posmatra globalnost kao spontan, univerzalan i integrativan proces. Globalizam podrazumeva bolje čovečanstvo i dalji napredak civilizacije. Akcenat je na većoj važnosti nacionalnih država i identiteta. Razvija se kultura koja odiše mundijalizmom i kosmopolitskim duhom. Ceo svet se integriše u jedan novi, bolji i pozitivniji mozaik, a svaki delić mozaika ima svoj zaseban identitet, ali su granice između njih izbrisane. Globalizacija je počela da se razvija još od drevnih imperija. Prema drugom stanovištu globalno društvo je u potpunosti produkt Zapadne civilizacije. Ono ukida nacionalnu državu, istovremeno se odlikujući rivalstvom i sve većim socijalnim rascepom. Nijedno stanovište ne može poreći da je globalni poredak konstantna burna integracija i povećanje međusobne zavisnosti država i ljudi na svetskom

nivou. Novi svetski poredak zahteva državu spremnu da se bori za svoje mesto na izvanredno konkurentnom tržištu. Savremena država sa sobom nosi novu radničku klasu. Okruženje je turbulentno i zahteva stalno prilagođavanje radnika trenutnim poslovnim trendovima. Internacionalni institut za razvoj menadžmenta (IMD) iz Švajcarske i Svetski ekonomski forum objavljuju godišnje liste konkurentnosti koje neposredno rangiraju konkurentnost zemalja. Srbija se ne nalazi na listi konkurentnosti Internacionalnog instituta za razvoj menadžmenta, a razlog tome je nepostojanje institucije-partnera IMD-a. Republika Srbija se nalazi samo na listi konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma. (Škunca, 2012) Industrijski klasteri vode povećanju produktivnosti, višem nivou inovacija i bržem razvoju novih biznisa, a životni standard stanovnika određene zemlje može biti poboljšán zahvaljujući povećanju produktivnosti kao glavnog faktora međunarodne konkurentnosti. Korupciju, kao i neefikasnu državnu birokratiju treba svesti na najmanji mogući nivo, budući da su oni glavni razlozi zbog kojih je Srbija zauzela tek 101. mesto u Izveštaju o globalnoj konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma za 2013/2014. godinu.

2 KONKURENTNOST NACIONALNIH PRIVREDA

Komisija za industrijsku konkurentnost predsednika Amerike (US President's Commission on Industrial Competitiveness) je 1985. godine definisala konkurentnost kao stepen do kojeg nacionalna privreda, pod slobodnim i fer tržišnim uslovima, može da proizvodi robu i usluge koji zadovoljavaju probu međunarodnih tržišta, istovremeno održavajući ili povećavajući realni dohodak svojih građana. Životni standard je glavni indikator nacionalne konkurentnosti. Indeks kojim se meri životni standard je bruto domaći proizvod po stanovniku. Njime se mere dugoročni i kratkoročni porast životnog standarda, kao i nivoi standarda zasnovani na paritetima kupovne moći. (Bagarić, 2005) Produktivnost predstavlja efikasnost kojom se proizvodi roba i obezbeđuju usluge. Velikim delom je određena prethodnim investiranjem, kvalitetom i karakteristikama radne snage, tehnološkim inovacijama, kvalitetom fabrika i opreme i efektivnošću kojom se ovi faktori

proizvodnje koriste. Produktivnost je istovremeno determinanta i indikator konkurentnosti nacionalne privrede. Investiranje je uslov uspešnog funkcionisanja, pa time i konkurentnosti svake ekonomije. Stvaranje bogatstva zahteva produktivnu osnovu kao temelj ekonomskog rasta. Investiranje u tehnologiju, fabrike, opremu, infrastrukturu i kadrove stvara taj temelj. Sledeći korak je poboljšanje produktivnosti. Produktivnost je refleksija efikasnosti kojom se roba i usluge proizvode. Visok nivo produktivnosti obezbeđuje značajnu prednost u odnosu na rivale. Pokušaji da se poboljša produktivnost ne treba da žrtvuju kvalitet. Kvalitet i performanse proizvoda su obavezni i odlučujući faktori sveukupne konkurentnosti. Oko 4 milijarde stanovnika sveta ima vrlo skroman životni standard. Njihova kupovna moć uopšte, pa i moć kupovine inostrane robe i usluga znatno je manja od kupovne moći stanovnika koji spadaju u bogate ili relativno bogate. Za razvijene zemlje, odnosno bogate kupce, necenovni faktori konkurentnosti su znatno važniji od visine cena. Sama činjenica da u svetskoj trgovini proizvoda i komercijalnih usluga dominiraju razvijene zemlje, govori o ogromnom značaju necenovnih faktora konkurentnosti na svetskom tržištu, kako robe, tako i komercijalnih usluga. Među tim faktorima najveći značaj imaju inovacije, tehnologija, kvalitet, dizajn i standardizacija. (Kovačević, 2002) Upravo industrijski klasteri vode povećanju produktivnosti, višem nivou inovacija i bržem razvoju novih biznisa. Prvi ekonomista koji je ukazivao na značaj nacenovnih faktora konkurentnosti, a posebno inovacija, bio je Šumpeter koji je tridesetih i četrdesetih godina XX veka razradio tezu da su inovacije osnovni faktor rasta i konkurentnosti. On u svom najpoznatijem radu, *Kapitalizam, socijalizam i demokratija*, ističe da umesto cena, dominirajući faktor konkurentnosti proizilazi iz novih proizvoda, nove tehnologije, novih izvora ponude, novog tipa organizacije i ova konkurentnost obezbeđuje velike razlike u troškovima proizvodnje i kvalitetu proizvoda. On je inovacioni proces podelio na invencije, inovacije i imitacije. Invencija je istraživanje i pronalaženje novih ideja i mogućnosti za kreiranje novih i poboljšanje postojećih proizvoda i procesa proizvodnje u elementarnoj fazi i formi. Postoji stanovište koje zastupa tezu da je inovacija

ekonomski, a ne tehnološki fenomen, tako da bez obzira koliko je vredna tehnološka invencija, ona ne predstavlja inovaciju ukoliko ne obezbeđuje privredni rast i čist profit u tržišnoj privredi. Inovacioni proces i inoviranje obuhvata seriju procesa uključenih u stvaranje neke nove ideje i njenu primenu kroz novi proizvod, pri čemu to vodi dinamičnom rastu privrede i povećanju zaposlenosti, ali i stvaranju većeg profita za preduzeće koje je nosilac inovacije. Po ovom stanovištu nova ideja znači saznanje o potrebama novog klijenta ili novi način proizvodnje nekog proizvoda i ona se razvija tokom procesa implementiranja, komercijalizuje u formi novog proizvoda koji se može ponuditi tržištu ili novog procesa proizvodnje koji donosi sniženje troškova i povećanje produktivnosti. Imitacija je preuzimanje, odnosno kopiranje inovacije od strane drugih proizvođača ili preduzeća iz sfere usluga. Za razliku od XIX veka, u toku XX veka invencije i inovacije su postale sistemska i svrsishodna aktivnost koja se planira, organizuje i obavlja u laboratorijama proizvodnih firmi, samostalnih instituta i univerziteta. To je posledica saznanja da u gotovo svim sektorima savremene privrede invencije i inovacije zahtevaju specijalna znanja i vrhunsku obuku, najsavremenija dostignuća, korišćenje skupih instrumenata i druge opreme, preduzimanje skupih eksperimenata, kao i interdisciplinarni rad i saradnju vrhunskih istraživača. Drugim rečima, inovacije podrazumevaju ogroman istraživačko-razvojni rad, kako na nivou firmi, tako i na nivou države. Najveći deo inovacija čine tehnološke inovacije vezane za kreiranje novih proizvoda i novih tehnologija, usavršavanje postojećih proizvoda i tehnologija i osvajanje i unapređenje proizvoda i tehnologija kreiranih u inostranstvu. Tehnologija je postala dominantan faktor konkurentnosti u istraživačko-intenzivnim sektorima, kao što su elektronika, farmaceutska i hemijska industrija i mašinogradnja. (Kovačević, 2002) Postoji i niz primera kojima se dokazuje da tehnologija doprinosi povećanju konkurentnosti na svetskom tržištu i kod proizvoda iz sektora koji ne spadaju u istraživačko-intenzivne, kao što su crna metalurgija i tekstilna industrija. Poslednjih dvadesetak godina tehnologija je bitno doprinela povećanju konkurentnosti ovakvih proizvoda na svetskom tržištu. Konkurentnost zemlje u znanju se definiše

kao mogućnost kreiranja nove ideje i sposobnosti da se iskoristi njena ekonomska vrednost. Pri formiranju indeksa konkurentnosti znanja koriste se pokazatelji izdataka za naučno-istraživački i razvojni rad u kompanijama, izdaci za obrazovanje i obuku kadrova i nivo razvijenosti infrastrukture za informacione tehnologije. Pri dobijanju indeksa konkurentnosti u znanju koristi se i broj zaposlenih u industriji i broj registrovanih patenata. Postoji ogroman broj elemenata kvaliteta proizvoda i usluga, kao što su trajnost, pouzdanost, produktivnost, ekonomičnost pri upotrebi, stepen zadovoljenja ergonomskih i ekoloških zahteva, usklađenost sa međunarodnim standardima, funkcionalnost, dimenzije, dizajn, izrada i pakovanje i za svaki konkretan proizvod ili uslugu ovi faktori čine njegov kvalitet. Nivo kvaliteta i napredak u kvalitetu proizvoda i usluga u najvećoj meri zavisi od sposobnosti kreiranja inovacija i od istraživačko-razvojnog rada, usmerenog na kreiranje novih kvalitetnijih proizvoda i usavršavanje postojećih domaćih i stranih proizvoda. Visoka korelacija između tehnoloških inovacija i konkurentnosti izvoza, velikim delom dokazuje i visoku korelaciju između napretka i nivoa kvaliteta proizvoda i usluga i rasta konkurentnosti na svetskom tržištu. Veoma dinamičan rast dohotka po glavi stanovnika u brojnim zemljama i veoma izražene strukturne promene u svetskoj trgovini, sve jača konkurencija na svetskom tržištu i niz drugih ekonomskih i neekonomskih faktora su uticali na znatno povećanje značaja kvaliteta proizvoda i usluga za plasman na svetskom tržištu, pogotovu na tržištu razvijenih zemalja. Poslednjih decenija XX veka dva elementa kvaliteta su posebno dobili na značaju kao faktori konkurentnosti na svetskom tržištu, a to su međunarodna standardizacija i dizajn. Međunarodna organizacija za standardizaciju donosi međunarodne standarde iz gotovo svih oblasti privrednih i vanprivrednih sektora, tehnologije i informacionih tehnologija. Njeni standardi su neobavezni. Međutim, određeni procenat njenih standarda - uglavnom onih koji se odnose na čuvanje zdravlja, bezbednost ili zaštitu životne sredine - usvojeni su u nizu zemalja kao deo njihove obavezujuće regulative. Standardizacija je postala bitan faktor međunarodne trgovine i konkurentnosti na

svetskom tržištu, a posebno na tržištu najrazvijenijih zemalja. Uslov za prodaju niza proizvoda na tržištu Evropske unije je da su njihovi proizvođači obezbedili i stekli pravo da na njima ili njihovoj ambalaži stave znak međunarodnog kvaliteta. Ogroman broj poljoprivredno-prehrambenih proizvoda se, na primer, ne može uvoziti u čitavom nizu zemalja ako nisu ispunjeni predviđeni standardi u tim zemljama. Sve je veći broj nerazvijenih zemalja i zemalja u tranziciji koje su članice ISO i mnoge od njih uvode konkretne međunarodne standarde, tako da na tržištu tih zemalja ovi standardi postaju sve značajniji faktor konkurentnosti, kako za domaću, tako i za stranu robu i usluge. Naročito je u zemljama u razvoju i u zemljama u tranziciji, koje su privukle više stranih direktnih investicija i u kojima je formiran veliki broj filijala inostranih transnacionalnih kompanija, standardizacija kao faktor konkurentnosti znatno dobila na značaju. Takođe, i u zemljama iz ove dve grupe koje su liberalizovale uvoz robe i usluga u kojima dohodak po glavi stanovnika dinamično raste i dostigao je relativno visok nivo, standardizacija postaje sve značajniji faktor konkurentnosti. Naime, inostrane kompanije, bilo preko direktnog izvoza, bilo preko filijala i zajedničkih preduzeća lociranih u ovim zemljama nameću, i vrlo agresivno ističu da su njihovi proizvodi, njihovi tehnološki procesi i usluge zasnovani na visokim međunarodnim standardima, da su zbog toga superiorni u odnosu na konkurentne proizvode i usluge i po osnovu toga zauzimaju sve veći deo tržišta tih zemalja. Pored proizvođača finalnih proizvoda, bitno je da i svi isporučioči reprodukcioni materijala i sirovina uvedu sistem menadžmenta kvalitetom, jer bez toga nije moguće ostvariti uspešne klastere preduzeća. Kvalitet dizajna je takođe vrlo važan faktor konkurentnosti na svetskom tržištu, a posebno na tržištu razvijenih zemalja. Sa rastom životnog standarda i dostizanjem njegovog visokog nivoa, sve veći broj kupaca na svetskom tržištu izuzetnu pažnju poklanja dizajnu, pa je on zaista postao moćno konkurentno oruđe. S druge strane, zbog sve jače konkurencije na svetskom tržištu, mnoge zemlje i firme ulažu ogromne napore i sredstva kako bi preko dizajna povećale konkurentnost na svom, a posebno na svetskom tržištu. Postoji i ogroman broj drugih necenovnih faktora konkurentnosti na svetskom tržištu i

tržištima pojedinih zemalja. Ugled zemlje u poslovnom svetu, na primer, može biti vrlo značajan faktor konkurentnosti njenog izvoza. Ako je zemlja pod sankcijama Ujedinjenih nacija, konkurentnost njenog izvoza se drastično smanjuje. Čak i kad nije pod sankcijama, ugled neke zemlje, najčešće zbog politike koju njeno rukovodstvo vodi, može u nekom vremenskom periodu biti vrlo nizak. S druge strane, visok ugled neke zemlje u poslovnom svetu, koji se stvara preko privrednih rezultata, politike koju vodi, pa sve do sportskih dostignuća, značajno povećava startnu konkurentnu poziciju, koja u slučaju ostalih jednakih uslova, dovodi do rasta njenog izvoza. Sistem kvaliteta obrazovanja, od osnovne škole do master i doktorskih studija, direktno i indirektno utiče na konkurentnost jedne zemlje na svetskom tržištu. Jedan od idejnih tvoraca poslednjeg impresivnog rasta američke privrede Li Ajakoka ističe da se konkurentnost jedne države ne stvara na njivi i fabrici ili u laboratoriji, već u školskom razredu. Ova tvrdnja se zasniva na sve većem ubeđenju da je kvalitet ljudskog kapitala najvažniji faktor međunarodne konkurentnosti, a on se pre svega postiže kvalitetnim obrazovanjem. (Kovačević, 2002)

3 REPUBLIKA SRBIJA NA LISTAMA KONKURENTNOSTI

Majkl Porter, idejni tvorac metodologije merenja konkurentnosti koju koristi Svetski ekonomski forum, osmislio je 12 stubova konkurentnosti u koje spadaju institucije, infrastruktura, makroekonomsko okruženje, osnovno obrazovanje i zdravlje, visoko obrazovanje i trening, efikasnost tržišta robe, efikasnost tržišta rada, razvijenost finansijskog tržišta, tehnološka spremnost, veličina tržišta, poslovna sofisticiranost i inovacije. Navedenih 12 stubova podeljeno je u tri grupe, a to su osnovne potrebe, faktori uvećanja efikasnosti i inovativni faktori i faktori sofisticiranosti. U najnovijem izveštaju, odnosno Globalnom pregledu konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma za 2013-2014. godinu, Srbija je svoju globalnu konkurentnu poziciju pogoršala za šest mesta - sa devedeset petog pala je na sto prvo mesto (od rangiranih 148 zemalja). Svetski ekonomski forum, odnosno njegov godišnji Izveštaj o konkurentnosti je danas prihvaćen kao osnova za analizu konkurentnosti

nacionalnih privreda. Prema tom Izveštaju konkurentnost je skup institucija, politika, i faktora koji određuju nivo produktivnosti jedne zemlje, odnosno nivo nacionalne konkurentnosti odražava i nivo sposobnosti zemlje da svom stanovništvu pruža rastući prosperitet. Osnovne potrebe čine stubovi kao što su institucije (Srbija zauzima 126. mesto) i infrastruktura (Srbija je na 90. mestu); zatim makroekonomsko okruženje, gde Srbija zauzima 136. mesto i stub osnovnog obrazovanja i zdravlja i tu Srbija zauzima 69. mesto. Problem konkurentnosti privrede Republike Srbije je i u tome što sistem institucija ne funkcioniše. Ukupni rang Srbije u oblasti osnovnih potreba je 106. mesto. Faktore uvećanja efikasnosti čine visoko obrazovanje i obuka, efikasnost tržišta roba, efikasnost tržišta rada, razvijenost finansijskog tržišta, tehnološka spremnost i veličina tržišta. Najviši rang Srbija zauzima u oblasti tehnološke spremnosti i to 60. mesto, a najniži u sferi efikasnosti tržišta roba, jer se nalazi na 132. mestu. Ukupni rang Srbije koji se tiče faktora uvećanja efikasnosti je 92. mesto. Inovativni faktori i faktori sofisticiranosti su poslovna sofisticiranost (Srbija je na 137. mestu) i inovacije (112. mesto). Ukupni rang Srbije u oblasti inovativnih faktora i faktora sofisticiranosti je 125. mesto (World Economic Forum, 2013). Globalni pregled konkurentnosti objavljuje i rezultate ankete koja se sprovodi svake godine među poslovnim ljudima. Od anketiranih se očekuje da ocene 16 faktora, a zatim se pravi lista najproblematičnijih faktora koji negativno utiču na konkurentnost date zemlje. Za Srbiju su dva najproblematičnija faktora korupcija i neefikasna državna administracija. Po mišljenju privrednika ova dva navedena faktora su mnogo bitnija od neadekvatno obrazovane radne snage i restriktivnih propisa radnog zakonodavstva. U nekim važnim kategorijama Srbija je na samom dnu tabela. Po usvajanju savremene tehnologije u preduzećima Srbija se nalazi tek na 137. mestu. Po mogućnostima obezbeđivanja najsavremenije tehnologije zauzimamo 118. mesto, dok smo po kvalitetu odnosa i saradnje radnika i poslodavaca na 144. mestu. U svim ovim kategorijama pozicija Srbije je znatno lošija u odnosu na opšti rang konkurentnosti. Takođe, po efikasnosti korporativnih upravnih odbora smo tek na 138. mestu, a po zaštiti manjinskih akcionara na

dalekom 144. mestu. Po indikatoru oslanjanje na profesionalne menadžere Srbija se nalazi takođe vrlo nisko i to na 135. mestu. Produktivnost bitno određuje i stopu povraćaja na uložena sredstva, kao i opšti društveni ekonomski rast i razvoj. Privrednici bi zato trebalo da budu jako zainteresovani za stopu povraćaja na investicije pošto je njihov profit direktno vezan za to. Međutim, povraćaj na investicije tj. prihod, može se ostvariti, i često se ostvaruje, nezavisno od produktivnosti - namicanjem cena, netržišnim pozicioniranjem, odnosno izbegavanjem tržišta kad god i gde god je to moguće, a ne oslanjanjem na tržište da bi se do maksimuma iskoristile sopstvene ekonomske komparativne prednosti. Takvo ponašanje na kratak rok donosi korist preduzećima koja se tako ponašaju, ali na srednji i duži rok i društvo i privreda, pa čak i takvi privrednici gube. Možemo postaviti pitanja zašto se ne koristi najsavremenija tehnologija, zašto se ne zapošljavaju kadrovi koji završe fakultete i zašto smo po obuci uz rad na 140. mestu u svetu. Država svojim zakonima definiše pravila koja utiču na konkurentnost nacionalne privrede. Država i njene institucije direktno utiču na definisanje svojinskih prava gde smo tek 130. u svetu, na zaštitu intelektualnih prava (115. mesto), na nezavisnost sudstva (124. mesto), kao i na opterećenje državnim regulativom, gde smo na 142. mestu. Država bi trebalo da implementira određene promene da bi se indikator favorizovanje u odlukama državnih službenika poboljšao (sada smo na 127. mestu). Država takođe treba da podstiče lokalnu konkurenciju, gde smo na 138. mestu, odnosno da suzbija tržišnu dominaciju i monopole. Po efikasnosti suzbijanja monopola Republika Srbija se nalazi gotovo na samom kraju liste, na 141. mestu. Veoma su dobri indikatori vezani za zdravlje i osnovno obrazovanje, međutim u ovu kategoriju ulazi i kriterijum vezan za prisutnost, odnosno odsutnost malarije, i Srbija je na 1. mestu u svetu, jer kod nas nema slučajeva malarije. Takođe, u sferi zdravlja i primarnog obrazovanja Srbija se nalazi na 11. mestu u oblasti zastupljenosti HIV virusa, ali ima i jako mali broj osoba testiranih na HIV virus. Nedovoljan pomak privrede Republike Srbije na listi konkurentnosti može se objasniti i činjenicom da država više pažnje poklanja donošenju zakona nego njihovoj primeni. Situacija

bi se svakako brže menjala da se doneti zakoni striktno poštuju. Po opterećenju državnim regulativom Srbija je na 142. mestu. Treba ukinuti određene propise, ali i smanjiti period čekanja na dozvole za izgradnju. Kako je među investitorima veliki broj i onih iz inostranstva, to će na indirektni način povećati konkurentnost privrede. U domen državne uprave spada i suzbijanje organizovanog i privrednog kriminala, kao i korupcije, što svakako može bitno povećati konkurentnost privrede. Podizanju konkurentnosti zemlje značajno mogu doprineti i obrazovne institucije, a pre svega visoko obrazovanje. Po kvalitetu osnovnog obrazovanja nalazimo se na 81. mestu, po srednjem obrazovanju na 62. mestu, a po visokom obrazovanju u sferi škola menadžmenta tek na 114. mestu. Po kapacitetu da zadrži talente Republika Srbija je na 146. mestu, što znači da se na tom polju gotovo ništa nije uradilo poslednjih godina (World Economic Forum, 2013).

Internacionalni institut za razvoj menadžmenta iz Švajcarske u svom Svetskom godišnjaku konkurentnosti koristi četiri osnovne determinante konkurentnosti, i to performanse privrede, efikasnost državne uprave, efikasnost poslovanja i infrastrukturu. Svaka od navedene četiri determinante je podeljena na pet oblasti. Determinantu vezanu za performanse privrede čine domaća privreda, međunarodna trgovina, međunarodne investicije, zaposlenost i cene. Efikasnost državne uprave u sebi sadrži javne finansije, poresku politiku, institucionalni okvir, poslovno zakonodavstvo i socijalni sistem. Efikasnost poslovanja se sastoji od produktivnosti, tržišta rada, finansija, menadžment prakse i stanovišta i vrednosti. Sastavni delovi determinante infrastruktura su osnovna infrastruktura, tehnološka infrastruktura, naučna infrastruktura, zdravstvo i životna sredina i obrazovanje. (Garelli, 2006)

4 STRATEGIJA RAZVOJA BIZNISA

Osim Svetskog ekonomskog foruma i Internacionalnog instituta za razvoj menadžmenta i Međunarodna banka za obnovu i razvoj sa Svetskom bankom učestvuje u izdavanju izveštaja *Poslovanje* koji posredno rangira konkurentnost određenih zemalja. *Poslovanje u 2014. godini* prezentuje kvantitativne indikatore poslovne regulative i zaštitu vlasničkih prava. Ove godine je

rangirano 189 zemalja, a Singapur je na vrhu liste. Srbija je rangirana kao 93. zemlja u izveštaju *Poslovanje u 2014. godini*. U prošlogodišnjem izveštaju Srbija je bila na 86. mestu. Položaj Srbije je ocenjen u oblasti pokretanja poslovanja, dobijanja dozvola, zapošljavanja radnika, registracije vlasništva, dobijanja kredita, zaštite investitora, plaćanja poreza, prekogranične trgovine, izvršenja ugovora i zatvaranja poslovanja. Prema godišnjaku *Poslovanje u 2014. godini* Srbija nije imala reforme u ovim oblastima. Potrebno je 6 procedura i 11,5 dana da bi se započeo biznis u Srbiji. Srbija je rangirana kao 45. u domenu pokretanja poslovanja. U *Poslovanju u 2013. godini* je u istoj oblasti zauzimala 38. mesto. Srbija je vrlo nisko rangirana u oblasti dobijanja dozvola. Nalazi se na 182. mestu. Postoji 18 procedura, a procenjeno vreme za izgradnju skladišta u Srbiji je 269 dana. U *Poslovanju u 2013. godini* Srbija je takođe zauzela 182. mesto u oblasti dobijanja dozvola. Srbija je na 85. mestu u oblasti dobijanja priključka za električnu energiju. Potrebno je 4 procedure i 131 dan. U *Poslovanju u 2013. godini* Srbija je zauzimala 81. mesto u ovoj oblasti. Kod registracije vlasništva Srbija je rangirana kao 44. zemlja, potrebno je 6 procedura i košta 2,8% od vrednosti poseda. U *Poslovanju u 2013. godini* Srbija je bila na 41. mestu u oblasti registracije vlasništva. U oblasti dobijanja kredita Srbija zauzima 42. mesto. Indeks snage zakonskih prava (0-10) je 7, a indeks dubine informacija o kreditima (0-6) je 5. U *Poslovanju u 2013. godini* Srbija je zauzimala 40. mesto u oblasti dobijanja kredita. Srbija zauzima 80. mesto u oblasti zaštite investitora. Indeks odgovornosti direktora (0-10) je 6, indeks zaštite akcionara (0-10) je 3, a indeks zaštite investitora (0-10) je 5,3. U *Poslovanju u 2013. godini* Srbija je takođe bila rangirana kao 80. u oblasti zaštite investitora. Kada investitori osećaju da su njihova imovinska prava zaštićena onda su performanse institucija superiorne. Bitno je da se investitori osećaju sigurno, bez obzira na koji način je ova sigurnost ostvarena. Da bi bio efektivan, formalni zakonski režim koji štiti prava investitora zahteva nekorumpirano, nezavisno sudstvo. Stvaranje takvog sudstva je teško sa niskim nivoima prihoda i iziskuje vreme. Siromašna zemlja koja može da ojača imovinska prava preduzetnika i investitora će verovatno iskusi dugotrajno povećanje svog

produktivnog kapaciteta. Nacionalnim ekonomijama ne treba ekstenzivan set institucionalnih reformi da bi počele da rastu. Kada je privreda dosta ispod svog potencijalnog konstantnog i stabilnog nivoa prihoda, čak i skromni pomaci u pravom smeru mogu dovesti do velikog rasta. Važno je da se privrede u tranziciji integrišu u svetsku privredu povećanjem tokova stranih direktnih investicija. Glavni razlog je to što strane direktne investicije podižu produktivnost kompanija koje su ranije bile u državnom vlasništvu. Bruto domaći proizvod i jedinični troškovi rada su značajne determinante stranih direktnih investicija i ovo indicira da privrede koje žele da ohrabre priliv stranih direktnih investicija treba da uvedu režim politike koji će dovesti do visokog i održivog ekonomskog rasta koji će biti kombinovan sa nagomilavanjem niskih nadnica. Takođe, postoji jasan dokaz da se strane direktne investicije mogu povećati snažnim domaćim institucijama, sa poštovanjem imovinskih prava, strukture tržišta kapitala i korporativne vlade. Nacionalne privrede koje žele da povećaju priliv stranih direktnih investicija u Jugoistočnu Evropu treba da poboljšaju svoj institucionalni razvoj. Takođe, treba da uvedu politiku koja će kreirati okruženje pogodno za strane investitore, uključujući i to da ovim investitorima otvore privatizaciju. Srbija zauzima 161. mesto u oblasti plaćanja poreza. Broj plaćanja godišnje iznosi 66, potrebno vreme je 279 sati godišnje. U *Poslovanju u 2013. godini* Srbija je bila na 157. mestu. Srbija je na 98. mestu u oblasti prekogranične trgovine. Broj dokumenata potrebnih za izvoz je 6, a vreme izvoza je 12 dana. Broj dokumenata potrebnih za uvoz je 7, vreme uvoza je 15 dana. U *Poslovanju u 2013. godini* Srbija je bila na 102. mestu u oblasti prekogranične trgovine. Srbija je na 116. mestu u oblasti izvršenja ugovora. Potrebno je 36 procedura, 635 dana, a trošak je 34% od potraživanja. U *Poslovanju u 2013. godini* Srbija je bila na 100. mestu u ovoj oblasti. Srbija je na 103. mestu u oblasti zatvaranja poslovanja. Potrebno je 2 godine, a stopa povraćaja je 29 centi na jedan dolar. U *Poslovanju u 2013. godini* Srbija je zauzimala 104. mesto u oblasti zatvaranja poslovanja. (World Bank, 2013) Republika Srbija je pogoršala svoj položaj u odnosu na prethodnu godinu u većini ocenjenih oblasti i to u okviru pokretanja poslovanja, dobijanja priključka za

električnu energiju, registracije vlasništva, dobijanja kredita, plaćanja poreza i izvršenja ugovora. Strategiju razvoja biznisa bi stoga trebalo usmeriti ka unapređenju ovih rezultata.

5 ZAKLJUČAK

Konkurentnost nacija je polje ekonomske teorije koje analizira sposobnost nacionalne privrede da kreira i zadrži okruženje koje dodaje vrednost preduzećima, a stanovništvu obezbeđuje prosperitet. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj definiše konkurentnost kao stepen do koga, u uslovima fer tržišta i trgovine, nacionalna privreda može da proizvodi dobra i usluge koji će zadovoljiti međunarodno tržište, a istovremeno da dugoročno poveća realne prihode svojih stanovnika. Postoji izražena veza između konkurentnosti nacija i novog, globalnog svetskog poretka. Firme će biti konkurentnije u onim oblastima gde im država omogućava najbržu akumulaciju kapitala. Neophodno je da država daje kvalitetne i pravovremene informacije domaćim kompanijama. Zemlje će biti konkurentnije što je njihovo okruženje dinamičnije, jer će na taj način firme biti stimulisane da se stalno usavršavaju. Ali, to je mač sa dve oštrice. Jer, što je sredina dinamičnija, postoji veća verovatnoća da će više firmi propasti. Međutim, kompanije koje opstanu u tako konkurentnim i turbulentnim uslovima doživeće uspeh i na međunarodnom planu. Rezultati istraživanja sugerišu da industrijski klasteri vode povećanju produktivnosti, višem nivou inovacija i bržem razvoju novih biznisa, a da životni standard stanovnika određene zemlje može biti poboljšan zahvaljujući povećanju produktivnosti kao glavnog faktora međunarodne konkurentnosti. Globalni pregled konkurentnosti objavljuje i rezultate ankete koja se sprovodi svake godine među poslovnim ljudima. Od anketiranih se očekuje da ocene određene faktore, a zatim se pravi lista najproblematičnijih faktora koji negativno utiču na konkurentnost date zemlje. Za Srbiju su to korupcija i neefikasna državna administracija. Po mišljenju privrednika oni su mnogo bitniji od neadekvatno obrazovane radne snage i restriktivnih propisa radnog zakonodavstva. Tako da možemo zaključiti da korupciju, kao i neefikasnu državnu birokratiju treba svesti na najmanji mogući nivo, budući da su oni glavni

razlozi zbog kojih je Srbija zauzela tek 101. mesto u Izveštaju o globalnoj konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma za 2013/2014. godinu. Međunarodna banka za obnovu i razvoj sa Svetskom bankom učestvuje u izdavanju izveštaja *Poslovanje* koji posredno rangira konkurentnost određenih zemalja. *Poslovanje u 2014. godini* prezentuje kvantitativne indikatore poslovne regulative i zaštite vlasničkih prava. Ove godine je

rangirano 189 zemalja, a Singapur je na vrhu liste. Republika Srbija je pogoršala svoj položaj u odnosu na prethodnu godinu u većini ocenjenih oblasti i to u okviru pokretanja poslovanja, dobijanja priključka za električnu energiju, registracije vlasništva, dobijanja kredita, plaćanja poreza i izvršenja ugovora. Strategiju razvoja biznisa bi stoga trebalo usmeriti ka unapređenju ovih rezultata.

CITIRANI RADOVI

- Bagarić, I. (2005). *Tehnološki menadžment*. Beograd: Fakultet za preduzetni menadžment.
- Garelli, S. (2006). *Competitiveness of Nations: The Fundamentals*. Laussane: IMD.
- Kovačević, M. 2002. *Međunarodna trgovina*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Pečujlić, M. (2002). *Globalizacija - dva lika sveta*. Beograd: Gutenbergova galaksija.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Macmillan.
- Škunca, D. (2012). *Operativni i stratejski menadžment*. Beograd: Calibris.
- World Bank. (2013). *Doing Business 2014 Serbia*. Washington: WB.
- World Economic Forum. (2013). *Global Competitiveness Yearbook 2013-2014*. Geneva: WEF.

Datum prve prijave: 02.04.2014.
Datum prijema korigovanog članka: 08.04.2015.
Datum prihvatanja članka: 26.04.2015.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA Sixth Edition**:

Škunca, D. (2015, jul 15). Strategija razvoja biznisa i konkurentnost: studija slučaja Republike Srbije. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 116-124. doi:10.12709/fbim.03.03.02.14

Style – **Chicago Sixteenth Edition**:

Škunca, Dubravka. 2015. "Strategija razvoja biznisa i konkurentnost: studija slučaja Republike Srbije." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 3 (2): 116-124. doi:10.12709/fbim.03.03.02.14.

Style – **GOST Name Sort**:

Škunca Dubravka Strategija razvoja biznisa i konkurentnost: studija slučaja Republike Srbije [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, jul 15, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 116-124

Style – **Harvard Anglia**:

Škunca, D., 2015. Strategija razvoja biznisa i konkurentnost: studija slučaja Republike Srbije. *FBIM Transactions*, 15 jul, 3(2), pp. 116-124.

Style – **ISO 690 Numerical Reference**:

Strategija razvoja biznisa i konkurentnost: studija slučaja Republike Srbije. Škunca, Dubravka. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, jul 15, 2015, *FBIM Transactions*, Vol. 3, pp. 116-124.



ULOGA I ZNAČAJ AGROBIZNISA U ORGANSKOJ POLJOPRIVREDNOJ PROIZVODNJI

ROLE AND IMPORTANCE OF AGRIBUSINESS IN ORGANIC FARMING

Nenad Veljović

Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“, Beograd, Srbija

© MESTE NGO

JEL Category: **M31, Q13**

Apstrakt

Prema definiciji FAO (Organizacija za hranu i poljoprivredu UN i WHO (Svetska Zdravstvena Organizacija), organska poljoprivreda predstavlja sistem upravljanja koji promoviše ozdravljenje ekosistema, uključujući biodiverzitet, biološke cikluse naglašavajući korišćenje metoda koje u najvećoj meri, isključuje upotrebu inputa van farme. Pojam organski proizvod, podrazumeva proizvodnju poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda zasnovanu na prirodnim procesima i upotrebi organskih materija. Polazeći od toga da bez primene sistema upravljanja organskom proizvodnjom poljoprivrednih proizvoda nema planiranog i adekvatnog razvoja ove grane privrede, u ovom radu pristupljeno je sagledavanju svih neophodnih činilaca koji doprinose ostvarenju ekonomskog i ekološkog profita, vodeći istovremeno računa o zaštiti životne sredine i poštovanju principa održivog razvoja. Konstatuje se da u sistemu održive poljoprivredne proizvodnje agromenadžer je taj koji u agrobiznisu organizuje sve oblike proizvodnje, i to sve do potrošnje, a sve u cilju sticanja maksimalnog profita. Za razliku od konvencionalne poljoprivrede, utvrđeno je da organska poljoprivreda podleže kontroli svih proizvodnih procesa i inputa u preradi, čuvanju, transportu, sve do prodaje, jer sertifikat takve robe garantuje da takav proizvod doprinosi zaštiti i očuvanju životne sredine. Agromarketingom se inače organski proizvod afirmiše u poznatu marku brend, koju potrošači sa zadovoljstvom i sigurnošću kupuju. Osim toga, ovim istraživanjem je utvrđeno, da je jedan od osnovnih preduslova uspešnog organizovanja poslova u organskoj poljoprivredi, distribuciji i prometu organske hrane na tržištu i sticanje maksimalnog profita, neophodna primena svih elemenata mikro i makro menadžmenta. Samo takvim pristupom ovoj problematici proučavani oblik poljoprivredne proizvodnje može biti ekološki siguran, ekonomski rentabilan, socijalno opravdan, kulturno prikladan i naučno zasnovan.

Adresa autora:

Nenad Veljović

 veljovicnenad@yahoo.com

Ključne reči: agrobiznis, agromarketing, organska poljoprivredna proizvodnja, mikro i



makro menadžment, finansije, resurs, kvalitet, agroekološki princip, ekosistem, FAO, UN, WHO.

Abstract

According to the definition FAO (Food and Agriculture Organization of the UN) and WHO (World Health Organization), organic farming is a system of governance that promotes healing ecosystems, including biodiversity, biological cycles, referring the use of methods which largely excludes the use of off-farm inputs. The term organic product, means the production of agricultural and food products based on natural processes and the use of organic matter. Given that no application management system for organic production of agricultural products no planned and adequate development of this industry, this paper is accessed observing all necessary factors that contribute to achieving economic and ecological profits, while ensuring environmental protection and respect for the principles of sustainable development. It is noted that in the system of sustainable agricultural production of agro who is in agribusiness organize all forms of production, and until consumption, with the aim of obtaining the maximum profits. Unlike conventional agriculture, it was found that organic farming is subject to the control of all production processes and inputs in the processing, storage, transportation, to sales, as certified goods such guarantees that such product contributes to the protection and preservation of the environment. Agro marketing otherwise organic product promotes the well-known brand, which consumers are happy to buy and security. In addition, this research has found that one of the basic prerequisites of a successful organizing activities in organic agriculture, distribution and trade of organic food market and gain maximum profit, requires the implementation of all elements of micro and macro management. Only such an approach to this problem studied form of agricultural production can be environmentally safe, economically viable, socially justified, culturally appropriate and scientifically based.

Keywords: *agribusiness, agro-marketing, organic farming, micro and macro management, finance, resource, quality, agro-ecological principles, ecosystem, FAO, UN, WHO.*

1 UVOD

Pošto organska poljoprivreda predstavlja sistem upravljanja koji promoviše ozdravljenje agroekosistema, uključujući biodiverzitet, biološke cikluse u njima, pri čemu se favorizuje primena metoda koje isključuju upotrebu inputa van farme, u ovom radu želi se ukazati na mesto i ulogu agrobiznisa u uslovima proizvodnje koja se zasnivaju na prirodnim procesima i upotrebi organske materije, a koja funkcioniše po sistemu održivog razvoja.

U ovakvom tipu proizvodnje agromenadžer je taj koji u agrobiznisu organizuje sve oblike proizvodnje, sve do potrošnje i vodeći računa o ostvarenju kako ekonomskog, tako i ekološkog profita.

Organska poljoprivreda podleže obaveznoj kontroli svih proizvodnih procesa i inputa u preradi, čuvanju i transportu proizvoda sve do prodaje. Sertifikat o organskom proizvodu mora biti garant da je takav proizvod zdravstveno bezbedan i da afirmiše robnu marku *brend* koju

potrošači sa zadovoljstvom kupuju. Iz toga proizilazi da je u ovoj proizvodnji neophodna primena svih elemenata mikro i makro menadžmenta. Tačnije, za celokupnu realizaciju proučavanog oblika proizvodnje neophodno je posedovati validno umeće upravljanja njenom celinom.

2 SPECIFIČNOSTI ORGANSKE POLJOPRIVREDE I NJEN ZNAČAJ

Organska održiva poljoprivreda u osnovi pruža mogućnost uspešnog razvoja multifunkcionalne poljoprivrede, tj. farmerski tip proizvodnje. Ekofarma je jedan uravnotežen agroekosistem koji u sebe uključuje proizvodnju kako poljoprivrednih, tako i nepoljoprivrednih proizvoda i usluga.

Organska poljoprivreda zasnovana je na osnovnim ekološkim načelima i zbog svoje multifunkcionalnosti pruža velike mogućnosti revitalizacije raznovrsne proizvodnje, ali i razvoj porodičnog poljoprivrednog seoskog gazdinstva. U Srbiji čak 56% porodičnih poljoprivrednih

gazdinstava ima manje od 3 ha zemlje, zato je ovaj oblik poljoprivrede od posebnog značaja, pogotovo što na našem ruralnom području živi čak 54% ukupnog stanovništva (Bogdanov & Ševarlić, 2007).

Prema navodima (Babović, Lazić, Malešević, & Gajić, 2005) multifunkcionalna poljoprivreda ima veliku šansu u zemljama u razvoju, i zemljama sa usitnjenim posedom, kao što je R. Srbija. Ovim oblikom proizvodnje istovremeno olakšani su i pristup korišćenje i materijalne stimulacije EU.

Organska poljoprivredna proizvodnja predstavlja takav metod proizvodnje koji zabranjuje primenu sintetskih hemijskih đubriva, hemijskih zaštitnih sredstava, hormona, antibiotika, već se primenjuju poljoprivredne mere koje su u skladu sa okolinom. U osnovi organska proizvodnja je humani oblik proizvodnje hrane, ali i načina života.

Prerastanjem lokalne organske proizvodnje ka tržišnoj globalnoj proizvodnji, javila se i potreba za jedinstvenom ocenom kvaliteta i bezbednosti proizvoda. Taj put doveo je do definisanja zakonske regulative, koja na osnovu bazičnih standarda organske proizvodnje i pravilnika za njenu kontrolu, omogućava dobijanje sertifikata za proizvod u koga potrošač veruje.

Danas se u svetu primenjuje pet standarda i sertifikat programa i sertifikacija:

- IFOAM
- EU
- Codex Alimentarium
- NOP
- ISO-65

Potpuno regulisane uslove organske poljoprivredne proizvodnje ima 37 zemalja (u Evropi 26). Srbija se svrstava među zemlje koje su na putu regulisanja svih propisa za organsku poljoprivrednu proizvodnju.

Organska poljoprivredna proizvodnja se ne može realizovati bez primene sistema upravljanja od proizvodnje do tržišta, bez agrobiznisa.

3 AGROBIZNIS U ORGANSKOJ POLJOPRIVREDNOJ PROIZVODNJI

Agrobiznis kao koncept organske poljoprivredne proizvodnje, prerade i prometa, mora da zadovolji,

kako žele i potrebe potrošača, tako i ostvarenje ekološkog i ekonomskog profita, ali i da doprinese očuvanju životne sredine. On prema Davis i Goldberg (1957) predstavlja sumu svih operacija proizvodnje i usluga u poljoprivrednoj proizvodnji.

Biznis je preduzetnički dar agromenadžera, zasnovan na primeni što manjeg ali kontrolisanog ulaganja, a radi ostvarivanja što većeg profita. To se može postići samo planskim odabirom kadrova, pravilnim kontrolisanjem proizvodnje i njenom realizacijom, upražnjavanjem svih aspekata inputa i outputa. Prema Babović, J. (Lazić, et al., 2008) agrobiznis menadžment se odvija u svim robnim oblicima organske poljoprivredne proizvodnje i prerade, ali uz uvažavanje međuzavisnog razvoja, socijalne pravde i zaštite životne sredine. Njime se efikasno organizuje posao i na ekonomski, a i na ekološki način, vrši integralna kontrola svih faza u procesu proizvodnje i prerade do gotovog organskog proizvoda odgovarajuće sertifikovanosti.

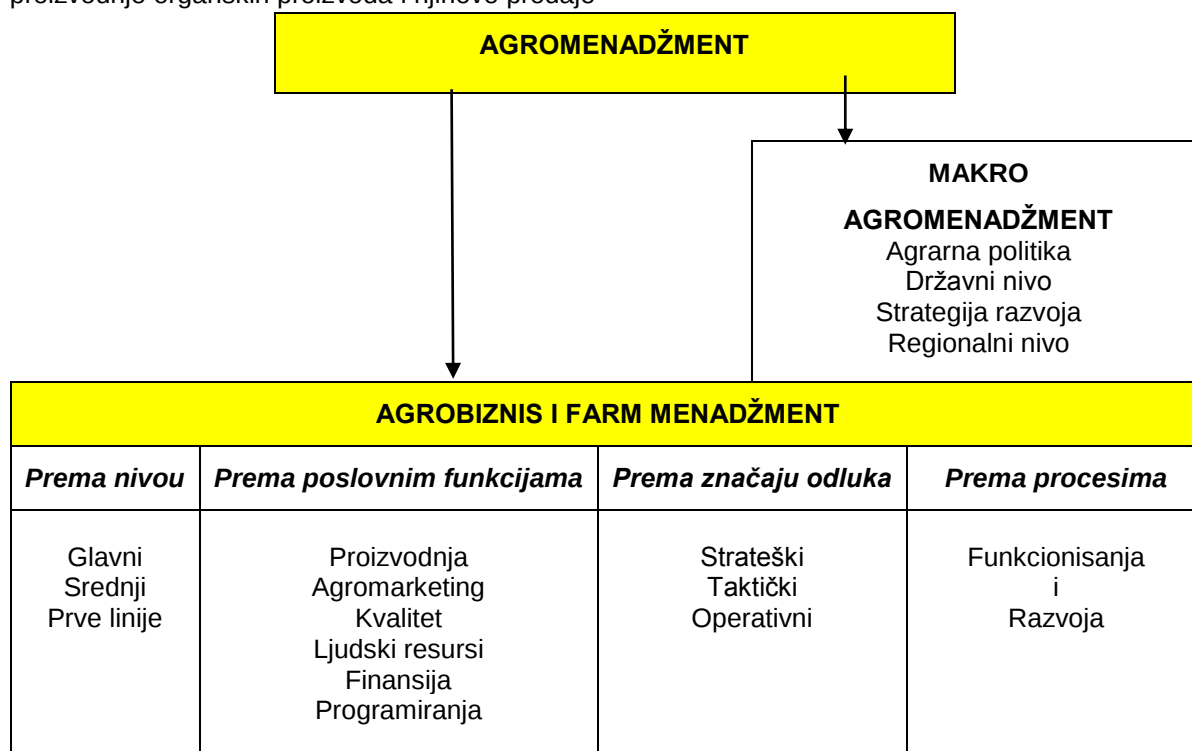
Agromenadžment se deli na: makroagromenadžment i agrobiznis, i farm menadžment. U okviru makroagromenadžmenta razmatraju se pitanja u vezi sa agrarnom politikom, strategijom razvoja i regionalni razvoj.

Agroniznis i farm menadžment se dele po osnovi četiri kriterijuma: Prema nivou (glavni, srednji, prve linije), prema poslovnim funkcijama (proizvodnja, agromarketing, kvalitet, ljudski resursi, finansije i programiranja). Prema značaju odluka može biti: Strateški, taktički i operativni. Prema procesima razlikujemo menadžment funkcionisanja i menadžment razvoja. Ilustrovani prikaz tipova agromenadžmenta u agrobiznisu dat je u šemi br.1.

Primenom koncepta agrobiznis menadžmenta, kao upravljačke aktivnosti u organskoj poljoprivredi, ostvaruju se; poslovne funkcije, planiranje, organizovanje i kontrola, kako bi se ostvarila efikasnost i efektivnost u poslovanju, ali i doprinelo očuvanju životne sredine i ostvarenja optimalnog profita. To svakako podrazumeva implementaciju svih oblika mikro i makromenadžmenta u ovaj specifični oblik poljoprivredne proizvodnje, jer je to preduslov za uspešno organizovanje poslova u ovoj vrsti agrara, i pružanju doprinosa distribuciji i prometu organske hrane na tržištu za kojom postoje sve veće potrebe.

Menadžment u agrobiznisu iziskuje razvoj i analizu ključnih funkcija: knjigovodstvo, finansije, kadrove, marketing, informacione sisteme, proizvodne kapaciteta i dr. Prema tome, proces proizvodnje organskih proizvoda i njihove prodaje

je multidisciplinarni postupak. Važno je stalno praćenje tehnološkog procesa, sa osposobljenim kadrovima, koji aktuelno prate stručnu literaturu, patente, kontaktiraju sa laboratorijama i sl.



Šema 1 Agromenadžment

Izvor: Autor - Modifikovano prema (Novković & Šomodji, 1999)

Menadžment organske poljoprivredne proizvodnje zahteva usklađen odnos između biljne i stočarske proizvodnje, jer se ovaj oblik proizvodnje zasniva na postavci, da plodnost zemljišta direktno zavisi od sadržaja organskih materija poreklom od životinja i prisustva zemljišnih organizama. S tim uvezi, taj odnos je najpovoljniji, prema (Bavec & Bavec, 2006), ako na 1 ha zemljišne površine, dolazi jedno grlo krupne stoke.

Organska poljoprivreda mora da se odvija po principima održivog razvoja, a to podrazumeva menadžmentske napore za ostvarivanje prihvatljivih stopa rasta i u skladu sa pretnjama i mogućnostima interne i eksterne okoline. Putem koncepta održivosti u stanju je povezati korporativno poslovanje sa ekonomskom i sociološkom strukturom društva, ali i sa životnom sredinom.

Organski poljoprivredni proizvodi imaju niz prednosti od proizvoda konvencionalne poljoprivrede. Njome se ostvaruju veći prihodi, čak

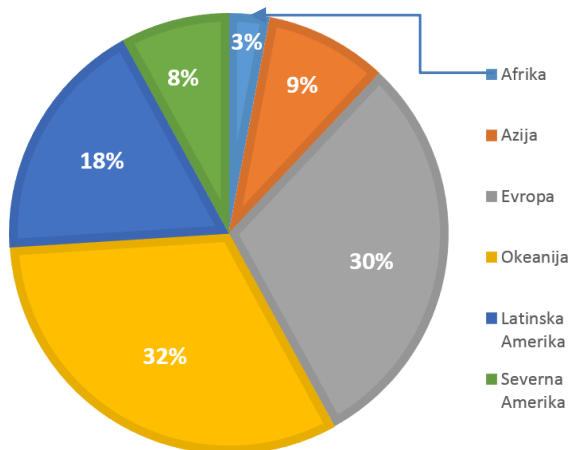
i do 95%, zato se ovaj oblik poljoprivredne proizvodnje sve više forsira kako u svetu, tako i kod nas. Treba pomenuti i destimulativne faktore proizvodnje i prodaje organskih proizvoda, a to su; visoki troškovi, nedovoljan know-how i teškoće preorijentacije sa konvencionalne na organsku poljoprivredu (Gil, Gracia, & Sanchez, 2000) (Rakić & Rakić, 2007).

Razlozi za ekspanziju ovih proizvoda, nalaze se u rezultatima medicinskih istraživanja, koja ukazuju, na povećanje zdravstvenog rizika konzumiranja hrane poreklom iz konvencionalne poljoprivrede.

Podaci Privredne komore R. Srbije nam ukazuju da se organska proizvodnja obavlja na 15.000 ha. To je u odnosu na ukupno obrađivu površinu u R. Srbiji (4,2 miliona ha) samo 0,3%. Odnosno, 13 puta manje od evropskog proseka. Prema podacima iznetim u izveštaju Ministarstva za nauku i zaštitu životne sredine u Srbiji, konstatovano je da je za organsku proizvodnju pogodno 651.000 ha.

Trgovina organskim proizvodima u zadnje četiri decenije se povećala, tako da se od 23 milijarde popela na 40 milijardi USD, bez obzira na to što su cene ovih proizvoda za 15 do 30% veće od onih dobijenih konvencionalnom proizvodnjom.

Prema podacima FAO (2012) pod organskom poljoprivrednom proizvodnjom u svetu se nalazi oko 37,5 miliona hektara. Najveću proizvodnju organskih poljoprivrednih proizvoda imali su Australija, Argentina, Kina, a zatim sledile Severna Amerika i Evropa (Grafikon br. 1.)



Grafikon br.1 Raspodela površina pod organskom proizvodnjom po kontinentima
Izvor: (Willer & Lernoud, 2014)

U državama Zapadnog Balkana u ovoj proizvodnji ističe se Slovenija, dok je u Srbiji još u povoju, međutim, Srbija ima sve uslove za njenu ekspanziju.

U Srbiji rad na organskoj proizvodnji počeo je 1989. godine, organizovanjem udruženja "Vrelo" (Novi Sad), Terra's (Subotica), Natura Vita i "Moć prirode" (Beograd). Osnivanje ovih udruženja iniciralo je i donošenje prvog zakona (SRJ) u 2001. godine, odnosno novog zakona Republike Srbije u 2006, a u 2007. usvojen je znak za organski proizvod (Slika br.1).



Slika br.1 Logo za organski proizvod u Srbiji
(Zakon, 2006)

Proizvodi hrane, sa sertifikovanom oznakom "Organska", "Eko", i "BIO", postaju vodeći konkurentski proizvodi na tržištu.

Položaj ovog oblika poljoprivredne proizvodnje u nas moguće je poboljšati, edukacijom proizvođača i budućih potrošača, pružanjem jasnije poruke o značenju konzumiranja organski proizvedene hrane. Samo povećanjem tražnje za organski proizvedenom hranom, moguće je povećati značaj organske poljoprivredne proizvodnje, a time i stvoriti mogućnost smanjenja siromaštva u našim ruralnim područjima.

Tržište organske hrane je veoma malo, ali je tražnja izuzetno velika i ima tendenciju stalnog rasta (Rakić & Rakić, 2007). Tražnja za ovim proizvodima u svetu je različita. Tržište Amerike (SAD, Kanada, Brazil i Meksiko) je najveće tržište organske hrane. Slede, zatim, tržišta Evrope, Azije i Pacifika.

Razvoj i povećanje organske proizvodnje zahteva povezanost svih učesnika u lancu vrednosti; proizvodnje, potrošača, naučnih institucija i države.

4 ZAKLJUČAK

Na osnovu rezultata istraživanja mesta i uloge agrobiznisa u organskoj poljoprivrednoj proizvodnji, izvedeni su sledeći zaključci:

- Održiva organska poljoprivreda je način proizvodnje koji posmatran u dužem vremenskom periodu, unapređuje kvalitet životne sredine i resurse na kojima se proizvodnja zasniva, jer je ekonomski isplativa, a dobijen proizvod visoko kvalitetan i zdravstveno bezbedan.
- Organski proizvod podrazumeva poljoprivredni proizvod dobijen putem prirodnih procesa i organskih materija, a bez upotrebe veštačkih đubriva, hormona, antibiotika i pesticida.
- Ovaj oblik poljoprivredne proizvodnje koristi zemljišta stočnih farmi i prerađivačkih pogona koji su prostorno izolovani i ekološki ne zagađeni.
- Za razliku od konvencionalnog načina poljoprivredne proizvodnje i prerade, čiji je osnovni cilj ostvariti maksimalnu proizvodnost i profit, organska poljoprivreda daje prednost nezagađenju životne sredine,

- poštovanju ekološke ravnoteže i korišćenju održivih izvora energije.
- Menadžment organske poljoprivredne proizvodnje zahteva usklađen odnos između biljne i stočarske proizvodnje, jer plodnost zemljišta direktno zavisi od organskih materija životinjskog porekla. Najpovoljniji odnos za održavanje dobre plodnosti zemljišta je ako na 1 ha zemljišta dolazi 1 grlo krupne stoke.
- Organska poljoprivreda mora da se odvija po principima održivog razvoja, a to podrazumeva menadžmentske napore za ostvarivanje prihvatljivih stopa rasta i u skladu sa pretnjama i mogućnostima interne i eksterne okoline. Putem koncepta održivosti u stanju je povezati korporativno poslovanje sa ekonomskom i sociološkom strukturom društva, ali i sa životnom sredinom.
- Organski poljoprivredni proizvodi imaju niz prednosti od proizvoda konvencionalne poljoprivrede. Njome se ostvaruju veći prihodi, čak i do 95%, zato se ovaj oblik poljoprivredne proizvodnje sve više forsira kako u svetu, tako i kod nas.
- Destimulativni faktori organske poljoprivredne proizvodnje uglavnom su sadržani u velikim troškovima koje treba angažovati, ali i prilično otežanoj mogućnosti preorijentacije konvencionalne proizvodnje u organsku.
- Unapređenje ovog oblika poljoprivredne proizvodnje zahteva primenu svih oblika mikro i makro menadžmenta, tj. plansko odabiranje kadrova, pravilnu kontrolu proizvodnje i njenu realizaciju, kao i upražnjavanje svih aspekata inputa i outputa.

Citirani radovi

- Babović, J., Lazić, B., Malešević, M., & Gajić, Ž. (2005). *Agrobiznis u ekološkoj proizvodnji hrane*. Novi Sad: Naučni institut za ratarstvo i povrtarstvo.
- Bavec, F., & Bavec, M. (2006). *Organic Production and Use of Alternative Crops*. Boca Raton, New York, Abingdon: Taylor and Francis Group.
- Bogdanov, N., & Ševarlić, M. (2007). *Međunarodna iskustva u tranziciji agrarnog sektora i ruralnih područja*. Beograd: DAES.
- Davis, J. H., & Goldberg, R. A. (1957). *A concept of agribusiness*. Boston: Harvard University.
- Gil, J., Gracia, A., & Sanchez, M. (2000). Market segmentation and willingness to pay for organic products in Spain. *International Food and Agribusiness Management Review*, 207-226.
- Lazić, B., Lazić, S., Babović, J. V., Radojević, V. V., Sekulić, P., Šeremšić, S., . . . Savković, T. (2008). *Organska poljoprivreda*. Novi Sad: Institut za ratarstvo i povrtarstvo.
- Novković, N., & Šomodji, Š. (1999). *Agromenadžment*. Beograd: PKB, Centar za informisanje.
- Rakić, B., & Rakić, M. (2007). Tržište organske hrane. *Poljoprivreda i lokalni razvoj* (pp. 179-184). Vrnjačka Banja: Agronomski fakultet-Čačak i Poljoprivredni fakultet-Priština.
- Willer, H., & Lernoud, J. (2014, Feb). *Organic Agriculture Worldwide: Key results from the FiBL-IFOAM survey on organic agriculture worldwide 2014*. Retrieved from FiBL: <http://www.organic-world.net/fileadmin/documents/yearbook/2014/fibl-ifoam-2014-global-data-2012.pdf>
- Zakon. (2006). Zakon o organskoj proizvodnji i organskim proizvodima. *Službeni glasnik RS*(62). Retrieved from <http://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCsQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.terras.org.rs%2Fterras%2Ffajlovi%2Fzakon.doc&ei=1wpBVY6WJMixaZCJgLG&usg=AFQjCNFB88BzHjD35Uf0HIA6z7Q5o7r0JA&bvm=bv.91665533,d.d2s&cad=rja>

Datum prve prijave: 11.01.2014.
Datum prijema korigovanog članka: 28.04.2015.
Datum prihvatanja članka: 09.05.2015.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – **APA** Sixth Edition:

Veljović, N. (2015, jul 15). Uloga i značaj agrobiznisa u organskoj poljoprivrednoj proizvodnji. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(2), 125-131. doi:10.12709/fbim.03.03.02.15

Style – **Chicago** Sixteenth Edition:

Veljović, Nenad. 2015. "Uloga i značaj agrobiznisa u organskoj poljoprivrednoj proizvodnji." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 3 (2): 125-131. doi:10.12709/fbim.03.03.02.15.

Style – **GOST** Name Sort:

Veljović Nenad Uloga i značaj agrobiznisa u organskoj poljoprivrednoj proizvodnji [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, jul 15, 2015. - 2 : Vol. 3. - pp. 125-131.

Style – **Harvard** Anglia:

Veljović, N., 2015. Uloga i značaj agrobiznisa u organskoj poljoprivrednoj proizvodnji. *FBIM Transactions*, 15 jul, 3(2), pp. 125-131.

Style – **ISO 690** Numerical Reference:

Uloga i značaj agrobiznisa u organskoj poljoprivrednoj proizvodnji. **Veljović, Nenad.** [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, jul 15, 2015, *FBIM Transactions*, Vol. 3, pp. 125-131.



Reviewers of the FBIM Transactions – alphabetically

- Oksana Abreu Bastos**, PhD, Assoc. Prof., Salvador-Bahia-Brazil
- Dr. **Svetlana Anđelić**, Prof.v.s., Information Technology School - ITS, Belgrade, Serbia
- Dragan Anucojić**, Mgr., Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, Serbia
- Dr. **Dragutin Ž Arsić**, Assoc. Prof., Faculty for Business and Industrial Management of the "Union – Nikola Tesla" University in Belgrade, Belgrade, Serbia
- Olga Artemenko**, PhD, Bukovinian University, Faculty of Computer Sciences and Technologies, Chernivtsi, Ukraine
- Dr. **Daniel Badulescu**, Assoc. Prof., Faculty of Economic Sciences, University of Oradea, Romania
- Dr. sc. **Mario Bogdanović**, research associate, Faculty of Economics, University of Split, Croatia
- Dr. **Nikola Bračika**, Assoc. Prof., Business School Čačak, Belgrade, Serbia
- CSc. **Anastasia Bugaenko**, "Ukrasbank", Kyiv, Ukraine
- Prof. Dr. **Ana Čekerevac**, University Belgrade Faculty of Political Sciences, Belgrade, Serbia
- Prof. Dr. **Zoran Čekerevac**, Faculty for Business and Industrial Management of the "Union – Nikola Tesla" University in Belgrade, Belgrade, Serbia
- Dr. **Dražen Ćučić**, Assistant Professor, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia
- Prof. Dr. **Sreten Ćuzović**, Faculty of Economics, University of Niš, Niš, Serbia
- Prof. Dr. **Predrag Damnjanović**, Business School Čačak, Belgrade, Serbia
- Prof. Dr. **Branko Davidović**, Technical College, Kragujevac, Serbia
- Dr. **Derya Dispinar**, Asst. Prof., Istanbul University, Metallurgical and Materials Engineering, Avcilar, Istanbul, Turkey
- Prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Faculty of Security Engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
- Bela Yu. Dzhamirze**, PhD, Assoc. Prof., Maikop State Technological University, Maikop, Russia
- Prof. Dr. **Branislav Đorđević**, Emeritus, Belgrade, Serbia
- Prof. Dr. **Branko Đurović**, Medical Faculty, University of Belgrade, Belgrade, Serbia
- Ljupčo Eftimov**, PhD, Asst. Prof., Faculty of Economics - Skopje, Skopje, R. Macedonia
- Prof. **Valeriy Eudokymenko**, DrSc, Bukovinian State Finance and Economics University, Chernivtsi, Ukraine
- Ing. **Stanislav Filip**, PhD, Assoc. Prof., School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia
- Jelena Fišić**, MA, "Pro-elektro" doo, Belgrade, Serbia
- Milena Gajic-Stevanovic**, DMD, MSc.SM, PhD, Institute of Public Health of Serbia, Belgrade, Serbia
- Bogdan Gats**, Chernivtsy Trade and Economics Institute of the Kyiv National Trade and Economics University, Chernivtsy, Ukraine
- Prof. Dr. **Sonja T. Gegovska-Zajkova**, Ss Cyril and Methodius University, Faculty of Electrical Engineering and Information Technologies, Skopje, Macedonia
- Dr. **Miroljub Ivanović**, Prof.v.s., Higher School of Vocational Studies in Education of Tutors in Sremska Mitrovica, Sremska Mitrovica, Serbia
- Dr. **Aleksandra M. Izgarjan**, Assoc. Prof., Faculty of Philosophy, University of Novi Sad, Novi Sad, Serbia
- Dr. **Miloje Jelić**, Preduzeće za proizvodnju "Klanica" d.o.o. Kraljevo
- Dr. **Bisera S. Jevtić**, Assoc. Prof., University of Niš - Faculty of Philosophy, Niš, Serbia
- Prof. Dr. **Natalija Jolić**, Faculty of Transport and Traffic Sciences, University of Zagreb, Zagreb, Croatia
- Prof. Dr. **Svetlana Kamberdieva**, North Caucasian Institute of Mining and Metallurgy (State Technological University), NCIMM (STU), Vladikavkaz, Republic of North Ossetia – Alania, Russia
- Prof. Dr. **Zvonko Kavran**, Faculty of Transport and Traffic Sciences, University of Zagreb, Zagreb, Croatia



- Prof. **Antoaneta Kirova**, PhD, "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
- Prof. **Petar Kolev**, Dr, "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
- Ing. **Jozef Klučka**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of Security Engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
- Dr. **Evelin Krmac**, Asst. Prof., University of Ljubljana, Faculty of Maritime Studies and Transportation Portorož, Slovenia
- Prof. Dr. **Adil Kurtić**, University of Tuzla - Faculty of Economics, Tuzla, Bosnia and Herzegovina
- Dr. **Aleksandar Lebl**, Iritel AD, Beograd, Serbia
- Prof. Dr. **Branko Ž. Ljutić**, certified auditor, University Business Academy, Novi Sad, Serbia
- Ing. **Maria Luskova**, PhD, Faculty of Security Engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
- CSc. **Elena S. Maltseva**, Assoc. Prof., Maykop State Technological University, Maykop, Russia
- Dr. **Dubravka Mandušić**, University of Zagreb - Faculty of Agriculture, Zagreb, Croatia
- Milorad Markagić**, University of Defense - Military Academy, Belgrade, Serbia
- Željko Mateljak**, PhD, University of Split, Faculty of Economics, Split, Croatia
- Prof. Dr. **Dobrovoje Mihailović**, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia
- Prof. Dr. **Božidar Mihajlović**, College of Business Economics and Entrepreneurship in Belgrade, Belgrade, Serbia
- Dr. **Ivo Mijoč**, Assistant Professor, Faculty of Economics in Osijek, Osijek, Croatia
- Dr. **Zoran Milenković**, Prof.v.s., College of Tourism, Belgrade, Serbia
- Dr. **Živorad Milić**, Prizma, Kragujevac, Srbija
- Dr. **Milorad Milošević**, Prof.v.s., Business School Čačak, Belgrade, Serbia
- Dr. **Aleksandar Miljković**, Assoc. Prof., Faculty of Business and Industrial Management of the "Union – Nikola Tesla" University in Belgrade, Belgrade, Serbia and FORKUP, Novi Sad, Srbija
- Piotr Misztal**, PhD, Assoc. Prof., Jan Kochanowski University in Kielce, Kielce, Poland
- Prof. Dr. **Dragan M Momirović**, Faculty for Business and Industrial Management of the "Union – Nikola Tesla" University in Belgrade, Belgrade, Serbia
- Dr. **Saša Muminović**, Julon d.d. Ljubljana, Slovenia
- Prof. Dr. **Predrag M. Nemec**, Faculty of Management in Sport, "Alfa" University, Belgrade, Serbia
- Prof. Dr. **Nevenka Nićin**, Faculty of Business and Industrial Management of the "Union – Nikola Tesla" University in Belgrade, Belgrade, Serbia
- Ing. **Ladislav Novak**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of Security Engineering University of Žilina, Žilina, Slovakia
- Dr. **Srećko Novaković**, Assistant Prof., High Business and Technical School Doboj, Bosnia and Herzegovina and College of Vocational Studies for Education of Tutors and Coaches, Subotica, Serbia
- Prof. Dr. **Saša Obradović**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Serbia
- Dr. **Milorad Opsenica**, Assistant Prof., Traffic Engineering Faculty of the International University, Brcko District, Bosnia and Herzegovina
- CSc. **Tatiana Paladova**, Assoc.Prof., Maikop State Technological University, Maikop, Russia
- Prof. Dr. **Yurij Vasylyovych Pasichnyk**, Cherkassy State Technological University, Cherkassy, Ukraine
- Prof. **Dinara Peskova**, PhD, Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Auspices of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia
- Prof. Dr. **Ludmila Prigoda**, Maikop State Technological University, Maikop, Russia
- Dr. **Dragan Radović**, Assoc. Prof., Faculty of Management Sremski Karlovci, University "Alpha", Belgrade, Serbia
- Dr. **Slobodan Ristić**, University Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, Belgrade, Serbia



Muzafer Saračević, PhD, Assistant Prof., University in Novi Pazar, Novi Pazar, Serbia
Dr. **Drago Soldat**, Prof.v.s., Technical College, Zrenjanin, Serbia
Prof. Dr. **Dragan Dj. Soleša**, Faculty of Economics and Engineering Management, University Business Academy, Novi Sad, Serbia
Ing. **Katarina Stachova**, PhD, School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava, Slovakia
Jasmina Starc, PhD, Assistant Prof., School of Business and Management Novo Mesto na Loko, Novo Mesto, Slovenia
Bohdana Stepanenko-Lypovyyk, MA, Institute for Economics and Forecasting of the Ukrainian National Academy of Sciences, Kyiv, Ukraine
Ing. **Eva Sventekova**, PhD, Assoc. Prof., Faculty of Special Engineering, University of Žilina, Žilina, Slovak Republic
Prof. Dr. **Radomir Šalić**, Business School "Čačak", Belgrade, Serbia
Daniela Todorova, PhD, Assoc. Prof., "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
Prof. Dr. **Zoran Todorović**, "Mediterranean" University Podgorica – MTS "Montenegro Tourism School", Bar, Montenegro
Dr. **Janusz Tomaszewski**, Assoc. Prof., Eugeniusz Kwiatkowski University of administration and business, Gdynia, Poland
David Ramiro Troitino, Assoc. Prof., Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia
Dr. **Detelin Vasilev**, Assoc. Prof., "Todor Kableshkov" University of Transport, Sofia, Bulgaria
Prof. Dr. **Dragan Vučinić**, Higher school of modern business, Belgrade, Serbia
Branko Vujatović, Center for Applied Mathematics and Electronics - Belgrade, Serbia
Prof. **Yaroslav Vykylyuk**, DSc, Bukovinian University, Chernivtsi, Ukraine
Dr. hab. Eng. **Zenon Zamiar**, Assoc. Prof., Wrocław University of Environmental and Life Sciences, Wrocław, Poland
Prof. Dr. **Dragan R. Životić**, Faculty of Management in Sport, "Alfa" University, Belgrade

... You? **To apply, click the button , fill up the form, and return it to meste@meste.org**



Recenzenti časopisa FBIM Transactions – po abecednom redu

Oksana Abreu Bastos, PhD, v. prof, Salvador-Bahia-Brazil

dr **Svetlana Anđelić**, prof.s.s, Visoka škola strukovnih studija za informacione tehnologije – ITS, Beograd, Srbija

mr **Dragan Anucojić**, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad, Srbija

dr **Dragutin Ž. Arsić**, v. prof., Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union – Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija

Olga Artemenko, PhD, Bukovinski Univerzitet, Černivci, Ukrajina

Dr. **Daniel Badulescu**, Assoc. Prof., Faculty of Economic Sciences, University of Oradea, Romania

dr **Mario Bogdanović**, dipl. oec., prof. psih., naučni saradnik, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Hrvatska

dr **Nikola Bračika**, v. prof., Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija

CSc. **Anastasia Bugaenko**, "Ukrgasbank", Kijev, Ukrajina

prof. dr **Ana Čekerevac**, Univerzitet u Beogradu, Fakultet političkih nauka, Beograd, Srbija

prof. dr **Zoran Čekerevac**, Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union – Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija

dr **Dražen Ćučić**, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, Hrvatska

prof. dr **Sreten Ćuzović**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, Srbija

prof. dr **Predrag Damjanović**, Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija

Prof. dr **Branko Davidović**, Visoka tehnička škola strukovnih studija, Kragujevac, Srbija

dr **Derya Dispinar**, docent, Istanbul University, Metallurgical and Materials Engineering, Avcilar, Istanbul, Turkey

prof. Ing. **Zdenek Dvorak**, PhD, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka

Bela. Ju. Džamirze, Ph.D., v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija

prof. dr **Branislav Đorđević**, Emeritus, Beograd

prof. dr **Branko Đurović**, Medicinski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija

Ljupčo Eftimov, PhD, docent, Ekonomski fakultet Skopje, Skopje, Makedonija

Prof. **Valeriy Eudokymenko**, DrSc, Bukovinski državni univerzitet za finansije i ekonomiju, Černivci, Ukraina

Ing. **Stanislav Filip**, PhD, docent, Visoka škola ekonomije i menadžmenta državne uprave u Bratislavi, Bratislava, Slovačka

Jelena Fišić, MA, "Pro-elektro" doo, Beograd, Srbija

Milena Gajic-Stevanovic, DMD, MSc.SM, PhD, Institut za javno zdravlje Srbije "Dr Milan Jovanović Batut", Beograd, Srbija

Bogdan Gats, Chernivtsy Trade and Economics Institute of the Kyiv National Trade and Economics University, Chernivtsy, Ukraine

prof. dr **Sonja T. Gegovska-Zajkova**, Ss Cyril and Methodius University, Faculty of Electrical Engineering and Information Technologies, Skopje, Macedonia

dr **Miroljub Ivanović**, prof. s.s., Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Sremskoj Mitrovici, Sremska Mitrovica, Srbija

dr **Aleksandra M. Izgarjan**, v. prof., Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad, Srbija

dr **Miloje Jelić**, Preduzeće za proizvodnju "Klanica" d.o.o. Kraljevo

dr **Bisera S. Jevtić**, v. prof., Filozofski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš

prof. dr **Natalija Jolić**, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska

Prof. dr **Natalija Jolić**, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska

Prof. dr Svetlana Kamberdieva, Severnokavkaski institut za rudarstvo i metalurgiju (Državni tehnološki univerzitet), SKGMI (GTU), Vladikavkaz, Republika Severna Osetija – Alania, Rusija



- prof. dr **Zvonko Kavran**, Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska
Prof. **Antoaneta Kirova**, PhD, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
Prof. dr **Petar Kolev** "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska
Ing. **Jozef Klučka**, PhD, docent, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
dr **Evelin Krmac**, docent, Univerzitet u Ljubljani, Fakultet za pomorstvo i promet, Portorož, Slovenija
prof. dr **Adil Kurtić**, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Tuzla, BiH
dr **Aleksandar Lebl**, Iritel AD, Beograd, Srbija
Ing. **Maria Luskova**, PhD, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
prof. dr **Branko Ž. Ljutić**, ovlašćeni revizor, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Srbija
Ing. **Maria Luskova**, PhD, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
CSc. **Elena S. Maltseva**, v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
dr **Dubravka Mandušić**, naučni saradnik, Agronomski fakultet, Zagreb, Hrvatska
Milorad Markagić, Univerzitet odbrane - Vojna akademija, Beograd, Srbija
dr **Željko Mateljak**, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, Hrvatska
prof. dr **Dobrivoje Mihailović**, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Srbija
prof. dr **Božidar Mihajlović**, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo Beograd, Beograd, Srbija
dr **Ivo Mijoč**, docent, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Osijek, Hrvatska
dr **Zoran Lj. Milenković**, prof.s.s., Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, Srbija
dr **Živorad Milić**, Prizma, Kragujevac, Srbija
dr **Milorad Milošević**, prof.s.s., Visoka poslovna škola Čačak, Beograd, Srbija
dr **Aleksandar Miljković**, v. prof., Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union – Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd i FORKUP, Novi Sad, Srbija
Piotr Misztal, PhD, Assoc. Prof., Jan Kochanowski University in Kielce, Kielce, Poland
prof. dr **Dragan M Momirović**, Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union – Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
dr **Saša Muminović**, Julon d.d. Ljubljana, Slovenija
prof. dr **Predrag M. Nemec**, Fakultet za menadžment u sportu, "Alfa" Univerzitet, Beograd, Srbija
prof. dr **Nevenka Nićin**, Fakultet za poslovno industrijski menadžment "Union – Nikola Tesla" Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
Ing. **Ladislav Novak**, PhD, docent, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka
dr **Srećko Novaković**, docent, Visoka poslovno tehnička škola Doboj, BiH i Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača i trenera, Subotica, Srbija
prof. dr **Saša Obradović**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, Srbija
dr **Milorad Opsenica**, docent, Saobraćajni fakultet Internacionalnog univerziteta, Brčko-distrikt, BiH
CSc. **Tatiana Paladova**, v. prof., Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
prof. dr **Yurij Vasylyovych Pasichnyk**, Čerkaski državni tehnološki univerzitet, Čerkasi, Ukrajina
prof. **Dinara Peskova**, PhD, Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Auspices of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia
prof. dr. **Ludmila Prigoda**, Državni tehnološki univerzitet Majkop, Majkop, Rusija
dr **Dragan Radović**, v. prof., Fakultet za menadžment Sremski Karlovci Univerziteta "Alfa" Beograd, Srbija
dr **Slobodan Ristić**, Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Beograd, Srbija
Muzafer Saračević, MSc, Univerzitet u Novom Pazaru, Novi Pazar, Srbija



dr **Drago Soldat**, prof.s.s., Visoka tehnička škola strukovnih studija u Zrenjaninu, Zrenjanin, Srbija
prof. dr **Dragan Đ. Soleša**, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Srbija

Ing. **Katarina Stachova**, PhD, Visoka škola ekonomije i menadžmenta državne uprave u Bratislavi, Bratislava, Slovačka

Jasmina Starc, PhD, docent, Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Novo Mesto, Slovenija

Bohdana Stepanenko-Lypovyyk, MA, istraživač saradnik, Institut za ekonomiku i prognoziranje Ukrajinske nacionalne akademije nauka, Kyiv, Ukrajina

Ing. **Eva Sventekova**, PhD, docent, Fakultet sigurnosnog inženjerstva Žilinskog Univerziteta u Žilini, Žilina, Slovačka

prof. dr **Radomir Šalić**, Poslovna škola "Čačak", Beograd, Srbija

Daniela Todorova, PhD, v. prof., "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska

prof. dr **Zoran Todorović**, Univerzitet Mediteran Podgorica, Fakultet za turizam Bar – MTS "Montenegro Tourism School", Bar Crna Gora

dr **Janusz Tomaszewski**, v. prof., Eugeniusz Kwiatkowski Univerzitet administracije i biznisa, Gdynia, Poljska

David Ramiro Troitino, PhD, Assoc. Prof., Tallinn University of Technology, Tallinn, Estonia

dr **Detelin Vasilev**, docent, "Todor Kableškov" Univerzitet transporta, Sofija, Bugarska

prof. dr **Dragan Vučinić**, Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija

Branko Vujatović, MSc, Centar za primenjenu matematiku i elektroniku - Beograd, GŠ VS, Beograd, Srbija

prof. dr **Yaroslav Vyklyuk**, Bukovinski Univerzitet, Černivci, Ukrajina

dr hab. ing. **Zenon Zamiar**, v. prof., Univerzitet prirodnih nauka i ekologije u Wroclavu, Wroclaw, Poljska

prof. dr **Dragan R. Životić**, Fakultet za menadžment u sportu, "Alfa" Univerzitet, Beograd, Srbija

. . . **Vi?** Da biste se prijavili, kliknite dugme , popunite formular i vratite ga popunjenog na adresu **meste@meste.org**



Editorial procedure

Peer review

All to FBIM Transactions submitted manuscripts will be reviewed by up to three experienced reviewers. At least two of reviewers must recommend the article for publication. Reviewers' names will be added to the end of the published article. For the purpose of the reviewing, authors are requested to submit all documents at once at the time of their submission with the following structure:

- A title page, which includes:
 - The title of the article
 - The name(s) of the author(s) with the concise and informative title(s)
 - The affiliation(s) and address(es) of the author(s)
 - The e-mail address, telephone and fax numbers of the corresponding author
 - Abstract (The abstract should be in the range of 150 to 250 words, and should not contain any undefined abbreviations or unspecified references.
 - Keywords (4 to 6 keywords which can be used for indexing purposes)
- A blinded manuscript without any author names and affiliations in the text or on the title page. Self-identifying citations and references in the article text should either be avoided or left blank.

Authors must honor peer review comments in order of the manuscript improvement. All changes must be elaborated and improved manuscript should be submitted to the Editor-In-Chief. Of course, authors can argue peer review comments by giving reasons/references to counter peer review comments. After receiving of resubmitted manuscript Editor-in-Chief will choose whether the manuscript will be published, or sent to the old/new reviewers.

Manuscript submission

FBIM JOURNAL accepts only manuscript use the template MEST_Template.docx from the web address: http://www.meste.org/fbim/documents/FBIM_Template.docx with un-modified format only.

Submission of a manuscript implies that corresponding author responsible declares:

- that the submitted article is an original work and has not been published before;
- that it is not under consideration for publication anywhere else;
- that its publication has been approved by all co-authors, if any; and
- that there are no any legal obstacles for the article publishing.

The publisher will not be held legally responsible should there be any claims for compensation.

Permissions

Authors, who wish to insert figures, tables, or passages of text that have previously been published elsewhere, are required to obtain permission from the copyright owner(s), and to attach the evidence that such permission has been granted when submitting their papers. Any material received without such evidence will be considered as authors'.

Submission

Authors should submit their manuscripts by e-mail to the address: mest.submissions@meste.org.

E-mail should contain the following items:



1. [Declaration and copyright transfer](#), which should include that:
 - the submitted article is an original work and has not been published before;
 - the submitted article is not under consideration for publication anywhere else;(s)
 - the submitted article publication has been approved by all co-authors, if any; and
 - there are no any legal obstacles for the article publishing.
2. [Title Page](#), which should include:
 - Full title of the article (no more than 12 words)
 - The name(s) of the author(s)
 - The affiliation(s) and address(es) of the author(s)
 - The short title (a concise and informative title, no more than 50 characters with spaces)
 - The e-mail address, telephone and fax numbers of the corresponding author
 - **Abstract** (The abstract, paper summary, should be in the range of 150 to 200 words, and should not contain any undefined abbreviations or unspecified references. Summary needs to hold all essential facts of the work, as the purpose of work, used methods, basic facts and specific data if necessary. It must contain review of underlined data, ideas and conclusions from text, as well as recommendation for a group of readers that might be interested in the subject matter. Summary has no quoted references.)
 - **Keywords** (4 to 6 keywords which can be used for indexing purposes need to be placed below the text)
3. [Manuscript](#), which should be prepared as a camera ready, but without any data that can make a connection between author and the submitted article, such as: author(s) name(s) and affiliation(s). Author(s) should avoid self-identifying citations and references. Manuscripts should be submitted in MS Word, in accordance with the template MEST_Template.docx, which can be downloaded from [MEST_Template.docx \(105 kB\)](#). Manuscripts are not limited in length, but precise and concise writing should result with the article length of 8 to 14 pages, prepared according the proposed FBIM JOURNALtemplate.

Authors have to:

- use a normal, plain 10-point Arial font for text;
- Italics for emphasis;
- use the automatic page numbering function to number the pages;
- use tab stops or other commands for indents, not the space bar;
- use the table function, not spreadsheets, to make tables;
- use the equation editor or MathType for equations;
- save their manuscript in .docx format (Word 2007 or higher);
- use the decimal system of headings with no more than three levels;
- define abbreviations at their first mention and use them consistently thereafter;
- avoid footnotes, but, if necessary, footnotes can be used to give additional information about some term(s). Footnotes should not be used to referee citation, and they should never include the bibliographic details of a reference. Footnotes have not to contain figures or tables. Footnotes to the text are numbered consecutively, automatically by text editor. Endnotes are not intended for use in the article.
- avoid the use of "the above table" or "the figure below";
- use SI system of units as preferable.



References – Works Cited (New up-to-date information should be used and referenced. References should be cited in the text by name and year in parentheses, according to the APA Sixth Edition.

Citation should be made using *References* --> *Citations & Bibliography* in MS Word®©, and we strongly recommend that the **Work Cited** list should be made automatically using MS Word®© option: *References* --> *Citations & Bibliography* --> *Bibliography* --> *Works Cited*. More detailed explanation can be found in the tutorial at: <http://office.microsoft.com/en-us/word-help/create-a-bibliography-HA010067492.aspx>.

4. **Acknowledgments** (All acknowledgments, if exist, should be placed in a separate page after the **Works Cited** list. The names of funding organizations or people should be written in full, unambiguously.)
5. **Tables** (All tables should be sent as the separate files in .docx or .xlsx format.)
 - All table files must be named with "Table" and the table number, e.g., Table 1.
 - All attached tables have to be numbered using Arabic numerals, and for each table, a table caption (title explaining the components of the table) should be provided.
 - Tables should always be lined in text in consecutive numerical order.
 - Previously published material should be identified by giving a reference to the original source. The reference should be placed at the end of the table caption.
 - Footnotes to tables (for significance values and other statistical data) should be indicated by asterisks and placed beneath the table body.
6. **Photographs, pictures, clip arts, charts and diagrams** should be numbered and sent as the separate files in the .JPEG, .GIF, .TIFF or .PNG format in the highest quality. MS Office files are also acceptable, but font sizes and the size of the figure must suite to the size in the published article. The quality of submitted material directly influences to the quality of published work, so the FBIM JOURNAL may require of authors to submit figures of the higher quality. All figure files must be named with "Fig" and the figure number, e.g., Fig1.

Remarks:

- All figures can be made as colored, and will be published free of charge as colored in the online publication.
- Paper version of the document will be published as the gray scale document (black-white) so authors are kindly asked to check how their contributions look like printed on black-white printers.
- All lines should be at least 0.1 mm (0.3 pts) tick.
- Scanned figure should be scanned with a minimum resolution of 1200 dpi.
- For lettering, it is best to use sans serif fonts Helvetica or Arial.
- Variance of font size within an illustration should be minimal (the sizes of characters should be 2–3 mm or 8-12 pts).
- To increase clarity author(s) should avoid effects such as shading, outline letters, etc.
- Titles and captions should not be included within illustrations.



FBIM Journal does not provide English language support

Manuscripts that are accepted for publication will be checked by MESTE lectors for spelling and formal style. This may not be sufficient if English is not authors' native language. In most cases, these situations require substantial editing. FBIM JOURNAL suggests that all manuscripts are edited by a native speaker prior to submission. A clear and concise language will help editors and reviewers to concentrate on the scientific content of the submitted paper. Correct language may allow faster and smoother review process.

Authors are not obliged to use a professional editing service. Also, the use of such service is not a guarantee of acceptance for publication.

Copyright transfer

By submitting a paper, authors, transfer copyright of the article to the Publisher (or, authors grant the publication and dissemination rights exclusively to the Publisher). This ensures the widest possible protection and dissemination of information under copyright laws.

Proof reading

After the decision that the paper will be published, processed article will be returned to the author for an approval. The aim of the approval is that author checks if some incorrectness appeared during the processing. Also, author checks the completeness and accuracy of the text, tables and figures. Any change must be noted and returned to MEST. After online publication, further changes can be made only in the form of an Erratum, which will be hyperlinked to the article. All changes must be specified and returned to MEST. Any substantial change can be done only with the approval of the Editor.



Procedura publikovanja

Recenzija

Svi prijavljeni radovi, u slučaju da su tematski i po veličini prihvatljivi za publikovanje u FBIM Transactions, biće recenzirani po principu "peer" recenzije od strane dva ili tri recenzenta. Najmanje dva recenzenta moraju da preporuče članak za publikovanje. Imena recenzenata biće publikovana u časopisu u okviru posebne liste. Autori treba da postupe u skladu sa preporukama recenzenata kako bi poboljšali svoj članak. Sve izmene u radu treba da budu obeležene i korigovani rad (sa obeleženim izmenama) treba dostaviti Uredništvu povratnim e-mejlom. Naravno, autori imaju pravo i da ne prihvate preporuke recenzenata ako smatraju da za to imaju valjani razlog. Uredništvo će odlučiti da li će rad posle korekcije biti publikovan, ili upućen starim ili drugim recenzentima na ponovnu recenziju.

Prijavljivanje radova

FBIM Transactions prihvata samo radove koji su urađeni u skladu sa modelima koje je propisao. Autor zadužen za korespodenciju treba kompletan rad da dostavi jednim e-mejlom, sa priložima, na adresu: **fbim.submissions@meste.org**. Molimo da pogledate stranicu: **Prijavljivanje rada**. Zbog potreba recenzije od autora se traži da prijavljuju svoje radove jednom i kompletno sa svim potrebnim priložima, prema sledećem redosledu:

1. Izjavu o originalnosti rada i o prenosu autorskih prava na izdavača. Izjava se može pružiti na adresi: http://fbim.meste.org/FBIM_1_2013/documents/Declaration_srb_docx.docx
2. Naslovnu stranicu, koja se može preuzeti na adresi: http://fbim.meste.org/FBIM_1_2013/documents/FBIM_Naslovna_stranica.docx a koja treba da sadrži:
 - Pun naziv članka (ne više od 12 reči)
 - Ime(na) i prezime(na) autora sa titulama
 - Kratak naziv rada (koncizan i informativan naslov, ne više od 50 karaktera sa razmacima)
 - Naziv i adresu(e) institucije(a) u kojoj/kojima je/su autor(i) zaposlen(i)
 - Ime autora zaduženog za korespodenciju sa FBIM Transactions
 - E-mail adresu i broj telefona autora koji je zadužen za korespodenciju sa FBIM
 - Apstrakte - Apstrakti, rezime i rada, prvo na srpskom (ili srodnom jeziku), a zatim i na engleskom jeziku, treba da budu u obimu od 150 do 250 reči, i ne bi trebalo da sadrži nikakve nedefinisane skraćenice ili nespecificirane reference. Apstrakt treba da sadrži sve bitne činjenice o radu, kao i cilj rada, korišćene metode, osnovne činjenice i, eventualno, konkretne podatke ako je potrebno. Apstrakt mora da sadrži pregled najvažnijih podataka, ideja i zaključaka iz teksta, kao i preporuku za grupu čitalaca koji bi mogli biti zainteresovani za tematiku koju članak obrađuje. U apstraktu se ne navode citirane reference.
 - Ključne reči - četiri do deset ključnih reči koje se mogu koristiti za indeksiranje, treba postaviti ispod apstrakata, prvo na srpskom jeziku (ili srodnim jezicima), a potom na engleskom jeziku.)
3. Manuskript, koji treba da bude pripremljen kao „spreman za kopiranje“, po modelu koji se može pružiti na web adresi:



http://fbim.meste.org/FBIM_1_2013/Instructions_for_authors_srb.html

klikom na [FBIM_Template.docx \(105 KB\)](#), ali bez podataka koji mogu da naprave vezu između autora i dostavljenog članka, kao što su: ime (imena) autora i mesto zaposlenja. Autor(i) treba da izbegava/ju samo-identifikujućih citata i referenci. Rukopisi se dostavljaju u MS Wordu, u skladu sa šablona FBIM.docx, koji se može preuzeti sa FBIM_Template.docx (83 KB). Rukopisi nisu ograničeni dužinom, ali precizan i koncizan način pisanja treba da rezultira člankom dužine od 8 do 14 stranica, pripremljeno prema predloženom FBIM modelu.

Autori treba da koriste:

- normal, čist 10-point Arial font za tekst;
- *Italik, kurziv* za naglašavanje;
- automatsko numerisanje stranica za numerisanje stranica;
- tabulator ili druge komande za uvlačenje teksta, a da za uvlačenje teksta ne koriste razmaknicu;
- funkciju tabele (Insert > Table) za kreiranje tabela i da ne unose tabele iz programa za tabelarnu obradu podataka;
- „Equation editor“ za jednačine;
- .docx format za konačnu verziju manuskripta (Word 2007 ili noviji);
- decimalni sistem za označavanje naslova i podnaslova sa ne više od tri nivoa;
- SI sistem jedinica.

Autori treba da:

- definišu skraćenice odmah, pri njihovom prvom pojavljivanju u tekstu, a zatim da ih dosledno primenjuju u tekstu, u istom značenju;
- izbegavaju fusnote, ali, ako je neophodno, fusnote se mogu koristiti za davanje dodatnih informacija o pojedinim pojmovima. Fusnote se ne koriste za citiranje i ne treba da sadrže bibliografske podatke o referenci. Fusnote ne treba da sadrže slike i/ili tabele. Fusnote se u tekstu obeležavaju brojevima, automatski tekst editorom. Endnote nisu predviđene za upotrebu u članku;
- izbegavaju upotrebu fraza "iz gornje tabele" ili "na donjoj slici" i slično;
- brojeve manje od 10 pišu **slovima**.

Reference – Citirani radovi (Treba koristiti, pre svega, nove, aktuelne, informacije a citirane informacije treba referencirati. Citiranu literaturu treba navesti u tekstu u zagradi u obliku prezime i godina (prezime, godina), prema APA šesto izdanje.

Za citiranje treba koristiti alate tekst editora, npr. *References* → *Citations & Bibliography* u slučaju korišćenja programa MS Word®, a za formiranje konačne liste citiranih radova preporučujemo upotrebu alata tekst editora, npr, u slučaju korišćenja programa MS Word®: *References* → *Citations & Bibliography* → *Bibliography* → *Works Cited* .)

Detaljnije uputstvo o primeni ove opcije nalazi se na:

<http://office.microsoft.com/en-us/word-help/create-a-bibliography-HA010067492.aspx>

4. **Zahvalnice** - Sve zahvalnice, ako postoje, treba da budu prikazane na posebnoj stranici, posle lista Citirani radovi. Imena ljudi ili organizacija treba da budu pisana u celosti, jednoznačno.
5. **Tabele** - Sve tabele treba dostaviti kao posebne fajlove u .docx ili .xlsx formatu.



- Svi fajlovi moraju biti imenovani sa "Tabela_" uz dodavanje broja tabele, na primer: Tabela_1; Tabela_2 itd.
 - Sve priložene tabele moraju biti numerisane arapskim brojevima, i za svaku tabelu treba dati naslov (naslov objašnjava sadržaj tabele).
 - Tabele u tekstu moraju da budu postavljene po redosledu prema rastućem broju tabele.
 - Prethodno publikovani materijal treba identifikovati davanjem odgovarajuće reference na originalni izvor. Reference treba postaviti na kraju naziva tabele.
 - Fusnote za delove tabele (za značajne vrednosti i statističke podatke) treba označiti zvezdicama i postaviti **odmah ispod tela tabele**.
6. **Fotografije, slike, grafikoni i dijagrami** treba da budu numerisani i poslati kao posebni fajlovi u JPEG formatu, GIF, TIFF ili PNG formatu u najvišem kvalitetu. MS Office datoteke su takođe prihvatljive, ali veličina korišćenog fonta za prikazivanje teksta na slici mora da odgovara veličini ostalog teksta u objavljenom članku. Kvalitet dostavljenog materijala direktno utiče na kvalitet objavljenih radova, tako da FBIM može zahtevati od autora da dostave slike, grafikone i dijagrame višeg kvaliteta. Sve datoteke sa slikama moraju biti imenovane sa "Slika" i broj, na primer, Slika_1, Slika_2 itd.
- Sve slike mogu biti rađene u koloru i kao takve biće publikovane u elektronskoj, onlajn, verziji časopisa FPIB Transactions.
 - Štampana verzija časopisa biće štampana kao crno-bela, pa se autori umoljavaju da provere kako njihovi radovi izgledaju štampani na laserkom, crno-belom štampaču.
 - Sve linije moraju da imaju debljinu od najmanje 0,1 mm (0,3 pt).
 - Skenirane slike treba da budu skenirane u rezoluciji od najmanje 600dpi, a preporučuje se rezolucija od 1200 dpi.
 - Kao font za natpise slika koristiti Calibri ili Arial kurzivom (Italik).
 - Varijacija veličine fonta unutar ilustracija treba da bude minimalna (razlika veličine slova treba da bude unutar 2 – 3 mm ili 6 – 9 pt).
 - U cilju povećanja jasnosti, autor(i) treba da izbegavaju efekte kao što su senčenje, prikazivanje slova kao kontura itd.
 - Naslovi i nazivi **ne treba da budu prikazani u ilustracijama**.

FBIM Transactions ne obezbeđuje usluge prevođenja na engleski jezik

Radovi objavljeni na srpskom (ili srodnim jezicima), pored Rezimea, sadrže i apstrakt na engleskom jeziku. Od autora se očekuje da priloženi apstrakt bude kvalitetno urađen. FBIM Transactions od autora ne zahteva da dostavljaju profesionalno preveden tekst, ali preporučuje da tekst bude preveden od strane osobe kojoj je engleski jezik prirodni jezik izražavanja. Jezički korektno napisan rad može da omogućiti bržu i jednostavniju recenziju rada i njegovo brže publikovanje.

Saglasnosti i odobrenja

Autori koji žele da u svoj rad umetnu slike, tabele, grafikone ili pasuse teksta koji su ranije već objavljivani na nekom drugom mestu (časopis, zbornik radova itd.), ukoliko ne raspolaže autorskim pravom na njih, mora da obezbedi i uz prijavu rada dostavi saglasnost za publikovanje od vlasnika autorskog prava na dati materijal. Svaki materijal dostavljen u FBIM Transactions, bez takve saglasnosti, smatraće se autorovim delom.

Prenos autorskih prava



Prijavljivanjem rada, autor/i prenosi/e sva autorska prava na članak izdavaču, FBIM Transactions. Drugim rečima, autor/i odobrava/ju ekskluzivno izdavaču da publikuje i distribuira prihvaćeni rad. Na ovaj način se obezbeđuje maksimalna zaštita i diseminacija informacija prema Zakonu o autorskim pravima.

Korektura – Proofreading

Posle donošenja odluke da će članak biti publikovan FBIM Transaction će dostaviti autoru zaduženom za korespondenciju obrađeni članak, kako bi autor mogao da prokontroliše da li je pri obradi članka došlo do nekih nepravilnosti. Takođe, autor zadužen za korespondenciju treba da proveriti tačnost i kompletnost teksta, tabela i slika. Svaka eventualno uočena nepravilnost mora da bude notirana i dostavljena Uredništvu. Svaka značajnija promena može biti učinjena isključivo uz saglasnost Urednika. Posle onlajn publikovanja izmene rada nisu moguće, osim u obliku Errata - Spisak štamparskih grešaka.



Before manuscript submission, please, check if you prepared all of your attachments.

http://fbim.meste.org/FBIM_1_2015/Submit_a_manuscript.html

Submission Checklist:

- ☐ **The declaration and copyright transfer that:**
 - the submitted article is an original work and has not been published before;
 - the submitted article is not under consideration for publication anywhere else;
 - the submitted article publication has been approved by all co-authors, if any; and
 - there are no any legal obstacles for the article publishing.

- ☐ **Title Page, which should include:**
 - Full title of the article (no more than 12 words)
 - The name(s) of the author(s)
 - The affiliation(s) and address(es) of the author(s)
 - The e-mail address, telephone and fax numbers of the corresponding author
 - The short title (a concise and informative title, no more than 50 characters with spaces)
 - Abstract
 - Keywords

- ☐ **Manuscript**, prepared as a camera ready, but without any data that can make a connection between author and the submitted article.

- ☐ **Acknowledgements** (if any)

- ☐ **All tables** – Each table has to be saved as a separated .docx file and attached to the e-mail. All table files must be named with "Table_" and the table number, e.g., Table_1, Table_2 etc.

- ☐ **All figures** – Each figure has to be saved as a separated .jpg, .gif, .tif or .png file and attached to the e-mail. All graphic files must be named with "Figure_" and the table number, e.g., Figure_1, Figure_2 etc.

If everything is checked you can send your article to us to the address:

fbim.submissions@meste.org



Pre prijavljivanja svog rada, molimo vas da proverite da li ste pripremili sve priloge.

http://fbim.meste.org/FBIM_1_2015/Submit_a_manuscript_srb.html

Ček lista dokumenata koje treba dostaviti:

- ☐ **Izjava** o originalnosti rada i o prenosu autorskih prava na izdavača da:
 - je priloženi rad originalan i da nije ranije publikovan;
 - priloženi rad nije u razmatranju za publikovanje ni u jednom drugom časopisu;
 - za publikovanje rada postoji saglasnost svih koautora, ako ih ima;
 - nema zakonskih i bilo kojih drugih prepreka da rad bude publikovan.Na veb stranici http://fbim.meste.org/FBIM_1_2015/Submit_a_manuscript_srb.html kliknite na jedno od dugmadi **Declaration** da biste preuzeli model izjave u zavisnosti od željenog formata dokumenta.

- ☐ **Naslovna stranica**, koja treba da sadrži:
 - Pun naziv članka (ne više od 12 reči)
 - Ime i prezime autora, odn. imena i prezimena autora ako ih ima više
 - Mesto zaposlenja autora i adresa/e poslodavca/poslodavaca
 - E-mail adresa i broj telefona autora zaduženog za korespondenciju sa FBIM Transactions
 - Kratak naziv rada (sažet i informativan naslov, ne duži od 50 karaktera sa razmacima)
 - Rezime i Abstract
 - Ključne reči i KeywordsNa veb stranici http://fbim.meste.org/FBIM_1_2015/Submit_a_manuscript_srb.html kliknite na jedno od dugmadi Title page da preuzmete model za naslovnu stranicu.

- ☐ **Manuscript**, pripremljen za publikovanje, ali bez podataka koji mogu da autora/e dovedu u vezu sa radom koji prijavljuju. Kliknite na jedno od dugmadi Template da preuzmete model po kome treba formatirati rad.

- ☐ **Zahvalnice** (ako postoji potreba za njima)

- ☐ **Sve tabele** – Svaka od tabela treba da bude sačuvana kao poseban .docx ili .doc fajl i pridodata e-mejl poruci kojom se prijavljuje rad. Svi fajlovi sa tabelama moraju da budu označeni kao "Tabela_" sa rednim brojem tabele u radu, npr. Tabela_1, Tabela_2 itd.

- ☐ **Sve slike i ostali grafički prilozi** - Sve slike i drugi grafički prikazi treba da budu priloženi kao posebni fajlovi (.jpg, .gif, .tif ili .png). Svi grafički fajlovi moraju da budu označeni sa "Slika_" i pridodatim rednim brojem slike u radu, npr., Slika_1, Slika_2 itd.

Ako je svaka kućica čekirana, vaš rad je spreman za prijavljivanje na adresu:

fbim.submissions@meste.org



Review FBIM- M_...

PART A:

SECTION I

Name and surname of reviewer	
E-Mail	
Phone	
Manuscript No.	M_...
Title	
Author / Authors	-
Sent to reviewer	
The expected date of receipt of reviews	

PART B: *Reviewer only*

SECTION II: Comments of manuscript

General comment	
Introduction	
Methodology	
Results	
Discussion	
Findings	

SECTION II (continue) (Click on the box next to the appropriate answer and check in one of the categories, or delete unnecessary in the event that you are unable to check the desired box)

Bibliography / References	Literature is relevant	Yes ☐	No ☐
	Citation is in accordance with the requirements	Yes ☐	No ☐
Figures	Figures are appropriate	Yes ☐	No ☐
Tables:	Tables are appropriate	Yes ☐	No ☐



SECTION III

Please rate it from one of: (1 = Excellent) (2 = Good) (3 = Correct) (4 = Poor)

Originality	
Scientific contribution	
Technical quality of the article	
Clarity of presentation	
Depth of study	

SECTION IV – Recommendations for publication:

(Please select one of the options with an X)

Accept the article "as it is"	
The work requires minor repairs	
The work requires small-scale changes	
The work requires large-scale changes	
The work is good but it is not for publishing in the MEST Journal. It could be published in another journal, for example (make the proposal)	
Work has to be rejected because (please specify particular reason)	

SECTION V: Additional comments

This part of the review is confidential and will be available only to editors of the MEST Journal. If you have any special comment to the editors you can enter it here.



Recenzija FBIM-

DEO A:

SEKCIJA I

Ime recenzenta:	
E-Mail:	
Manuscript br.:	M_...
Naslov rada:	
Autor/Autori:	-
Datum slanja recenzentu:	
Očekivani datum prijema recenzije:	

DEO B: *Samo recenzent*

SEKCIJA II: Komentari manuskripta

Opšti komentar:	
Uvod:	
Metodologija:	
Rezultati:	
Diskusija:	
Zaključak	

SEKCIJA II (Nastavak) (Kliknite na kvadratić uz odgovarajući odgovor i čekirajte po jednu od ponuđenih opcija, ili obrišite suvišno u slučaju da niste u mogućnosti da čekirate željeni kvadratić)

Bibliografija/Reference:	Literatura je relevantna	Da ☐	Ne ☐
	Citiranje je u skladu sa zahtevima	Da ☐	Ne ☐
Slike:	Slike su odgovarajuće	Da ☐	Ne ☐
Tabele:	Tabele odgovarajuće	Da ☐	Ne ☐

SEKCIJA III

Molimo ocenite jednom od ocena: (1 = *Odličan*) (2 = *Dobar*) (3 = *Korektno*) (4 = *Slabo*)

Originalnost:	
Naučni doprinos:	
Tehnička obrada članka:	
Jasnoća izlaganja :	
Dubina istraživanja:	



SEKCIJA IV – Preporuka za publikovanje: (Molimo vas da označite jednu od opcija sa X)

Prihvati rad ovakav kakav je:	
Rad zahteva sitnije popravke:	
Rad zahteva izmene manjeg obima:	
Rad zahteva izmene velikog obima:	
Rad je dobar ali nije za objavljivanje u FBIM Transactions. Mogao bi se publikovati u nekom drugom časopisu, npr. (dati predlog):	
Rad se odbija zbog (Molimo navesti konkretan razlog):	

SEKCIJA V: Dodatni komentari

Ovaj deo recenzije je poverljiv i biće dostupan samo uredništvu FBIM Transactions-a. Ukoliko imate neke posebne napomene Uredništvu možete ih upisati ovde.



Templates

All templates for the FBIM Transactions articles preparing and submission can be found at the web address:

http://www.meste.org/fbim/Submit_a_manuscript.html

Šabloni

Svi formulari za pripremu i prijavljivanje radova časopisu FBIM Journal mogu se preuzeti sa veb adrese:

http://fbim.meste.org/FBIM_2_2015/Submit_a_manuscript_srb.html

4D414E4147454D454E54

454455434154494F4E

534349454E4345

544543484E4F4C4F47

45434F4E4F4D494353



FBI Transactions DOI 10.12709/issn.2334-704X