



**Regionalna
naučnostručna i biznis
konferencija**

- LIMEN 2015 -

**Liderstvo i menadžment:
- država, preduzeće,
preduzetnik -**

**ZBORNİK RADOVA
Conference Proceedings**

Beograd, 2015.

**REGIONALNA NAUČNOSTRUČNA I BIZNIS
KONFERENCIJA
LIMEN 2015**

Liderstvo i menadžment

– država, preduzeće, preduzetnik –

ZBORNİK RADOVA

***Konferenciju je finansijski podržalo
Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja
Republike Srbije***



**Ministarstvo prosvete, nauke
i tehnološkog razvoja
Republike Srbije**

Beograd, Srbija, 10. decembar 2015. godine

Konferencija LIMEN 2015

Zbornik radova - Liderstvo i menadžment: država, preduzeće, preduzetnik -

Programski odbor konferencije:

1. dr Jasmina Starc, redovni profesor, dekan - Fakultet za poslovne i menadžment studije, Novo mesto, Slovenija
2. dr Čedomir Ljubojević, redovni profesor, direktor - Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija
3. dr Cvetko Smilevski, redovni profesor, predsednik nastavno-naučnog odbora - BAS Institut za menadžment Bitolj, Makedonija
5. dr Vlado Radić, redovni profesor - Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
6. dr Gordana Bilbilovska, redovni profesor - Ekonomski fakultet, Skopje, Makedonija
7. dr Tatjana Cvetkovski, redovni profesor - Fakultet za poslovne studije, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd, Srbija
7. Dr. sc. Drago Pupavac, prof.v.šk. - Veleučilište u Rijeci, Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, Hrvatska
8. dr Ana Langović Milićević, redovni profesor - Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu, Srbija
9. dr Snežana Kirin, vanredni profesor - Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Univerzitet "Privredna Akademija" u Novom Sadu, Srbija
10. dr Mirjana Šekarić, vanredni profesor - Poslovni fakultet, Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija
11. dr Iva Konda, viši predavač, prodekan za nauku i istraživanje - Visoka škola za biznis i menadžment, Novo mesto, Slovenija
12. dr Bojan Krstić, vanredni profesor - Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, Srbija
13. dr Lidija Stefanovska, docent, direktor - BAS Institut za menadžment Bitolj, Makedonija
14. dr Duško Tomić, vanredni profesor - Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd, Srbija
15. dr Goran Dašić, vanredni profesor - Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija
16. dr Srđan Tomić, docent - Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd, Srbija
17. dr Toni Soklevski, docent - Biznis akademija Smilevski BAS, Skoplje, Makedonija
18. dr Tatjana Ilić-Kosanović, docent - Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd, Srbija
19. dr Aleksandar Dejanović, docent - Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija
20. dr. sc. Sonja Cindori, docent - Katedra za finansijsko pravo i finansijsku znanost, Pravni fakultet, Univerzitet u Zagrebu, Hrvatska
21. dr Sergej Gričar, viši predavač - Visoka škola za biznis i menadžment, Novo mesto, Slovenija
22. dr Dragana Nešović, docent - Fakultet za pravo, bezbednost i menadžment "Konstantin Veliki", Niš, Univerzitet Union "Nikola Tesla", Beograd, Srbija
23. dr Janevski Zoran, docent - Institute of Economics – "Ss. Cyril and Methodius" University, Skopje, Macedonia
24. dr Slobodan Bracanović, docent - Ekonomski fakultet Priština, Kosovska Mitrovica, Srbija
25. dr Dragana Trifunović, docent, prodekan za prvi stepen studija - Fakultet za poslovne studije, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd, Srbija
26. mr Anton Vorina, predavač - Vocational College, Celje, Slovenia
27. dr Ana Jurčić, docent - Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Univerzitet Džon Nezbit, Beograd, Srbija
30. dr Denis Tomše, docent - Fakultet komercijalnih i poslovnih studija, Celje, Slovenija
29. dr Tatjana Boshkov, docent - Faculty of Tourism and Business Logistics – Gevgelija, "Goce Delcev" University, Stip, Macedonia
30. dr Filip Đoković, docent - Poslovni fakultet Valjevo, Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija
31. dr Biljana Petrevska, docent - "Iustinianus Primus School of Law", University "Ss. Cyril and Methodius", Skopje, Macedonia
32. dr Tanja Stanišić, docent - Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu, Srbija
33. dr Milenko Đeletović, vanredni profesor - Educons univerzitet, Srbija

Organizacioni odbor konferencije:

Doc. dr Vuk Bevanda, Nikolina Vrcelj, Nevena Vrcelj, Danijela Rutović, Dejan Jeremić, Uroš Mirčević, Ivana Vasić, Marko Vrcelj, Stefan Zelenbaba, Vukan Stojanović – Strimitim

Izdavač:

1. Udruženje ekonomista i menadžera Balkana – UdEkoM Balkan, Beograd, Srbija
2. Fakultet za inženjerski menadžment – Beograd, Srbija
3. Visoka škola modernog biznisa – Beograd, Srbija
4. Visoka škola za biznis i menadžment, Novo Mesto – Slovenija
5. Biznis akademija Smilevski – BAS, Skoplje, Makedonija
6. BAS Institut za menadžment, Bitolj, Makedonija

Beograd, 2015

ISBN 978-86-80194-02-8

CIP - Katalogizacija u publikaciji -
Narodna biblioteka Srbije, Beograd

005(082)
005.322:316.46(082)
658(082)

REGIONALNA naučnostručna i biznis konferencija LIMEN 2015
Liderstvo i
menadžment: država, preduzeće, preduzetnik (2015 ; Beograd)
Zbornik radova / Regionalna naučnostručna i biznis konferencija
LIMEN

2015 Liderstvo i menadžment: država, preduzeće, preduzetnik,
Beograd, 10.

decembar 2015. godine ; [organizatori Fakultet za inženjerski
menadžment

... [et al.] - Beograd [etc.] : Udruženje ekonomista i menadžera
Balkana -

UdEkoM Balkan [etc.], 2015 (Beograd : All in one business center). -
XX,

761 str. : ilustr. ; 42 cm

Tiraž 100. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. -
Bibliografija
uz svaki rad.

ISBN 978-86-80194-02-8

1. Fakultet za inženjerski menadžment (Beograd)

a) Menadžment - Zbornici b) Liderstvo - Zbornici c) Preduzeća -
Poslovanje - Zbornici

COBISS.SR-ID 220662540

SADRŽAJ

SOCIALNE KOMPETENCE – KLJUČNE VEŠČINE VODJE PRIHODNOSTI	1
IZR. PROF. DR. JASMINA STARC	
MANAGEMENT OF FACTORS OF STRATEGIC IMPLEMENATATION.....	12
ASSOC. PROF. MENDE SOLUNCEVSKI ASS. PROF. LIDIJA STEFANOVSKA	
LIDERSTVO ŽENA U CRNOGORSKOM OBRAZOVANJU	20
DR MLADEN PERAZIĆ, DOCENT DR JELENA ŽUGIĆ, VANREDNI PROFESOR	
LIDERSTVO U UPRAVLJAČKIM PROCESIMA VISOKOG OBRAZOVANJA: KVALITATIVNA ANALIZA	27
DR TATJANA ILIĆ-KOSANOVIĆ DR VLADIMIR TOMAŠEVIĆ DR SLOBODAN VASOVIĆ	
INNOVATION AS A FACTOR FOR HUMAN CAPITAL ACCUMULATION	34
MSC, KRUSTINA ATANASSOVA	
IZOBRAŽEVANJE IN PODJETNIŠKE NAMERE ŠTUDENTOV	44
DR IVA KONDA	
UPRAVLJANJE POLITIČKIM RIZIKOM	54
DR VLADIMIR TOMAŠEVIĆ DR RADOMIR STOJKOVIĆ DR TATJANA ILIĆ-KOSANOVIĆ	
LIBYAN TELEVISION INFLUENCE ON THE POLITICAL CULTURE OF LIBYAN CITIZENS	59
MUHAMED ABUSABI	
ŠTO JE TO NAJBOLJI POSLOVNI MODEL	64
DR.SC. Marija VALČIĆ	
UPRAVLJANJE VALUTNIM RIZIKOM PODUZEĆA IZVOZNIKA SPLITSKO- DALMATINSKE ŽUPANIJE	71
DR. SC., JOSIP VISKOVIĆ DR. SC., MARKO MILETIĆ MAG. OEC. Marija PAVLOVIĆ	
VOĐA SPORTSKOG TIMA I LIDERSTVO U OBRAZOVANJU	80
DOC. DR BRANKA SAVOVIĆ DOC. DR SANDRA RADENOVIĆ DOC. DR ANA ORLIĆ	
MODEL ETIČKOG BANKARSTVA I PRIMJENA U BANKARSTVU BOSNE I HERCEGOVINE.....	86
DR DRAGANA BAŠIĆ MR SLAVICA BAŠIĆ	
ANALYSIS OF THE CORRELATION BETWEEN MARITAL STATUS, SMOKING HABITS AND EMPLOYEE ENGAGEMENT	96

MSC, ANTON VORINA MSC, DARKO PIRTOVŠEK DAMIR HREPEVNIK	
POVEZANOST STILA LIDERSTVA I EMOCIONALNE INTELIGENCIJE RUKOVODILACA SA STILOM UPRAVLJANJA KONFLIKTIMA KOD ZAPOSLENIH	103
RASTKO RADULOVIĆ	
INSTITUTIONALISATION OF THE ENTERPRISE PROACTIVE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM THROUGH THE DEVELOPMENT OF SITUATION-ANALYTICAL CENTRES	111
PHD, SVETLANA LESSIDRENSKA MARINA MARINOVA-STOYANOVA	
CORPORATE GOVERNANCE INSTABILITY AND DYNAMICS	118
PHD, ION BUCUR	
HOW EXCHANGE RATE AFFECT MANAGING OF THE COMPANY	129
PHD, TATJANA BOSHKOV MSC, NIKOLA DIMESKI	
EVOLUCIJA LOGISTIKE U KONTEKSTU INTERNACIONALIZACIJE POSLOVANJA.....	139
DR ANA JURČIĆ DR VESNA MILANOVIĆ DR ANDREA BUČALINA MATIĆ	
UTICAJ PRAVEDNOG VREDNOVANJA RADA NA MOTIVACIJU NASTAVNIKA U SREDNJIM ŠKOLAMA U SRBIJI.....	147
DR, FILIP ĐOKOVIĆ DR, JELENA ĐORĐEVIĆ BOLJANOVIĆ MA, DRAGICA UGRINOVIĆ	
CONSUMER DEMANDS AND FOOD SAFETY AT THE MARKET	155
BASSAM ZAFRANI MOHAMED OMAR	
RADNI ODNOS I DOSTOJAN RAD U EUROPSKOM I MEĐUNARODNOM RADNOM PRAVU	159
DR.SC. ANTON PETRIČEVIĆ	
KREATIVNOST I LIDERSTVO.....	170
DR, VLADO RADIĆ MA, NIKOLA RADIĆ DR, JOVANKA POPOVIĆ	
ULAGANJA MEĐUNARODNE FINACIJSKE KORPORACIJE U TURISTIČKE PROJEKTE BLISKOG ISTOKA I SJEVERNE AFRIKE	177
DR.SC., ELVIS MUJAČEVIĆ MSC, FERNANDO KIRIGIN	
UPRAVLJANJE MARKETING KOMUNIKACIJAMA U KREIRANJU VISOKE VREDNOSTI BRENDI U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI SRBIJE.....	184
DR MOMČILO MANIĆ DR DEJAN RIZNIĆ DR IVAN IVANOVIĆ	
ULOGA CIJENE KOŠTANJA U GLOBALNIM USLOVIMA POSLOVANJA	193
MR JADRANKA GLOMAZIĆ	
FREE MOVEMENT OF WORKERS IN EUROPE.....	204

PHD, NADEŽDA FUKSOVÁ	
THE ROLE OF SPECIALIZED BANKS IN ECONOMIC DEVELOPMENT WITH EMPHASIS ON THE AGRICULTURAL BANKS	213
OSAMA MAOHAMED SHIBA KHALIFA MASOUD ISSA	
COMPETITION AND COMPETITIVENESS AS ECONOMIC CATEGORIES AND THEIR ROLE IN ENTREPRENEURSHIP	218
CANDIDATE OF SCIENCE (ECONOMICS), EVGENIA YAZOVSKIKH, ASSOCIATE PROFESSOR DOCTOR OF SCIENCE (ECONOMICS), ALEXANDER MOKRONOSOV, PROFESSOR	
UTICAJ MENADŽERA I LIDERA NA USPEŠNO POSLOVANJE U KOMPANIJAMA	228
DR, MIRJANA ŠEKARIĆ MSC, MARINA KOSTIĆ MSC, JELENA ŠEKARIĆ-SOTIROVSKI	
MOĆ OBRAZOVANJA U RAZVOJU LIDERSKIH KOMPETENCIJA.....	235
DR MILENKO DŽELETović SONJA ŠOVLJANSKI DR IVANA KATIĆ	
KOMPARACIJA ZAKONA O ZADRUGAMA U REPUBLICI SRBIJI I ZEMLJAMA U OKRUŽENJU	241
DR NIKOLIĆ M. MARIJA DR JASMINA ARSENIJEVIĆ	
ORGANIZACIONA KULTURA KAO FAKTOR ORGANIZACIONE KORUPCIJE.....	250
DR IVANA SIMIĆ	
MARKETING, LOGISTIKA I MENADŽMENT LANCA SNABDEVANJA	259
DR VESNA MILANOVIĆ DR ANDREA BUČALINA MATIĆ NIKOLINA VRCELJ	
KOMPARATIVNA ANALIZA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE MENADŽERA: PRIMERI IZ SRBIJE.....	266
DR VLADIMIR OBRADOVIĆ DANIJELA TOLJAGA-NIKOLIĆ MIRJANA MICIĆ	
MENADŽMENT I PERSPEKTIVE ODBRAMBENE INDUSTRIJE SRBIJE	275
MSC DAMIR ILIĆ DR STANKO BULAJIĆ DR SRĐAN TOMIĆ	
INNOVATION FOR ENVIRONMENTALLY SUSTAINABLE BUSINESS	281
PHD, JANE PAUNKOVIC MSC, DEJAN LONČAR MSC, VIOLETA JOVANOVIĆ	
ESTABLISHMENT OF A SYSTEM FOR MANAGING BUSINESS PROCESSES AND ITS LINK WITH HUMAN RESOURCES.....	290
IBRAHIM ALI RAHOMA IBRAHIM ALI EHMUDA	
POVEĆANJE TRANSPARENTNOSTI FINANSIJSKOG IZVJEŠTAVANJA.....	295
MR SVJETLANA VRANJEŠ	

EMPIRICAL EVIDENCES OF NEW TECHNOLOGIES ADOPTION IN ROMANIAN INDUSTRIAL FIRMS	302
PHD ENG., EC., GABRIELA LOBONȚIU	
PHD ENG. ADRIAN PETROVAN	
CORPORATE GOVERNANCE IN MUNICIPALLY OWNED COMPANIES: THE CASE OF ZAGREB CITY HOLDING.....	310
PHD DINA TOMŠIĆ	
PHD SONJA CINDORI	
DANIELA FRANIĆ	
PROBLEMS FACING SMES IN MACEDONIA PARTICIPATING IN THE PUBLIC PROCUREMENT	317
PHD, ZORAN JANEVSKI	
PHD, ELENA DAVITKOVSKA	
PHD, VLADIMIR PETKOVSKI	
OBJAVLJIVANJE INFORMACIJA I TRANSPARENTNOST U FINANSIJSKOM SEKTORU BOSNE I HERCEGOVINE.....	327
MR MATEA ZLATKOVIĆ	
MEĐUNARODNA MARKETING LOGISTIKA U FUNKCIJI KREIRANJA KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA.....	336
MSC, MARKO PAVLOVIĆ	
MSC, ŽIVAN BAJIĆ	
PERFORMANCES OF MUNICIPAL MANAGMENT AND INCREASE OF PUBLIC SERVICES IN REPUBLIC OF MACEDONIA	347
PHD, FADIL MEMED ZENDELI	
GOSPODARSKA KRIZA IN ODLOČANJE ZA PODJETNIŠKO POT	363
MAG. MALČI GRIVEC	
ULOGA PREDKALKULACIJE TROŠKOVA U INTEGRALNOM TRANSPORTU.....	374
DR DRAGAN VUKASOVIĆ	
GLOBALIZATION OR NEW NATIONAL BORDERS.....	381
PHD, CHRISTIAN TANUSHEV	
ECONOMICS FOR MANAGERS AS APPLIED MICROECONOMICS.....	393
ABDUSSALAM RAHUMA	
WALID AHMED AMAIGIL	
IBRAHIM SASSI	
KOMPARACIJA KVANTITATIVNIH EKONOMSKIH POKAZATELJA JAVNIH PODUZEĆA PO REGIJAMA U RH ZA VRIJEME GLOBALNE FINACIJSKE KRIZE	398
MR.SC. ŽELJKO SUDARIĆ	
ULOGA I ZNAČAJ FUNKCIJE RUKOVOĐENJA U POSLOVANJU PREDUZEĆA.....	406
DR VUK BEVANDA	
DR ALEKSANDRA ŽIVALJEVIĆ	
DR IVANA BULUT	
MODELIRANJE SPECIJALNIH OBLIKA KONKURENTSKE INTELIGENCIJE CELOŽIVOTNIM UČENJEM.....	413
DR SLOBODAN STAMENKOVIĆ	
MSC BOJANA ŽIVKOVIĆ	
INOVIRANJE IN VIDIK INOVACIJSKE AKTIVNOSTI MSP V SLOVENIJI.....	422

MSC, BARBARA RODICA	
MOGUĆNOST PRIMENE PROJEKTOG PRISTUPA U PROCESU PLANIRANJA SERIJSKE PROIZVODNJE PRIMENOM PD METODE	432
MSC, SANJA PUZOVIĆ MSC, VLADAN PAUNOVIĆ DR, JASMINA VESIĆ VASOVIĆ	
FOR THE NECESSITY OF A UNIFIED THEORY OF LEADERSHIP (REQUIREMENTS AND DIMENSIONS OF THEORETICAL AND PRACTICAL CONCEPT)	441
PHD, DIMITAR PANAYOTOV, ASSOC. PROF.	
PRAVNI RIZIK U BANKARSKOM POSLOVANJU U MAKEDONIJI	449
PHD, BILJANA PETREVSKA PHD, VANCO UZUNOV	
SYMBOLIC APPROACH TO UNDERSTANDING OF THE CONSUMER CULTURE	458
YULIA PAVLOVNA TEN	
HOW TO ENHANCE CROSS-SELLING IN RETAIL BANKING?	463
PHD, GALINA MLADENOVA	
UPRAVLJANJE KVALITETOM PROIZVODA I NJEGOVA KONTROLA U REPUBLICI MAKEDONIJI	471
PHD, GORDANA BILBILOVSKA PHD, IVANA BILBILOVSKA	
ALTERNATIVES FOR SURVIVAL OF SMALL FAMILY BUSINESS IN BULGARIA IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND EUROPEAN INTEGRATION	481
PHD, TZVETA ZAFIROVA	
HOW TO MANAGE DIFFERENT AND DIVERSE WORKFORCE	490
AHMED SALEM MEGRAF	
LIDERSTVO I/ILI MENADŽMENT U JAVNOM MEDIJSKOM SERVISU RADIO-TELEVIZIJE VOJVODINE	495
DR MIODRAG KOPRIVICA MR SONJA KOKOTOVIĆ	
STRATEGIJA LICENCIRANJA ŽIGA KAO NEMATERIJALNE IMOVINE PREDUZEĆA ...	504
DR BOJAN KRSTIĆ MSC, MILOŠ MILENKOVIĆ	
GUIDELINES OF GREEN MARKETING STRATEGY IN EUROPEAN COUNTRIES: CORRELATION ANALYSIS APPROACH	512
PHD, MIRO SIMONIĆ MSC, ANTON VORINA	
DRŽAVA KAO DETERMINANTA USPEŠNE POSLOVNE ETIKE PROGRESIVNOG PREDUZETNIŠTVA	520
MSC SLOBODAN PETROVIĆ	
NATURAL RESOURCE MANAGEMENT USING GIS TECHNOLOGY IN ALBANIA	525
DR. EDMOND HOXHA DR. SKËNDER LIPO	
THE LEADERSHIP OF THE FUTURE – GURU LEADERSHIP	533
NEVENA VRCELJ NIKOLINA VRCELJ ALEKSANDRA JAGODIĆ RUSIĆ, DOKTORANT	

STRATEGIJSKI MENADŽMENT VANREDNIH SITUACIJA KAO STRATEGIJSKA POTREBA DRŽAVE.....	540
PHD, DUŠKO TOMIĆ MSC, JELENA DINIĆ BA, PREDRAG LEČIĆ	
MARKETING MENADŽMENT KULTURNIH INSTITUCIJA.....	549
DR ALEKSANDRA BRAKUS	
PRINCIPLES OF MANAGING CURRENCY RISKS BY COMPANIES	556
PHD, GLIGOR BISHEV PHD, TATJANA BOSHKOV	
KRITIČKA ANALIZA ULOGE NOVCA, DUGA, MONETARNOG SISTEMA I FINANSIJSKOG SEKTORA U SAVREMENOJ EKONOMIJI	567
DR MLADEN R. PERIĆ	
TROŠKOVNI PRISTUP EVALUACIJI INVESTICIJA U ELEKTRONSKO POSLOVANJE KAO SASTAVNOG DELA MENADŽMENTA INFORMACIONIH SISTEMA	574
PHD SLAVOLJUB MILOVANOVIĆ MSC ŽARKO RAĐENOVIĆ	
EFIKASNOST FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U NAFTNIM KOMPANIJAMA U LIBIJI.....	583
KHALED AHMED	
BEZBEDNOST PODATAKA NA INTERNETU	588
PHD, SRĐAN TOMIĆ PHD, BRANKICA PAŽUN MSC, DAMIR ILIĆ	
ULOGA I ZNAČAJ BANKARSKIH POSLOVA SA HARTIJAMA OD VREDNOSTI	594
MR RADOMIR ŠĆEPANOVIĆ	
ДРЖАВА, УПРАВЉАЊЕ И ПРЕДУЗЕТНИЧКИ АМБИЈЕНТ У СРБИЈИ.....	600
ДР СЛОБОДАН Н. БРАЦАНОВИЋ	
ЛИЧНОСТ ЛИДЕРА И ЕФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО	615
Д-Р ТАИП ЈАКУПИ Д-Р МАРИЈА К. ДИМОВСКА	
НАССР СИСТЕМ СТАНДАРД ПОБОЉШАЊА КВАЛИТЕТА УСЛУЖНИХ ДЈЕЛАТНОСТИ У ТУРИЗМУ.....	623
DR SERGEJ GRIČAR	
KLASTER ANALIZA USPJEHA STUDENATA NA FAKULTETU INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA U MOSTARU	631
DIPL. ING. IT., ADMIR ŠEHIDIĆ DIPL. ING. IT., LARISA DEDOVIĆ	
COMPETENCES OF THE TOP MANAGERS IN REPUBLIC MACEDONIA.....	641
D-R, TONI SOKLEVSKI	
IMPLEMENTACIJA KONCEPTA "3SP"	651
DR NADICA FIGAR	
POSLOVNA ETIKA, KRIZNI MENADŽMENT I SINDIKATI.....	656
DR MILICA JAKŠIĆ	
"END-TO-END" MANAGEMENT AND COORDINATED LEADERSHIP	666

MASSOUD ELGHOOL	
HOLISTIKA U MARKETINGU I PROBLEMI MENADŽMENTA	670
MR SONJA RADMANOVAC	
ADAPTIVNI MENADŽMENT KAO PRISTUP EFIKASNOM UPRAVLJANJU RESURSIMA	675
MSC PETAR MITIĆ	
MSC JELENA OBRADOVIĆ	
MSC MIRJANA VELJKOVIĆ	
UPRAVNO-KAZNENE MJERE ZAŠTITE PRAVA KONKURENCIJE U BOSNI I HERCEGOVINI I DRŽAVAMA REGIONA.....	682
DR KANITA IMAMOVIĆ-ČIZMIĆ	
MAG. IUR. DUNJA SKOKO	
PRIMENA MS PROJECT-A U ODREĐIVANJU VREMENA TRAJANJA PROIZVODNOG CIKLUSA.....	691
VLADAN PAUNOVIĆ	
SANJA PUZOVIĆ	
DR MIROSLAV RADOJIČIĆ	
ODRŽIVE CENE ELEKTRIČNE ENERGIJE IZ OBNOVLJIVIH IZVORA ELEKTRIČNE ENERGIJE	698
DR DRAGOLJUB TIĆA	
ALEKSANDRA GALONJA	
ANDREJ KURTOVIĆ	
RESEARCH AND ASSESSMENT OF THE ORGANIZATIONAL MATURITY IN PROJECT MANAGEMENT IN BULGARIAN INDUSTRIAL ENTERPRISES AFTER THE EXAMPLE OF THE NORTH EAST PLANNING REGION	708
MIHAIL IVANOV	
PHD SVETLANA LESSIDRENSKA	
ODNOS DRŽAVA – PREDUZEĆE U PROCESU PRIVATIZACIJE	714
PHD SLOBODAN SHAJNOSKI	
KONCEPT UPRAVLJANJA PROJEKTIMA	721
DR DEJAN GLIGOVIĆ	
IMPORTANCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN TOURISM INDUSTRY ...	726
MR IRENA TOLESKA	
DR SRETEN MILADINOSKI	
UPRAVLJANJE ORGANIZACIONIM PROMENAMA KAO OSNOVNIM DETERMINANTAMA DUGOROČNOG RAZVOJA OBRAZOVNOG PROCESA	736
M-R. SLADJANA TOMIĆ STAMENKOVA	
ЗНАЧЕЊЕ ХРАНЕ У МЕНАџМЕНТУ УГОСТИТЕЉСТВА XXI ВЕКА.....	741
Д-Р ВАСО ЦУЦУЛЕСКИ	
МОМЧИЛО ЦОНИЋ	
ПРЕДРАГ СТАМЕНКОВИЋ	
E-BUSINESS AS A CHANCE FOR SMALL AND MIDDLE SIZED DEVELOPING COUNTRIES COMPANIES	749
AMR ELASHOURI	
YOUSEF OMAR	
RAMZI ALTRSH	
URBAN INSERTION - A NEW LIBRARY FOR THE CITY OF ZALĂU -	754
ALEXANDRA CUIBUŞ	

INDEKS AUTORA

A

Abdussalam Rahuma, 392
Admir Šehidić, 631
Adrian Petrovan, 301
Ahmed Salem Megraf, 489
Aleksandra Brakus, 549
Aleksandra Galonja, 698
Aleksandra Jagodić Rusić, 533
Aleksandra Živaljević, 405
Alexander Mokronosov, 218
Alexandra Cuibuş, 754
Amr Elashouri, 749
Ana Jurčić, 139
Ana Orlić, 80
Andrea Bučalina Matić, 139, 258
Andrej Kurtović, 698
Anton Petričević, 159
Anton Vorina, 96, 511

B

Barbara Rodica, 421
Bassam Zafrani, 155
Biljana Petrevska, 448
Bojan Krstić, 503
Bojana Živković, 412
Branka Savović, 80
Brankica Pažun, 588

C

Christian Tanushev, 380

D

Damir Hrepevnik, 96
Damir Ilić, 274, 588
Daniela Franić, 309
Danijela Toljaga-Nikolić, 265
Darko Pirtovšek, 96
Dejan Gligović, 721
Dejan Lončar, 280
Dejan Riznić, 184
Dimitar Panayotov, 440

Dina Tomšić, 309
Dragan Vukasović, 373
Dragana Bašić, 86
Dragica Ugrinović, 147
Dragoljub Tica, 698
Dunja Skoko, 682
Duško Tomić, 540

E

Edmond Hoxha, 525
Elena Davitkovska, 316
Elvis Mujačević, 177
Evgenia Yazovskikh, 218

F

Fadil Memed Zendeli, 346
Fernando Kirigin, 177
Filip Đoković, 147

G

Gabriela Lobonțiu, 301
Galina Mladenova, 462
Gligor Bishev, 556
Gordana Bilbilovska, 470

I

Ibrahim Ali Ehmouda, 289
Ibrahim Ali Rahoma, 289
Ibrahim Sassi, 392
Ion Bucur, 118
Irena Toleska, 726
Iva Konda, 44
Ivan Ivanović, 184
Ivana Bilbilovska, 470
Ivana Bulut, 405
Ivana Katić, 234
Ivana Simić, 249

J

Jadranka Glomazić, 193

Jane Paunkovic, 280
Jasmina Arsenijević, 240
Jasmina Starc, 1
Jasmina Vesić Vasović, 431
Jelena Dinić, 540
Jelena Đorđević Boljanović, 147
Jelena Obradović, 675
Jelena Šekarić-Sotirovski, 227
Jelena Žugić, 20
Josip Visković, 71
Jovanka Popović, 170

K

Kanita Imamović-Čizmić, 682
Khaled Ahmed, 583
Khalifa Masoud Issa, 213
Krustina Atanassova, 34

L

Larisa Dedović, 631
Lidija Stefanovska, 12

M

Malči Grivec, 362
Marija Pavlović, 71
Marija Valčić, 64
Marina Kostić, 227
Marina Marinova-Stoyanova, 111
Marko Miletić, 71
Marko Pavlović, 335
Massoud Elghool, 666
Matea Zlatković, 326
Mende Solunčevski, 12
Mihail Ivanov, 708
Milenko Dželetović, 234
Milica Jakšić, 656
Miloš Milenković, 503
Miodrag Koprivica, 494
Mirjana Micić, 265
Mirjana Šekarić, 227
Mirjana Veljković, 675
Miro Simonić, 511
Miroslav Radojičić, 691
Mladen Perazić, 20
Mladen R. Perić, 567
Mohamed Omar, 155
Momčilo Manić, 184

Muhamed Abusabi, 59

N

Nadežda Fuksová, 204
Nadica Figar, 651
Nevena Vrcelj, 533
Nikola Dimeski, 129
Nikola Radić, 170
Nikolić M. Marija, 240
Nikolina Vrcelj, 258, 533

O

Osama Maohamed Shiba, 213

P

Petar Mitić, 675
Predrag Lečić, 540

R

Radomir Šćepanović, 594
Radomir Stojković, 54
Ramzi Altrsh, 749
Rastko Radulović, 103

S

Sandra Radenović, 80
Sanja Puzović, 431, 691
Sergej Gričar, 623
Skënder LIPO, 525
Sladjana Tomik Stamenkova, 736
Slavica Bašić, 86
Slavoljub Milovanović, 574
Slobodan Petrović, 520
Slobodan Shajnoski, 714
Slobodan Stamenković, 412
Slobodan Vasović, 27
Sonja Cindori, 309
Sonja Kokotović, 494
Sonja Radmanovac, 670
Sonja Šovljanski, 234
Srđan Tomić, 274, 588
Sreten Miladinovski, 726
Stanko Bulajić, 274
Svetlana Lessidrenska, 111, 708
Svjetlana Vranješ, 294

T

Tatjana Boshkov, 129, 556
Tatjana Ilić-Kosanović, 27, 54
Toni Soklevski, 641
Tzveta Zafirova, 480

V

Vanco Uzunov, 448
Vesna Milanović, 139, 258
Violeta Jovanović, 280
Vladan Paunović, 431, 691
Vladimir Obradović, 265
Vladimir Petkovski, 316
Vladimir Tomašević, 27, 54
Vlado Radić, 170
Vuk Bevanda, 405

W

Walid Ahmed Amaigil, 392

Y

Yousef Omar, 749
Yulia Pavlovna Ten, 457

Ž

Žarko Rađenović, 574
Željko Sudarić, 397
Živan Bajić, 335

Z

Zoran Janevski, 316

Васо Цуцулески, 741
Марија К. Димовска, 615
Момчило Цонић, 741
Предраг Стаменковић, 741
Слободан Н. Брацановић, 600
Таип Јакупи, 615

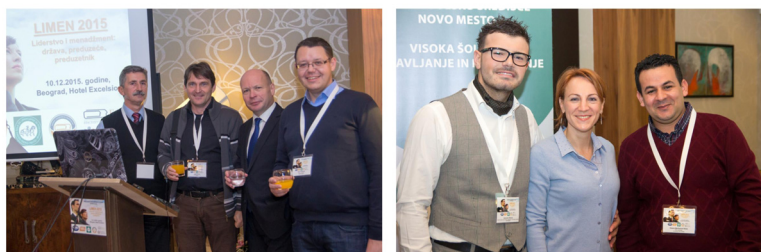
PREDGOVOR

Organizovanje je evolucijski fenomen, svojstven zakonitostima postojanja i održanja svih struktura u svim procesima njihovog funkcionisanja. Kao takav on je i civilizacijski fenomen koji se javlja kao komponenta svih ljudskih, individualnih i društvenih aktivnosti i kao faktor sveukupnog razvoja čoveka i društva. Sa druge strane, kao svesna ljudska aktivnost, organizovanje podrazumeva traženje rešenja problema koji se javljaju na putu ostvarenja postavljenih ciljeva. Nijedan cilj se ne može ostvariti bez odgovarajuće, odnosno nužne ili bar minimalne organizacije uslova, faktora i procesa potrebnih za ostvarenja cilja. Međutim, savremeno doba traži nove tipove lidera i menadžera i nove oblike organizovanja; traži one koji su spremni i sposobni da vode preduzeća/korporacije/državu, na izrazitoj konkurentskoj vertometini, uz sve dobre i loše strane koje sa sobom donosi proces globalizacije svetske privrede.

Organizatori konferencije LIMEN 2015 - *Fakultet za inženjerski menadžment – Beograd, Visoka škola modernog biznisa – Beograd, Visoka škola za biznis i menadžment, Novo Mesto – Slovenija, Biznis akademija Smilevski – BAS, Skoplje, Makedonija, BAS Institut za menadžment, Bitolj, Makedonija i Udruženje ekonomista i menadžera Balkana* - prepoznali su problem koji danas postoji u većini savremenih organizacija: previše upravljanja i premalo liderstva, te su u Beogradu, uz podršku Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije, 10. decembra 2015. godine, organizovali regionalnu naučnostručnu i biznis konferenciju pod nazivom: **Liderstvo i menadžment: država, preduzeće, preduzetnik – LIMEN 2015.**

Imajući u vidu izazov dinamičnog angažovanja u današnjem svetu organizacija, jasno je da je za analizu ova dva važna pojma trebalo primeniti interdisciplinarn pristup. Iz tog razloga glavna tema konferencije LIMEN 2015 obrađena je kroz sledeće tematske oblasti.

1. Lideri i liderstvo
2. Preduzetništvo, inovacije, kreativnost
3. Menadžment malih i srednjih preduzeća
4. Savremeni strategijski menadžment
5. Finansijski menadžment i bankarstvo
6. Marketing menadžment
7. Projektni menadžment
8. GREEN menadžment
9. Menadžment prirodnih resursa



10. Menadžment kvaliteta
11. Menadžment novih tehnologija
12. Menadžment informacijski sistemi
13. Menadžment u obrazovanju
14. Interkulturni menadžment
15. Menadžment javnog sektora

16. Upravljanje ljudskim resursima
17. Organizaciono ponašanje
18. Poslovna etika
19. Radno pravo
20. Poslovno pravo



Cilj konferencije je postignut - okupljanje akademske zajednice regiona Balkana i objavljivanje radova istraživača u svrhu popularizacije nauke i njihove lične i kolektivne afirmacije. Jedinstveni program kombinovao je prezentacije najnovijih naučnih dostignuća u navedenim oblastima, interaktivne diskusije i druge vidove interpersonalne razmene iskustava.

Konferenciju je otvorila **dr Jasmina Starc**, član programskog odbora konferencije, redovni profesor i dekan Fakulteta za poslovne i menadžment studije iz Novog Mesta – Slovenija svojim izlaganjem na temu: *Društvene kompetencije – ključne veštine budućeg menadžera*. Takođe u uvodnom delu konferencije prisutne su pozdravili **doc. dr Tatjana Ilić-Kosanović**, član programskog odbora konferencije, ispred Fakulteta za inženjerski menadžment iz



Beograda i **prof. dr Goran Dašić**, član programskog odbora konferencije, pomoćnik direktora Visoke škole modernog biznisa iz Beograda.

Učešće u radu konferencije uzelo je ukupno **169 istraživača - 77 iz zemlje i 92 iz inostranstva**, odnosno iz/sa:

- 14 različitih zemalja,
- 39 različitih univerziteta,
- 38 eminentna fakulteta,
- dva instituta,
- 8 visokih škola,
- različitih ministarstava, lokalne samouprave, javnih i privatnih preduzeća, multinacionalnih kompanija, udruženja i sl.

U zborniku radova sa konferencije LIMEN 2015 objavljeno je čak **95 radova** na više od **750 stranica**.

1. Srbija
2. Makedonija
3. Crna Gora
4. Bosna i Hercegovina
5. Hrvatska
6. Slovenija
7. Bugarska
8. Rumunija
9. Albanija
10. Slovačka
11. Švajcarska
12. Austrija
13. Rusija
14. Libija

1. Evropski univerzitet Republika Makedonija, Skoplje, Makedonija
2. Educons Univerzitet, Sremska Kamenica, Srbija
3. Metropolitan University, Belgrade, Serbia
4. MIT University, Skopje, Macedonia
5. New Bulgarian University, Sofia Bulgaria
6. Polytechnic University of Tirana, Tiranë, Albania
7. Russian Customs Academy, Rostov-on-Don, Russia
8. Russian Vocational and Pedagogic University, Ekaterinburg, Russia
9. SEEU University, Macedonia
10. Sveučilište J.J.Strossmayera, Osijek, Hrvatska
11. Sveučilište u Splitu, Hrvatska
12. Technical University of Cluj-Napoca, Cluj-Napoca, Romania
13. Technical University of Sofia, Bulgaria
14. Technical University of Varna, Varna, Bulgaria
15. Technische Universitat Wien Ostereich, Austria
16. University "Goce Delcev" - Shtip, Macedonia
17. University "Ss. Cyril and Methodius", Skopje, Macedonia
18. University "St. Kliment Ohridski" – Bitola
19. University of Bucharest, Romania
20. University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria
21. University of Zagreb, Croatia
22. Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru, Bosna i Hercegovina
23. Univerzitet Donja Gorica (UDG), Podgorica, Crna Gora
24. Univerzitet Džon Nezbit, Srbija
25. Univerzitet Educons, Srbija
26. Univerzitet Mediteran Podgorica, Crna Gora
27. Univerzitet Privredna akademija Novi Sad, Srbija
28. Univerzitet Singidunum, Srbija
29. Univerzitet u Banjoj Luci, Bosna i Hercegovina
30. Univerzitet u Beogradu, Srbija
31. Univerzitet u Nišu, Srbija
32. Univerzitet u Novom Sadu, Srbija
33. Univerzitet u Kragujevcu, Srbija
34. Univerzitet u Prištini, Kosovska Mitrovica, Srbija
35. Univerzitet u Sarajevu, Bosna i Hercegovina
36. Univerzitet Union Nikola Tesla Beograd, Beograd, Srbija
37. Ural federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia
38. Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Hrvatska
39. Veleučilište Baltazar, Zaprješić, Hrvatska

1. "Iustinianus Primus Faculty of Law", Skopje, Macedonia
2. Ekonomski fakultet u Nišu, Srbija
3. Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, Bosna i Hercegovina
4. Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Srbija
5. Ekonomski fakultet Univerziteta u Prištini, Kosovska Mitrovica, Srbija
6. Ekonomski fakultet, Skopje, Makedonija
7. Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Hrvatska
8. Faculty of Architecture and Urbanism, Cluj-Napoca, Romania
9. Faculty of Business and Administration, Bucharest, Romania
10. Faculty of Economics, Prilep
11. Faculty of Geology and Mine, Tiranë, Albania
12. Faculty of Law, Zagreb, Croatia
13. Faculty of Management Zaječar, Univerzitet Džon Nezbit, Srbija
14. Faculty of Public Administration and Political Sciences, Tetovo, Macedonia
15. Fakultet ekonomije i turizma "dr.Mijo Mirković" Pula
16. Fakultet informacijskih tehnologija Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru, Bosna i Hercegovina
17. Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, Srbija
18. Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Educons, Srbija
19. Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Beogradu, Srbija
20. Fakultet tehničkih nauka, Čačak, Srbija
21. Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu, Srbija
22. Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd, Srbija
23. Fakultet za međunarodnu ekonomiju Beograd, Univerzitet Džon Nezbit, Srbija
24. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Hrvatska
25. Fakultet za menadžment, VJ Požarevac, Srbija
26. Fakultet za poslovne studije Beograd, Univerzitet Džon Nezbit, Srbija
27. Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad, Srbija
28. Fakultet za pravo, javnu upravu i bezbednost, Džon Nezbit Univerzitet, Beograd, Srbija
29. Fakultet za turizam i ugostiteljstvo – Ohrid, Makedonija
30. Fakulteta za poslovne in upravne vede, Novo mesto, Slovenija
31. Filozofski fakultet, Beograd, Srbija
32. Poljoprivredni fakultet Univerziteta u Beogradu, Srbija
33. Poslovni fakultet Beograd Univerziteta Singidunum, Srbija
34. Poslovni fakultet Valjevo Univerziteta Singidunum, Srbija
35. Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu, Bosna i Hercegovina
36. Technical University of Cluj-Napoca, North University Centre of Baia Mare, Maramures, Romania
37. Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, Srbija
38. Tehnički fakultet u Boru, Srbija

1. Institute of Economics – Skopje, Macedonia
2. BAS Institute of Management Bitola, Business Academy Smilevski BAS Skopje, Macedonia

1. Association of Economists and Managers of the Balkans, Belgrade, Serbia
2. Autocenter Skorjanc, Celje, Slovenia
3. Centar za razvoj karijere, Univerzitet u Novom Sadu, Srbija
4. Čokopak, Kruševac, Srbija
5. Credit Agricole S.A. A.D., Novi Sad, Srbija
6. Doo Montenegro Art, Budva, Crna Gora
7. Gavi, Chemin des Mines, Switzwrland
8. Ministarstvo za finansije, Skopje, Makedonija
9. Ministry of Defense, Bitola, R. Macedonia
10. Ministry of Economy Sector of Tourism, Macedonia
11. Nomotehnički centar, Beograd, Srbija
12. OOCK, Laktaši, Bosna i Hercegovina
13. Privredna komora Crne Gore
14. Škola za dizajn tekstila, Beograd, Srbija
15. Sparkasse Bank, Macedonia
16. Zagreb City Holding Ltd., Zagreb, Croatia

1. Business School, Murska Sobota, Slovenia
2. Visoka poslovna škola strukovnih studija u Leskovcu, Srbija
3. Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, Srbija
4. Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija
5. Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi, Srbija
6. Visoka škola za biznis i menadžment, Novo Mesto – Slovenija
7. Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
8. Vocational college, Celje, Slovenia

Od ukupno **39 radova** autora iz Srbije, čak **devet radova** (23%) predstavlja rezultat istraživanja u okviru *projekata koje inače finansira nadležno ministarstvo nauke* koje je podržalo konferenciju. Pomenuti projekti su:

1. 179066 - Unapređenje konkurentnosti javnog i privatnog sektora Srbije umrežavanjem kompetencija u procesu evropskih integracija Srbije;
2. 179081 - Istraživanje savremenih tendencija strateškog upravljanja primenom specijalizovanih menadžment disciplina u funkciji konkurentnosti srpske privrede;
3. III 44006 - Razvoj novih informaciono-komunikacionih tehnologija, korišćenjem naprednih matematičkih metoda, sa primenama u medicini, telekomunikacijama, energetici, zaštiti nacionalne baštine i obrazovanju;
4. III 45003 - Optoelektronski nanodimenzionalni sistemi – put ka primeni;
5. III 47004- Unapređenje javnih politika u Srbiji u funkciji poboljšanja socijalne sigurnosti građana i održivog privrednog rasta;
6. III 47020 - Digitalne i medijske tehnologije i društveno obrazovne promene;
7. III 47028 - Unapređenje konkurentnosti Srbije u procesu pristupanja Evropskoj uniji.



P R E F A C E

The organizing is an evolutionary phenomenon, distinctive because of laws of existence and maintaining all structures in all processes of their functioning. As such, it is a civilizational phenomenon also that occurs as a component of human, individual and social activities and as a factor in the overall development of man and society. On the other hand, as a deliberate human activity, organizing involves seeking solutions to problems that occur on the way to achieving specific goals. No goal can be achieved without appropriate or necessary, or at least minimal organization of conditions, factors and processes needed for goal achievement. However, the modern era requires new types of leaders and managers, and new forms of organization; demands those who are willing and able to lead the company / corporation / state, in a distinct competitive environment, with all the good and bad sides brought by the globalization of world economy.

The organizers of the LIMEN 2015 conference - *Faculty of Engineering Management - Belgrade, Modern Business School - Belgrade, Faculty of Business and Management Studies Novo Mesto, Slovenia, Business Academy Smilevski - BAS, Skopje, Macedonia, BAS Institute of Management, Bitola, Macedonia and Association of Economists and Managers of the Balkans* – have recognized the problem that nowadays exists in most modern organizations: *so much management and too little of leadership*; so they, with the support of Ministry of Education, Science and Technological Development of Republic of Serbia organized regional scientific-business conference titled: Leadership and Management: Government, Enterprise, Entrepreneur - LIMEN 2015 in Belgrade on December 10, 2015 at the Excelsior Hotel.

Bearing in mind the challenges of a dynamic engagement in contemporary organizations, it is clear that within the analysis of these two important subjects should be applied interdisciplinary approach. For this reason, the main theme of the conference LIMEN 2015 was processed through the following key topics.

- Leaders and Leadership
- Entrepreneurship, Innovation, Creativity
- Management of Small and Medium-sized Enterprises
- Contemporary Strategic Management
- Financial Management and Banking
- Marketing Management
- Project Management
- GREEN Management
- Natural Resource Management
- Quality Management
- Management of New Technologies
- Management Information Systems
- Education Management
- Intercultural Management
- Public Sector Management
- Human Resources Management
- Organizational Behavior
- Business Ethics
- Labour Law
- Business Law

The aim of the conference is achieved - bring together the academic community of the Balkans region and publication of their papers with the purpose of popularization of science and their personal and collective affirmation. The unique program combined the presentation of the latest scientific developments in these areas, interactive discussions and other forms of interpersonal exchange of experiences.

The conference was opened by **Jasmina Starc- PhD**, a member of the program (scientific) committee of the conference, Professor and Dean of the Faculty of Business and Management Studies from Novo Mesto - Slovenia with her presentation titled: *Social competencies – key skills of the future manager*. Also in the opening session of the conference participants were welcomed by **Tatjana Ilic Kosanovic - PhD**, a member of the program committee of the conference, from the Faculty of Engineering Management - Belgrade and **Goran Dašić - PhD**, a member of the program committee of the conference, Assistant Director of the Modern Business School from Belgrade.

Participation in the conference took a total of **169 researchers - 77 from Serbia and 92 from abroad** representing:

- 14 different countries,
- 39 different universities,
- 38 eminent faculties,
- two scientific institutes,
- 8 colleges,
- various ministries, local governments, public and private enterprises, multinational companies, associations, etc.

In the Conference Proceedings of the LIMEN 2015 conference as much as **95 papers** have been published on more than **750 pages**.

SOCIALNE KOMPETENCE – KLJUČNE VEŠČINE VODJE PRIHODNOSTI

SOCIAL COMPETENCIES – KEY SKILLS OF THE FUTURE MANAGER

Izr. prof. dr. Jasmina Starc¹

Povzetek: Vsak vodja mora razvijati socialne kompetence, ki so potrebne za vodenje in vplivanje na zaposlene, da le-ti sledijo spremembam in dosežajo zastavljene cilje organizacije. Raziskava, ki smo jo opravili na vzorcu 50 vodij, je pokazala, da jim socialnih kompetenc primanjkuje, čeprav so njihovo razvitost zelo visoko ocenili. Zavedajo se, da jih lahko razvijajo z branjem knjig, iz vsakodnevnih situacij in na seminarjih. Razvitost socialnih kompetenc se najbolj izraža pri njihovem osebnem in kariernem razvoju, v medsebojnih odnosih v poslovnem okolju in pri opravljanju njihovega dela.

Ključne besede: socialne kompetence, vodja, uspešno vodenje

Abstract: Every leader needs to develop social competencies needed for managing and influencing employees to follow changes and to achieve the organisation's objectives. The research, conducted on a sample of 50 managers, showed that they lack social competencies, although they have evaluated their development very highly. They are aware that social competencies can be developed through reading books, through everyday situations and by attending seminars. The development of social competencies is mostly expressed in their personal and career development, in interpersonal relations in the business environment and in performance of their work.

Key words: social competencies, leader, successful managing

1. UVOD

Vodja ima izredno velik in pomemben vpliv na uspešnost organizacij. Usklajuje delovanje celotne organizacije in usmerja delo podrejenih ter jih s tem vodi k želenemu končnemu rezultatu. Če je dober pri opravljanju svojega dela, bo organizacija lahko žela uspehe, v nasprotnem primeru pa se lahko zaradi slabega vodje tudi ne doseže zastavljenih ciljev in v najslabšem primeru lahko organizacija celo propade.

Na vedenje vodje in na način kako opravlja svoje delo vpliva njegova osebnost (relativno trajen način kako se človek vede, razmišlja in občuti stvari, ki se mu dogajajo), njegove sposobnosti (kakšne zmožnosti ima človek, da nekaj naredi), znanje, ki si ga pridobi z ustreznim izobraževanjem, ter njegove vrednote.

¹ Fakulteta za poslovne in upravne vede, Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenija, jasmina.starc@guest.arnes.si

Vodenje je poklic, ne pa umetnost, znanost ali prirojena sposobnost. Vodenje lahko obravnavamo kot poklic učinkovitosti in doseganja rezultatov, vodenje pomeni akcijo – to pa pomeni ukrepanje, izvedbo in pretvarjanje znanja vodje v dosežke [1]. Vodenje je resna, odgovorna in pomembna stvar. Vodenja se je treba naučiti, tako kot vsakega drugega poklica, tujega jezika ali športa. Vodja lahko nekdo postane šele, ko je zrel za to in ko ima integriteto ter spoštovanje, ki ga ta položaj zahteva. Noben položaj sam po sebi ne zagotavlja moči ali spoštovanja. Mnogo vodij zgrešeno misli, da bodo imeli večjo moč in spoštovanje, ko bodo dosegli nek položaj in napredovali po hierarhični lestvici. V resnici pa je zadeva ravno nasprotna: na nekem položaju lahko doživljajo spoštovanje le tisti vodje, ki so si to že »zaslužili« in imajo vodstvene sposobnosti že razvite.

Za posameznika, ki bi si želel postati vodja, je dobro, da že vnaprej pozna lastnosti in sposobnosti, ki se v tej funkciji od njega pričakujejo. Poznavanje le-teh mu omogoča, da se izpraša in ugotovi katere izmed njih že ima, katera njegova lastnost bi mu lahko predstavljala oviro oziroma bi mu delo lahko otežila in na katerih področjih potrebuje še dodatno usposabljanje. Ugotovi lahko tudi, katera izmed njegovih lastnosti oziroma sposobnosti mu opravljanje dela lahko olajša. Ta spoznanja mu pomagajo pri odločitvi za to funkcijo oziroma poklic in mu omogočijo dobro pripravo nanj [2].

Vodenje pomeni vplivanje na druge ljudi s komuniciranjem, z motiviranjem, z osebnimi značilnostmi in vedenjem, da le-ti delujejo v želeni smeri za izpolnjevanje ciljev. Vodje poskušajo prepričati, navdušiti zaposlene, vplivati nanje, da delujejo v skladu s planirano organizacijo, ki so jo postavili, pri čemer vodenje v tem smislu predstavlja »izvajanje« planirane organizacije [3]. Zato mora vsak vodja, ki želi biti pri delu učinkovit, obvladati tri ključna področja vodenja [4]: strokovno usposobljenost (poznavanje delovnih procesov in poznavanje delovnih nalog za vsakega neposredno podrejenega), vodstvene spretnosti (koordiniranje, delegiranje, razvijanje kompetenc pri zaposlenih, vodenje sestankov, upravljanje s časom, določanje prioritet, timsko delo, vzpodbujanje inovativnosti ipd.) ter komunikacijsko – motivacijske spretnosti (razvita čustvena inteligenca, sposobnost delati z različnimi tipi ljudi, učinkovito podajanje informacij oz. navodil, pravilno podajanje kritike in pohvale, motiviranje sodelavcev glede na njihove vrednote, učinkovita raba jezika – retorika ipd.). Vodenje je odsev interakcije štirih glavnih dimenzij, ki se nanašajo na [5]: značilnosti vodje, značilnosti privrženecv (sodelavcev, podrejenih) kakor tudi njihovega vodenja in potreb, značilnosti organizacije (vključno z njenim namenom, s strukturo in cilji delovanja) in značilnosti okolja (z upoštevanjem socialnega, političnega in ekonomskega dejavnika). Ob tem [6] poudarja, da je vodenje odvisno od velikosti organizacije in števila vodij, lastninskega razmerja oziroma tipa lastnine in organizacijske filozofije.

2. SOCIALNE KOMPETENCE V POSLOVNEM OKOLJU

Poleg vseh naštetih ključnih področij vodenja, mora vsak vodja imeti razvite štiri vrste inteligence: razumsko, čustveno, duhovno in socialno [7], [8], [9], [10]. Za razumsko inteligenco sta značilna logika in matematično razmišljanje, človeku pomaga, da poskrbi zase in se uveljavi [8]. Čustvena inteligenca je sposobnost zavedati se svojih in tujih čustev ter zmožnosti njihovega uravnavanja [11]. Z duhovno inteligenco je posameznik sposoben uporabiti duhovne razsežnosti za širjenje okvira in vnašanje smisla v življenje [12]. Socialna inteligenca je sposobnost navezovanja, vzdrževanja dobrih medsebojnih odnosov in ustvarjanje socialnih mrež v organizaciji ter zunaj nje [13], [14]. Razvijamo jo s socialnimi kompetencami, ki se kažejo kot pozornost in empatija, torej sposobnost vživljanja, razumevanja, zmožnost tako kompromisa kot konflikta, poznavanje ljudi, spoštovanje,

toleranca ter sposobnost vse naštetu izraziti na verbalen način [15] in nam tako omogočajo kvalitetno življenje s samim sabo in okolico [16].

Beseda kompetenca izhaja iz latinske besede "competens" in pomeni primeren, pristojen. Izraža torej pomen biti za nekaj pristojen, do nečesa upravičen, imeti pravico za odločanje; pomeni tudi biti zmožen nekaj opraviti, izvesti oziroma biti odgovoren [17]. Ko govorimo o kompetencah na področju upravljanja in ravnanja s človeškimi viri v organizaciji, termin definiramo kot celoto vedenjskih vzorcev, ki posamezniku omogočajo učinkovito, uspešno in kakovostno opravljanje zahtevanih aktivnosti, ki so opredeljene v njegovem opisu del in nalog [18]. Kompetence posameznika so torej aktivacija, uporaba in povezanost celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v različnih situacijah, tako v organizaciji kot v družbi nasploh, omogoča uspešno opravljanje nalog ter reševanje problemov [19].

Organizacija mora upravljati kompetence tako, da ustvarijo neko novo vrednost. Temeljni namen upravljanja kompetenc je zagotavljanje čim večje stopnje usklajenosti med obstoječimi, želenimi in zahtevanimi kompetencami zaposlenih. Ključni cilj upravljanja zaposlenih je pravi sodelavec na pravem delovnem mestu s pravimi kompetencami. Organizacija mora nenehno skrbeti za razvoj svojih zaposlenih saj s tem omogočajo optimalno usklajevanje razvojnih interesov, potreb in želja same organizacije z individualnimi potrebami in željami zaposlenega. To se akumulira v samouresničevanju zaposlenih in njihovem osebnem razvoju [20].

Termina kompetenca in kompetentnost se pogostokrat zamenjujeta, vendar pa moramo med njima poznati razliko. Kompetenca je celota vedenjskih vzorcev, ki jih mora posameznik obvladovati, v kolikor želi uspešno ter učinkovito opravljati delo, ki mu ga je organizacija zaupala. Spoznamo jih šele



Izr. prof. dr. Jasmina Starc je dekanica in visokošolska učiteljica na Fakulteti za poslovne in upravne vede Novo mesto. V pedagoškem procesu sodeluje na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje, Fakulteti za zdravstvene vede in na Fakulteti za tehnologije in sisteme. Kot gostujoča profesorica sodeluje na Ekonomski fakulteti Niš, Sveučilištu/Univerze »VITEZ« Travnik in na Pedagoški fakulteti Bitola. Poučuje na vseh treh stopnjah študija pri učnih enotah, ki so vsebinsko povezane s človeškimi viri, komunikacijo ter vzgojo in izobraževanjem. Raziskovalno se ukvarja s proučevanjem pristopov, modelov in orodij obvladovanja vodenja, komunikacije, ravnanja s človeškimi viri in menedžmenta. V raziskavah, ki jih objavlja v številnih izvirnih in preglednih znanstvenih člankih, kratkih znanstvenih prispevkih in strokovnih člankih povezuje aktualna teoretična spoznanja s svojimi izkušnjami, predvsem s področja izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, osebnega in profesionalnega razvoja zaposlenih, komunikacije in razvoja človeških virov v gospodarstvu, negospodarstvu in javni upravi. Je tudi soavtorica znanstvenih monografij s področja kadrovskega in izobraževalnega menedžmenta ter mentoriranja nadarjenih in talentiranih. Ima tudi samostojne znanstvene sestavke ali poglavja v monografskih publikacijah.

pri njegovem vsakodnevnom delovanju v različnih okoliščinah, s katerimi se v življenju srečujemo na osebni in poklicni ravni [21]. To pomeni, da lahko o kompetentnosti ali nekompetentnosti govorimo takrat, ko to celoto postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem ima posameznik določeno vlogo. Rečemo lahko, da kompetentnost tako daje posamezniku možnost, da se s svojim vedenjem uspešno prilagaja okolju, oziroma organizaciji, delu ali situaciji [19]. Kompetentno delujemo le v primeru, če smo dovolj motivirani ter vemo, kako moramo kaj narediti [22].

Zaposleni morajo vodjo zaznati kot kompetentnega pri doseganju organizacijskih ciljev, prav tako pa pomembno vlogo pri doseganju teh ciljev igrajo kakovostni odnosi med vodjo in zaposlenimi [23]. Prav medosebni odnosi so tisti, ki od vodje zahtevajo določene socialne veščine in socialne kompetence.

Socialna kompetenca je sestavljena iz besede socialen, kar pomeni medčloveški, skupen ter besede kompetenca, ki označuje sposobnost, zmožnost, pristojnost, usposobljenost. Ker se v izrazu socialna kompetenca skriva veliko različnih sposobnosti in lastnosti, na posameznika vplivajo le kot skupek [15]. Socialne kompetence pogosto razumemo v kontekstu interakcije med posameznikom in drugimi ljudmi. Rečemo lahko, da so to veščine, s katerimi posameznik uresničuje svoje namene, ki ga vodijo, da lahko uspešno zadovolji svoje potrebe v socialnem okolju [24]. Socialne kompetence od posameznika zahtevajo zdravo mero občutka lastne vrednosti in zaupanja vase, lastne odgovornosti in samodiscipline [15]. Opredelimo jih lahko kot ustrezno odzivanje in sodelovanje v medosebnih odnosih [25].

Socialne kompetence se dogajajo na treh ravneh [26]: na osebni ravni (graditev samopodobe, reševanje lastnih težav, izražanje zamisli), na ravni odnosov (pogajanje, sodelovanje, sklepanje kompromisov, mreženje) ter na ravni širše družbe ali makrosistema (občutljivost za druge, prispevanje k dobrobiti). Zavzemajo širok pojem, v nadaljevanju pa bodo predstavljene tiste socialne kompetence, ki so za vodje v poslovnem okolju najpomembnejše. To so [27]:

- *odgovornost*: Spoznati pomen in vpliv zavestnega sprejemanja odgovornosti za lastno mišljenje in razviti občutek za organizacijsko in družbeno odgovornost.;
- *učenje*: Spoznamo, da je napaka neželen dogodek na osebni poti, namenjen učenju in upoštevanju pri bodočih odločitvah. Vzpodbuditi željo in potrebo, da se izboljšamo, tudi na osnovi opustitve napak.;
- *volja*: Spoznati razlike med sanjami, željami in hotenji. Odkriti svoje cilje, načrtovati njihovo izpolnjevanje, določiti potreben trud in se naučiti pri sebi in svoji okolici razviti voljo za dejanja, ki nas bodo pripeljala k našim ciljem.;
- *prijem*: Spoznati pomembnost hitrega odločanja v primernem trenutku in s pravim pristopom.;
- *zaupanje*: Spoznati temelje zaupanja in spoznati pomen večje vrednosti v organizaciji in družbi.;
- *realnost*: Spoznati, da ima vsak človek svojo percepcijo sveta in zato svojo realnost. Vzpodbuditi preverjanje realnosti drugih in sprejemati realnost drugih.;
- *prilagodljivost*: Vzpodbuditi spoznanje, da je prilagodljivost veščina oz. orodje, katerega fleksibilna uporaba se lahko nauči.;
- *vodenje*: Vzpodbuditi zavedanje, kdaj je vodenje potrebno in kdaj lahko pustimo skupino, da dela sama. Vzpodbuditi pomen vodenja v ustreznem trenutku za doseg cilja.;

- *ravnotežje (ravnovesje)*: Vzpodbuditi zavedanje, da poteka izravnavo na vseh področjih bivanja in da lahko v življenju dosežemo vse, za kar smo pripravljeni plačati pravično ceno oz. če smo plačilno sposobni.;
- *rast (razvoj)*: Spoznati, da je rast dolgotrajen proces v katerem se izmenjujeta pogon in zaviranje.;
- *trdnost (obramba)*: Vzpodbuditi obravnavo konfliktov interesov s kombiniranjem uporabe do sedaj spoznanih veščin pogajanja in pri tem s treningom vzpodbuditi ločitev med emocijami in stvarno realnostjo.;
- *koristi*: Vzpodbuditi koristno uporabo vseh 11 socialnih kompetenc.

Povzamemo lahko, da socialne kompetence vplivajo na delovni razvoj vodje, saj le-ti prevzemajo vedno zahtevnejše naloge, nabirajo izkušnje, bogatijo praktična znanja, utrjujejo stare veščine in razvijajo nove za zahtevnejše naloge, za nove podvige, za odgovornejša dela, vse bolj obvladujejo organizacijsko okolje, spretnejši so pri obvladovanju zahtevnejših, kompleksnejših problemov ipd. Vplivajo pa tudi na osebni razvoj vodje, saj ga vzpodbudijo k spremembam v odnosu do dela, okolja in njega samega, načina obvladovanja čustev in vedenja v medsebojnih odnosih, njegovih vrednot, pogleda na okolje, v povečanje njegove notranje motivacije ipd.

3. METODOLOGIJA

3.1 Namen raziskave

Namen raziskave je bil preučiti razvitost socialnih kompetenc pri vodjih, zaposlenih v gospodarstvu.

3.2 Raziskovalna vprašanja

Postavili smo si naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Katero socialno kompetenco imajo vodje najbolj/najmanj razvito?
2. Na kakšen kašen način razvijajo svoje socialne kompetence?
3. Na katerih področjih njihovega delovanja se njihove socialne kompetence najbolj odražajo?

3.3 Metode in tehnike zbiranja podatkov

Uporabili smo deskriptivno in kavzalno-neeksperimentalno metodo empiričnega raziskovanja. V raziskavi je bila uporabljena kvantitativna tehnika zbiranja podatkov. Primarne podatke smo zbrali z vprašalnikom.

3.4 Opis vzorca

Osnovno populacijo vzorca predstavljajo vodje, ki so zaposleni v gospodarstvu. Vprašalnik smo poslali 64-im vodjem na področju statistične regije Jugovzhodna Slovenija. Vrnjenih je bilo 50 pravilno izpolnjenih vprašalnikov (78,1 %). Na vprašalnik je odgovorilo 32 (64 %) moških in 18 (36 %) žensk. Povprečna starost anketirancev je bila 43,6 let. Od anketiranih vodij jih ima 6,7% srednjo šolo, 33,2% višjo, 26,7% visoko, 6,7% fakulteto in 26,7% specializacijo ali magisterij. Na sedanjem delovnem mestu jih je 6,7% zaposlenih manj kot eno leto, 46,7% od enega do treh let, 13,3% od štirih do sedem let, 6,7% osem do deset let in

33,3% enajst let in več. 86 odstotkov jih je z delom, ki ga opravljajo zadovoljnih oziroma zelo zadovoljnih.

3.5 Opis instrumenta

Vprašalnik je bil zaprtega tipa. Vključeval je petstopenjsko Likertovo lestvico stališč. Anketiranje je potekalo v drugi polovici meseca oktobra 2015.

4. REZULTATI

Ker nas je zanimalo, katero socialno kompetenco imajo vodje najbolj razvito, smo sestavili lestvico 36 trditvev, ki opisujejo vseh 12 socialnih kompetenc, ki smo jih povzeli po Adlerju (2014).

Trditve	Odgovori					\bar{x}	Socialna kompetenca
	1 Zelo se ne strinjam f (f%)	2 Se ne strinjam f (f%)	3 Niti da niti ne f (f%)	4 Se strinjam f (f%)	5 Zelo se strinjam f (f%)		
Za svoje razmišljanje znam prevzeti odgovornost.	0 (0%)	4 (8%)	6 (12%)	30 (60%)	10 (20%)	3,9	odgovornost
Znam prepoznati odgovornost za svoje misli kot veliko možnost v poklicnem in zasebnem življenju.	0 (0%)	0 (0%)	6 (12%)	27 (54%)	17 (34%)	4,2	
Sposoben sem se ločiti od starih, negativnih in strah zbujujočih vzorcev.	0 (0%)	0 (0%)	6 (12%)	34 (68%)	10 (20%)	4,1	
Nenehno iščem priložnosti za nadaljnji razvoj.	0 (0%)	2 (4%)	0 (0%)	26 (52%)	22 (44%)	4,3	učenje
Napaka je neželen dogodek na osebni poti, namenjen učenju in upoštevanju pri bodočih odločitvah.	0 (0%)	2 (4%)	4 (8%)	32 (64%)	12 (24%)	4,1	
Sam nosim odgovornost za svoje napake.	0 (0%)	1 (2%)	8 (16%)	29 (58%)	12 (24%)	4	
Imam voljo za delo.	0 (0%)	2 (4%)	11 (22%)	31 (62%)	6 (12%)	3,8	volja
Če je prisotna volja, so vse poti odprte.	0 (0%)	4 (8%)	8 (16%)	30 (60%)	8 (16%)	3,8	
Lasten cilj je osnova, da sploh lahko razvijemo močno voljo in zberemo moč, potrebno za dosego ciljev.	0 (0%)	1 (2%)	15 (30%)	25 (50%)	9 (18%)	3,8	
Zavedam se pomena premišljenega, pa vendar hitrega sprejemanja odločitev, ki jim nemudoma sledijo dejanja.	0 (0%)	2 (4%)	4 (8%)	32 (64%)	12 (24%)	4,1	prijem
Šele ko sem aktiven, lahko vplivam na stvari po svoje, če ostanem pasiven, prepuščam odločitev drugim.	0 (0%)	1 (2%)	6 (12%)	32 (64%)	11 (22%)	4,1	
Svojo moč pokažem tako, da se znam premišljeno odločati in se stvari neodložljivo lotiti.	0 (0%)	7 (14%)	21 (42%)	14 (28%)	8 (16%)	3,5	
Zaupam sebi in svojim sposobnostim.	0 (0%)	0 (0%)	5 (10%)	24 (48%)	21 (42%)	4,3	zaupanje
Ljudje, ki hočejo kaj doseči, so odvisni od zaupanja drugih.	2 (4%)	0 (0%)	11 (22%)	29 (58%)	8 (16%)	3,8	
Merilo za zaupanje je zanesljivost.	0 (0%)	2 (4%)	0 (0%)	26 (52%)	22 (44%)	4,3	
Znam razumeti in sprejemati ljudi takšne kot so.	0 (0%)	4 (8%)	8 (16%)	26 (52%)	12 (24%)	3,9	realnost
Samo ko sem sposoben prepoznati, razumeti in sprejeti resnico drugih, bom tudi sam dobro shajal z drugimi ljudmi.	0 (0%)	3 (6%)	9 (18%)	20 (40%)	18 (36%)	4,1	
Vem, da ima vsak človek svojo percepcijo sveta in zato svojo realnost.	0 (0%)	4 (8%)	8 (16%)	19 (38%)	19 (38%)	4,1	
Prilagodljivost je večšina oz. orodje, katerega fleksibilna uporaba se lahko nauči.	0 (0%)	2 (4%)	12 (24%)	22 (44%)	14 (28%)	3,9	pri la

Sposobnost prilagajanja je orodje za doseg cilja.	0 (0%)	3 (6%)	16 (32%)	24 (48%)	7 (14%)	3,7	
S prilagajanjem lahko konkretno vplivam na okolico in na ljudi okoli mene.	0 (0%)	1 (2%)	5 (10%)	26 (52%)	18 (36%)	4,2	
Vodenje pomeni vplivanje na druge ljudi s komuniciranjem, z motiviranjem, z osebnimi značilnostmi in vedenjem, da le-ti delujejo v željeni smeri za izpolnjevanje ciljev.	0 (0%)	2 (4%)	14 (28%)	29 (58%)	5 (10%)	3,7	vodenje
Vem katere lastnosti in sposobnosti se od mene kot vodje pričakuje.	0 (0%)	2 (4%)	10 (20%)	24 (48%)	14 (28%)	4	
Vodenje je poklic, ne pa umetnost, znanost ali prirojena sposobnost.	0 (0%)	2 (4%)	1 (2%)	36 (72%)	11 (22%)	4,1	
V življenju lahko dosežem vse, vendar se zavedam, da se moram ob tem marsičemu odreči (npr. prostemu času, druženju z družino in prijatelji, daljšemu dopustu...).	0 (0%)	0 (0%)	14 (28%)	30 (60%)	6 (12%)	3,8	ravnotežje (ravnovesje)
V življenju lahko povečam zaupanje vase in v svojo okolico sorazmerno svojemu vloženemu trudu.	0 (0%)	0 (0%)	13 (26%)	25 (50%)	12 (24%)	3,9	
Razumevanje odnosa daj-dam me vodi k njegovemu sprejemanju in opuščanju negativnih vrednotenj.	0 (0%)	0 (0%)	3 (6%)	32 (64%)	15 (30%)	4,2	
Za doseg katerega koli cilja moram biti potrpežljiv.	0 (0%)	3 (6%)	17 (34%)	22 (44%)	8 (16%)	3,7	rast (razvoj)
Nezadovoljstvo podaljša vsako pot do cilja.	0 (0%)	2 (4%)	12 (24%)	27 (54%)	9 (18%)	4	
Kdor dovolj dolgo dela isto stvar, bo v njej postal čedalje boljši in na koncu uspešnejši.	0 (0%)	2 (4%)	15 (30%)	24 (48%)	9 (18%)	3,8	
Na konflikt se ustrezno odzovem.	0 (0%)	2 (4%)	11 (22%)	31 (62%)	6 (12%)	3,8	trdnost (obramba)
Ob konfliktnih situacijah znam iskati alternativne rešitve.	0 (0%)	1 (2%)	8 (16%)	29 (58%)	12 (24%)	4	
Znam objektivno gledati na konfliktno situacijo.	0 (0%)	1 (2%)	15 (30%)	25 (50%)	9 (18%)	3,8	
Socialnih kompetenc se moram naučiti sam.	0 (0%)	7 (14%)	21 (42%)	14 (28%)	8 (16%)	3,5	korist
Socialne kompetence pripomorejo k mojemu kariernemu razvoju.	0 (0%)	0 (0%)	5 (10%)	24 (48%)	21 (42%)	4,3	
Zavedam se, katerih socialnih kompetenc mi primanjkuje.	2 (4%)	0 (0%)	11 (22%)	29 (58%)	8 (16%)	3,8	

Tabela 1: Razvitost socialnih kompetenc

Z izračunom povprečnih ocen trditev, ki opredeljujejo vsako od 12 socialnih kompetenc, smo izmerili razvitost le-teh. Opredelili smo, da izračunana povprečna ocena 1 pomeni, da je pri vodjih socialna kompetenca zelo nerazvita, povprečna ocena 2 pomeni, da je socialna kompetenca nerazvita, povprečna ocena 3 pomeni, da ni niti razvita niti nerazvita, povprečna ocena 4 pomeni, da je razvita in povprečna ocena 5 pomeni, da je socialna kompetenca zelo razvita. Ugotovili smo, da imajo vodje med socialnimi kompetencami najbolj razvite naslednje kompetence: *odgovornost* ($\bar{x}=4,1$), *učenje* ($\bar{x}=4,1$) in *zaupanje* ($\bar{x}=4,1$). Sledi jim *realnost* s povprečno oceno 4. S povprečno oceno 3,9 so ocenili razvitost *prijema*, *prilagodljivosti*, *vodenja* in *ravnotežja*. Socialne kompetence *volja*, *rast (razvoj)*, *trdnost (obramba)* in *korist* pa so ocenili s povprečno oceno 3,8. Pri socialni kompetenci odgovornost so najvišje ocenili, da znajo prepoznati odgovornost za svoje misli kot veliko možnost v poklicnem in zasebnem življenju ($\bar{x}=4,2$), pri socialni kompetenci učenje so izpostavili trditev, da nenehno iščejo priložnosti za nadaljnji razvoj ($\bar{x}=4,3$). Vse trditve, ki sodijo v socialno kompetenco volja, so ocenili z enako povprečno oceno 3,8, s čimer potrjujejo, da imajo kot vodje voljo za delo in se zavedajo pomena močne volje za doseganje svojih ciljev. Pri socialni kompetenci prijem so z najvišjo povprečno oceno 4,1 ocenili trditvi, da se zavedajo pomena premišljenega in hitrega sprejemanja odločitev, ki jim sledijo dejanja in tega, da lahko samo s svojo aktivno vlogo vplivajo na stvari okrog sebe. Pri socialni kompetenci zaupanje je vodjem najpomembnejša zanesljivost, ki je merilo zaupanja ($\bar{x}=4,1$). Pri socialni kompetenci realnost izpostavljajo trditev, da vedo, da ima vsak človek svojo percepcijo sveta in zato svojo realnost in da lahko z drugimi shajajo šele takrat, ko so

sposobni prepoznati, razumeti in sprejeti njihovo resnico. Vodje so tudi prilagodljivi, saj se zavedajo, da s prilagajanjem lahko konkretno vplivajo na okolico in ljudi okoli njih ($\bar{x}=4,2$). Zavedajo se, da je vodenje poklic in ne prirojena sposobnost ($\bar{x}=4,1$). Pri socialni kompetenci ravnotežje so najvišje ocenili trditev, da razumevanje odnosa daj-dam vodi k njegovemu sprejemanju in opuščanju negativnih vrednotenj ($\bar{x}=4,2$). Pri socialni kompetenci rast so najvišje ocenili trditev, da nezadovoljstvo podaljša vsako pot do cilja ($\bar{x}=4$). Razvitost socialne kompetence obramba (trdnost) kažejo v tem, da ob konfliktnih situacijah znajo iskati alternativne rešitve ($\bar{x}=4$). Zavedajo se tudi, da socialne kompetence pripomorejo k njihovemu kariernemu razvoju ($\bar{x}=4,3$).

Ker se socialnih kompetenc lahko naučimo in jih razvijamo, smo vodje vprašali, na kakšen način razvijajo svoje socialne kompetence. Opredelili so se lahko za več odgovorov. Večina se jih socialnih kompetenc uči iz knjig (56 %), iz vsakodnevnih situacij (44 %) in z udeležbo na seminarjih oziroma predavanjih na tematiko socialnih kompetenc (40 %).

Zanimalo nas je tudi, na katerih področjih lahko svoje socialne kompetence najbolj izražajo. Tudi pri tem vprašanju so lahko odgovorili na več ponujenih odgovorov. Razvitost socialnih kompetenc lahko najbolj izražajo pri osebnem razvoju (95 %), pri razvoju svoje kariere (82 %), v medsebojnih odnosih v poslovnem okolju (75 %), in na konkretnih delovnih mestih in delu, ki ga opravljajo (72 %).

5. RAZPRAVA

Dobro vodstvo spremlja svetovne trende in jih prilagaja razmeram domačega trga, hkrati pa pospešuje vseživljenjsko učenje in predvsem njegove socialne kompetence, kar pomembno prispeva k dobrim medsebojnim odnosom v kolektivu, zavzetost za delo kljub slabšim finančnim razmeram in posledično k zadovoljstvu njihovih zaposlenih [28]. Zaposleni morajo vodjo zaznati kot kompetentnega pri doseganju organizacijskih ciljev, prav tako pomembno vlogo pri doseganju teh ciljev igrajo kakovostni odnosi med vodjo in zaposlenimi, ki od vodje zahtevajo določene socialne veščine in socialne kompetence [29].

Ob rezultatih naše raziskave smo ugotovili, da imajo vodje dobro razvitih vseh po Adlerju opredeljenih 12 socialnih kompetenc, saj so jih ocenili s povprečnimi ocenami od 3,8 do 4,1. Ob takih povprečnih ocenah ne moremo trditi, da socialnih kompetenc nimajo razvitih. Kljub temu bi se morali mnogo bolj zavedati, da se socialnih kompetenc lahko naučijo, saj jih je v to prepričanih le 44 %. Kar 56 % anketiranih vodij ni prepričanih v to, da lahko svojo moč pokažejo s premišljenim odločanjem in z neodložljivim opravljanjem svojih nalog. Tretjina vodij (32 %) se tudi ne zaveda oziroma se ne strinja s tem, da vodenje pomeni vplivati na druge ljudi s komuniciranjem, motiviranjem, osebnostnimi značilnostmi in vedenjem, da le-ti delujejo v želeni smeri za izpolnjevanje ciljev. Seveda to pomeni, da tak vodja, ki v to ni prepričan, zelo težko prepriča, navduši zaposlene in vpliva nanje, da delujejo v skladu s planirano organizacijo, ki so jo postavili. Naša domneva je, da na tak način razmišlja predvsem tistih 26 % anketirani vodij, ki so nimajo tiste prave volje za opravljanje svojega dela. Glede na to, da bi vsak vodja moral vedeti, katere osebnostne lastnosti mora imeti, da je lahko dober in uspešen vodja, nas je presenetil odstotek tistih vodij, ki ne vedo povsem, katere lastnosti in sposobnosti se od njih kot vodij pričakuje. Takih vodij je kar 24 %. Glede na ta rezultat lahko sklepamo, da se morda preveč usmerjajo na v cilje usmerjeno vodenje [30] oz. na transakcijsko vodenje [31], [32] in ne v prizadevanje, da bi razširili koristi zaposlenih, razvili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine [33] in delovali na podlagi karizme, navdiha, intelektualnih spodbud, upoštevanja posameznika [34], vodili k

spremembam in premikali zaposlene iz manjših v večje spremembe, jih spreminjali v umu in v srcu, sprožali stalne spremembe, imeli vizijo, iniciativo, potrpežljivost, vzdržljivost, pogum in vero oz. bili transformacijski vodje [35].

Posameznik pridobi in razvija kompetence med formalnim izobraževanjem in z delovnimi izkušnjami. Del kompetenc, ki se nanaša na osebnostne lastnosti in sposobnosti, je predvsem rezultata genskih dejavnikov, stališča in vrednote pa so posledica izkušenj ter vpliva ožjega in širšega socialnega okolja [36]. Socialne kompetence so veščine, ki se jih lahko vsak vodja nauči in razvija na različne načine, kar pa je zahteven in dolgotrajen proces. Pri učenju socialnih kompetenc moramo najprej spoznati samega sebe, svoje vrednote, želje in cilje, ki bi jih radi uresničili [37]. Med možnostmi za razvijanje socialnih veščin je tudi najbolj znana metoda Adler Social Coaching®, ki jo je razvil Eric Adler, s katero posameznik razvija komunikacijo, mentalno moč in motivacijo. Rezultati naše raziskave so pokazali, da *vodje razvijajo svoje socialne kompetence z branjem knjig (56 %), iz vsakodnevnih situacij (44 %) in z udeležbo na seminarjih oziroma predavanjih na tematiko socialnih kompetenc (40 %)*, saj se jih 74 % zaveda, da jim socialnih kompetenc primanjkuje, čeprav so njihovo razvitost zelo visoko ocenili. Ob tem se nam nehote poraja misel, da so vodje razvitost svojih socialnih kompetenc ocenili nekritično in višje, kot je to dejansko in realno.

Razvitost socialnih kompetenc se mora izražati na vseh področjih delovanja vodje. Vodje odgovarjajo, da se *njihove socialne kompetenc najbolj izražajo pri osebnem razvoju*, kar naj bi se odražalo z uravnoteženim stališčem do njih samih [38], *pri razvoju svoje kariere*, kar se odraža v njihovi ambicioznosti in usmerjenosti k dosežkom [39], *v medsebojnih odnosih v poslovnem okolju*, kar se kaže v visoki stopnji kulturne rahločutnosti in sposobnosti učinkovitega ravnanja s človeškimi viri [40], sodelovalnosti, odločnosti, zanesljivosti in strpnosti [39], in *na konkretnih delovnih mestih in delu, ki ga opravljajo*, kar pa se odraža v sposobnosti kakovostnega odločanja, globalnem in vsestranskem predvidevanju prihodnosti, politični modrosti in vizionarstvu [41].

6. SKLEP

Pri vodenju v ožjem smislu nas zanima razmerje med vodjem in sodelavcem, torej vodenje kot vplivanje na vedenje in delovanje posameznika ali skupine v organizaciji s pomočjo komuniciranja, motiviranja in lastnostmi vodje in s tem usmerjanje njihovega delovanja k ciljem, ki jih organizacija želi doseči [42]. Če želi biti vodja pri svojem delu uspešen, potrebuje dobro, praviloma visoko izobrazbo, imeti mora dovolj raznovrstnih osebnostnih in drugih lastnosti. Navadno pa noben še tako uspešen vodja nima vseh zelenih (potrebni) lastnosti oz. sposobnosti, zato stalno izpopolnjuje svoje znanje in ga prenaša v svoje delovno okolje [43]. Razumljivo je, da zahtevane (pričakovane) vodstvene sposobnosti niso prirojene človekove lastnosti in jih lahko pridobivamo in razvijamo z ustreznim učenjem. Mednje sodi tudi učenje in razvijanje socialnih kompetenc, ki vodjem omogočajo suvereno in samozavestno usmerjanje, vplivanje in motiviranje zaposlenih, da dobro opravijo svoje delo ter s tem pripomorejo k boljšemu doseganju ciljev organizacije. V poslovnem svetu so socialne kompetence pogosto imenovane kot mehke veščine, ki so povezane s čustveno inteligenco, in predstavljajo sposobnost interakcije z okoljem. Pri vodjih se pomembno odražajo v medosebnih odnosih s sodelavci, kreativnosti, marljivosti, prizadevanju, skupinskem delu v delovnem okolju, delovni učinkovitosti pri doseganju svojih ciljev, ciljev zaposlenih in organizacije ter tudi pri kariernem razvoju. Vodja z razvitimi socialnimi kompetencami je lahko uspešen in vsestransko usposobljen vodja z ustvarjalnim vpogledom,

senzitivnostjo, vizijo, fleksibilnostjo, osredotočenostjo, potrpežljivostjo, sposobnostjo povezovanja in odločanja, odgovornostjo ter visoko mero etike in morale.

LITERATURA

- [1]Malik, F. (2009) *Voditi, uspeti, živeti: pravilno in dobro vodenje za pretvarjanje znanja v dosežke: klasika literature o menedžmentu*, Mladinska knjiga, Ljubljana, str. 22.
- [2]Janežič, A. (2010) *Osebnostne lastnosti in sposobnosti managerjev: diplomsko delo*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, str. 15.
- [3]Kramar Zupan, M. (2009) *Menedžment vs. vodenje*, Fakulteta za poslovne in upravne vede, Novo mesto, str. 109.
- [4]Račnik, M. (2010) *Postani najboljši vodja*, Samozaložba, Štore, str. 12.
- [5]Martin, J. (2001) *Organizational behaviour*, Thomson Learning, London, str. 682.
- [6]Kavčič, B. (1991) *Sodobna teorija organizacije*, Državna založba Slovenije, Ljubljana, str. 205-209.
- [7] Kramar Zupan, M. (2009) *Menedžment vs. vodenje*, Fakulteta za poslovne in upravne vede, Novo mesto, str. 1149.
- [8]Ivanuša-Bezjak, M. (2006) *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*, Založba Pro-Andy, Maribor, str. 55.
- [9]Simmons, S. in Simmons, J.C. (2000) *Merjenje čustvene inteligence :tehnike za osebni razvoj: vodnik za razumevanje načel čustvene inteligence v vsakdanjem življenju*, Mladinska knjiga, Ljubljana, str. 193.
- [10]Svetlik, I. et al. (2009) *Menedžment človeških virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 35.
- [11]Hočevar, M. et al. (2003) *Ustvarjanje uspešnega podjetja - akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*, GV Založba, Zbirka Manager, Ljubljana, str. 197.
- [12]Svetlik, I. et al. (2009) *Menedžment človeških virov*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 36.
- [13]Goleman, D. (2010) *Socialna inteligenca: nova veda o odnosih med ljudmi*, Mladinska knjiga, Zbirka Ogledalo, Ljubljana, str. 21.
- [14]Brečko, D. (2006) *Razvijanje osebne socialnega kapitala*, Planet GV, Ljubljana, str. 12.
- [15]Adler, E. (2014) *Ključni dejavnik socialna kompetenca: kaj vse nam manjka in lesa se lahko naučimo*, Psihopolis institut, Novi Sad, str. 18-19.
- [16]Suhač, B. (2010) *Adler Social Coaching®: nova metodologija za razvoj socialnih kompetenc*, HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, letn. 8, št. 35, str. 22.
- [17]Boštjančič, E. (2011) *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*, Planet GV, Ljubljana, str. 25.
- [18]Ivanuša-Bezjak, M. (2006) *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*, Založba Pro-Andy, Maribor, str. 46.
- [19]Kohont, A. (2011) *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 64.
- [20]Mihalič, R. (2010) *Kako upravljam znanja: 30 minut za vodenje*, Mihalič in partner, Škofja Loka, str. 21-22.
- [21]Ivanuša-Bezjak, M. (2006) *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*, Založba Pro-Andy, Maribor, str. 141.
- [22]Boštjančič, E. (2011) *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*, Planet GV, Ljubljana, str. 28.

- [23] Kanjuo Mrčela, A. in Vrčko, T. (2007) *Emocije in integrativni proces vodenja*, Teorija in praksa, letn. 44, št. ¾, str. 461.
- [24] Rozman, U. (2006) *Trening socialnih veščin*, Educa, Melior, Nova Gorica, str. 27.
- [25] Topping, K. et al. (2000) *Social Competence: The Social Construction of the Concept*, V: Reuven Bar-On (ur.) in James D.A. Parker (ur.) *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, Jossey-Bass, San Francisco (Calif.), str. 30.
- [26] Rozman, U. (2006) *Trening socialnih veščin*, Educa, Melior, Nova Gorica, str. 29.
- [27] Adler, E. (2014) Ključni dejavnik socialna kompetenca: kaj vse nam manjka in lesa se lahko naučimo, Psihopolis institut, Novi Sad, str. 114-145.
- [28] Gomzi Praprotnik, S. (2009). *Izobraževanje kot pomemben element turizma*, V: Brezovec, A. (ur.) in Mekonc, J. (ur.) *Management, izobraževanje in turizem: kreativno v spremembe*, zbornik povzetkov referatov, Založba Turistica, Fakulteta za turistične študije, Portorož, str. 124.
- [29] Kanjuo Mrčela, A. in Vrčko, T. (2007) *Emocije in integrativni proces vodenja*, Teorija in praksa, letn. 44, št. ¾, str. 463.
- [30] Hočevar, M. et al. (2003) *Ustvarjanje uspešnega podjetja - akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*, GV Založba, Zbirka Manager, Ljubljana, str. 161.
- [31] Kavčič, B. (1991) *Sodobna teorija organizacije*, Državna založba Slovenije, Ljubljana, str. 229.
- [32] Bass, B.M. in Riggio, R.E. (2006) *Transformational leadership*, Psychology Press, New York, London, str. 9.
- [33] Tichy, N. M. in Devanna, M.A. (2001) *The Transformational Leader: the key to global competitiveness*, J. Wiley, cop., New York, str. 243.
- [34] Možina, S. et al. (2002) *Management: nova znanja za uspeh*, Didakta, Radovljica, str. 532.
- [35] Covey, S.R. (2000) *Načela uspešnega vodenja*, Mladinska knjiga, Ljubljana, str. 240.
- [36] Boštjančič, E. (2011) *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*, Planet GV, Ljubljana, str. 29.
- [37] Suhač, B. (2010) Adler Social Coaching®: nova metodologija za razvoj socialnih kompetenc, HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, letn. 8, št. 35, str. 23.
- [38] Adizes, I. (1996) *Obvladovanje sprememb : moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebnem in družinskem življenju, poslovanju in družbi*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, str. 30.
- [39] Yukl, G.A. (2013) *Leadership in organizations*, Pearson, cop., Upper Saddle River (NJ), str. 237).
- [40] Mone, E.M. (ur.) in London, M. (ur.) (1998) *HR to the rescue: case studies of HR solutions to business challenges*, Gulf, cop., Houston, str. 128.
- [41] Hočevar, M. et al. (2003) *Ustvarjanje uspešnega podjetja - akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*, GV Založba, Zbirka Manager, Ljubljana, str. 132.
- [42] Pljevaljčič, S. (2003) *Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja: diplomsko delo*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, str. 12.
- [43] Ivanko, Š. in Stare, J. (2007) *Organizacijsko vodenje*, Fakulteta za upravo, Ljubljana, str. 143.

MANAGEMENT OF FACTORS OF STRATEGIC IMPLEMENTATION

UPRAVLJANJE FAKTORIMA STRATEGIJSKE IMPLEMENTACIJE

Assoc. Prof. Mende Solunecvski Ph.D²
Ass. Prof. Lidija Stefanovska Ph.D³

Abstract: *With the development of strategic management, the organizations nowadays have the opportunity to determine the long-term development, regardless of their activity or size. Despite the fact that the strategic management equally represents all the three stages, i.e. planning, implementation and strategic control, it appears that most practitioners put emphasis on strategic planning.*

However, even with a well-crafted strategic plan, of great importance to the implementation process is the management of factors. Both the theory and practice confirm that the most influential factors include: organizational structure, organizational culture, strategic control and leadership.

In this context the main aim of this paper is to see how much the organizations recognize the importance of these factors and manage them in the direction of successful strategic implementation, thereby achieving the set goals.

Keywords: *strategic management, implementation, structure, culture, leadership, control.*

Rezime: *Sa razvojem strategijskog menadžmenta, organizacije danas imaju priliku da se odluče za dugoročni razvoj, bez obzira na njihove aktivnosti ili veličinu. Uprkos činjenici da strateški menadžment podjednako predstavlja sve tri faze, odnosno planiranje, implementaciju i stratešku kontrolu, čini se da je većina praktičara stavila naglasak na strateško planiranje.*

Međutim, čak i sa dobro utvrđenim strateškim planom, od velikog značaja za proces implementacije je upravljanje faktorima. I teorija i praksa potvrđuju da su najuticajniji faktori: organizaciona struktura, organizaciona kultura, strateška kontrola i vođstvo.

U tom kontekstu je glavni cilj ovog rada da istraži koliko organizacije prepoznaju značaj ovih faktora i upravljaju njima u pravcu uspešne strateške implementacije, čime se postižu postavljeni ciljevi.

Ključne reči: *strateško upravljanje, implementacija, struktura, kultura, rukovođenja, kontrole.*

² Ministry of Defense, Bitola, R. Macedonia, mendesolun@yahoo.com

³ BAS Institute of Management Bitola, Business Academy Smilevski BAS Skopje, Dovledzik bb, Bitola, R. Macedonia, l_stefanovska@yahoo.com

THEORETICAL SECTION

Strategic management has always stirred great interest among researchers of managerial issues. The attention has focused on issues related to the implementation of selected strategies in organizations, questions that are still open and require immediate response, especially in dynamic and turbulent environments. The theory and practice of strategic management contain solutions for the ways of analyzing the environment where the problems are present and initiate strategic action. There is also a conceptual solution on the manner of formulating strategies, which have, so far, proved successful. The problems have been identified in the failed implementation of the selected strategies, which causes failure to accomplish organizational goals.

The fact is that strategic management is a modern management discipline, which enables efficient operation in many areas of human life and work. But to reach certain results, every organization should have clearly defined strategic goals and ways to achieve them. The successful implementation of the strategic objectives in a dynamic and changing environment in which organizations exist and work depends on a number of factors that, in fact, are the subject of research of this paper. One of the primary tasks of every leader is to manage the organization in the existing environment, to make numerous decisions and to take steps that support the strategic implementation through the creation of organizational architecture and models of leadership. If the formulation of the strategy is more a result of intellectual effort, the implementation of the organizational strategy requires more knowledge and skills for the allocation of resources and distribution of responsibilities.

The successful implementation of organizational strategy is influenced by many factors, which have organizational, leadership and control features. The implementation of the strategy is one of the hardest stages in the process of strategic management. It is the stage when managers-strategists transform strategies into action, using the structure, culture, leadership and control. After all, the strategic management is under pressure to prove its viability, mainly through the successful implementation of the chosen strategy and achievement of the organizational goals. It is in this regard the basic directions of research are set: to investigate, prove and show that key factors influencing the successful strategic implementation.



PhD Mende Solunchevski is an associate professor at the International Slavic University, Sveti Nikole and Bitola, the Business Academy Smilevski Skopje-Bitola and the Military Academy in Skopje.

He is author of more than 50 scientific papers in the field of management, defense and protection in magazines and collections in the country and abroad, including 2 works with impact factor.

He participated in many international conferences and symposiums. He is the author of 7 books. Member of several NGOs and associations. A member of the Macedonian Scientific Society Bitola. He is employed at the Ministry of Defence.

One of the major headings for the functioning and development of any organization is its organizational structure, which determines its effectiveness in the use of available human and material resources and the efficiency in customer satisfaction. Each organization has its own particular structure or composition of internal relationships. The structure is a relatively stable framework of duties of organizational units which influence the behavior of individuals and groups related to the organization's goals (Muratović, Softić, 2005). It is an integral part of every organism, every organization (Babić, Stavrić, 2003) and also its most important part, with its own internal system of relationships. The structure which allows a creation of values in the organization is a component of its strategic capabilities and contributes to its successful existence in a long-term. Making the wrong choice of a model of organizational structure, in start represents a generator of costs and problems in implementing the chosen strategy. Given the turbulent environment, the once established organizational structure cannot be satisfactory in the long term, particularly not permanently. The constant changes impose imperative on the management to continually improve the organizational structure, which would acquire, preserve or enhance the position of the organization.

On the other hand, organizational culture is a complex set of ideologies, norms of behavior, attitudes, opinions, symbols and core values shared across the organization. The organizational culture affects how the organization meets its objectives and helps in the regulation and control of the behavior of employees. Therefore, it can be a source of competitive advantage. Forming the frames within which the organization formulates and implements its strategies, the organizational culture is often a central task of organizational leaders (Govindarajan, Gupta, 2001).

The organizational culture today, in the modern strategic management, is in the spotlight. Given the fact that the organizational culture influences the thinking and behavior of employees, it is obvious that its effect is felt in all aspects of strategic implementation. If we jointly consider the first two factors for successful strategic implementation we can safely say that many world studies show that changes in the organizational structure have significantly lower scores, if the organizational culture is not changed (Kopric, 2004). It was shown that the change in the organizational structure is not sufficient for a successful strategic implementation and delivers positive effects in the short term. The analysis in most such cases indicates the need for interference of organizational structure with organizational



*Ass. Prof. **Lidija Stefanovska** is a head of BAS Institute of management Bitola and a professor at Business Academy Smilevski in the field of Strategic management. Also she is a consultant at DETRA Center whereby she realized numerous trainings, projects and workshops.*

She is a member at Macedonian Science Society Bitola, member of the program committee of numerous International Scientific Conferences. She is the author of over 40 scientific papers, some of them published in journals with impact factor, the author of two books, brochures, compendia, also reviewer of books and winner of various certifications.

She was awarded two important recognitions. Recognition for teacher of the year for 2013 at the Business Academy BAS Skopje and recognition for achieve specific results in the educational process, from the Association of Teachers in Bitola, 2010 .

culture.

As a third factor listed as important in the process of strategic implementation is strategic control. The control is an activity that involves monitoring, evaluation, measurement and improvement of various activities in the organization in order to identify problems and make corrections, if necessary, in terms of set goals and objectives, i.e. the established norms or standards in the operation and development of the organization. In fact, the strategic control is woven into the strategic process, starting from establishing the global direction of organization development, the strategy formulation and setting the goals, up to their conversion into daily operations.

The strategic, tactical and operational management, along with the control are two sides of the single system of organization management. The implementation or realization of the strategy involves continuous monitoring and control of this process, which would track the results, so that, in case of negative deviations, the reasons for them are determined and the appropriate corrective measures are taken. The control acts as a feedback which allows to determine whether all stages of the implementation process are performed in an adequate manner. Namely, it is a continuous process that begins immediately after the definition of the strategy in order to determine to what extent it meets the established mission, i.e. the opportunities and threats from the environment, strengths and weaknesses of the organization, continuing on with the process of its implementation in order to determine the extent to which the planned has been carried out and finally, to be used as a basis for creating a new organizational strategy.

The fourth factor discussed in the paper is the strategic leadership. Namely, strategic leaders are people who occupy different roles in the organization and use the strategic management process, in order to help the organization achieve its vision and mission (Hanson, Dowling, Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008). Regardless of their position in the organization, the successful strategic leaders are determined and committed to encourage growth all around them (Brady, Kiley, 2005), i.e. they are committed to help the organization to create value for customers, profit for shareholders and other interested entities (Prince, 2005). The leadership capacity comes from the ability and knowledge to identify key issues and problems, to formulate, articulate and state the adaptive vision, to mobilize and motivate other members of the management team and the staff as a whole in order to achieve the defined vision. The leader is the one to motivate and mobilize the creative force of the organization, and to direct it towards constant changes with the intention of finding the most successful response to the challenges of the environment.

RESEARCH SECTION

The survey which was conducted for the purpose of this paper is within the frames of the research performed by the academic researchers at BAS Institute of Management Bitola. In this context, the research has been conducted in organizations in the Pelagonia region of the Republic of Macedonia. As a sample of respondents 32 organizations have been taken, which, according to their size, belong to MSMEs.

As a research instrument a questionnaire has been used, which contains several blocks of questions relating to the four factors that are processed in this paper, referring to the successful strategic implementation. It is a descriptive research in order to acquire a picture of managing important factors in strategic implementation. This descriptive analysis will enable

us, with further research, to propose certain models and to undertake activities in MSMEs, in order to successfully practice the strategic management.

RESULTS AND DISCUSSION

Part of the questions in the questionnaire relate to the link between the strategic plan and objectives and the organizational structure. In fact, one of the questions concerns whether the strategists, during the creation of the strategic plan and setting the goals of the organization, take action to adjust the organizational structure. The results of the responses to this question are shown in the graph below.

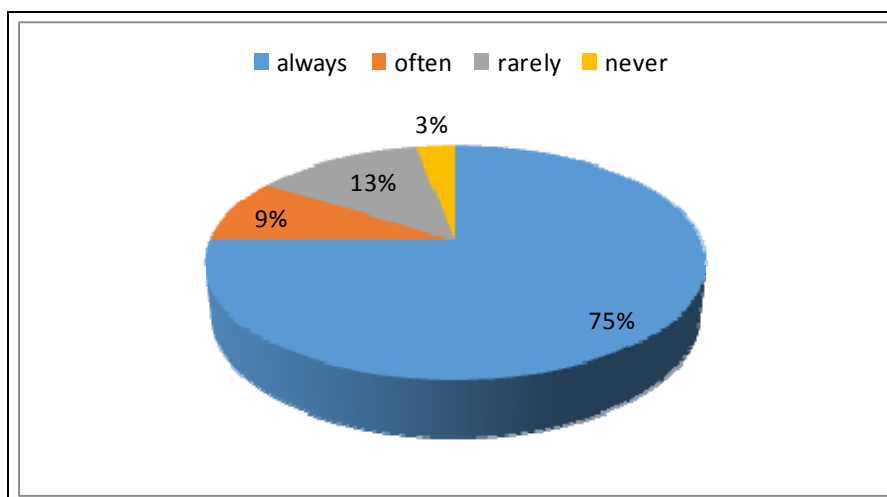


Figure 1. Relationship between the strategic plan and the organizational structure

From the examination of the graph it can be seen that 24 (75%) of the respondents said that they always do, 3 (9%) that they often do adjustments of the structure based on the defined strategy, 4 (13%) rarely do and 1 (3%) responded negatively.

Chi – Square Test VAR00002

	Observed N	Expected N	Residual
always	24	8,0	16,0
often	3	8,0	(5,0)
rarely	4	8,0	(4,0)
never	1	8,0	(7,0)
Total	32		

Test Statistics

	VAR00002
Chi-Square	43,250 ^a
df	3
Asymp. Sig.	,000

According to the obtained values from the **Chi - square test**, it can be concluded that **there are** statistically significant differences in frequencies in the statements of the respondents,

which is highlighted by the values obtained of X^2 (df = 3, n = 32) = 43,250 p = 0,000 (Sig. = .000).

Within the issue of the importance of organizational culture, of particular importance is the opinion of the strategists of the organizational culture as an invisible category, but especially important for the process of strategic implementation. In this context, the question "Do you take certain measures to improve the organizational culture, in direction of a successful strategic implementation?" has been asked. The results are shown in the graph below.

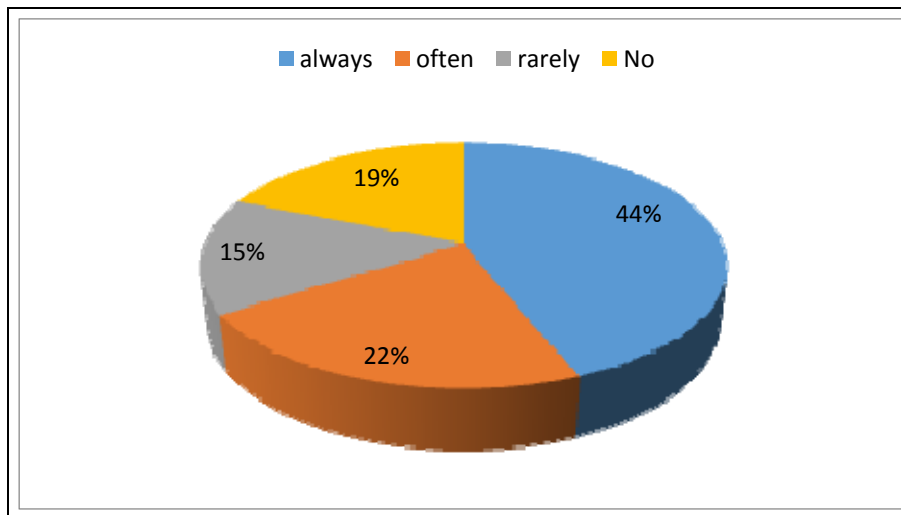


Figure 2. Do you take certain measures to improve the organizational culture, in direction of a successful strategic implementation?

When analyzing the graph, it can be concluded that the strategists in the surveyed organizations always or frequently undertake such activities. That is, 14 (44%) of the respondents said that they always do this, 7 (22%) often do this, 5 (15%) rarely do this, and 6 (19%) responded negatively.

**Chi – Square Test
VAR00004**

	Observed N	Expected N	Residual
always	14	8,0	6,0
often	7	8,0	(1,0)
rarely	5	8,0	(3,0)
no	6	8,0	(2,0)
Total	32		

Test Statistics

	VAR00004
Chi-Square	6,250 ^a
df	3
Asymp. Sig.	,100

According to the obtained values of the **Chi - square** test, it can be concluded that **there are no** statistically significant differences in frequencies in the statements of the respondents,

which is highlighted by the values obtained of $X^2(df = 2, n = 32) = 6,250$ $p = 0,100$ (Sig. = .100).

One of the questions in the questionnaire relates to the dynamics of control in the process of strategic implementation. By analyzing the responses to the question how often the operating results are controlled, it may be noted that 23 (72%) of the respondents stated that they do this almost daily, 7 (22%) of the respondents said they do this often, but only 2 (6%) said they do this as needed.

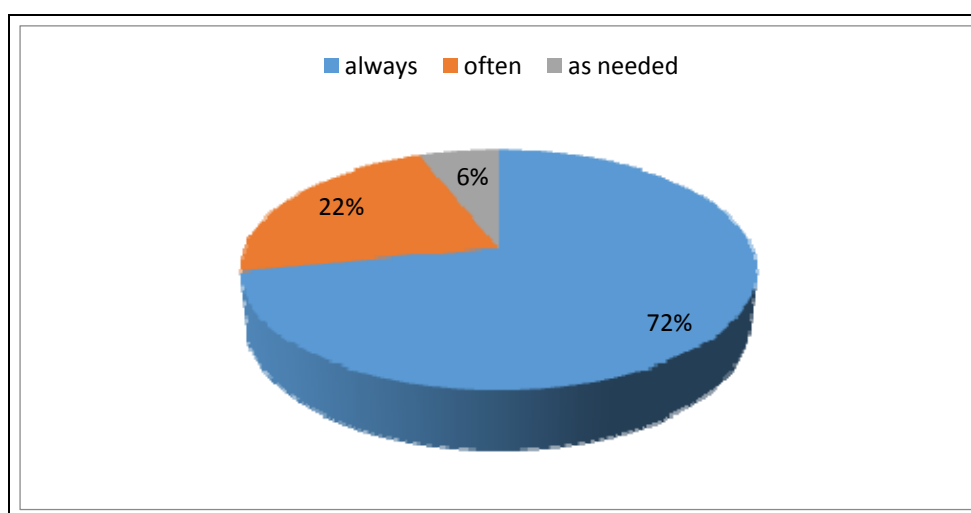


Figure 3. Frequency of the working result control

**Chi – Square Test
VAR00006**

	Observed N	Expected N	Residual
Often	7	10,7	(3,7)
Always	23	10,7	12,3
As needed	2	10,7	(8,7)
Total	32		

Test Statistics

	VAR00006
Chi-Square	22,563 ^a
df	2
Asymp. Sig.	,000

According to the obtained values of the **Chi - square** test it can be concluded that **there are** statistically significant differences in frequencies in the statements of the respondents which is highlighted by the values obtained of $X^2 (df = 2, n = 32) = 22,563$ $p = 0,000$ (Sig. = .000).

In terms of how problems are solved, and which are the activities of the strategists in the process of implementation, more answers have been obtained and have been placed in specific categories. Namely, most frequently these activities are:

- Timely determining the "bottlenecks" and resolving them;
- Motivating employees and fostering organizational culture;

- Permanent support in the implementation process;
- Leading employees by practicing democratic leadership style;
- Transparency in operations;
- Personal commitment.

CONCLUSION

Based on the research results, as well as the theoretical frameworks referring the strategic management, i.e. the implementation phase, it can be concluded that in addition to the successful strategic planning, management of factors that affect the implementation process is needed, such as: organizational structure, culture of the organization, control and leadership. Studies show that MSMEs, as organizations that are not as complex in its structure, also have increased opportunities for successful management of these factors.

Namely, it is clear that no matter how necessary it is for the strategy to be well formulated, it is as necessary to choose the way the defined strategic solutions in the final desired result are implemented. The process of strategic implementation involves making numerous decisions and undertaking certain activities. Their importance is confirmed by the opinion that a well defined strategy is neither the only, nor the sufficient condition for organizational success. The organizational success primarily depends on the activities undertaken by the leader of the organization to initiate and implement strategic changes needed to achieve the defined objectives, at the same time using all available resources in an efficient and effective way.

REFERENCES

1. Babic M., Stavrić B., 2003, *Organization of the Company-Management of the Organizational Structure*, KIZ "Centar", Belgrade., p. 113;
2. Brady D. & Kiley D., 2005, *Short on sizzle and losing steam*, Business Week, 25th April: 44, taken from D.Hanson, P.J. Dowling, M.A. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, *Strategic Management, Competitiveness & Globalization 2008*, Thomson Higher Education, p. 23;
3. Brady D. & J. Weber 2005, *Business Week*, 25th April, p. 88-96;
4. V. Govindarajan & Gupta, A. K. 2001, *Building an Effective Global Business Team*, MIT Sloan Management Review, 42(4): 63-71, taken from D.Hanson, P.J. Dowling, M.A. Hitt, R.D. Ireland, R.E. Hoskisson, *Strategic Management, Competitiveness & Globalization 2008*, Thomson Higher Education, p.398;
5. Hanson, D. Dowling P.J., M.A. Hitt, Ireland R.D., Hoskisson R.E., 2008, *Strategic Management, Competitiveness & Globalisation*, Thomson Higher Education, p.395;
6. Korpić I. 2004, *Measures for Modernization of Government in the Republic of Croatia*, Informator, Novi Informator, Zagreb, no. 5298, p. 1-3;
7. Korpić .I, Marčetić G., 2000, *The Crisis of the Welfare State, Public Administration Reform and Croatian Administrative Staff*, Croatia Public Administration, Public Administration Institute, No1. P. 25-82;
8. Muratovic S. Softic, 2005, *Management*, Materials from Lectures and Tutorials, Sarajevo, p.103;
9. Prince E.T., 2005, *The Fiscal Behaviour of CEOs*, MIT Sloan Management Review, 46 (3): 23-6.

LIDERSTVO ŽENA U CRNOGORSKOM OBRAZOVANJU

LEADERSHIP OF WOMEN IN THE MONTENEGRIN EDUCATION

dr Mladen Perazić, docent⁴

dr Jelena Žugić, vanredni profesor⁵

Sadržaj: *Iako se liderstvo dugo vezivalo za muškarce, danas se sve više žena nalazi na liderskim pozicijama. Nevidljiva barijera koja žene sprečava da se popnu na liderske pozicije naziva se "staklena tavanica", pa se žene češće nalaze na liderskim pozicijama na nižim nivoima nego muškarci. U Crnoj Gori je stepen obrazovanja žena izjednačen sa stepenom obrazovanja muškaraca. Kao posledica toga trebale su uslijediti i jednake rodne šanse u zapošljavanju. Ali, žene su samo u obrazovnoj profesiji uspjele da zauzmu liderske pozicije i da obezbijede kvalitetno zapošljavanje i uspješnu karijeru.*

Ključne riječi: *liderstvo, žene, obrazovanje, rodna ravnopravnost*

Abstract: *Even though leadership for a long time only applies to men, today more and more women are at leadership positions. The invisible barrier that prevents women to climb the leadership position is called the "glass ceiling", and women are more often in leadership positions at lower levels than men. In Montenegro, the level of education of women tied to the education of men. As a consequence there should be equal gender opportunities in employment. But women are only in the educational profession managed to occupy the leading position and to provide quality employment and a successful career.*

Keywords: *leadership, women, education, gender equality*

UVOD

Liderstvo je dugo vremena objašnjavano kroz ličnosti velikih vojskovođa, državnika i religioznih vođa, da bi tokom XX vijeka počelo da se vezuje i za administrativne, privredne i uslužne djelatnosti. Danas je napravljen zaokret u razmišljanju od stanovišta da su žene inferiorne u odnosu na muškarce i da ženama nedostaju vještine i osobine neophodne za uspjeh u menadžmentu [1] do modernijeg popularnog stanovišta u kome se ističe superiornost žena na liderskim pozicijama [2].

Posljednjih godina dominira mišljenje da se vještine presudne za liderstvo mogu uspješno naučiti u okviru edukacionog procesa u kojem sve više učestvuju žene. Vjerovatno je najveći izazov s kojim su lideri danas suočeni očuvanje sopstvene kompetitivnosti u konstantno turbulentnom i stresnom okruženju u kojem stalno treba da unapređuju svoje sposobnosti [3].

⁴ Privredna komora Crne Gore, Novaka Miloševa 29/II, mperazic@pkcg.org

⁵ Univerzitet Mediteran Podgorica, Vaka Đurovića bb, jelena_perovic@yahoo.com

Snažna vizija stvara jaku kulturu u kojoj se međusobno usklađuje energija svih zaposlenih u organizaciji. Jaka i fokusirana organizaciona kultura počinje s uvjerljivom vizijom i podržava svaki od ključnih elementa. Istraživanja jasno pokazuju izvanredan uticaj zajedničke vizije na dugoročni finansijski učinak organizacije [4].

Nevidljiva barijera koja žene sprečava da se popnu na elitne liderske pozicije obično se naziva “staklena tavanica” (*glass ceiling*). “Staklena tavanica” je globalni fenomen disproporcije prema kome se žene češće nalaze na liderskim pozicijama na nižim nivoima i sa nižim autoritetom nego muškarci [5]. Diskusije o nedovoljnoj zastupljenosti žena na visokim liderskim pozicijama generalno se mogu podijeliti na tri vrste objašnjenja. U prvu grupu se ističu razlike u investiranju u ljudski kapital i obrazovanje između žena i muškaraca. U sledećoj grupi objašnjenja razmatraju se esencijalne razlike između žena i muškaraca, a u trećoj predrasude prema ženama i njihova diskriminacija [6].

RODNA RAVNOPRAVNOST U ULAGANJIMA U LJUDSKI KAPITAL U CRNOJ GORI

Važna grupa objašnjenja “staklene tavanice” odnosi se na pretpostavku da se manje ulaže u žene, njihovo obrazovanje, trening i radno iskustvo, nego u muškarce [7]. Taj pretpostavljeni nedostatak ljudskog kapitala rezultira nedostatkom kvalifikovanih žena i simbolično se naziva “problemom cjevovoda”, jer situacija u kojoj se žene nalaze može se uporediti sa cjevovodom koji počinje da curi kako se približavamo vrhu.

U Crnoj Gori je zakonom garantovano jednako pravo na obrazovanje i jednaka dostupnost obrazovanja, kako muškarcima, tako i ženama. Sprovođenje koncepcije ravnopravnosti u obrazovanju u proteklih 50 godina dovelo je do toga da ne postoji razlika u stopi upisa dečaka i devojčica u osnovnu školu. Razlike u obrazovanju između žena i muškaraca ne postoje ni u pogledu srednje stručne spreme. Na višim nivoima obrazovanja razvija se trend sve većeg učešća ženske omladine, gde procenat studentkinja čak i nadmašuje procenat studenata, ali se ova prednost gubi na postdiplomskim studijama.

Prof. dr Jelena Žugić je prodekan i vanredni profesor na Fakultetu za poslovne studije Univerziteta Mediteran Podgorica. Angažovana je kao profesor, na osnovnim, specijalističkim, master studijama na engleskom jeziku, kao i doktorskim studijama iz oblasti marketing menadžmenta. Član je Nacionalnog savjeta za obrazovanje, predsjednik Odbora za reviziju Invest banke Montenegro, član Centra mladih naučnika Crnogorske akademije nauka i umjetnosti (CANU) i dio tima za pristupanje EU za poglavlje 25 Nauka i istraživanje.

U sledećoj tabeli je prikazan procenat ženske djece u ukupnom broju, u predškolskom uzrastu u Crnoj Gori.

Godina	Ukupno	Djevojčice	Dječaci	Polna raspodjela % Gender distribution%	
				djevojčice/girls	dječaci/boys
2009/2010	12 728	6 001	6 727	47,1	52,9
2010/2011	13 652	6 525	7 127	47,8	52,2
2011/2012	14 155	6 672	7 483	47,1	52,9
2012/2013	15 317	7 305	8 012	47,7	52,3

Tabela 1: Djeca korisnici predškolskih ustanova u periodu 2009-2013. [8]

U tabeli je evidentno da je procenat djevojčica koje su korisnici predškolskih ustanova varira od 47,1 do 47,8%, a dječaka od 52,2 do 52,9%. U sledećoj tabeli je prikazan procenat učenica u ukupnom broju osnovnih i srednjih škola u Crnoj Gori, koji takođe ne evidentira rodnu neravnopravnost.

	škole	odjeljenja	Učenici			
			Ukupno	Učenice	završili školu	
					svega	Učenice
Redovno osnovno obrazovanje 1)	435	3 318	70 222	33 896	8 426	4 104
Redovno srednje obrazovanje 2)	49	1 140	31 388	15 515	8 447	4 066

Tabela 2: Procenat učenica u ukupnom broju osnovnih i srednjih škola u Crnoj Gori [9]

Stanovništvo od 15 i više godina, prema najviše završenoj školi, posmatrano po polu, prema zadnjem popisu stanovništva u Crnoj Gori, prikazano je u sledećoj tabeli.

Najviše završena škola	Muškarci/ Men	Žene/ Women
Bez škole / No school	19,2%	80,8%
Nepotpuna osnovna škola / Incomplete primary school	27,0%	73,0%
Osnovna škola / Basic school	45,0%	55,0%
Srednja škola / High school	53,6%	46,4%
Viša škola i prvi stepen fakulteta / College and first University degree	57,5%	42,5%
Visoka škola, fakultet /akademija / High school, university/academy	50,0%	50,0%
Postdiplomske magistarske studije / Postgraduate master studies	52,4%	47,6%
Doktorat / PhD	73,7%	26,3%
Diploma stečena po novom sistemu (Bolonjska deklaracija)		
Osnovne akademske studije / Undergraduate studies	42,6%	57,4%
Osnovne primijenjene studije / Basic studies	48,3%	51,7%
Postdiplomske specijalističke studije / Specialist studies	33,0%	67,0%
Postdiplomske magistarske studije / Master studies	38,4%	61,6%

Tabela 3: Stanovništvo staro 15 i više godina prema najviše završenoj školi po polu [8]

Primjera radi, jednak procenat i muškaraca i žena završava visoku školu, fakultet ili akademiju (50%), postdiplomske magistarske studije završava nešto manji procenat žena (47,6% u odnosu na 52,4% muškaraca), dok taj trend opadanja postaje najevidentniji na doktorskim studijama (26,3% žena u odnosu na 73,7% muškaraca). Ako uzmemo, na primjer, magistarske studije, u toku 2012. ih je završilo 282 studenta, od čega 63,5% ženskog, a 36,5% studenata muškog pola. Magistri nauka prema obrazovnom području naučnog rada u 2012. godina predstavljeni su u sledećoj tabeli.

	Ukupno	Žene	Muškarci	Procenat žene	Procenat muškarci
Ukupno /Total	282	179	103	57,3	42,7
Obrazovanje / Education	4	4	-	100,0	0,0
Društvene nauke, poslovanje i pravo / Social sciences, business and law	151	104	47	59,0	41,0
Tehnika, tehnologija i građevinarstvo/ Techniques, technology and construction	35	13	22	44,4	55,6
Umjetnost i humanističke nauke /Arts and Humanities	38	29	9	53,3	46,7
Prirod. nauke matematika i informatika / Mathematics and Computer Science	14	8	6	68,0	32,0
Poljoprivreda i veterinarstvo / Agriculture and Veterinary	7	4	3	57,1	42,9
Usluge / Services	33	17	16	61,5	38,5

Tabela 4: Magistri nauka prema obrazovnom području naučnog rada, 2012. godina [8]

Rodna nejednakost ogleda se u segregaciji obrazovnih profila, gdje i dalje preovlađuje tradicionalna podjela na "muška" i "ženska" zanimanja. Na fakultetima društvenih nauka i umjetničkim fakultetima preovlađuju studentkinje, dok na tehničkim fakultetima preovlađuju muškarci.

Generalno, postoji slaba podrška za tvrdnje da se žene manje obrazuju od muškaraca, i shodno tome, da se opredeljuju za majčinsku ulogu na štetu leaderske. Žene imaju nešto manje radnog iskustva i kontinuiteta nego muškarci, što je najviše posledica disproporcije u odgovornostima gajenja djece i obavljanja kućnih poslova koje žene većinom preuzimaju na sebe [10]. Porodična očekivanja vezana za podizanje djece ženama nameću dodatni teret na putu napredovanja jer žene troše značajno više vremena na kućne poslove i brigu o djeci nego što to čine muškarci [11].

Sa druge strane, iako postoje podaci da se žene na nekim nivoima obrazuju u većem procentu nego muškarci u Crnoj Gori, istraživanja Ujedinjenih nacija pokazuju da je Crna Gora jedna od četiri države svijeta u kojima je došlo do najvećeg disbalansa između djece muškog i ženskog pola. Razlog tome su selektivni abortusi kojima se uklanjaju ženski fetusi. Ovaj problem je prisutan u svijetu još od zadnjih decenija prošlog vijeka, kada je primijećen u Kini, Indiji i Južnoj Koreji. U Crnoj Gori se posljednjih godina na 100 djevojčica rađa i do 113 dječaka, a istraživanja pokazuju da uvijek kada je ta brojka veća od 106 riječ je o selektivnim abortusima. U svakom patrijarhalnom društvu velika važnost pridaje se rođenju muškog djeteta i žene tim činom dobijaju bolju poziciju u porodici i društvu [12].

FEMINIZACIJA OBRAZOVNE PROFESIJE I OSVAJANJE LIDERSKE POZICIJE ŽENA U OBRAZOVANJU

Sledeća grupa argumenata pomoću kojih se objašnjava jaz između polova u liderstvu vrti se oko razlike između polova u posvećenosti poslu i motivaciji za preuzimanje leaderskih uloga. U istraživanjima se ipak ukazuje na to da žene pokazuju isti nivo poistovjećivanja i posvećenosti plaćenim poslovima, kao i da i muškarci i žene svoju ulogu zaposlenog smatraju

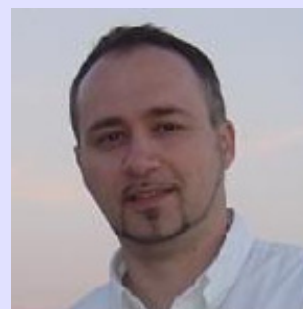
sekundarnom u odnosu na uloge roditelja i partnera [13]. S obzirom na to da fenomen “staklene tavanice” u velikoj mjeri ženama otežava da stignu na elitne liderske pozicije, one koje to uspiju su izuzetno kompetentne.

U obrazovnim procesima, kao nastavnice žene participiraju u velikom broju, pa se čak može reći da je pedagoška profesija u priličnoj mjeri feminizovana. Ova pojava ne može se smatrati isključivo pozitivnom, jer mogući razlozi leže i u niskoj plaćenosti profesije i pogoršanju radnih uslova zbog opšteg smanjenja nivoa zarada u javnom sektoru. U predškolskom obrazovanju je zaposleno 1.661 žena i 71 muškarac, u osnovnom 5.170 žena, a 1.889 muškaraca, dok je u srednjem zaposleno 2260 žena i 1221 muškaraca. U predškolskim ustanovama je dominantan broj žena i na vaspitno-obrazovnim poslovima i na rukovodećim poslovima. Godine 2006. u predškolskim ustanovama je bilo čak 95,49 % žena u odnosu na ukupan broj zaposlenih. U osnovnim i srednjim školama 2005/06. godine je bilo 70,43% žena u nastavnom osoblju osnovnih škola i 61,71% u srednjim školama, 13,66% direktorica osnovnih škola i 12,50% direktorica srednjih škola [8].

Procenat žena i ovdje zavisi od nivoa ustanova kao i od obrazovnih profila, pa se tako među vaspitačicama za predškolski uzrast, prema podacima za 2011, vidi da je od ukupnog broja, 1.494 zaposlenih, ima čak 1.402 žena odnosno 95,5% žena. U osnovnim školama među nastavnim osobljem ima 71,8% žena, dok je na fakultetima među predavačima 576 žena od 1.266 ukupnog broja akademskog osoblja [14]. U sektoru obrazovanja radi 77,7% žena [8]. Takođe, na čelu Univerziteta Crne Gore je prva rektorka u istoriji Univerziteta.

Slična situacija je i u velikom broju evropskih zemalja pa su tako nastavnici u osnovnim školama uglavnom žene. Taj procenat se kreće od 52% u Turskoj, 68% u Danskoj, do čak 95% u Češkoj, Italiji, Litvaniji, Mađarskoj i Sloveniji. Ipak, zastupljenost nastavnica u višim srednjim školama naglo opada, posebno u Češkoj, Nemačkoj, Austriji, Finskoj, Švedskoj i Norveškoj.

Sadašnji trend koji je zastupljen kod nas, kao jednom patrijarhalnom društvu, u kojem se školstvo u kadrovskom smislu feminizira, žene su osvojile lidersku poziciju, no ova oblast se druge strane materijalno i finansijski zapostavlja što je jedan od pokazatelja da se ova djelatnost društveno marginalizuje. Činjenica da su žene zauzele nekad povlašćene pozicije



***Doc. dr. Mladen Perazić** je rukovodilac Sektora za obrazovanje Privredne komore Crne Gore i predavač na Fakultetu za poslovne studije, Univerziteta Mediteran. Dr Perazić je bio aktivno uključen u realizaciju projekata OEBS-a, Savjeta Evrope, ATA i velikog broja nevladinih organizacija u Crnoj Gori. Predavač je Uprave za kadrove Crne Gore za teme: Upravljanje ljudskim resursima, Selekcija kandidata, Timski rad, Motivacija, Zaštita od zlostavljanja na radu, Komunikacione vještine, Odnosi sa javnošću, Vještine prezentacije. Dr Perazić je član Savjeta za kvalifikacije Crne Gore, Sektorske komisije za obrazovanje, Nacionalnog tijela za profesionalnu orijentaciju, kao i tima za pristupanje EU za poglavlja 25 Nauka i istraživanje i poglavlja 26 Obrazovanje i kultura, a Predsjednik je komiteta ISME/TK OO5 – Upravljanje ljudskim resursima Instituta za standardizaciju Crne Gore.*

muških zanimanja i platnih razreda ne znači i da su se izjednačile sa muškarcima u društvenom položaju i finansijskim kompenzacijama.

OBRAZOVANJE U FUNKCIJI RODNE RAVNOPRAVNOSTI

Treće objašnjenje razloga postojanja “staklene tavanice” jesu predrasude vezane za poslove koji proističu iz stereotipnih očekivanja da žene preuzimaju brigu, dok muškarci preuzimaju kontrolu. Za muškarce važe stereotipi vezani za upravljačke karakteristike, kao što su pouzdanost, upornost, nezavisnost, racionalnost i odlučnost, dok stereotipi o ženskim atributima obuhvataju interpersonalne karakteristike kao što su briga za druge, osjetljivost, toplina, pružanje pomoći i vaspitavanje [15].

Ako govorimo o stereotipnim predstavama o rodnim ulogama u Crnoj Gori, tome dobrim dijelom doprinose i tradicionalni sadržaj školskih programa, školskih udžbenika i drugih instruktivnih materijala. Iako u nastavnom gradivu nema diskriminacije, kroz stereotipne sadržaje koji počinju od bukvara, preko drugih udžbenika, posebno iz društvenih predmeta, provlače se patrijarhalni obrasci i androcentrični modeli. Obrazovanje, njegovi sadržaji i prakse su sofisticirana sredstva za reprodukciju ukorijenjenih odnosa među polovima.

Od 1992. u Crnoj Gori počinje realizacija alternativnih edukativnih programa, među kojima su i ženske studije, odnosno studije roda, koje su realizovali NVO Anima iz Kotora, kao i Rodne studije Odjeljenja za poslove rodne ravnopravnosti pri Ministarstvu za ljudska i manjinska prava. No, i pored svih napora, naš obrazovni sistem i dalje reprodukuje patrijarhalne modele rodnih uloga i ne nudi mogućnost potkopavanja naslijeđenih shvatanja o ženama, kako kroz ponudu modela vaspitačica i učiteljica, tako i kroz određene programske sadržaje (Lektira: Vatra samotvora – bajka: Zla žena gora od đavola).

Jedno od tih istraživanja je sprovedeno 2003. a sprovele su ga lingvistkinja Tamara Jurlina, sociološkinja Slavica Kosić i psihološkinja Aleksandra Kovačević [16]. Autorke su analizirale udžbenike za I, IV i VIII razred iz srpskog jezika, poznavanja prirode i društva i istorije, kao predmete koji umnogome utiču na formiranje identiteta. Opšti zaključci su da su novi udžbenici rodno senzitivniji. Učestalost pojavljivanja muških i ženskih likova na ilustracijama je prilično ujednačena kada su u pitanju dječji likovi. Situacija je bitno drugačija kod odraslih likova gdje se žene pojavljuju na 18,5%, a muškarci na 81,5 ilustracija. Što se tiče uloga, aktivnosti i zanimanja odraslih, npr. u bukvaru, žene se mogu vidjeti uglavnom kao domaćice i pored šporeta, a kada su van kuće, onda šetaju ili sjede u parku sa prijateljicama i djecom. Muškarac koji predstavlja tatu je uvijek u odijelu i kada je kući, strogog, ozbiljnog ponašanja, osim kada se malo opusti uz gusle. U tekstovima, žena se uglavnom pominje kao majka, a ako je profesija u pitanju, onda je ona učiteljica. Muškaraca ima u svim profesionalnim ulogama i aktivnostima, rijetko se pominju kao otac ili kao suprug. Autorke istraživanja ističu da analiza odabranih udžbenika jasno pokazuje da je u crnogorskom obrazovnom sistemu i dalje na snazi prepoznatljivi patrijarhalni socijalizatorski obrazac i da su rijetki udžbenici koji svojom rodno senzitivnom orijentacijom otvaraju mogućnost konstruisanja drugačijih formi djelovanja i decentracije rodnih uloga.

ZAKLJUČAK

Uprkos “staklenoj tavanici”, žene sve više osvajaju liderske pozicije. Zahvaljujući promjenama u organizacijama i razvojnim mogućnostima za žene u okviru njih, imaćemo priliku da vidimo više žena u liderskim ulogama, većoj jednakosti polova u raspodjeli poslova

i u raspodjeli odgovornosti kod kuće. Iako jaz između polova na uticajnim liderskim pozicijama ostaje jasno vidljiv, postoje dokazi da ova nejednakost počinje da se smanjuje.

Stepen obrazovanja žena u Crnoj Gori je duže vremena izjednačen sa stepenom obrazovanja muškaraca. Kao posledica ovakvog stanja su trebale da uslijede i jednake rodne šanse u zapošljavanju, imajući u vidu da je obrazovanje definisano kao najznačajniji faktor vertikalne mobilnosti i snažan instrument za prevenciju socijalne isključenosti. Međutim, podaci pokazuju da su žene samo u obrazovnoj profesiji uspjele da zauzmu liderske pozicije i da obezbijede kvalitetno zapošljavanje i uspješnu karijeru. Međutim, u drugim profesijama žene su i dalje na marginama glavnih društvenih tokova. Preuzimanje liderskih pozicija u obrazovanju može da bude snažan instrument promjene naslijeđene nejednakosti i rješavanja problema žena iz prethodnog perioda u smislu prekida prenosa tradicionalnih, stereotipnih i binarnih podjela muško/žensko.

LITERATURA

- [1] Henning, M., Jardin, A. (1977) *The managerial woman*, Garden City, Ney York
- [2] Book, E.W. (2000) *Why the best men for the job is a woman*, HarperCollins, New York;
- Helgesen, S. (1990) *The female advantage: Women's ways of leadership*, Doubleday, New York
- [3] Kotter, J. P. (2012) *Accelerate Change*, *Harvard Business Review Press*, November 2012, p.18.
- [4] Blanchard, K. (2007) *Leading at a higher level*, Prentice Hall, London, p.23.
- [5] Powell, G. N., Graves, L. M. (2003) *Woman and men in management* (3 rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage
- [6] Northouse, P.G. (2008) *Liderstvo – teorija i praksa*, Data status, Beograd, s. 187.
- [7] Eagly, A.H., Crali, L.L. (2004) Women and men as leaders, *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 279-301.
- [8] Ministarstvo za ljudska i manjinska prava Crne Gore, Zavod za statistiku MONSTAT (2014) *Žene i muškarci u Crnoj Gori*, Podgorica, ss. 41-55
- [9] Zavod za statistiku MONSTAT (2012) *Statistički godišnjak Crne Gore*, Podgorica, s.173.
- [10] Mahoney, R. (1996) *Kiddingourselves: Breadwinning, babies and bargaining power*, Basic Books, New York
- [11] Bianchi, S.M. et al. (2000) Is anyone doing the housework? Trends in the gender divisions of household labor, *Social Forces*, No.79, pp.191-228.
- [12] <http://voxfeminae.net/pravednost/item/7363-diskriminacija-zena-i-prije-rodenja-ili-selektivni-abortusi-u-crnoj-gori>, preuzeto 25.10.2015.
- [13] Thoits, P.A. (1992) Identity structures and psychological well-being: Gender and merital status comparisons, *Social Psychology Quarterly*, No.55, pp.236-256.
- [14] Zavod za statistiku MONSTAT (2011), *Statistički godišnjak Crne Gore*, Podgorica, s.175.
- [15] Heilman, M.E. (2001) Description and prescription:How gender stereotypes preven woman's ascent up the organizational ladder, *Journal of Social Issues*, No.57, pp.657-674.
- [16] Foundation Open Society Institute (2003) *Rodni stereotipi u udžbenicima za osnovnu školu u Crnoj Gori*, Podgorica

LIDERSTVO U UPRAVLJAČKIM PROCESIMA VISOKOG OBRAZOVANJA: KVALITATIVNA ANALIZA

LEADERSHIP IN MANAGERIAL PROCESSES IN HIGHER EDUCATION: A QUALITATIVE ANALYSIS

dr Tatjana Ilić-Kosanović, docent⁶
dr Vladimir Tomašević, vanredni profesor⁷
dr Slobodan Vasović, docent⁸

Sadržaj: *Visokoškolske institucije, da bi ostvarile konkurentsku prednost u savremenom svetu, moraju konstantno da prepoznaju ili čak predvide razvoj novih tehnologija, novih oblasti istraživanja i rada, kao i novih zanimanja. Sve važnija postaje uloga liderstva u upravljačkim procesima visokoškolskih ustanova, jer dekani sve manje treba da se bave ustaljenim poslovnim procedurama, a sve više da predviđaju promene i da inspirišu i motivišu nastavno i nenastavno osoblje. Za prodekane i šefove katedri (kao potencijalne buduće top menadžere) takođe je sve važniji kontinuirani razvoj liderskih kompetencija.*

Ključne reči: *Liderstvo, visoko obrazovanje, upravljački procesi*

Abstract: *Higher education institutions, in order to achieve competitive advantage in the modern world, must constantly identify or even anticipate the development of new technologies, new areas of research and work, and new occupations. The role of leadership becomes all the more important in the management processes of higher education institutions, as deans need to deal less with the established business procedures and need more to anticipate change and to inspire and motivate teachers and non-teaching staff. For vice deans and department chairs (as potential future deans) continual development of leadership competencies is also increasingly important.*

Key words: *Leadership, Higher education, Management processes.*

1. UVOD

Iako je od kraja 20. veka tema liderstva zastupljena u akademskoj, stručnoj i popularnoj literaturi, liderstvo je, i kao koncept i kao oblast istraživanja, veoma teško opisati. Benis i Nanus su još 1985. identifikovali preko 350 različitih definicija koncepta liderstva. [2] Northaus ističe da definicija liderstva ima gotovo koliko i ljudi koji te definicije daju, ali ipak kratko i jasno definiše liderstvo kao „proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.“ [3] Northaus ističe i kategorije koje su ključne za definisanje liderstva, a to su: proces, ostvarivanje uticaja, kontekst grupe i ostvarenje cilja. [2] Jukl daje veoma široku definiciju liderstva, takođe uzimajući u obzir više različitih faktora koji određuju uspeh kolektivnog napora koji čine članovi jedne grupe ili organizacije u cilju

⁶ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd, tatjana.ikosanovic@fim.rs

⁷ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd, vladimir.tomasevic@fim.rs

⁸ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd, slobodan.vasovic@fim.rs

ostvarivanja određenih zadataka: „*liderstvo je proces uticanja na druge da razumeju i da se slože šta je potrebno učiniti i kako je to potrebno efektivno učiniti, kao i proces omogućavanja individualnih i kolektivnih napora da se dostignu zajednički ciljevi.*“ [3]

Jedno od ključnih pitanja istraživanja liderstva i istraživanja menadžmenta uopšte, jesu sličnosti i razlike pojmova, odnosno procesa, liderstva i menadžmenta. Još je Kotter istakao da je razlika uočljiva, prvenstvena uloga liderstva je izazivanje promena i pomeranja, dok je prvenstvena uloga menadžmenta obezbeđivanje reda i konzistentnosti u organizaciji. [4] Northaus ističe da se te dve oblasti ipak preklapaju kada menadžeri utiču na ljude u svojoj organizaciji da ostvare određene ciljeve i kada se lideri bave planiranjem, organizovanjem, vođenjem i kontrolom. [2]

Pitanja liderstva na visokoškolskim ustanovama su veoma aktuelna, ali u naučnoj i stručnoj literaturi nedovoljno obrađena. U savremenom svetu, u vremenu u kome je uspešna privreda sve više zasnovana na znanju, visokoškolske institucije, i na nivou univerziteta i na nivou fakulteta, moraju svoje mesto i konkurentsku prednost na tržištu da ostvare predviđanjem razvoja novih tehnologija, novih oblasti istraživanja i rada, kao i potrebnih znanja, veština i sposobnosti u okviru novih zanimanja. Za uspeh jednog fakulteta od ključnog značaja je uloga dekana, kao menadžera fakulteta. Međutim, dekanima su sve više potrebne liderske kompetencije kao što su inspirisanje promena, motivisanje zaposlenih na svim nivoima za promene, komunikacija sa akademskom i širom zajednicom i mnoge druge.

Na nižem nivou menadžera fakulteta, prodekani i šefovi katedri, koji imaju jasno određenu, birokratizovanu ulogu u menadžmentu visokoškolske institucije, takođe moraju sve više da prikažu liderske sposobnosti i potencijal i u okviru svoje pozicije i zato što su ove kategorije izvor sukcesije menadžmenta, odnosno iz njihovih „redova“ se bira budući dekan.



Prof. dr. Vladimir Tomašević je diplomirao na Univerzitetu u Edinburgu, a magistrirao je i doktorirao na Univerzitetu u Kembridžu. Karijeru je započeo na Univerzitetu u Kembridžu. Po povratku u Srbiju bio je konsultant za reinženjering poslovnih procesa, a zatim se vratio u oblast obrazovanja, prvo kao docent na Univerzitetu Singidunum, a zatim kao osnivač i profesor Fakulteta za inženjerski menadžment. U fokusu njegovog interesovanja su strategijski menadžment, upravljanje projektima i menadžment u obrazovanju.

2. LIDERSTVO U UPRAVLJAČKIM PROCESIMA VISOKOŠKOLSKIH USTANOVA

Efektivno liderstvo na visokoškolskim ustanovama, prema Ramsdenu, predstavlja funkciju više faktora, odnosno karakteristika (kompetencija), koje uključuju:

- Liderstvo u prenošenju znanja (npr. nove ideje i nov pristup predavanjima);
- Liderstvo u istraživanju (npr. vođenje putem primera);

- Strategiju, viziju i umrežavanje (npr. izgradnja odnosa sa univerzitetom);
- Motivisanje i saradnju (npr. integritet);
- Fer i efikasno upravljanje (npr. delegiranje);
- Razvoj i priznanje postignutih rezultata (npr. pružanje povratne informacije); i
- Interpersonalne veštine (npr. uvažavanje drugih). [5], [10]

Položaj dekana kao menadžera fakulteta je specifičan u odnosu na menadžere kompanija, dekani su ujedno i top menadžeri kada su u pitanju fakulteti na kojima su izabrani, ali čine i srednji nivo menadžmenta kada su u pitanju univerziteti. [6] I kao menadžeri i kao lideri, dekani moraju uvek imati u vidu i fakultete i univerzitete koje predstavljaju. Danas su sektoru visokog obrazovanja neophodne mnoge liderske veštine i sposobnosti dekana fakulteta u cilju efektivnog upravljanja. [6] Trašova navodi da su najznačajnije komponente liderstva u sektoru obrazovanja sposobnost vođenja heterogene grupe, sposobnost kritičkog mišljenja i sposobnost prihvatanja onog stila vođstva koji je najprijemčiviji za grupu koju dekan vodi. [6]

Dekani na fakultetima imaju lidersku ulogu, međutim, za razliku od menadžera kompanija koji su prolazili kroz različite formalne programe obuke, veoma je retko da su dekani bili obuhvaćeni bilo kakvim programom obuke lidera i vrlo je čest slučaj da budu izabrani isključivo na osnovu svojih akademskih dostignuća, bez obzira na liderski potencijal i prikazane menadžerske sposobnosti. [6], [7], [8] Mnogi novoizabrani dekani su potpuno nepripremljeni za zahtevne multidisciplinarnе zadatke koji ih na ovom poslu očekuju. U opisu posla jednog dekana stoje zadaci kao što su inspiracija i akademskog i neakademskog osoblja na postizanje rezultata, upravljanje performansama zaposlenih, komunikacija sa zaposlenima, studentima i javnošću, upravljanje strategijom ustanove, obezbeđivanje finansijskih sredstava, upravljanje budžetom i mnogi drugi. Druova navodi da su za obavljanje ovako kompleksnih zadataka potrebne brojne veštine i sposobnosti, odnosno poseban set kompetencija, a liderstvo i liderske kompetencije su najvažnije. [7] Druova navodeći Ramsdena ističe da je zato potrebna odgovarajuća obuka vezana za liderstvo za one zaposlene koji imaju potencijal da postanu top menadžeri visokoškolskih ustanova. [7]



Doc. dr. Tatjana Ilić-Kosanović je diplomirala i magistrirala Istoriju na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, stekla naziv Master organizacije i upravljanja ljudskim resursima na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu i doktorirala na temu „Uloga centara za razvoj karijere na visokoškolskim ustanovama u formiranju profila budućih menadžera“ na Univerzitetu „Union – Nikola Tesla“. Tatjana Ilić-Kosanović je docent i direktor Centra za razvoj karijere Fakulteta za inženjerski menadžment. U fokusu njenog interesovanja su karijerno vođenje i savetovanje, upravljanje ljudskim resursima, liderstvo i organizaciono ponašanje.

Postoji nekoliko istraživanja u različitim zemljama koja su se bavila liderskim kompetencijama zastupljenim u menadžmentu visokoškolskih institucija. Jedna ekstenzivna australijska studija ukazala je na sledeće kritične liderske kompetencije u visokom obrazovanju, koje se odnose na menadžment fakulteta: razvoj zaposlenih, donošenje odluka, posvećenost, empatija, analiza problema, dijagnoza i rešavanje problema, fleksibilnost i brz odgovor na različite situacije, strategijsko razmišljanje, podučavanje. [10], [11] Kao najveći izazov za buduće potrebne liderske kompetencije vide se promena misije, vizije i strategije visokoškolskih ustanova u smislu veće fleksibilnosti u cilju ne samo praćenja, već i predviđanja promena u društvu i privredi. [11] Istraživanja sprovedena na trinaest državnih univerziteta u Ohaju su ukazala da su očekivane liderske veštine menadžera visokoškolskih ustanova: veštine upravljanja različitim ljudima, veštine kritičkog razmišljanja, rešavanje problema, a naročito motivisanje i liderstvo putem primera. [6]

Prodekani visokoškolskih institucija imaju važnu ulogu kao menadžeri, ali i kao potencijalni kandidati za poziciju top menadžera (dekana) i kao takvi potrebno je da pokažu i liderski potencijal koji ih izdvaja kao budućeg nosioca misije, vizije, strategije visokoškolske ustanove, motivatora zaposlenih i inspiratora promena. Istraživanja su pokazala da su najznačajnije sledeće liderske kompetencije prodekana: Lični kredibilitet, posvećenost misiji, viziji i strategiji visokoškolske ustanove, motivacija zaposlenih, sprovođenje promena. [12] Te kompetencije su veoma bliske onim liderskim kompetencijama koje se očekuju od dekana jedne visokoškolske ustanove.

Šefovi katedri predstavljaju zapravo linijske menadžere koji imaju i važnu lidersku ulogu: oni omogućavaju da se promene u okviru katedri primenjuju brže, imaju mogućnost da slušaju nastavničko osoblje i da ih motivišu. [9] Istraživanja u SAD su pokazala da i šefovi katedri moraju da poseduju set liderskih kompetencija koje obuhvataju: komunikaciju, upravljanje interpersonalnim odnosima, razvoj zaposlenih, liderstvo putem primera. [13]

Osnovni zaključak različitih istraživanja jeste potreba za obukama koje će doprineti ciljanom, organizovanom i kontinuiranom razvoju liderskih veština zaposlenih na visokoškolskim ustanovama, naročito onih koji su na menadžerskim pozicijama (dekani, prodekani, šefovi katedri) [14]

Na osnovu analize teorijskih koncepata liderstva u visokoškolskom obrazovanju, naročito pitanja potrebnih liderskih kompetencija, postavilo se pitanje liderskih kompetencija koje postoje kod top menadžera (dekan) i operativnih menadžera fakulteta (prodekani i šefovi



Doc. dr Slobodan Vasović je diplomirao, magistrirao i doktorirao na Poljoprivrednom fakultetu Univerziteta u Beogradu. U svojoj karijeri menadžera vodio je uspešne kompanije, kao što je Kondiva, Institut za stočarstvo i Fabrika čokolade Simka. Slobodan Vasović je Prodekan za saradnju sa privredom i profesor Fakulteta za inženjerski menadžment. U fokusu njegovog interesovanja su inženjerski menadžment, tehnologija i proizvodnja hrane i reinženjering procesa proizvodnje.

katedri) na visokoškolskim ustanovama u Srbiji, liderskih kompetencija koje nedostaju i mogućnostima unapređivanja liderskih kompetencija putem obuka. U periodu od 21. do 25. septembra 2015. na Fakultetu za inženjerski su putem polustrukturiranog intervjua intervjuisani dekan, četiri prodekana (prodekan za nastavu, prodekan za saradnju sa privredom, prodekan za nauku, prodekan za državnu upravu i lokalnu samoupravu), šest šefova katedri (šef katedre za visoke tehnologije, šef katedre za informaciono-komunikacione tehnologije, šef katedre za kreativne industrije, šef katedre za menadžment, šef katedre za ekonomiju i šef katedre za strane jezike). Svim ispitanicima su postavljena tri sledeća pitanja vezana za liderske kompetencije menadžmenta Fakulteta:

- I. Koje su ključne liderske kompetencije menadžmenta Fakulteta
 - a. Dekana,
 - b. Prodekana,
 - c. Šefova katedri?
- II. Koje liderske kompetencije najviše nedostaju menadžmentu Fakulteta?
- III. Koje liderske kompetencije se mogu unaprediti putem obuka?

Kao odgovor na prvo pitanje, identifikovane su sledeće ključne liderske kompetencije (poređano prema važnosti u okviru kategorije):

- a. Dekani
 1. Kreiranje vizije i strategije;
 2. Motivacija zaposlenih;
 3. Postizanje rezultata;
 4. Upravljanje finansijama;
 5. Upravljanje promenama.
- b. Prodekani
 1. Interpersonalni odnosi: Saradnja sa profesorima;
 2. Mobilisanje zaposlenih;
 3. Vođenje putem primera;
 4. Upravljanje konfliktima
 5. Promovisanje promena.
- c. Šefovi katedri
 1. Veštine komunikacije: Aktivno slušanje (profesora, studenata);
 2. Interpersonalni odnosi;
 3. Vođenje tima;
 4. Integritet;
 5. Razvoj zaposlenih.

Kao odgovor na drugo pitanje, identifikovane su liderske kompetencije koje najviše nedostaju menadžmentu Fakulteta (poređano prema važnosti):

1. Motivacija zaposlenih;
2. Upravljanje promenama;
3. Aktivno slušanje;
4. Razvoj zaposlenih;
5. Interpersonalni odnosi.

Kao odgovor na treće pitanje, identifikovane su liderske kompetencije koje se mogu unaprediti putem obuke (poređano prema važnosti):

- a. Upravljanje konfliktima;
- b. Vođenje timova;

- c. Izgradnja timova;
- d. Razvoj zaposlenih;
- e. Interpersonalni odnosi.

3. ZAKLJUČAK

Zvezda vodilja razmišljanja o liderstvu u upravljačkim procesima visokoškolskih ustanova treba da nam bude Ramsdenova maksima: „Kada govorim o liderstvu... ja podrazumevam...praktični, svakodnevni proces podrške, upravljanja, razvoja i inspirisanja akademskih kolega...liderstvo na univerzitetima mogu i treba da praktikuju svi, od prorektora do čuvara parkinga.“ [4] Ovaj proces je utoliko važniji kada su u pitanju ljudi na onim pozicijama koje su ključne za kreiranje misije, vizije i strategije visokoškolske ustanove (pozicija dekana) ili su ključne za sprovođenje misije, vizije i strategije (pozicije prodekana i šefova katedri). Međutim, ono što je najvažnije istaći iz analize teorijskih koncepata liderstva u visokoškolskom obrazovanju i istraživanja percepcije liderskih kompetencija zaposlenih na rukovodećim pozicijama na Fakultetu za inženjerski menadžment i percepcije kompetencija koje nedostaju jeste potreba izgradnje sistema obuka zaposlenih koji bi u fokusu imao razvoj liderskih kompetencija, što je uobičajeno u većini kompanija, a gotovo nepostojeće u akademskim ustanovama, ne samo u Srbiji, već i globalno.

LITERATURA

- [1] Bennis, W., Nanus, B. (1985) *Leaders*. Harper & Row, New York.
- [2] Northouse, P. G. (2008) *Liderstvo, teorija i praksa*. Data Status, Beograd. Str. 2.
- [3] Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey. Pp. 7.
- [4] Kotter, J. P. (1990) *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press, New York. Pp. 4-5.
- [5] Ramsden, Paul (1998) Managing the Effective University. *Higher Education Research and Development*, 17(3), 347-370.
- [6] Thrash, A. (2012) Leadership in Higher Education. *International Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 13; July 2012*.
- [7] Drew, Glenys M. (2006) *Balancing academic advancement with business effectiveness? The dual role for senior university leaders*. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 6(4). pp. 117-125.
- [8] Braun, S., Nazlić, T., Weisweiler, S., Pawlowska, B., Peus, C., Frey, D., *Effective Leadership Development in Higher Education: Individual and Group Level Approaches*. *Journal of Leadership Education* Volume 8, Issue 1 – Summer 2009. pp. 195-206.
- [9] Sadeghi, A., Lopic Pihie, Z. A. (2013) The Role of Transformational Leadership Style in Enhancing Lecturers' Job Satisfaction *International Journal of Business and Social Science Vol. 4 No. 8 [Special Issue – July 2013]*.
- [10] Scott, G., Coates, H., Anderson, M. (2008) *Learning Leaders in Times of Change, Academic Leadership Capabilities for Australian Higher Education*. University of Western Sydney, Australian Council for Educational Research, Sidney.
- [11] Drew, Glenys M. (2006) *Balancing academic advancement with business effectiveness? The dual role for senior university leaders*. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 6(4). pp. 117-125.

- [12] Joyce, P., O'Boyle, C. (2013) Sustaining Academic Leadership in Higher Education. In O'Farrel, C., Farrel, A. (Eds.) *Emerging Issues in Higher Education*. 111. Athlone: EDIN, pp. 69-81.
- [13] Dickson, D. A., Et al. (2012) *Academic Leadership (Department Head) Development, Research and Implementation Plan*. The Wallace Center at RIT: NY.
- [14] Fullan, M., Scott, G. (2009) *Turnaround Leadership for Higher Education*. John Wiley and Sons: CA.

INNOVATION AS A FACTOR FOR HUMAN CAPITAL ACCUMULATION

INOVACIJE KAO FAKTOR AKUMULACIJE LJUDSKOG KAPITALA

MSc, Krustina Atanassova, PhD Student⁹

Abstract: *There is already a good amount of evidence regarding the influence human capital exerts on innovation activities. However, a reverse relation can also turn out to be true. Here are addressed the links between the percentage of innovative firms in a set of countries and patents registered in the EPO on one side and the values of the so-called human development index (HDI) and the number of R&D personnel in all sectors of the economy. Significant evidence is present regarding the explanatory role of the patent dynamics for both used measures. Less support is founded for the hypothesis relating the R&D role when the activities of innovative companies are being under consideration in the model.*

Key words: *human capital, innovation*

Sadržaj: *Već postoji dovoljno dokaza o uticaju ljudskog kapitala na inovativne aktivnosti. Međutim, obrnuti odnos može da se ispostavi takođe kao tačan. Ovo se posebno odnosi na vezu između procenta inovativnih firmi u određenom broju zemalja i registrovanih patenata, na jednoj strani i vrednosti tzv. indeksa ljudskog razvoja (HDI) i broja R&D osoblja u svim sektorima ekonomije. Značajan dokaz ogleda se u vezi sa objašnjenjem uloge dinamike patenata za obe mere koje se koriste. Manja podrška je potrebna za hipotezu koja se odnosi na R&D ulogu kada se aktivnosti inovativnih kompanija razmatraju u modelu.*

Ključne reči: *ljudski kapital, inovacije*

1. INTRODUCTION

One can hardly doubt that innovation is a major force of economic growth. Moreover, there are significant spillovers between countries, firms and industries. Turning back to the past century, Abramovitz [1] characterizes fundamentally two ways of increasing the output of the economy. Either the number of inputs going into the productive process can be increased or new processes can be designed in order more output to be obtained using the same number of inputs. Obviously, it is a matter of interest to find out which one would lead to better results and how much better they will be. This brought to measurement of the growth in the output of the American economy between 1870 and 1950, and then the growth in inputs (of capital and labor) over the same period of time. After that some assumptions about how much a growth in a unit of labor and how much a growth in a unit of capital should add to the output of the economy were presented. And it turned out that the measured growth of inputs (i.e., in capital and labor) between 1870 and 1950 could only account for about 15% of the actual growth in the output of the economy. In a statistical sense, then, there was an unexplained residual of no less than 85%.

⁹ Technical University of Sofia, 8 St.Kliment Ohridski Boulevard, Sofia 1756, katanassova@ablebulgaria.org

It is a broadly diffused idea among economists and policy makers that the innovative capacity and the ability to imitate new technologies adopted across regions are key factors in determining the rate of growth of an economic system [2] – [5]. Moreover, problems related to the production and the diffusion of innovations, make technology policy becoming one of the priorities in their agenda [6].

Going as back as to Joseph Schumpeter [7], technological change is one of the major determinants of industrial change and consists of the introduction of new products (product innovation), production processes (process innovation) and management methods (organizational innovation) in an economic system. There has been a lot of research on the topic what factors actually serve as pre-determinants of the innovation activity and obviously, the human capital is if not the most essential at least a core one. Following the above logic, one is easily tempted to believe that without human capital innovation cannot take place or in case of such a chance, it would be quite a low one. Consequently, another question comes to mind, i.e. what presumes human capital accumulation then? This paper is devoted to the research and development of another non-conventional relationship, namely the impact that innovation exercises on human capital accumulation.

The remaining studies are combined in four major sections: Section 2 throws a broad look on the subject; Section 3 sheds light on what actually stands behind the terms “innovation” and “human capital”; Section 4 addresses the question regarding the alternative to use the number of patents and the percentage of innovative firms as determinants of the increase of R&D personnel and rise in the human development index; Section 5 provides the reader with the empirical evidence comprised and analyzed and Section 6 concludes the paper.

2. LITERATURE REVIEW

The application of capital concept on human is not recent. The point that humans and their qualifications might be a part of capital has proponents among economists, since the birth of science of economics. W.Petty, W.Farr, A.Smith, J.B.Say, N.Senior, F.List, J.S.Mill, Marshall, V.Thunen, W.Roscher, W.Bagehot, E.Engel, H.Sidgwick, L.Walras and I.Fisher are some of the most prominent of these economists. The Classical English School has accepted that skills gained by humans are some form of capital while some economists assert that the human himself is capital. Walras and Fischer defended the latter. The second view has been accepted by economists who are involved with income distribution and production theory.

Human Capital Theory (HCT), together with homogeneous work force assumption of neo classic theory has been replaced by heterogeneity of labor. Differences in levels of education and skills gained by persons require that they receive different wages. The consequence of this is a shift from a functional distribution income to an individual distribution of income [8].

The first views on this subject are based on the studies of Smith and Mill. According to the compensation view of Smith, labor mobility gives rise to wage differences that equalize net advantage and disadvantage of the work. In the non-competing group's doctrine of Mill and Cairnes, lack of sufficient labor mobility causes real wage differences and this brings about legal, cultural and social hierarchy [9]. Research on labor market has proceeded on these two principles. Smith's compensating principle is applied on wage differentials caused by vocational education. Smith argues that a person receiving education was in loss because of not working and such qualified people were to be paid more wages and only then they could

fulfill their costs of education and receive gains. This view has constituted the basis of human capital analysis.

Successively the theory has been improved by Becker, Mincer, Schultz [10] – [12]. Human capital has been criticized from different points of view in time. One of the criticisms is that the theory is difficult to be tested, the quality of education cannot be properly considered and those who take investment decisions cannot calculate its possible rates of return. Another point being criticized is the problem of skills. One can have a good amount of skills and abilities without ever entering a university. Finally, another criticism of the theory is the dual job market in the context that education will not be sufficient in eliminating income inequality.

What also needs to be taken under serious consideration is the way the human capital has been measured within the time periods mentioned. For instance, Mankiw, Romer and Weil use primary and secondary school education as a proxy to measure it [13]. As logical as it may seem this is hardly to be interpreted as a basic measurement. Taking the human capital investment in the form of education does not take into account investment in other social services such as health services, insurance, etc. Neither the technological and social transfer of know how is estimated at all. Consequently, this type of measure may not be exactly precise.

3. INNOVATION AND HUMAN CAPITAL

Innovation in its broader perspective can be generally classified as the attempt to try out new or improved products, processes or ways to do things. It is an aspect of most if not all economic activities. It includes not only technologically new products and processes but also improvements in areas such as logistics, distribution and marketing.

Today, innovation is facing new challenges. Its own dynamism has produced a world that requires in many ways a rethinking of innovation itself. In the corporate sector, the determinants of innovation performance have changed in a globalised knowledge-based economy, partly as a result of recent developments in information and communication technologies. Strategies like market capitalization, mergers and acquisitions and just-in-time delivery, have to be revised in the light of the Internet, online shopping and digital TV. Companies are hungry for new ideas about new ideas [14].

Generally innovation can take many forms. It can be a process, a product, a service or anything else that serves for a better performance and provides a greater value for the society. The innovation can originate from anyone who is able to “think out of the box”, who possesses a mindset that is capable of looking outside the already perceived boundaries and generation and implementation of new ideas into reality. And actually, going back to Abramovitz innovation may not and should not be perceived as just improvement. Improvement is a sort of refinement of existing methods to get more output from the same input while innovation is capable of breaking new ground, delivering new outputs out of less or different inputs.

Innovation can originate anywhere. Increased education and economic growth have improved the capacity of developing countries to offer new products and services. Modern communications and transportation technologies allow these countries to share

advances with consumer across the globe. So, inevitably while speaking about innovation turning to human capital is an essential part. Quite great amounts of literature exists on the subject of how human capital accumulation influences innovation.

Success depends mainly on people with higher level competences. In the economic



perspective, the capital refers to factors of production used to create goods or services. The human is the subject that takes charge of all economic activities such as production, consumption, and transaction. Thus, it can be recognized that human capital means one of production elements which can generate added-values through inputting it. Generally, two types of human capital are recognized. The first is to utilize „human as labor force“ related to economic added-value that is generated by the input of labor force as other production factors such as financial capital, land, machinery, and labor hours. The other is that the human capital can be viewed as the target of investment through education and training. Consequently, human capital expansively includes the meaning of “human as creator” who frames knowledge, skills, competency, and experience originated by continuously connecting between “self” and “environment”.

Krustina Atanassova is an industrial engineer with strong passion for entrepreneurship. She graduated the Technical University of Sofia with honors and currently is pursuing PhD degree there. She is currently researching optimal ways to integrate the SCRUM Agile methodology in the management of innovative projects between the scientific institutions and the business in order to facilitate and improve the collaboration between the latter two.

She has been active in several student organizations – Business Booster Sofia, ESTIEM and ABLE. Business Booster Sofia is a Center for Entrepreneurship and Innovations aiming to establish a favorable for entrepreneurship environment for engineering students from different specialties. ESTIEM combines technological understanding with management skills. Its network consists of 79 Local Groups in 31 countries, reaching out to 60 000 students. In 2012 with her team won the largest pan-European case study competition for Industrial Engineering and Management students – TIMES, organized by ESTIEM. She is also an executive member of ABLE - an NGO aiming to develop an active civil society, inspire leadership and spread the entrepreneurial culture in Bulgaria.

In 2011 she won the EMPOWER Young Leadership Development Internship Program. In 2013 she was selected among 400+ applicants to participate in five weeks of intensive academic immersion at the American number one for entrepreneurship - Babson College (Boston and San Francisco), and the Institute of International Education in New York.

She has worked for Lufthansa Technik Sofia as a production planning, forecasting and development engineer for 3 years. She has been on-site trainer for several production companies in Sofia. Currently, she is working as an IT project manager in CSC Bulgaria.

In the 1950’s, some economists discovered that the investment of human capital was the primary element to raise individuals’ wages compared to other components such as land, financial capital, and labor force [15]. Throughout the investment of human capital, an

individual's acquired knowledge and skills can easily transfer certain goods and services with practical values [16]. Furthermore, it is acceptable that the conceptual foundation of one's human capital is based on "something like knowledge and skills" acquired by an individual's learning activities. So, to sum up human capital equals knowledge as a broader meaning.

4. MEASUREMENTS

With perceiving about the importance of human capital, many nations have tried to effectively and efficiently measure their human capital to understand their current status. Thereafter, human capital measurement is an important source in terms of suggesting and implementing policies regarding human resources. First, Wolf [17] suggests that some of the indicators can be actually considered as incomplete indicator to measure the human capital (e.g. proxies such as income and productivity). Second, it is difficult that human capital itself independently contributes to individual development and national economic growth. According to Ashton & Green [18] it is necessary that the link between human capital and economic performance should be considered within a social and political context to precisely measure the human capital. Financial, human and social capital positively influence "something like individual health" [19] – [22]. Nowadays, it is safe to say that human capital can be interpreted as a synonym of knowledge embedded in all levels such as an individual, an organizations and/or a nation.

For the purpose of this paper I use two types of measurements for human capital – number of R&D workers and Human Development Index (HDI). I chose the first one as having been unsatisfied with the usage of just an education factor. Actually, the education factor is included in the R&D personnel as otherwise they would not be able to occupy this position. Many authors recognize the R&D more as a measurement of innovation itself. However, one can doubt that this is the case. Innovation may be a result of such activities but not necessarily of them only.

Moreover, innovation may occur without any R&D at all. What in fact the R&D delivers is a greater portion of knowledge in a given field or an alternative way of utilizing knowledge, but it is always related to knowledge.

On the other hand, the human development index has been reported by the United Nations Development Program (UNDP). The structure of the index is constituted to health, knowledge, and standard living with many sub-variables such as life expectancy at birth, adult literacy rate, specific education, gross enrollment ratio, and GDP per capita. The advantage of this measurement of human capital is that here the concept of "human development" is being considered, assuming that the concept of development includes both quantitative growth and qualitative progress [23].

Regarding the measurement of innovation, the use of patent applications seems quite reasonable and does not require much explanation. It is a commonsense that unless "a real invention", i.e. something in the form of a unique or novel device, method, composition or process, it cannot be granted an intellectual property right. And finally, the proportion of innovative firms within a country can be considered as an enough trustworthy indicator for the innovation activities within its boundaries.

5. DATA ANALYSIS

What still remains under question is whether innovation exerts effect on human capital accumulation. Although, many would argue that the reverse is true, I attempt to prove that both are correlated.

Going back to the Shumpeterian theory of Creative Destruction one can easily see that this correlation is clearly outstanding. Schumpeter distinguishes four basic stages in the Creative Destruction Cycle – status quo, invention, innovation and imitation. So, if we take a deeper look at the invention stage of this cycle, it is quite intuitive to realize that in the core of this stage lies human capital. The more educated, experienced, trained and knowledge oriented the people are, the higher the likelihood of an invention to take place is. Of course, as MRW interpret human capital in the form of primary and secondary school we can hardly measure this likelihood. Obviously, not every graduate has the potential to become an inventor. But the probability of an invention to be made as a consequence of the work of the research and developers is much higher. So, to the extent that in order to become an R&D worker one needs a certain level of education, this makes much more sense. And for sure the more developed nations in terms of HDI possess higher chances as well. Looking from the other perspective, the one of the innovation's point of view - the results from the latter are reflected in it. Undoubtedly, the output of the researchers' work and a higher value of human development lead to an increased number of patents and greater proportion of innovative firms.

Let's now take a look at these relationships through the prism of this particular study, namely the reverse relation innovation - human capital accumulation. In order to give economic value of the invention, the entrepreneur takes the lead and performs the transformation. Circulating through the cycle the status quo is finally reached. However, it is not the same as the one before; it is already a higher one.

Taking into consideration all of the above we practically obtain a new starting point where the process for generation of the next invention starts from. But this can happen only if something in the status quo is changed for the better which immediately requires some improvement or a totally concept to be introduced. Doesn't this indicate a greater human development? And doesn't the presence of innovation during the previous loop affect this?

Let's think about mobile phones. Would somebody be able to imagine a century ago that he wouldn't need to go to the closest post office or telegraph in order to reach someone else? Probably not. After a certain period of time human knowledge reached a level at which humans were able to apply this knowledge, so that they could invent the stationary phone. Did this invention later transformed into innovation raise the so-called human developed index? Well, without having the stationary phone at the first place would anybody come up with the idea that people need a mobile phone when actually anybody wouldn't know what a phone is? Thus, the probability to invent the mobile phone tends to zero. This means that human capital accumulation is being observed following each and every innovation.

In order to test this hypothesis I collected cross country data for 23 countries within a threeyear-time period. To test empirically whether the two major factors—proportion of innovative firms and overall patent applications—have a role of determinants I use the above-described logic which can be mathematically transformed in the following form:

$$HCA_i = f(PIF_i, PA_i, u_i) \quad (1),$$

where:

- HCA_i is the Human Capital Accumulation in country i ,
- PIF_i is Proportion of Innovative Firms in country i ,
- PA_i is the number of Patent Applications in country i ,
- HDI_i is the Human Development Index in country i ,
- RDP_i is the R&D Personnel in country i ,
- u_i combines all the other factors with potential impact on RDP_i

Then, I assume that the function is linear and can be written as:

$$HCA_i = \beta_0 + \beta_1 * PIF_i + \beta_2 * PA_i + u_i, \quad (2),$$

Following the selected data, I use two measures for HCA and run regressions using Ordinary Least Squares:

$$RDP_i = \beta_0 + \beta_1 * PIF_i + \beta_2 * PA_i + u_i \quad (3),$$

$$HDI_i = \beta_0 + \beta_1 * PIF_i + \beta_2 * PA_i + u_i \quad (4),$$

The results are summarized in Table 2 and Table 3.

Three out of four models turn out to be significant leaving the one reflecting the relation between R&D personnel and the proportion of innovative enterprises out of the picture. But more important is the fact that all the coefficients are highly significant.

What immediately can be observed is that there is a good fit of a bit more than 62% and almost 57% of explaining the effect innovation exercises on human capital. Even a better one is observed in the fourth regression measuring the impact of innovation in the form of R^2 . Slightly above 75% of the moments can be explained in this case.

6. CONCLUSION

The common innovation infrastructure - including a country's overall science and technology policy environment, the mechanisms in place for supporting basic research and higher education, and the cumulative "stock" of technological knowledge upon which new ideas are developed and commercialized, leads to continuous development of human capital.

As a conclusion, it may be stated that a potential impact of innovation activities is notable and further research on the topic needs to be made. The hypothesis that human capital accumulation is influenced by innovation is not rejected leaving space for further development and investigation of the concept.

Country	HDI Value	Total R&D Personnel in all Sectors	Proportion of Innovative Enterprises	Patent Applications to the EPO
Netherlands	0.921	116 666	56.7	3337,976667
Germany	0.92	579 200	79.3	22866,86333

Ireland	0.916	22 791	59.5	335,8066667
Sweden	0.916	81 272	59.6	2599,113333
Denmark	0.901	55 711	54.7	1200,79
Belgium	0.897	65 979	60.9	1394,216667
Austria	0.895	63 682	56.5	1639,403333
Lithuania	0.818	10 675	34.5	10,65333333
Finland	0.892	54 047	56.2	1279,16
Slovenia	0.892	15 333	49.4	129,9466667
Spain	0.885	208 831	41.4	1498,833333
Romania	0.786	27 650	30.8	31,94
Italy	0.881	233 927	56.3	4385,216667
United Kingdom	0.875	358 045	44.3	5185,413333
Czech Republic	0.873	60 223	51.7	188,96
Cyprus	0.848	1 270	46.2	14,50333333
Malta	0.847	1 490	41.5	6,65
Slovakia	0.84	18 127	35.6	30,57666667
Hungary	0.831	35 732	31.1	181,11
Poland	0.821	90 716	28.1	97,91666667
Portugal	0.816	56 192	60.3	282,8266667
Croatia	0.805	10 368	42.4	23,57666667
Bulgaria	0.782	16 746	27.1	15,28666667

Table 1: Cross Country Measurements (Source: Eurostat, World Bank)
The survey reference period covers the three years from 2008 to 2010

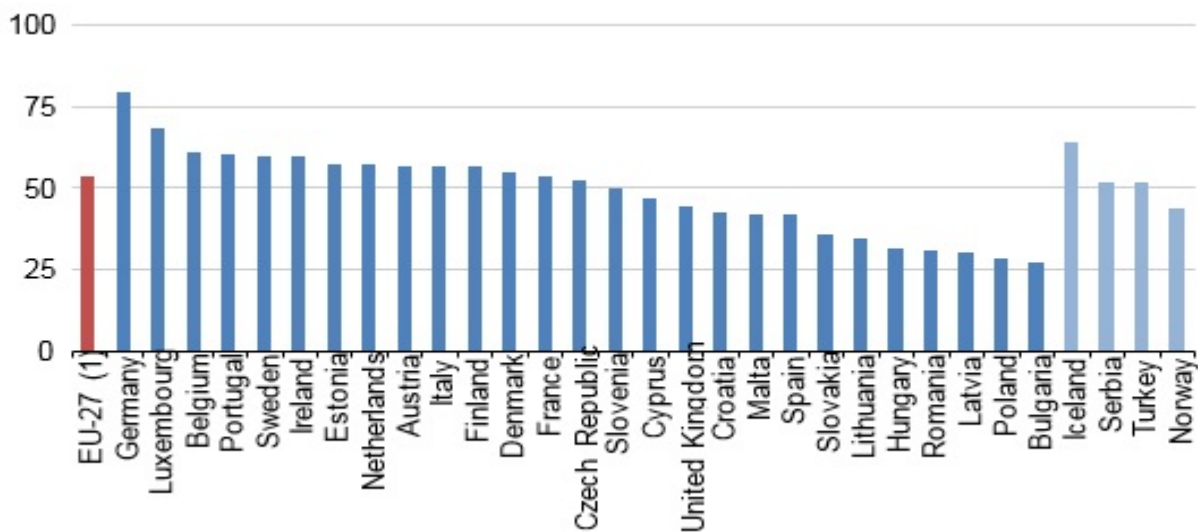


Figure 1: Proportion of innovative enterprises, 2008–10 (Source: Eurostat (online data code: inn_cis7_type))

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
Constant	-0.698194	0.0901834	-7.7419	<0.00001	***
Proportion_of_innovative_enterp	0.143487	0.0234626	6.1156	<0.00001	***
Adjusted R-squared	0.623289				

Constant	-0.24419	0.0188704	-12.9404	<0.00001	***
Patent_applications_to_the_EPO	0.0169651	0.0030925	5.4859	0.00002	***
Adjusted R-squared	0.569429				

Table 2: Regression results for HDI value. Dependent variable: HDI_value

	Coefficient	Std. Error	t-ratio	p-value	
Constant	3.18591	4.10246	0.7766	0.44606	
Proportion_of_innovative_enterp	1.93489	1.06732	1.8129	0.08417	*
Adjusted R-squared	0.094145				
Constant	7.39672	0.4205	17.5903	<0.00001	***
Patent_applications_to_the_EPO	0.566382	0.0689119	8.2189	<0.00001	***
Adjusted R-squared	0.751555				

Table 3: Regression results for R&D personnel in all sectors. Dependent variable: total R&D personnel in all sectors

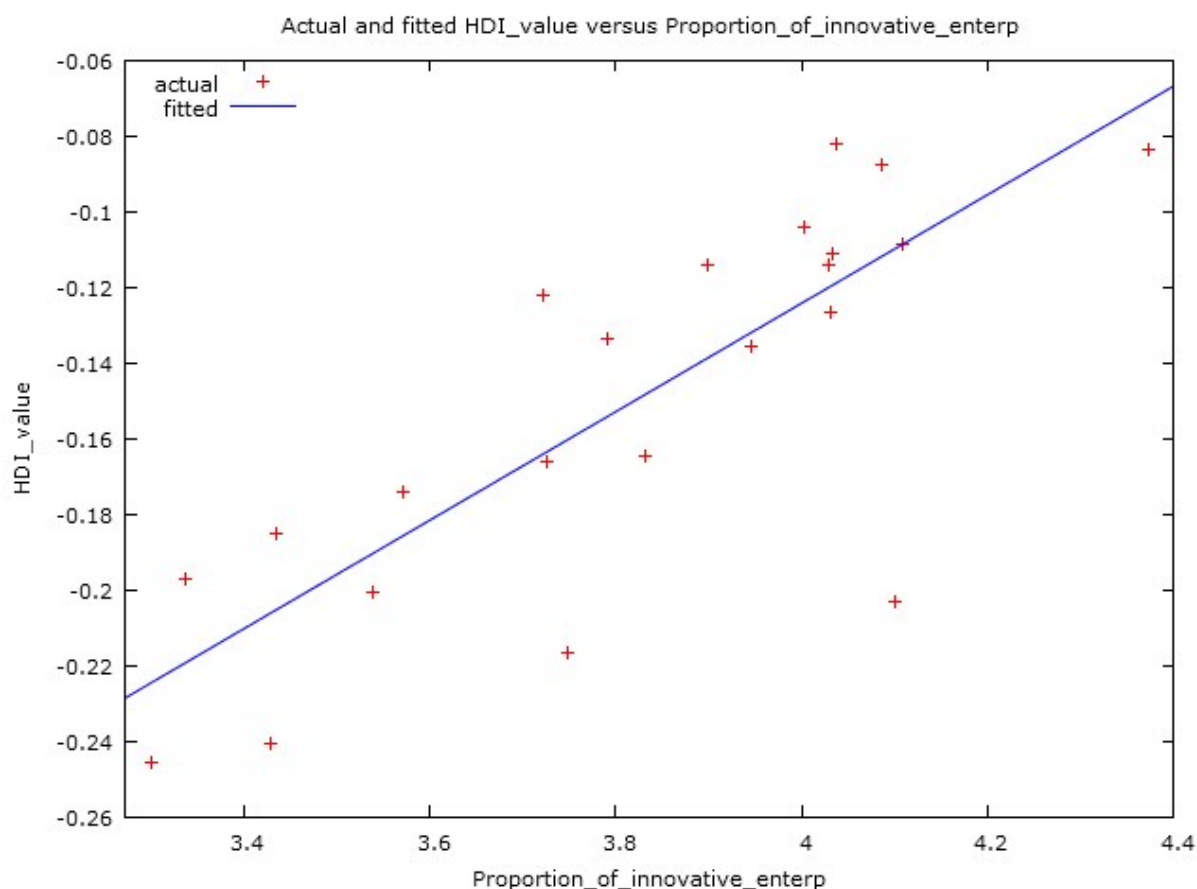


Figure 2: Actual and Fitted HDI Value versus Proportion of Innovative Companies

REFERENCES

- [1] Abramovitz, M. (1956) *Resource and Output Trends in the United States since 1870*, American Economic Review 46 (May), pp. 5-23.
- [2] Solow, R. (1956) *A Contribution to the Theory of Economic Growth*, Quarterly Journal of Economics, 70, pp. 65-94.
- [3] Romer, P. (1990) *Endogenous Technological Change*, Journal of Political Economy, 98, pp. - S71- S102.
- [4] Aghion, P., Howitt, P. (1992) *A Model of Growth through Creative Destruction*, Econometrica, 60, pp. 323-351.
- [5] Metcalfe, S., Foster, J., Ramlogan R. (2003) *Adaptive Economic Growth*, CRIC Discussion Paper N. 59.
- [6] Crespi, F. (2004) *Notes on the Determinants of Innovation: A Multi-Perspective Analysis*, Working Papers, 42, Fondazione Eni Enrico Mattei, pp. 7-10.
- [7] Schumpeter, J. (1939) *Business Cycles: a Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York: McGraw-Hill, pp.75-88.
- [8] Falkinger, J., Zweimüller, J. (2000) *Learning for Employment, Innovating for Growth*, Journal of Institutional and Theoretical Economics Vol. 156, No. 3, pp. 455-472
- [9] Mincer, J. (1994) *Human Capital: a Review*, Labour Economics and Industrial Relations: Markets and Institutions, Harvard University Press, pp. 109-141.
- [10] Becker, G. (1964) *Human Capital*, 2nd edition, Columbia University Press
- [11] Mincer, J. (1957) *A Study on Personal Income Distribution*, PhD Dissertation, Columbia University, New York
- [12] Schultz, T. (1961) *Investment in human capital*, AER 51, pp. 1–17
- [13] Mankiw, N., Romer, D., Weil, D. (1992) *A Contribution to the Empirics of Economic Growth*, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 107, pp. 407-437
- [14] L S Goh, A. (2004) The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 10(3), article 34, 23. [innovation.cc/volumes issues/goh_innov_driven_econo2a.pdf](http://innovation.cc/volumes/issues/goh_innov_driven_econo2a.pdf)
- [15] Salamon, M. (1991) *Human Capital and America's Future*, Baltimore, Johns Hopkins University.
- [16] Romer, M. (1990) *Endogenous Technological Change*. Journal of Political Economy, 98(5), pp. 71–102.
- [17] Wolf, A. (2002) *Does Education matter? Myths about Education and Economic Growth*, London, Penguin
- [18] Ashton, D., Green, F. (1996) *Education, Training and the Global Economy*, Cheltenham, Edward Elgar.
- [19] Blakey, T., Lochner, K., & Kawachi, I. (2002). Metropolitan Area Income Inequality and Self-Rated Health: A Multi-Level Study. *Social Science and Medicine*, 54, 65–77..
- [20] Veenstra, G. (2001). Social Capital and Health. *Canadian Journal of Policy Research*, Spring, 72–81.
- [21] Veenstra, G., et al. (2005). Who You Know, Where You Live: Social Capital, Neighbourhood and Health. *Social Science and Medicine*, 60, 2799–2828.
- [22] Wilson, K., et al. (2004). Linking perceptions of neighbourhood to health in Hamilton, Canada. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 58, 192–198.
- [23] The 3rd OECD World Forum (2009) on “*Statistics, Knowledge and Policy*” Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea

IZOBRAŽEVANJE IN PODJETNIŠKE NAMERE ŠTUDENTOV

EDUCATION AND ENTREPRENEURIAL INTENTIONS OF STUDENTS

dr Iva Konda, viš. pred.¹⁰

Povzetek: V članku izpostavimo vlogo izobraževalnega sistema pri ustvarjanju pozitivnega odnosa do podjetništva in spodbujanju podjetništva med mladimi. Predstavimo podjetništvo v Sloveniji, osredotočimo se na podjetniško izobraževanje in podjetniške namere študentov. Menimo, da bi morali imeti več samoiniciativnih in optimističnih mladih, ki bodo imeli sposobnost kritičnega pogleda na svoje delo, čut do poslovnih partnerjev in samega sebe ter vztrajnost, da realizirajo poslovno idejo. Študente bi zato bilo treba spodbujati k razvoju podjetniških spretnosti in te vsebine bi morale biti del obveznosti v študijskih programih.

Ključne besede: Izobraževanje, podjetniške namere, podjetništvo, študenti

Abstract: The article highlights the role of education system in creating a positive attitude towards entrepreneurship and stimulating entrepreneurship among young people. We introduce entrepreneurship in Slovenia, focusing on entrepreneurship education and entrepreneurial intentions of students. We believe that we should have more self-initiative and optimistic young people who will have the ability to critically look at their work, a sense to business partners and themselves, and perseverance to realize a business idea. Therefore, students should be encouraged to develop entrepreneurial skills and this content should be part of obligations in study programs.

Key words: Education, entrepreneurial intentions, entrepreneurship, students

1. UVOD

Eden ključnih izzivov Evropske unije je dvig podjetniške aktivnosti držav članic, zato je Evropska komisija [1] objavila akcijski načrt Podjetništvo 2020, ki kot glavni cilj navaja ponovno obuditev podjetništva v Evropi. Akcijski načrt predvideva izobraževanje za podjetništvo in podjetniško prakso na formalni ravni, vzpostavitev spodbudnega podjetniškega okolja za rast in promocijo podjetništva ter doseganje različnih specifičnih skupin prebivalstva (ženske, starejši, migranti, brezposelni).

Številne študije so pokazale, da podjetništvo ni naključen proces, ampak je zelo odvisen od posameznikovih značilnosti in njegove osebnosti, znanja in veščin ter od okolja na nacionalni in regionalni ravni, v katerem posameznik živi in deluje. Prav vloga zunanjega okolja je kritičnega pomena za razumevanje podjetniškega vedenja in podjetniških odločitev [2]. V tej

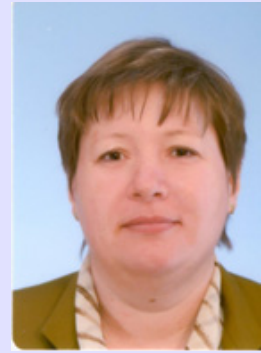
¹⁰ Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenija, iva.konda@guest.arnes.si

smeri je nujno potrebno ustvajanje pozitivnega odnosa do podjetništva v celotni družbi. Pri tem je izobraževanje ključnega pomena za oblikovanje podjetniške miselnosti pri mladih in tudi za zagotavljanje potrebnih spretnosti in znanj, pomembnih za razvoj podjetniške kulture in pozitivnega odnosa do podjetništva [3].

V prispevku se osredotočamo na vlogo izobraževanega sistema pri spodbujanju podjetniških namer mladih. Šola je namreč pomemben socialni in življenjski prostor, v katerem poleg procesov za razvoj intelektualnih sposobnosti potekajo tudi tisti procesi, ki pripomorejo k razvoju osebnostnih lastnosti, oblikovanju samopodobe, vrednot in stališč, ter se povezujejo s podjetniškim obnašanjem. Najprej prestavimo podjetništvo in podjetniške namere v kontekstu izobraževanja. V nadaljevanju članka podajamo ugotovitve najnovejših raziskav podjetništva v Sloveniji in se nato osredotočimo na slovensko študentsko populacijo in njene podjetniške namere.

2. PODJETNIŠTVO, IZOBRAŽEVANJE IN PODJETNIŠKE NAMERE

Podjetništvo lahko opredelimo istočasno kot znanost in umetnost. Pri tem se znanstveni vidik podjetništva nanaša na veščine, kompetence in znanje, povezano z rastjo in ustvarjanjem novih podjetij, umetnostni vidik podjetništva pa na domišljijo (ang. mindset of imagination), predanost (ang. commitment) in strast, povezano z inovacijo [4]. Podjetništvo je torej proces učenja, podjetniške namere pa niso spontane narave, pač pa so ustvarjene, četudi se zdi, da nastanejo spontano. Namero opredeljujemo kot prizadevanje posameznika, da uporabi znanje in se pri tem vede na določen način, kot njegovo pripravljenost za vedenje v določeni smeri, in je pravzaprav kazalnik volje za poskus nečesa [5]. Podjetniške namere so ključnega pomena za razumevanje celotnega procesa podjetništva, ker predstavljajo potreben pogoj za podjetniško aktivnost. Podjetniška aktivnost pa posledično



Iva Konda, PhD, Sen. Lect.

Iva Konda is the Vice-Dean for Development and Research at the School of Business and Management of Novo mesto. She obtained a master's and doctoral degree in management and organisation, more specifically marketing, at the Faculty of Economics of the University of Ljubljana. In the doctoral dissertation, she presented the development of relations between sellers and buyers in the network connections in inter-organizational market. She worked for 15 years in a large manufacturing company: two years as a technologist in the production of condensers, where she dealt with the optimisation of individual phases of the production process, five years as a sales representative, three years as a marketing project manager, three years as a professional sales associate for Far East markets and as a coordinator for marketing and three years as the head of marketing. Since 2009, she has been employed with the School of Business and Management of Novo mesto as the lecturer in business sciences and as the head lecturer for several courses: Introduction to the Economy, Economy of Enterprises, Production management, International Business, Marketing, Business Logistics. As a researcher, she studies the relationships between buyers and sellers, entrepreneurship and innovation, international business, marketing and production management. She has extensive experience in the economy, especially marketing and international business.

prispeva k ekonomski rasti in konkurenčnosti nacionalnega gospodarstva kot celote [6].

Podjetniških spretnosti in veščin se lahko naučimo, ker to niso že vnaprej določene osebne značilnosti, menijo [7]. Mladi, ki se v šoli učijo o podjetništvu, ne glede na to, ali se pozneje odločijo začeti komercialno dejavnost ali ustanovijo socialno podjetje, razvijajo svoje poslovno znanje ter najpomembnejše spretnosti in stališča, med drugim tudi samoiniciativnost, ustvarjalnost, vztrajnost, skupinsko delo, razumevanje tveganja in občutek za odgovornost. To je podjetniška naravnost, ki podjetnikom pomaga preoblikovati zamisli v dejanja in hkrati bistveno izboljšuje zaposljivost [1]. Na drugi strani gre pri podjetništvu za namerni proces, saj se kljub temu da se podjetniki spontano (nenamerno) odzivajo na določene zaznane priložnosti na trgu, podjetje ustanovijo po premisleku in ne iz refleksa. Zaradi tega lahko podjetniške namere proučujemo v okviru sociološko-psiholoških teorij oz. kognitivnih procesov [8]. Namere so najboljši napovedovalec načrtovanega vedenja [8, 9]. [10] dodajajo, da so podjetniške namere zato osnova za razumevanje podjetniškega procesa.

Glede na prepričanje, da je mogoče (vsaj do neke mere) naučiti študente, da postanejo podjetni, je treba prepoznati priložnosti, ki se pri tem odpirajo, in postaviti cilje, ki bi jih lahko dosegli s tovrstnim izobraževanjem [11]. Dva pomembna cilja sta pridobitev podjetniških kompetenc in pozitivnih podjetniških namer [3]. Medtem ko gre pri podjetniških namerah za jasen koncept, so podjetniške kompetence kompleksnejše, saj jih lahko razvijemo v podkategorije, ki se največkrat prepletajo in niso samostojne [11, 3]: 1. podjetniško znanje – gre za razumevanje podjetništva; 2. osvojene podjetniške veščine in sposobnosti – učijo, kako postati podjetnik; 3. pozitivna naravnost do podjetništva – uči, kako biti podjeten, katere osebne lastnosti so potrebne.

Številne študije so pokazale, da ima *izobrazba* pozitiven učinek na delovanje udeležencev v podjetniškem okolju. Tako izobrazba po mnenju [12] omogoča podjetnikom, da zaznajo posledice spremenjenih družbenih, gospodarskih in tehnoloških razmer doma in v svetu in se nanje hitro odzovejo. Posamezniki z najvišjo izobrazbo se odzivajo najhitreje na nove informacije in so zato sposobni dosegati največje uspehe; koristi od izobrazbe tako niso samo v povečani produktivnosti, ampak tudi v povečani sposobnosti realokacije redkih potencialov. Zato je tudi uvajanje inovacij vedno najhitrejše med tistimi z najvišjo izobrazbo. Formalni izobraževalni sistem po [13] vpliva na razvoj nekaterih sposobnosti (kot so kreativnost, sposobnost reševanja problemov v negotovih situacijah, sposobnost prepričevanja, načrtovanja, pogajanja, odločanja) in značilnosti (kot so samozavest, avtonomija, potreba po dosežku, dinamičnost), ki se povezujejo s podjetniškim obnašanjem. [14] dodaja, da mora biti visokošolsko izobraževanje učinkovito predvsem glede kvalifikacij za praktično uporabo naučenega, usposobljenosti za samoučenje in za inovacije. Študente lahko z izobraževanjem za podjetništvo pripravimo na uspešno podjetniško pot in tako dosežemo gospodarsko konkurenčnost, v okviru katere bodo *podjetništvo in inovacije* resnični gonilci rasti in razvoja [15]. Raziskave prav tako potrjujejo, da se posameznik za podjetniško pot odloča na osnovi pridobljenega znanja, veščin in spretnosti ter lastne samozavesti, pri čemer gre za rezultat podjetniškega izobraževanja [15, 17]. Vse to pri posameznikih krepi ustvarjalnost ter zmožnost prepoznavanja podjetniških priložnosti. [18] pa hkrati ugotavljata, da je prevelik obseg znanja na določenem strokovnem področju lahko ovira pri nastajanju neobičajnih in ustvarjalnih zamisli, s čimer pa je uspešno podjetništvo pogosto neposredno povezano.

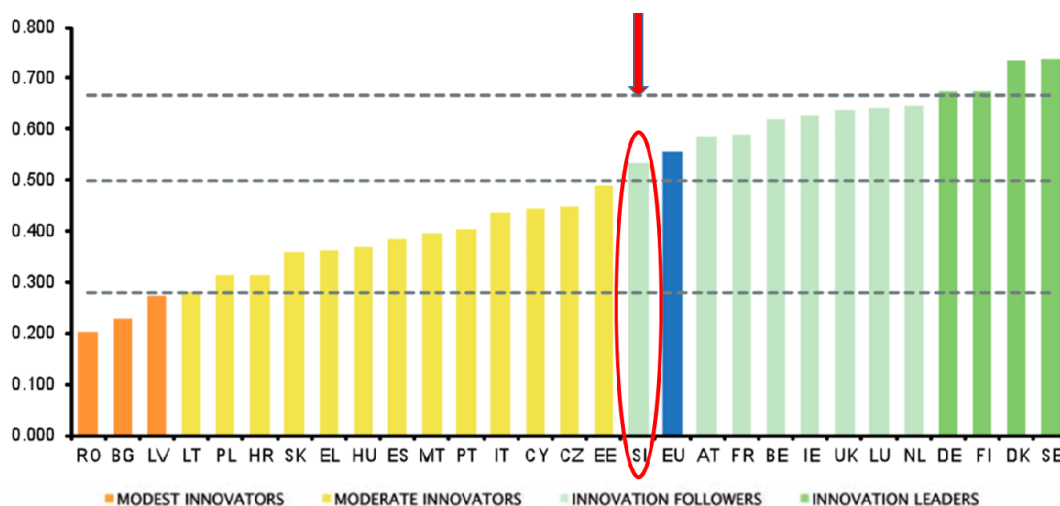
Pri motiviranosti študentov za podjetništvo igra pomembno vlogo promocija podjetništva. Kar pomeni, da bi izobraževalne institucije morale hkrati s promocijo samega izobraževanja za podjetnost in podjetništvo promovirati tudi podjetništvo kot možnost izbire karijerne poti.

Vsekakor pa so posameznikove podjetniške namere v veliki meri posledica: (1) posameznikovih stališč do podjetništva, (2) subjektivnih norm glede ustreznosti in primernosti podjetniške aktivnosti ter (3) zaznanih sposobnosti in zmožnosti za podjetniško aktivnost. Ti dejavniki vplivajo na podjetniške namere, hkrati pa delujejo tudi med seboj [5]. Po drugi strani pa rezultati raziskav kažejo tudi, da se bo dejanska podjetniška aktivnost posameznikov oblikovala ne le kot posledica podjetniških namer, ampak tudi pod vplivom drugih dejavnikov, pri čemer so izpostavljene predvsem podjetniške priložnosti in možnosti za financiranje podjetij. Najpogosteje uporabljena modela, ki skušata pojasniti povezavo med osebnimi značilnostmi posameznika in njegovimi podjetniškimi namerami, sta model [19] – „entrepreneurial event model“ – SEE) in [5] model „theory of planned behaviour“ – TPB. Oba modela sta podprta z rezultati empiričnih proučevanj, kot npr. [8, 20].

3. PODJETNIŠTVO V SLOVENIJI

V raziskavi Global Entrepreneurship Monitor (GEM) [21], ki jo je v navezi s Svetovnim gospodarskim forumom pripravil svetovni konzorcij raziskovalnih institucij GEM, so analizirali 44 držav, ki so jih razdelili v tri skupine. V prvi so države, katerih gospodarstvo temelji na razpoložljivosti produkcijskih faktorjev, kot so surovine in poceni delovna sila, v drugi države, ki so v primerjavi s prvo že izboljšale konkurenčnost in skozi izboljšave proizvodnega procesa znižujejo ceno svojih proizvodov, v tretji skupini pa države, ki proizvajajo inovativne proizvode. V raziskavo je vključena tudi Slovenija, ki spada v skupino inovacijskih držav.

Raziskava po metodologiji UIS [22] prav tako uvršča Slovenijo med inovacijske države, natančneje med inovacijske zasledovalce.



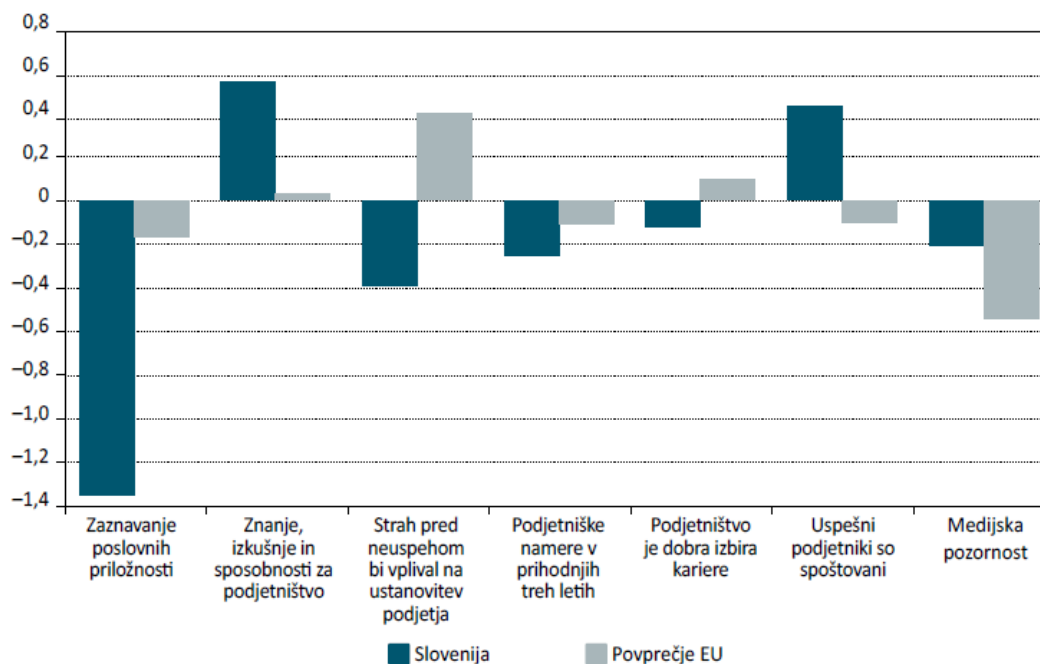
Slika 1: Delitev držav EU-28 glede na inovacijski indeks

Vir: Union Innovation Scoreboard 2015.

Iz slike 1 vidimo, da so rezultati inovacijskih vodij 20 % ali več višji od rezultatov EU28, medtem ko so rezultati inovacijskih zasledovalcev na približno isti ravni kot rezultati EU28 (manj kot 20 % višji in ne več kot 10 % nižji od rezultatov EU28). Rezultati zmernih inovatorjev so nižji od rezultatov EU28 (več kot 10 % nižji in ne več kot 50 % nižji od rezultatov EU28), rezultati skromnih inovatorjev pa so precej nižji od rezultatov EU28 (več kot 50 % nižji od rezultatov EU28).

V Sloveniji še ni zadovoljivega družbenega soglasja o pomembnosti podjetništva in njegovi vlogi za gospodarsko rast in družbeni razvoj. Prihodnja gospodarska rast bo zato odvisna predvsem od zmožnosti nastajanja manjšega števila hitro rastočih podjetij, ki jim bo uspelo razviti globalne tržne niše z visoko dodano vrednostjo. Vse to pa zahteva več kot povprečno znanje tako na managerskem kot na tehničnem področju. Prav tako pa so pomembni učinkovita infrastruktura in ugodnejše razmere za razvoj podjetništva. Ne glede na to, da je za uspeh na trgu v prvi vrsti odgovorno podjetje samo, pa ne smemo pozabiti tudi na vlogo države. Le-ta mora na eni strani zagotoviti konkurenčno in stabilno ekonomsko okolje, na drugi strani pa s svojo podjetno politiko podjetja usposablјati in spodbujati k čim hitrejšemu prilagajanju nastalim razmeram na trgu. Da v Sloveniji še niso take razmere, je pokazala tudi mednarodna raziskava GEM [21].

Po [21], pa tudi po statističnih podatkih (<http://www.stat.si>), se v Sloveniji v zadnjih letih krepi podjetništvo iz nuje, zmanjšuje pa se podjetništvo, ki je posledica kakovostnih podjetniških zamisli. Raziskava GEM ugotavlja padanje indeksa zaznavanja podjetniških priložnosti, saj je delež prebivalstva v starosti med 18 in 64 let, ki opažajo priložnosti za podjetništvo, od leta 2007 do 2014 upadel z 48 % na 17,25 %. Medtem ko so države, ki so v preteklih letih delale družbo Sloveniji na zadnjih mestih, napredovale, se je Slovenija pomaknila na sam rep evropske lestvice in med evropskimi državami zaseda zadnje mesto. Na predzadnjih mestih na repu lestvice delata družbo Sloveniji še Hrvaška (18,43 %) in BiH (19,95 %). Nizka stopnja zaznanih poslovnih priložnosti v državah, ki imajo težave z gospodarskim razvojem, ni le zelo pomemben podatek za vlade teh držav, ampak tudi za številne institucije, med katerimi posebej izpostavljamo izobraževalni sektor, ki lahko pomagajo pri graditvi zmogljivosti posameznikov za prepoznavanje priložnosti. Vendar to zahteva spremembo miselnosti v izobraževalnih sistemih, kjer se bodo morali osredotočiti tudi na razvoj podjetniških kompetenc (proaktivnost, inovativnost, odgovornost za izbiro) pri študentih [21].



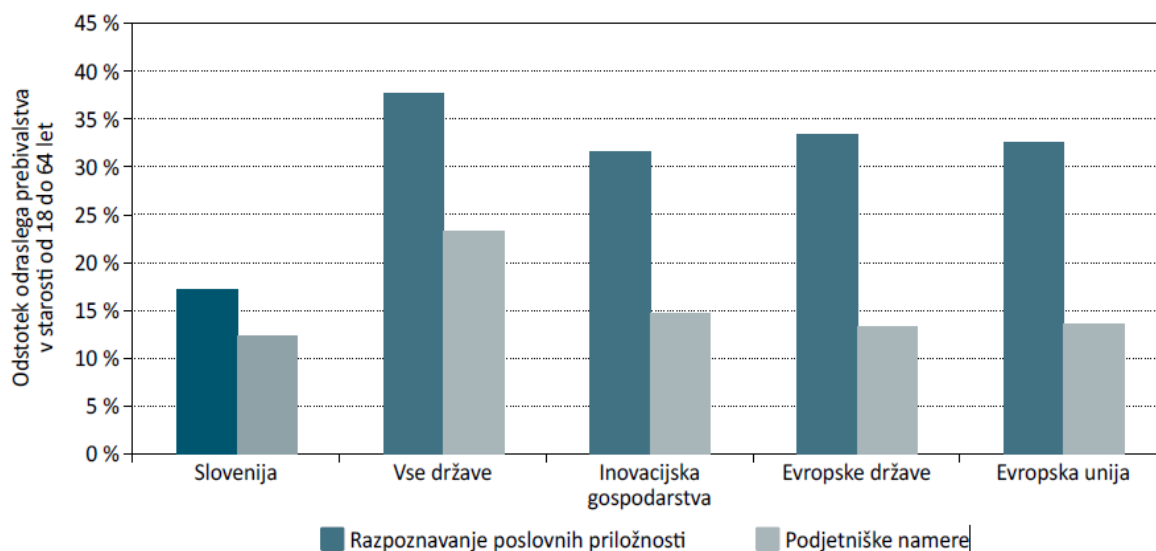
Slika 2: Primerjava Slovenije in povprečja držav EU s povprečjem vrednosti v inovacijskih gospodarstvih, za izbrane kazalnike

Vir: GEM, 2015, str. 44

S slike 2 je razvidno, da Slovenija dosega povprečne vrednosti inovacijskih držav pri dveh obravnavanih vidikih odnosa do podjetništva v družbi, in sicer glede mnenja ljudi o tem, da so uspešni podjetniki v družbi spoštovani in imajo visok družbeni status, ter glede mnenja ljudi o tem, ali imajo znanje, izkušnje in sposobnosti za opravljanje podjetniškega poklica. Povprečje držav EU je nekoliko pod vrednostjo, ki jo dosega povprečje kazalnika v inovacijskih gospodarstvih [21].

Slovenija je izrazito pod povprečjem glede *zaznavanja poslovnih priložnosti*, ki jih ljudje pričakujejo v svojem okolju. Brez poslovne priložnosti, ki jo nekdo v svojem okolju zazna in skuša uresničiti, pa ni kakovostnih novih podjetij. Upad zaznavanja priložnosti je še izrazitejši kot leta 2013, tako da je Slovenija skoraj povsem na repu vseh držav, sodelujočih v raziskavi. Zaznavanje poslovnih priložnosti je v Sloveniji prisotno v bistveno manjšem obsegu celo v primerjavi z državami, ki jih je gospodarska kriza najbolj prizadela (Grčija, Španija, Portugalska, Italija). Medtem ko je leta 2007 še skoraj polovica prebivalstva menila, da se bodo v njihovem okolju pojavile dobre poslovne priložnosti, je že leta 2009 ta odstotek padel na 30 %, v letu 2010 pa še nadaljnjih nekaj odstotnih točk, na 26,8 %. Po 20 % odraslih, ki so poslovne priložnosti v Sloveniji zaznali leta 2012, in 16 %, ki so jih zaznali leta 2013, je bilo v Sloveniji v letu 2014 takih 17,25 % odraslih [21].

Slovenija je pod povprečjem inovacijskih držav in pod povprečjem držav Evropske unije tudi glede *podjetniških namer v prihodnjih treh letih*. Vključevanje v podjetniško aktivnost pa, sicer v manjši meri kot v povprečju v inovacijskih gospodarstvih, hromi tudi strah pred neuspehom v podjetniški karieri. Sloveniji je lani dobrih 12 % odraslih prebivalcev izrazilo podjetniške namere, da se bodo v prihodnjih treh letih začeli ukvarjati s podjetništvom (potencialni podjetniki); le 3,78 % posameznikov pa tudi dejansko realizira svojo podjetniško namero in se loti aktivnosti za začetek poslovanja (nastajajoči podjetniki). Še manj je tistih, ki kot novi podjetniki poslujejo več kot tri mesece in manj kot tri leta in pol – leta 2014 jih je bilo v Sloveniji 2,66 % ustaljenih podjetnikov, tistih, ki poslujejo dlje kot 42 mesecev, pa 4,76 %. Poslovanje je v zadnjih 12 mesecih opustilo 1,47 % odraslega prebivalstva.



Slika 3: Podjetniške namere in zaznavanje poslovnih priložnosti

Vir: GEM, 2015, str. 61

Medtem ko je v Sloveniji delež odraslega prebivalstva, ki podjetništvo sprejema kot družbeno sprejemljivo dejavnost, še sorazmerno primeren (61,1 %), je delež potencialnih podjetnikov

dosti nižji (34,8 %). Da bi povečali ta potencial, bi morali poskrbeti za ustrezno izobraževanje in ustvariti pogoje, da bi morebitni neuspeh, čim manj vplival na odločanje o podjetniški karieri. Upadanje potenciala se še nadaljuje in tistih, ki izjavljajo, da nameravajo v prihodnjih treh letih začeti ustanavljati lastni podjetje oziroma lastno podjetje, je samo še 12,3 %, končni izplen pa je 3,78 % nastajajočih in 2,67 % novih podjetnikov. Podjetniška politika bi se zato morala zavedati, da so potrebe podjetnikov in podjetij v vsaki fazi podjetniškega procesa drugačne, zato potrebujejo tudi različne podporne storitve [21].

Po dveh letih upadanja *deleža nastajajočih in novih podjetnikov z visokošolsko izobrazbo* se ta delež v zadnjem opazovanem letu izboljšuje [21]. Z 39,4 % zgodaj podjetniško aktivnih posameznikov, ki imajo dokončano visokošolsko, univerzitetno ali višjo izobrazbo, se delež najperspektivnejše skupine zgodnjih podjetnikov znova približuje ravni iz leta 2011, ko je znašal kar 46,8 %. Čeprav rezultati kažejo na pozitiven razvoj podjetniškega izobraževanja v slovenskem izobraževalnem prostoru, žal na visokošolskih institucijah še vedno v veliki meri poučujejo predvsem o podjetništvu, premalo pa za podjetništvo. Slednje pomeni sodobno aktualizacijo tega znanja, ki bi študentom omogočilo, da bi lahko sami začeli podjetniško kariero, ali pa jih navdušilo, da se tega lotijo kdaj pozneje, bodisi samostojno bodisi v podjetju, v katerem se bodo zaposlili.

3.1. PODJETNIŠKO IZOBRAŽEVANJE

V Sloveniji imamo veliko odličnega znanja v razvojno raziskovalni in akademski sferi, ki pa v nasprotju s tujimi državami ni gonilna sila razvoja. Imamo dobre prakse sodelovanja znanosti in gospodarstva, vendar jih je premalo. Kaže se tudi premajhna motivacija raziskovalcev za komercializacijo znanja. Podjetja in univerze bi morali skupaj sodelovati v mednarodnih projektih in programih, potekati bi morale izmenjave študentov in učiteljev, povezovati bi se morali pedagoška in raziskovalna dejavnost ter vzpostaviti medsebojna konkurenca. Podjetniki morajo v inštitutih, laboratorijih in fakultetah prepoznati dolgoročne strateške partnerje. Univerza bi morala spremeniti habilitacijska merila, saj trenutno le-ta ne vključujejo sodelovanja v konkretnih razvojnih izzivih gospodarstva z vidika habilitacijskega napredovanja visokošolskega učitelja. Univerza bi morala spodbujati, priznati in nagraditi podjetništvo visokošolskih učiteljev in tudi študentov ter vzpostaviti pisarne za prenos tehnologij iz znanstvenega v podjetniško okolje [23].

Poleg naštetega pa ugotavljamo, da Slovenija še vedno nima sprejete in delujoče strategije za podjetniško izobraževanje na visokošolski ravni. Zasnova takšne strategije je bila v letu 2006 po naročilu tedanje Javne agencije RS za podjetništvo in tuje investicije (JAPTI) narejena, a žal nikoli realizirana. Strategijo bi treba aktualizirati, javno prezentirati in tudi ustrezno materialno podpreti, da bi jo bilo možno izvajati.

Menimo, da bi morali v Sloveniji poskrbeti, da bo v podjetništvu delovalo več samoiniciativnih in optimističnih mladih, ki bodo imeli sposobnost kritičnega pogleda na svoje delo, čut do poslovnih partnerjev in samega sebe ter vztrajnost, da realizirajo poslovno idejo. Študente vseh visokošolskih institucij bi zato bilo treba spodbujati k razvoju podjetniških spretnosti; te vsebine bi morale biti del obveznosti v študijskih programih. Tako bi vsak študent lahko razvil podjetniško miselnost ter pridobil izkušnje in podjetniške veščine že med študijem.

3.2. PODJETNIŠKE NAMERE ŠTUDENTOV

Visoka stopnja brezposelnosti med mladimi, še zlasti tistimi s terciarno izobrazbo, ki lahko predstavljajo pomemben razvojni potencial, zahteva temeljit razmislek: (1) ali imajo visokošolske institucije v Sloveniji primerne izobraževalne programe in, (2) ali so diplomanti iz teh programov primerno usposobljeni za zahteve trga. Brez podjetnih posameznikov, ki so sposobni najti nove poslovne priložnosti znotraj podjetja ali samostojno, ustvarjati nove podjeme in ustanavljati podjetja s potencialom rasti, pač ni razvoja, ne gospodarskega in posledično tudi ne družbenega [6].

Rezultati raziskave [24], v kateri je bilo vključenih 421 slovenskih študentov, nakazujejo na to, da je med študenti podjetniška namera relativno nizka ($m = 0,35$). Vrednosti vseh kazalnikov, ki merijo konstrukt podjetniške namere, nižji od 2,6 na lestvici od 1 (ne drži) do 5 (popolnoma drži). Relativno velik standardni odklon pa opozarja na razlike med študenti. Na primer, študenti moškega spola izkazujejo statistično značilno večjo podjetniško namero kot študentke. Poleg tega obstaja velika razlika v podjetniški nameri med študenti, ki imajo starše podjetnike, in tistimi, katerih starši niso podjetniki. Manjša razlika obstaja tudi med študenti, ki so vključeni v neformalno izobraževanje zunaj njihovega visokošolskega zavoda, in tistimi, ki se teh aktivnosti ne udeležujejo. Rezultati kažejo tudi različne stopnje podjetniške namere med študenti iz različnih študijskih področij. Študenti, ki prihajajo iz netehničnih študijskih smeri kažejo statistično značilno večjo podjetniško namero kot študenti tehniških študijskih smeri.

4. ZAKJUČEK

Povzamemo lahko, da je podjetniško izobraževanje treba približati dejanskemu življenju s praktičnimi izkustvenimi oblikami učenja in dejanskimi izkušnjami podjetnikov. Evropska komisija [1] poudarja, da Evropa potrebuje temeljito, daljnosežno kulturno spremembo, da bi podjetništvo postalo gonilo rasti evropskega gospodarstva. Za razvoj podjetniške kulture pa so potrebni ukrepi v celotnem izobraževalnem sistemu.

Izobraževalne institucije je treba spodbuditi, da postanejo bolj podjetne, s čimer bi zagotovili razvijanje podjetniške in inovativne kulture prek poslanstev, vodenja, interesnih skupin, učnih načrtov in učnih rezultatov [1]. Vendar pa izobraževani sistem ne more nadomestiti spodbudnega okolja za podjetništvo. Nespodbudno podjetniško okolje odvrača mlade ne samo od ustanavljanja podjetij, ampak tudi od njihovega zanimanja za podjetniško izobraževanje. Za dvig podjetniške aktivnosti moramo področje podjetništva obravnavati celostno.

LITERATURA

- [1] EK (2013) *Entrepreneurship 2020 action plan*, European Commission, pp. 1-33. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0795&from=EN>.
- [2] Brouthers, K. D., Nakos, G., Dimitratos, P. (2014) *SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(5), pp. 1-27.
- [3] EK (2012) *Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education*, European Commission. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/files/education/effects_impact_high_edu_final_report_en.pdf.

- [4] Torrance, W. E. F. (2013) *Entrepreneurial campuses: Action, impact, an lessons learned from the Kaufmann Campus Initiative*, Ewing Marion Kauffman Foundation http://www.kauffman.org/~media/kauffman_org/research%20reports%20and%20co%20vers/2013/08/entrepreneurialcampusesessay.pdf.
- [5] Ajzen, I. (1991) *The theory of planned behaviour*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, pp. 179–211.
- [6] Rebernik, M. et al. (2014) *Stanje slovenskega podjetništva in izzivi izobraževanja za podjetnost*, Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta, pp. 59-85.
- [7] Oosterbeek, H., van Praag, M., Ijsselstein, A. (2010). *The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation*, *European Economic Review* 54(3), pp. 442–454. <http://dx.doi.org/10.1016/j.euroecorev.2009.08.002>.
- [8] Singh, I., Prasad, T., Raut, D. R. (2012) *Entrepreneurial Intent – A Review of Literature*, Ninth AIMS International Conference on Management, pp. 201-207.
- [9] Marques, C. S., Ferreira, J. J., Gomes, D. N., Rodrigues, R. G. (2012) *Entrepreneurship education. How psychological, demographic and behavioural factors predict the entrepreneurship intention*. *Education + Training* 54 (8/9), pp. 657–72.
- [10] Wang, C. K., Wong, P. K., Lu, Q (2001) *Entrepreneurial intentions and tertiary education*. In: *Conference on technological entrepreneurship in the emerging regions of the new millennium*, Singapore, pp. 1–40.
- [11] Heinonen, J., Poikkijoki, S. A. (2006) *An entrepreneurial directed approach to entrepreneurship education: mission impossible?* *Journal of Management Development*, 25 (1), pp. 80–94.
- [12] Schultz, T. (1988) *Education Investment and Returns*. In *Handbook of Development Economics*, edited by Chenery, H. and Srinivasan, T.N., Amsterdam / New York: North-Holland, pp. 543–630.
- [13] Gibb, A. (2002) *Creating conducive environments for learning and entrepreneurship. Living with, dealing with, creating and enjoying uncertainty and complexity*. *Industry and Higher Education*, 16(3), pp. 135–148.
- [14] Gojkov, G. (2014) *Global Changes and the Question of Quality in Higher Education*. *Journal of Economic and Business Sciences*, 1(1), pp. 102–116.
- [15] NCGE. (2008) *Developing Entrepreneurial Graduates: Putting entrepreneurship at the centre of higher education*, pp. 6–29. http://www.ncee.org.uk/publication/developing_entrepreneurial_graduates.1.pdf.
- [16] Baker, G., Henson, D. (2010) *Promoting employability skills development in a research-intensive university*, *Education+Traning*, 52(1), pp. 62–75.
- [17] Tominc, P. (2013) *Podjetniško izobraževanje ter podjetniška aktivnost v delu Podonavske regije*. *Didactica Slovenica (Pedagoška obzorja)*, 28 (2), pp. 118–130.
- [18] Carter, S., Jones-Evans, D. (2012) *Enterprise and small business: Principles, practice and policy*. Harlow: Pearson, pp. 27–44.
- [19] Shapero, A., Sokol, L. (1982) *The social dimensions of entrepreneurship*: In C. Kent, D., Sexton, Vesper, K.(Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship*, pp. 72-90.
- [20] Abir S. Al-Harrasi, Eyad B. Al-Zadjali and Zahran S. Al-Salti. (2014) *Factors Impacting Entrepreneurial Intention: A Literature Review*, *World Academy of Science, Engineering and Technology. International Journal of Social, Management, Economics and Business Engineering*, 8 (8), pp. 2438- 2441.

- [21] Rebernik, M. et al. (2015). *Pomanjkanje vitalnosti slovenskega podjetništva*. *GEM Slovenija 2014*, Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta, pp. 41-135.
- [22] Union Innovation Scoreboard 2015, pp. 4-6.
http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf.
- [23] Bešter, J. (2008) *Znanstvenik podjetnik, podjetnik pedagog!* Glas gospodarstva, pp. 49-51.
- [24] Dermol, V. (2014) *Spodbude podjetništvu in podjetnosti v Sloveniji*, Celje, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, pp. 51–56.

UPRAVLJANJE POLITIČKIM RIZIKOM

MANAGEMENT OF POLITICAL RISK

dr Vladimir Tomašević, vanredni profesor¹¹

dr Radomir Stojković, docent¹²

dr Tatjana Ilić-Kosanović, docent¹³

Sažetak: Autori se u radu bave problematikom specifične vrste rizika koji ima multidisciplinarni karakter. Politički rizik je konstantni pratilac savremenih država bez obzira da li se radilo o visokorazvijenim, državama u tranziciji ili razvoju. Sama problematika definisanja termina „politički rizik“ nije jednostavna, jer se isti može posmatrati iz ekstenzivne i intenzivne perspektive. U uslovima opštepovezanosti svih aktera međunarodne (ekonomske) scene politički rizik ima presudan uticaj na privlačenje stranih investicija i međunarodno kretanje kapitala generalno.

Ključne reči: politički rizik, globalizacija, multinacionalne kompanije

Abstract: The authors in this paper deal with issues specific type of risk which has a multidisciplinary character. Political risk is a constant companion of modern countries regardless of whether they were highly developed, countries in transition or developing counties. The very issue of defining the term “political risk” is not simple, because the same can be seen from the extensive and intensive perspective. In terms of the general connection between all actors of the international (economic) scenes political risk influences the attraction of foreign investment and international capital movement in general.

Key words: political risk, globalization, multinational companies

1. DEFINISANJE POLITIČKOG RIZIKA

Politički rizik kao termin i kategoriju u međunarodnim ekonomskim odnosima nije jednostavno definisati. Razlog tome leži u velikom broju faktora koji utiču na ukupan društveni sistem jedne države, a koji bitno opredeljuju poziciju nacionalne ekonomije u regionalnom i globalnom kontekstu.

O političkom riziku se može govoriti kao o:

- neekonomskom riziku;
- mogućnosti odnosno verovatnoći prekida poslovanja inostranih kompanija u zemlji domaćina zbog promene političke konstelacije;
- neželjenom uticaju i mešanju vlade u proces funkcionisanja privrednih subjekata;
- diskontinuitetu u poslovnom okruženju koji je proistekao iz političkih promena, a koje imaju uticaja na profit i ciljeve, kako domaćih tako i inostranih preduzeća i

¹¹ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, Beograd, vladimir.tomasevic@fim.rs

¹² Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, Beograd, radomir.stojkovic@fim.rs

¹³ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, Beograd, tatjana.ikosanovic@fim.rs

➤ nestabilnosti nacionalne ekonomije i društva generalno kao posledice radikalnih političkih promena u konkretnoj državi.[1]

Generalno, politički rizik se može definisati kao svaki politički motivisani akt od strane nosioca vlasti koji za posledicu ima narušavanje poslovne i/ili društvene klime.

Jednu od najcitiranijih definicija političkog rizika formulisao je Roboc. Po njemu [2] „politički rizik je stanje diskontinuiteta u poslovnom okruženju jedne države, stanje u kojem je teško predvideti buduća poslovna dešavanja, a koja su uglavnom rezultat krupnih političkih promena“.

Najveća edukativna baza podataka – Investopedia, je svoje viđenje političkog rizika iznela u sledećoj definiciji [3], „Rizik da se usled političkih promena ili političke nestabilnosti ne ostvari povraćaj (prinos) na investicije je politički rizik“.

U svom istraživanju Kristof Veber [4] se poslužio definicijom političkog rizika koju u svojim projekcijama koristi *Pricewaterhouse Coopers (PwC)* gde se politički rizik definiše kao svaka politička promena koja menja očekivani ishod i vrednost konkretnog ekonomskog projekta što za posledicu ima i menjanje verovatnoće ostvarivanja poslovnih ciljeva u smislu na niže“. Veber je mišljenja da je ova definicija isuviše usmerena na korporativno upravljanje i zbog toga uvodi sledeću tipizaciju političkog rizika:

➤ spoljni rizici, koji se dalje raščlanjuju u dve grupe i to na: geopolitičke rizike i rizike koji proističu iz međunarodnih ugovora.

i

➤ interni rizici – koji mogu imati zakonodavni (regulatorni), demokratski odnosno plebiscitarni i administrativni karakter.[4]

Verovatnoća gubitka zbog političke nestabilnosti u zemlji kupca, koja može da prouzrokuje otkazivanje ugovorenih poslova ili da na bilo koji drugi način utiče na sposobnost kupca da izvrši svoje obaveze se može smatrati političkim rizikom [5].

Imajući u vidu predstavljene definicije, načine sagledavanja i pristupa konceptu političkog rizika, jasno se zaključuje da se isti može posmatrati u užem i širem kontekstu. Kada se posmatra u širem kontekstu, po Tamiru [6] „pod političkim rizikom se podrazumevaju sve nepredviđene promene političkih faktora koji



dr Radomir Stojković, docent

Doktorirao iz oblasti međunarodne ekonomije 2014. godine. U periodu od 2008-2012. godine obavljao poslove asistenta-demonstratora na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo na predmetima: Međunarodna ekonomija, Makroekonomija, Međunarodne poslovne finansije. Na Fakultetu za inženjerski menadžment, 2015. godine izabran u zvanje docenta. Na istom angažovan na predmetima Osnovi ekonomije i Finansijski inženjering. Tokom studiranja i angažovanja aktivno učestvovao na brojnim seminarima, simpozijumima i okruglim stolovima na teme evroatlantskih integracija, privrednog razvoja, lokalnog ekonomskog razvoja, globalizacije i privatizacije, tranzicije socijalističkih privreda. Autor deset radova iz oblasti ekonomskih nauka. Uže naučne oblasti i interesovanja: opšta ekonomija, međunarodna ekonomija i politika, ekonomska diplomatija, međunarodne poslovne finansije.

utiču na relativne cene u trgovini faktorima proizvodnje, robe i usluga, a koje su izazvane akcijama i reakcijama vlade i ostalih političkih činilaca u okviru trgovinske razmene dveju ili više zemalja“.

U užem kontekstu, politički rizik podrazumeva promene koje su nastale isključivo aktivnostima političkih činilaca. Za posledicu imaju negativne promene koje se ne odražavaju na ostale sfere društvenog života, sem političke.

2. DIMENZIJE I ELEMENTI POLITIČKOG RIZIKA

Na osnovu predstavljenih definicija mogu se uočiti pojedinačni faktori koji uslovljavaju pojavu i doprinose povećanju opšteg nivoa političkog rizika. Generalno, svi faktori se mogu svrstati u dve velike grupe [7], i to: faktori koji se odnose na državu i faktori koji se odnose na privredne subjekte (organizacije, preduzeća).

Faktori koji su u vezi sa državom dalje se mogu podeliti u nekoliko grupa. Radi se o: ekonomskim, socijalnim odnosno društvenim i geografskim faktorima. Kao ekonomske promenljive koje imaju uticaja na nivo političkog rizika uočavaju se: fiskalna disciplina, devizni kurs, resursna osnova, kao i kapacitet države da odgovori na spoljno-ekonomske šokove. Društveni odnosno socio faktori odnose se na versku, jezičku i etničku raznolikost, ali obuhvataju i politički dogmatizam. Kada je reč o geografskim faktorima, kao izazivačima političkog rizika, oni se velikim delom mogu preklapati sa društvenim faktorima i zbog toga se mogu označiti i kao geo-politički faktori.

U faktore koji se odnose na preduzeće mogu se ubrojiti: karakter industrije, dostignuti nivo tehničko-tehnološkog razvoja i ulaganja u istraživanja i razvoj, stepen konkurencije, oblik vlasništva i nacionalnost upravljanja.

Sve prethodno rečeno ukazuje na to da se politički rizik može posmatrati iz mikro i makro aspekta. U uslovima sveopšte povezanosti politički rizik dobija i svoju globalnu dimenziju. Među globalne rizike, sa kojima se akteri međunarodnih odnosa suočavaju mogu se pobrajiti sledeći: terorizam, antiglobalistički pokreti, ekološki problemi, visok stepen siromaštva ukupnog stanovništva (pauperizacija) u zemljama u razvoju i tranziciji, ekonomske krize globalnih razmera, *cyber* kriminal, ratovi i građanski nemiri.

Znači, politički rizik se može sagledati iz ekonomskog, političkog i društvenog (socijalnog) ugla. *The Economist* je varijable političkog rizika klasifikovao na sledeći način:

- ekonomske, u koje se ubrajaju: opadanje BNP, inflacija, bežanje kapitala, inostrani dug, nedostatak hrane i uvozna zavisnost.
- političke, i to: negativno raspoloženje susednih država i loše stanje u njima, autoritarnost, nelegitimnost, blokiranost, vojni faktor i rat.
- socijalni – u ovu grupu se ubrajaju: urbanizacija, religiozni fanatizam, korupcija i etničke tenzije.[8]

Uključenjem države i njenih aktera u globalna dešavanja povećava se i broj varijabli koje ulaze u koncept političkog rizika. Tako, *Manhatan Institute of Management* u svojoj analizi uključuje čak 29 promenljivih. [Detaljnije u: 8]

3. PROCENA POLITIČKOG RIZIKA

Procena političkog rizika je od krucijalnog značaja u procesu planiranja i istraživanja internacionalnog tržišta, pre svega za multinacionalne kompanije čije se poslovanje bazira na funkcionisanju u različitim privrednim i političkim sistemima. Svaka multinacionalna kompanija u procesu strateškog planiranja vrši procenu političkog rizika određenog geo-političkog okruženja. Ovo važi i za države, jer su i nacionalne ekonomije neizostavni deo globalnog ekonomskog miljea.

Kada je reč o proceni sve tehnike procene političkog rizika se mogu podeliti na subjektivne i objektivne. Zagovornici objektivnih metoda su stava da se kvantifikacija njihove analize ne može uporediti sa subjektivnim osećajem pojedinaca ili grupe. Zbog ličnih animoziteta prema određenom poslovnom ambijentu i prostoru, ali i pojedincima sa konkretnog geo-političkog podneblja subjektivne metode, smatraju zagovornici objektivnih, nisu dovoljno kompetentne da objasne i predstavu pravo političko stanje u određenoj zajednici. S druge strane, ekonomsko-političku stvarnost konkretnog prostora stvaraju ljudi. To znači da je ista podložna promenama, kako u dugom, tako i kratkom roku. Iz te perspektive subjektivne metode su značajnije u oceni političkog rizika.

Postoji nekoliko načina subjektivne procene političkog rizika, reč je o sledećim tehnikama: *Grand tours*, *Old hands* i *Delphi*. Zajednička karakteristika svih tehnika jeste lični stav neposrednog istraživača o konkretnom okruženju. Percepcije istih određuju generalni zaključak i stav o makropolitčkoj situaciji države. Jedini nedostatak ovih tehnika ogleda se u subjektivnosti samih istraživača.

4. UPRAVLJANJE POLITIČKIM RIZIKOM IZ PERSPEKTIVE MULTINACIONALNIH KOMPANIJA

Iz perspektive multinacionalnih kompanija, pod političkim rizikom podrazumeva se svaka odluka političke prirode koju zemlja domaćin donese, a koja može imati negativne konotacije po poslovanje. Sve one se mogu razvrstati u nekoliko kategorija, i to: veoma štetne političke odluke koje utiču na potpuno povlačenje sa određenog tržišta, štetne odluke koje se ogledaju u donošenju zakonske regulative kojima se ograničavaju, kontrolišu i/ili usmeravaju poslovne aktivnosti, i manje štetne odluke koje se tiču uticaja na pojedine sektore poslovanja.

Ovde se postavlja logično pitanje da li se uopšte preduzeća mogu zaštititi od političkog rizika? Politički rizik se ne može anulirati niti iskoreniti. Međutim, postoje načini na koje se ovaj rizik može minimizirati. U procesu zaštite od političkog rizika multinacionalne kompanije su razvile nekoliko metoda pre nego što krenu sa investiranjem na određenom tržištu. Najjednostavniji metod jeste sprovođenje istraživanja o rizičnosti konkretne države.

Sledeći metod je direktno pregovaranje sa zemljom domaćinom. Ovaj način minimiziranja potencijalnih posledica od političkog rizika praktikuje se sa tzv. rizičnim državama. Sa nosiocima političke i ekonomske vlasti potpisuje se ugovor kojim se garantuje neometan rad kompanije odnosno uslovi kompenzacije ukoliko dođe do prekida rada kompanije za koji je odgovorna vlast.

Sa procesom globalizacije i razvojem međunarodnih finansijskih institucija otvorila se nova mogućnost – kupovina osiguranja od političkog rizika. Multinacionalnim kompanija na raspolaganju stoji mogućnost saradnje sa specijalizovanim organizacijama koje se bave

osiguranjem međunarodnog poslovanja. Kupovinom osiguranja preduzeća se obezbeđuju od potencijalnih neželjenih posledica.

ZAKLJUČAK

Politički rizik je konstantni pratilac savremenih država. Globalizacija i favorizovanje neoliberalne ideologije prouzrokovali su multiplikaciju filozofije političkog rizika. Politički rizik se može posmatrati iz različitih uglova, pa tako ova kategorija rizika ima mikro, makro i globalnu dimenziju. Pored čisto političkog, ima i ekonomski i socijalni karakter. Problematikom upravljanja političkim rizikom bave se svi akteri međunarodne scene. Za procenu političkog rizika koriste se subjektivne i kvantitativni tehnike i metode.

Faktori i varijable ukupnog političkog rizika znatno su izraženiji u zemljama u razvoju i tranzicionim društvima. Multinacionalne kompanije, koje su nosioci razvoja u pomenutim državama, protiv ovog rizika se uglavnom bore osiguranjem svog poslovanja kroz različite ugovore i vidove zajedničke saradnje. Generalno, institucionalni okvir je jedan od najbitnijih faktora u proceni političkog rizika u savremenim međunarodnim odnosima.

LITERATURA

- [1] Sottilotta, S. E. (2013) *Political risk: Concepts, Definitions, Challenges*, Luis School of Government, Rome, 2013. dostupno na: www.luis.edu
- [2] Robock, S. H. (1971) Political Risk: Identification and Assessment, *Columbia Journal of World Business*, Jul/Aug, 6 (4), u: Kobrin, S. (1978) *Political risk: a review and reconsideration*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts
- [3] www.investopedia.com
- [4] Weber, Ch. (2010) *Quantification of Political Risk in Energy Foresight – a Methods Overview*, University of Duisburg-Essen, Essen, dostupno na: <http://papers.ssrn.com>
- [5] www.businessdictionary.com
- [6] Tamir, A. (1985) *Political Economy and Risk in World Financial Markets*, Lexington Books, Michigan
- [7] Tiwari, S. (2011) *International Financial Management*, Guru Jambheshwar University of Science & Technology, Hisar, Haryana, dostupno na: www.ddegjust.ac.in
- [8] Raičević, M. (2000) *Internacionalna ekonomija sa osnovama ekonomske diplomatije*, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd

LIBYAN TELEVISION INFLUENCE ON THE POLITICAL CULTURE OF LIBYAN CITIZENS

UTICAJ LIBIJSKE TELEVIZIJE NA POLITIČKU KULTURU LIBIJSKIH GRAĐANA

Muhamed Abusabi¹⁴

Abstract: *According to a specific culture Libya is very similar to its neighbors Morocco, Algeria and Tunisia, which is considered the country's Arab community. The television program is broadcasted in Arabic, and up to social and political changes during last years, this program broadcast was by the strict control of the state authorities. During the day, in addition to the daily program and the popular Tuareg music and games, there was broadcasting of news in English and French 30 minutes long. According to research of Agency for Journalists Protect found that, prior to social and political changes, Libya was the strictest in control of their media compared to other Arab countries. For this reason, the Libyan government decided to establish private media also in order to overcome this problem and encourage freelancing. After latest social and political changes the picture changed, and now in Libya television programs broadcast 20 televisions, most of them privately owned. The sample used for this study is a complex orchestrated pattern representing the demographic structure in Libya. To collect data on the impact of Libyan television on the political culture of Libyan citizens, trial, as a method of collecting empirical data by means of expression, but mainly oral and written, that give respondents, was selected because of complexity the research. For the implementation of this research a survey with formalized (standardized) written questionnaire was used. Survey has a structured questionnaire and clearly defined questions and answers modalities.*

Key words: *Libya, Influence of Media, Political Culture, Television*

Sadržaj: *Prema kulturi Libija je veoma slična svojim susedima kao što su Maroko, Alžir i Tunis, koji se smatraju arapskim zajednicama. Televizijski program se emituje na arapskom, i od društvenih i političkih promena tokom poslednjih godina, ovaj program emituje se pod strogom kontrolom državnih organa. Tokom dana, pored dnevnog programa i popularne muzike i igara Tuarega, bilo je emitovanja vesti na engleskom i francuskom jeziku u trajanju od 30 minuta. Prema istraživanju Agencije za novinare Protect pre društvenih i političkih promena, Libija je imala najstrožiju kontrolu nad svojim medijima u odnosu na druge arapske zemlje. Iz tog razloga, libijska vlada je odlučila da osnuje privatne medije u cilju prevazilaženja ovog problema i podsticanja slobode medija. Posle najnovijih društvenih i političkih promena slika se promenila, i sada se u Libiji emituju 20 televizije, većina njih u privatnom vlasništvu. Uzorak koji je korišćen za ovaj rad je kompleksan orkestriran obrazac koji predstavlja demografsku strukturu u Libiji. Za prikupljanje podataka o uticaju libijske televizije na političku kulturu libijskih građana, kao metod prikupljanja empirijskih podataka vršeno je izražavanje, uglavnom usmeno i pisano, od strane ispitanika. Realizacija ovog istraživanja izvršena je kroz anketu na formalizovanom (standardizovanom) upitniku, sa jasno definisanim pitanjima i modalitetima odgovora.*

¹⁴ PhD candidate – University John Nesbit, Belgrade, Serbia

Ključne reči: *Libija, uticaj medija, politička kultura, televizija*

INTRODUCTION

As in other societies, in Libya, culture plays an integrative and developmental role. The specificity of the Arab countries is that the dominant role in the formation and cultivation of culture, cultural assets and cultural heritage of the religion. It is believed that religion permeates every pore of the Libyan society and enables the whole society to develop one generally accepted direction, clearly based on religious grounds and long tradition.

In order to collect data on the impact of the Libyan television on the political culture of Libyan citizens, testing, as a method of collecting data through the empirical evidence, but primarily oral and written, which give the respondents was chosen because the features of the research. In this case, it served as a direct way of collecting data because the data obtained in direct verbal communication (verbal communication) to a data source - the provider of the statement, but it is also an indirect way of collecting data, because between events and data about the event mediates respondent, provider of testimony.

Authenticity and value of test data, hence they limited subjectivity, as someone who communicates, and the one who receives the data. In Libya, the beginning of the development of mass culture linked to the start of television broadcasting in 1968. In Libya, the Arab country, with a very specific culture and non-homogeneous population, there is another popular way of spreading mass culture, such as frequent mass gathering and transmission of messages through a direct communication with the population. [1] Mass culture is now available to all social classes, gender, age and educational categories in Libya.

MANAGEMENT OF NEWS AND POLITICAL ISSUES

In all Libyan media in the last decade, there has been an increase in the volume of news, and consequently, an increase in the importance of news content in the creation of political awareness and political culture. Among the most important events is certainly the introduction of satellite TV transmission that led Pan-Arab world news to Libyan media consumers. Moreover, it seems that, at this point, it is important to observe and perspectives of local media in Libya, especially taking into account the development and impact of satellite TV stations. This development is noticeable, especially if we take into account the view that the "news and information about public affairs is now available more than ever before." Based on the growth of the local media, it can be argued that the Libyan audience to adopt the new mass media as the main source of information. This is very important if we take into account that the mass media, such as television, can establish an agenda on public issues that political leaders may try to conceal. [2]

For Libyans, local news on television is very important and affects the formation of political and value judgments. Since the late 1990s, the Libyan audience steadily increased its support for international news services, particularly Al Jazeera, MBC, LBC and Al. Pan - Arab World television broadcasters has gorgeous production budgets that lead to informative program more innovation and creation of a different image, which corresponds to the Libyan public.

Also, "there is evidence that international and local television news service of various psychographic profiles in terms of motivation of their viewers." [3] On the one hand, "navigation information is guided by interest in relation to a particular topic, and on the other, consumers of news are more likely to pay attention to those issues that are relevant to their interests."

With the increased number of media offered, media enable the users that they can actively search for more than personal interest. [4] However, with all this, could watch TV, listen to radio, read newspapers and surfing the Internet in search of the same theme of interest and to meet the 'need' for information. This example illustrates the existence of systematic differences among consumers in the useage of media on a specific topic, such as news. On this basis, it can be concluded that the media have different effects on the attitudes of individuals and that it depends on many factors, such as education, income and gender. [5]

METHODS OF RESEARCH

Data were collected from a variety of sources on the development of Libyan television and the impact of political change on this development, as well as the impact of television on political consciousness and culture in Libya. After that, we joined the study collected historical sources, and made their evaluation and critique of sources, because the turbulent political situation in Libya in recent years has influenced the structure and objectivity sources significantly changed. In the process of synthesis was a performed generalization and extract conclusions about the impact of Libyan television on political culture.

BACKGROUND OF DATA COLLECTION

In Libya currently is present a great number of young people, with a less number of old people. Number of children (under 18 years) is also very high, with the participation of about 30% of the total population. For Libya, this represents a great safety and extraordinary potential, given that the nation is young (observed by distributing years), and on the other hand represents a major commitment to young people, providing jobs and a decent life. From the perspective of politics, the distribution of years can help a lot in predicting the movement of social unrest, as a young society may have a problem if young people can not provide jobs and social security.

At the beginning of the turbulence in Libya, among other reasons, was this - great dissatisfaction of youth and young social status and disabilities to ensure a decent life. From this standpoint of importance for this research, the distribution of the age of the participants is extremely important, because we will look at whether the increasing age of the population increases participation in politics. Many respondents with good literacy, as a rule, do not have sufficiently developed the habit and not sufficient motivation for written communication. Verbal survey is, therefore, much more convenient, but also the danger of deviation from the substantive provisions polls pronounced.

For the implementation of this research we have used formalized (standardized) written questionnaire, which has a precisely defined questions and answer modalities. The intention was that the number of modalities is about the same everywhere, and that the modalities of the response of the same meaning are given in the same order at each point. Number of alternatives (modalities) response is usually two, three or five. This is due to the necessity in the questionnaire which includes various types of scales, dichotomies and classifications,

especially because the survey is used as a technique in quantitative research, or when providing statistical data processing, and for purposes of research the influence of television on the political culture of the citizens of Libya.

RESULTS OF RESEARCH

Most people involved in research was aged between 36-54 years - 40%, followed by people aged 25-35 years - about 30%, behind them people aged 18-24 years - about 22%. At least the persons in late adulthood: 55 and 64 years - about 8%, and the elderly, over 65 years - 4.3%. Of those who participated in this study the most highly educated, a total of about 54%, of which 44% have completed basic studies, while 10% of graduates graduate students. About 32% of respondents had completed high school, while 14% with primary education.

If we look at the survey results, we see that 92% are interested in politics, while only 8% did not. Since the majority of which is interested in politics 14% are interested only informative, 55% identified themselves as interested and 23% are very interested. A large percentage of interest in politics, for power is a double-edged sword. On the one hand, it is good that so many people are interested in politics, because the government may transfer its message to a number of people, and on the other hand, the question is what will happen when the message ceases to respond to people who listen to it. Libya is an example of such changes.

Results show that more than 80% of respondents agreed with this issue and confirms that TV affects political attitudes of viewers. To that extent the content of television programs, especially informative, extremely important. About 12% of respondents said they disagreed that the television program affects political attitudes, while 10% had no opinion or did not want to share it with the interviewers.

Research questions whether television affects the political commitment of the respondents; the results show that the vast majority believes that television affects political engagement and 76% of them. About 11% of respondents said they did not agree that television has an impact on political commitment; up to 13% of the respondents had no opinion or did not want to share it with the interviewers.

The vast majority of respondents have confirmed that they agree that TV influences the political culture, 84% agreed that television is a major factor in shaping and directing the political culture. Only 7% of respondents disagreed and 9% were neutral. Basic hypothesis of this research was is the higher the interest of the population in politics increases and the impact of their information elements of television programs on the participation of the population in politics. The basic hypothesis is confirmed, because there is a significant positive correlation between the variables. Confirmation of hypothesis creates the basis for further research intensity of the impact of television on the interest and political attitudes of the population in Libya.

CONCLUSION

As the results obtained in this research could be a good basis for deeper social reform, we highlighted the following recommendations for the implementation of the obtained conclusions:

1. Based on the results systematization of television media and their influence in Libya, to create a development strategy for television and content, in order to achieve optimal results in creating a positive political climate in Libya.
2. Define a clear regulatory framework, which will introduce quality control broadcast program content, with the aim of creating political language, as part of a political culture that will promote democratic development in Libyan society.
3. Introduce a regular control and reporting on the quality of the content of television news programs, which will eliminate or minimize hate speech, present in television programs.
4. Encourage greater investment in television infrastructure in less developed areas, to the influence of television on political culture and political commitment in these areas raise the level of democracy.
5. Encourage greater investment in quality productions for TV, because quality informative television programs create a better foundation for quality development of political thought and consciousness in Libya.
6. Recommendation of creating inclusive programs that will encourage greater youth participation in political life
7. To contribute to the creation of better conditions for education, which will consequently lead to a larger number of residents who are interested in active participation in the political life of Libya.
8. To employ the need to create social preconditions for more active participation of women in political life in Libya, through involvement in socio-political processes.

References

- [1] Semir Mohammed Hussein; "Research information, basics and principles"; Cairo, Dar al-Sa'b, 1979
- [2] Patrick McConnell, Lee Becker, Role of media in democratization, Political Communication section of the International Association for Media and Communication Research at the Barcelona Conference, July 2002
- [3] Muhammad L. Ayish , "The Impact of Arab Satellite Television on Culture and Value Systems in Arab Countries: Perspectives and Issues", Arab Satellite Television Broadcasting conference, 2002, Cambridge
- [4] Mohamed El-procurement and Adel Iskandar. Al-Jazeera. The story of the network, which forms the rule and redefine modern journalism,. Cambridge, Mass., 2003
- [5] Kai Hafez, Mass media in the Middle East: Models of Social Change. In Mass Media, Politics and Society in the Middle East, Cresskill, NJ, 2001

ŠTO JE TO NAJBOLJI POSLOVNI MODEL

WHAT IS THE BEST BUSINESS MODEL

Dr.sc. Marija Valčić¹⁵

Sažetak: Što je stvarno, poslovni model? Svi se slažu da izvršna vlast u svakoj organizaciji mora znati kako stvoriti najbolji poslovni model kako bi sama organizacija mogla napredovati, ali zašto i dalje postoji toliko nejasnoća oko toga, što je to poslovni model. Znanstvenica iz područja menadžmenta Joan Magretta definira poslovni model kao "priču koja objašnjava kako organizacija, radi". U radu se nastoji objasniti pristup izradi strategija i najbolji poslovni model za organizacije u kulturi u području neprofitnog sektora. "Poslovni model" je jedan od onih pojmova kojem smisao daje njegov korisnik, a mi bi trebali početi s jasnim i preciznim razumijevanjem što je poslovni model i onog što on nije. Često se dogodi da za jednu osobu "poslovni model" nije još jedan "poslovni slučaj", "prihodovni model", "strategija", a za druge je upravo to. To će proizvesti direktni utjecaj na svakodnevno poslovanje kulturne organizacije. Loš poslovni model je direktni gubitak u proračunu. Kulturne organizacije moraju se nositi s novom financijskom stvarnošću i stoga će morati pronaći nove načine financiranja kako bi se pronašle nove mješavine filantropskih donacija, javnog i privatnog kapitala, s jedne strane a s druge strane ostvariti prihod ili biti prisiljeni na nužno rezanje troškova.

Ključne riječi: Strategije, taktike, poslovni model, kultura, neprofitni sektor

Abstract: "Business model" is one of those terms that takes on the meaning of its user, and we should begin with a clear understanding of what it is and isn't. We can't always be sure that one person's "business model" isn't another's "value proposition," "business case," "revenue model," "strategy," and so on. This will immediately have effect on daily operations of the cultural organization. A loss in government funding therefore results in a broken business-model. Cultural organizations have to cope with a new financial reality and therefore will have to find new ways of financing in order to find a new mix of philanthropic donations, public and private capital, and on the other side a rise in self generated revenues or even a cut in their organization's cost-structure.

Key words: Strategy, tactics, business model, culture, non-profit sector

¹⁵ Veleučilište Baltazar, 10209 Zaprešić, V. Novaka 23, Hrvatska, 10000 Zagreb, Lastovska 23, Hrvatska, marija.valcic@bak.hr

1. UVOD

Pisanje strategije, pokazat će vrijeme a i umijeće onih koji ih pišu i pisat će ih, odražava i pokazuje probleme svih sektora, javnog, privatnog, neprofitnog i otkriva činjenicu da su suočeni s izazovima stalnih promjena u okruženju koje nije statično već se neprestano mijenja.

Za sve organizacije u kulturi i one privatne i one društvene (gradske, županijske, nacionalne, državne), za cjelokupni neprofitni sektor neki dijelovi predanog rada pojavit će se u kontekstu organizacijske strategije koja nam služi za uspješno postizanje operativne učinkovitosti, sposobnosti, na način da, organizacija u kulturi maksimizira prihode, a da istodobno smanji troškove. To zvuči jednostavno, pa zašto se sve češće događa da je održivost tako nedostižan cilj? Rasprave, neprestano traženje vanjskih stručnjaka i mnoge besane noći za kulturnjake, za upravu, upravna vijeća organizacija u kulturi, odbore i ravnatelje, u umjetničkim organizacijama, galerijama, muzejima, kazalištima čini se, događa se upravo zbog toga jer svi «moraju» sročiti svoju poslovnu strategiju koja, kako se čini, ipak se vrti oko koncepta održivog razvoja i u pronalaženju najboljeg **poslovnog modela**, a ne zbog želje i traženja resornog ministarstva te ostalih vapajućih glasova iz vlade o tome da samo s usklađenim strategijama možemo, kroz projekte, osigurati sredstva Europske unije. Pisanje strategije, pokazat će vrijeme a i umijeće onih koji su ih pisali, odražava i pokazuje probleme svih sektora, javnog, privatnog, neprofitnog i otkriva činjenicu da su suočeni s izazovima stalnih promjena u okruženju koje, moramo priznati, nije statično već se neprestano mijenja. Dakle, uskoro ćemo se pozdravljati s upitom: Imate li strategiju?!



Marija Valčić profesorica je na Veleučilištu Baltazar u Zaprešiću, Zagrebu i Biogradu na Moru. Autoričini interesi pokrivaju područja i uloge novih tehnologija u kulturi i umjetnosti, kulturu i kreativne industrije, kulturu i turizam, ulogu međunarodnih organizacija u kulturi i umjetnosti te ulogu muzeja, muzejskih zbirki i graditeljske baštine, ekonomsko vrednovanje baštine. Njezini istraživački interesi fokusirani su na utjecaj ICT-a na kulturu, virtualne mreže i portale, digitalizaciju kulture, organizaciju znanja u području kulture, kulturnih politika, varolizaciju kulturne baštine, kulturne informacije, kulturnog menadžmenta i pitanja kulturne suradnje. Njezini dugogodišnji interesi uključuju produkciju umjetnosti, ispitivanje kulturnih identiteta i kulturnu tranziciju. Isto tako u područje istraživanja uključuje istraživanja u području međunarodnih kulturnih odnosa i suradnje, komparativnih kulturnih politika, kulturnog razvoja, financiranja i upravljanja u kulturi. Ekspert je u članstvu ICOMOS-a u Odjelu za turizam i baštinu, članica je ICOM-a, ECOVAS-a, ISPA-e (Međunarodne udruge izvedbene umjetnosti) i ENCATC-a (Europske mreže centara za usavršavanje kulturne administracije). Konsultant je i evaluator na projektima EU.

2. ZAŠTO STRATEGIJA U INSTITUCIJAMA KULTURE U NEPROFITNOM SEKTORU?

Strategija je nastala iz potrebe za sustavnim i promišljenim pristupom u razvoju institucija, pa tako i institucija u kulturi. Nužno je bilo prionuti strateškom planiranju i njegovoj provedbi, čime se ujedno stavlja težište na rješavanje ključnih problema koji se tiču financiranja kulturnih djelatnosti iz gradskoga proračuna, državnog proračuna, donacija i sl. Utvrđivanje kulturne politike ovako, prvi put, dobiva razinu dugoročnog dokumenta. Strategijom su obuhvaćeni svi oblici poticanja, razvijanja i unapređivanja sveobuhvatne djelatnosti što pridonose razvitku i unapređivanju kulturnog života grada i države u cjelini.

Strategijom se opisuju opći i posebni ciljevi te način njihova ostvarivanja kroz niz mjera, uz jasno definirane pokazatelje uspješnosti kojima će se mjeriti ostvarenje tih ciljeva. Provedba **Strategije** predviđena je provedbom i ostvarenjem općih strateških ciljeva i prioriternih projekata, kao i posebnih ciljeva i mjera nužnih za razvoj pojedinih projekata. Budući da detaljno uređuje način i dinamiku provedbe mjere u svrhu ostvarivanja ciljeva, Strategija u sebi sadrži i elemente akcijskoga plana. Štoviše, institucionalni okvir u kojem se nalazi zarobljena institucija u kulturi koji je uvelike određen zakonskim i drugim državnim propisima nije doživio znatnije izmjene osim unapređenja u vezi s djelovanjem kulturnih vijeća i sustava evaluiranja kulturnih programa. Stoga je potrebno sustav financiranja i upravljanja kulturom osuvremeniti. Kulturna te njena duhovna grana i osnovni oblik kulture, umjetnička ponuda mora se prilagoditi aktualnim financijskim uvjetima te kulturnim tj. umjetničkim potrebama novog promatrača, korisnika, publike, otvarajući ujedno prostor i za nove kulturne i umjetničke sadržaje. Strategijom se, dakle, želi i mora potaknuti niz promjena koje se izravno tiču načina upravljanja kulturnim resursima: ustanovom u kulturi i cjelokupnom kulturnom infrastrukturom i nadgradnjom.

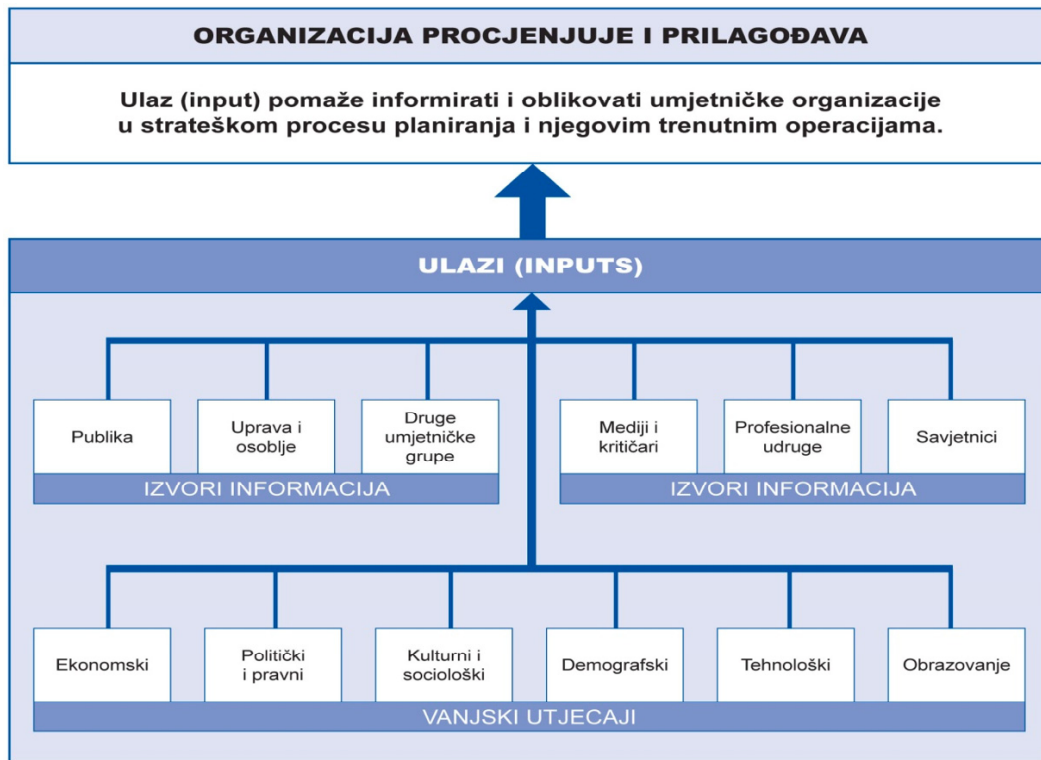
Organizacija u kulturi pojavljuje se i u svijetu i u nas u pravilu u dvije karakteristične situacije, a to su: organizacija institucija koje obavljaju kulturnu djelatnost i izvan institucionalna organizacija kulturnih aktivnosti, programa, kulturnih projekata. U oba slučaja radi se o organizaciji koje su ustrojene po određenim metodama i načelima. Razvoj organizacije u kulturi zahtjeva nova promišljanja i pristupe organizaciji što bi trebalo pogodovati shvaćanju i primjeni poslovnih procesa kao važnih odrednica pri utvrđivanju organizacijske strukture: Osnovne poslovne funkcije (upravljanje i rukovođenje); i izvršne poslovne funkcije (proizvodnja kulturnih programa ili usluga, marketing, razvoj, financije, računovodstvo, nabava, ljudski potencijali, administracija, kontrola).

3. STRATEGIJE, TAKTIKE, POSLOVNI MODEL

Općenito govoreći, veličina problema brzo ispliva na površinu kada institucije raspravljaju o svojim strategijama, o svom poslovanju te o tome kakav im je poslovni model. Organizacijski rast institucije u kulturi je poželjan i očekuje se jer bi označio kvantitativno povećanje broja usluga, ili proizvoda, odnosno korisnika, promatrača, publike, istomišljenika koji će u određenom trenutku postati razlogom za organizacijsku prilagodbu. Ova pitanja imaju tendenciju da se ispituju odvojeno i u različitim vremenskim razmacima, no za mnoge organizacije u kulturi, a i sve druge, često sve kulminira kada se donese odluka oko determiniranja: "Koji je najbolji **Model** kojeg organizacija ima, i kako ga možemo kreirati?"

Dovoljno je sagledati svu silu problema koja se nameću oko naših kazališta i koliko žustro kazališta brane postojeće stanje i svoju repertoarnu politiku. Oblikovanje organizacije u

institucijama kulture odvija se sukladno važećim propisima, te zbog utjecaja različitih čimbenika. Čimbenici su stalni vanjski čimbenici i stalni unutarnji. Na unutarnje čimbenike može se utjecati, ali na vanjske čimbenike, na čimbenike koji proizlaze iz okruženja ne može se imati presudan utjecaj. Unutarnji čimbenici su: misija, ciljevi i strategije, zadaci i tehnologija, veličina institucije, ljudski potencijali, životni ciklus institucije. Vanjski čimbenici su: stupanj kulturnog razvoja cjelokupne zajednice i njenog okruženja, stupanj tehnološke i znanstvene razvijenosti, postojanje kreativnih industrija, tržište kulture.



Slika 1. Organizacija procjenjuje i prilagođava se

Predvidjeti promjene u kulturi i umjetnosti je teško, ako ne i nemoguće. Svaka organizacija u kulturi podložna je mnogobrojnim vanjskim utjecajima. Kulturno i društveno okruženje je kombinacija vrijednosti i vjerovanja u društvo, kao sustav vrijednosti koje je potrebno iskomunicirati kroz obitelj, obrazovni sustav, religijske vrijednosti i sve više, kroz elektronske medije. Tehnologija, nekad glavna prijetnja živih izvedbenih umjetnosti, sada pomaže umjetnosti i umjetnicima u tome da s lakoćom dođu do šire publike nego bilo kada prije. Nove tehnologije su pomogle povećati distribuciju nastup, distribuciju proizvoda umjetnosti time što sada umjetnost dolazi brže do potrošača, u njihove domove, ako treba.

U stručnom časopisu *Journal of World Business* (2010), u članku (Sustainability of nonprofit organizations): autori Jay Weerawardena, Robert E. McDonald, Gillian Sullivan Mort, u svom empirijskom istraživanju otkrili su da neprofitne organizacije vjeruju da vanjsko okruženje u kojem one djeluju i rade je sve izazovnije i konkurentnije. To je navelo i cjelokupno društveno poduzetništvo, nepreglednog neprofitnog sektora da naprave odmak od temeljnih postulata svojih strateških i operativnih odluka, koje baštine još iz prošlih vremena, od poslovnih odluka nataloženih isključivo iskustvima iz prošlosti, industrijskom nasljeđu, normama proizašlim iz industrijske proizvodnje i ovisnosti o resursima. Danas su kulturne industrije te institucije u kulturi usredotočene na stvaranje inovativnih poslovnih modela i traženju načina za oblikovanje svojih strateških odgovora kojima pokazuju dublje

razumijevanje o postojanju i utjecaju unutarnjih i vanjskih sila koje, opet, utječu izravno na organizaciju. S tim u vezi, zapitat ćemo se postoji li uopće jedan jedinstveni **održiv poslovni model** u našem svijetu koji se tako brzo mijenja?

Započnimo s tri ključne riječi ili tri ključne fraze. Organizacijska **strategija, taktike** (ponekad se nazivaju operacijama), a **poslovni model** ipak izgleda da znači različite stvari za različite dionike. S vremena na vrijeme ove riječi se koriste kao sinonimi, što može stvoriti zbrku u širim raspravama oko strategije i održivosti poslovanja. Pobjednički poslovni model opisuju u svom članku "How to Design A Winning Business Model, objavljenom u Harvard Business Review (HVB, 2011), Ramon Casadesus - Masanell i Joan E. Ricart u kojem bacaju svjetlo na važnu ulogu i razmišljanje o **strategiji** kao «*primarnom mjestu konkurentnosti,*» tvrdeći da je «Potraga za održivim, prednost» i najvjerojatnije počinje s pravim poslovnim modelom. Kako je to kada se koristi njihova definicija **triju ključnih pojmova** :

Strategija «je plan za stvaranje jedinstvene i vrijedne pozicije i uključuje prepoznatljiv skup aktivnosti,» dok se **poslovni model** sastoji od toga kako organizacija «djeluje, stvara i osigurava vrijednost za dionike»; i **taktike** su «preostali raspoloživi izvori institucije koji proizlaze iz sposobnosti poslovnog modela same uprave. Autori nalaze spretni prelaz te koriste analogno kako je «strategija u projektiranju i izgradnji auta, posao stvaranja prepoznatljivog modela automobila, a taktike su kako automobil vozi»

4. ELEMENATI STRATEGIJE

Često smo svjedoci da i na planu gospodarstva mnoge tvrtke, kompanije koriste neke dijelove «strategije» te im se čini da su upravo to dijelovi strategije, kad oni to uopće i nisu. U umjetničkom žargonu i u kulturi uopće kod mnogih autora pronaći će se točno izvorište pojma strategija, te sa sigurnošću tumače da je termin strategija, izveden iz grčkog jezika *strategos*, što znači "umjetnost ratovanja općenito.» To je možda i nemoguće segmentu ili izolirati određene elemente strategije ne gledajući sinergiju cjeline svih elemenata grčke strategije. Ti elementi su :

- **Arena (Arenas):** Gdje će, u kom području će organizacija u kulturi biti aktivna? U sektoru kulture, te u mnogim različitim formama unutar i izvan svog primarnog objekta: u mas medijima, elektroničkim medijima ili društvenim, na internetu, ili izvan svega toga.
- **Vozila (Vehicles):** S čime se upravlja u tim arenama? To može uključivati postojeću suradnju nove razvojne programe, i bilo koji broj staza, puteva, platformi s kojom dolazimo do šire publike.
- **Različitosti (Differentiators):** Kako ćemo zadobiti i osigurati sudjelovanje u našim programima i podršku za naše programe i usluge, naglašavajući vrijednost naših planova i pozitivnih organizacijskih dostignuća?
- **Ponašanje na sceni, sceničnost (Staging):** Kakva će biti naša brzina i slijed poteza koje će organizacija u kulturi napraviti?
- **Ekonomski logika (Economic logic):** Kako će organizacija u kulturi osigurati svoju prednost (financijsku, socijalnu, kulturnu, društvenu, i ili neku drugu) u neprestanoj potrazi za postizanjem samoodrživosti? S vremena na vrijeme pojavljuju se ključni dionici s dragocjenim znanjem unutra profitnog sektora koji vjeruju da operativna učinkovitost polazi od uključivanje strategije koja upravlja neprofitnim sektorom «više kao poslovima u business-u» a na kraju krajeva znano je da je financijska dobit također jedan od ciljeva organizacije.

5. DOBAR POSLOVNI MODEL

U konačnici, poslovni model postoji kada organizacija zna kakvo joj je tržište, tko su korisnici, kupci, koje su njihove vrijednosti, i na koji način kulturna organizacija stvara novu vrijednost za njih (Drucker. P., : «The theory of the Business» HBR (Harvard Business Review) rujan- listopad 1994, str. 95-104). Ako se radi o strategiji koja dizajnira i izgrađuje instituciju u kulturi i taktikama koje se odnose na to kako institucija djeluje i radi tada se može koristiti «spretna» komparacija kulturne institucija s proizvodom kao što je «auto», i s tima kako auto radi.

Je li poslovni model : a) Usklađen s misijom i ciljevima kulturne organizacije ? U konačnici, je li poslovni model, kao dio strategije u mogućnosti izgraditi zamah prema jednom ili više ciljeva (financijskim, kulturnim, društvenim, socijalnim, obrazovnim, itd.)? b) Samo- jačanje ? Samo kao primjer, ako nam je znano da je svrha kazališta da osigura i pruži niže cijene ulaznica (low – cost) kao drugačiji pristup svojim programima za one u nepovoljnom položaju (odnosi se to na studentsku i učeničku populaciju, starije, socijalno ugrožene i sl.) no većina sjedala u kazalištu su skrojeni za one sa „normalnim“ sredstvima plaćanja, pitamo se je li strukturirani poslovni model tada točan ? c) Robusna ? Može li vaša organizacija kapitalizirati svoje snage i mogućnosti, istovremeno minimizirajući slabosti i prijetnje.

6. STRATEŠKO PLANIRANJE I PROVEDBA

Akademija za menadžment (Academy of Management NY), jedan od vodećih udruga svjetskih znanstvenika posvećena stvaranju i širenju znanja o upravljanju i organizaciji, programski sadrži čak 25 menadžerskih disciplina podijeljenih po raznim interesnim grupama i skupinama a zanimljivo, jedan od najnovijih od tih mnogih programa je «Strategizing Activities and Practices (SAP) programa čiji pristup znanosti i nastave u konačnici navodi da, " Strategija nije nešto što institucije i tvrtke imaju, već ono što ljudi rade (Johnson i dr. 2003; Jarzbkowski, J. i dr., 2007). Radi se o dodatnom svjedočenju koliko je složen i sam pojam strategije, i pojam taktike, i na kraju pojam poslovnog modela jer zahtijevaju stalnu pažnju te stalna kvantitativna i kvalitativna istraživanja, uključivanje raznih i drugačijih načina razmišljanja, učenja i poslovanja. Neprofitni sektor i kulturni sektor i onaj umjetnički moraju imati i inovativni poslovni model i efikasne taktičke operacije kroz osmišljenu smislenu strategiju, a to i nije nikad bilo jednostavno i lako postići. Znanstvenici i stručnjaci – svi oni i iz privatnih, javnih, neprofitnih, i bilo koje druge kombinacije „inih“ tvorevina – nastoje shvatiti dubinu i značaj pitanja koja svaki posao traži.

Sve tvrtke žele unaprijediti vlastitu održivost tako što koriste odgovarajuće strategije, učinkovite taktike, kao i ispravne poslovne modele. Kroz istraživanje, pokušaje i pogreške, respektirajući postulate vlastitih misija, kulturne organizacije uče mnogo o strateškom okviru, analitičkim alatima i organizacijskoj učinkovitosti. Čestitamo ! To nije bio baš jednostavan zadatak. No, rad se mora nastaviti, ukoliko se nadaju da će preživjeti i napredovati ti stupovi zajednice, institucije u kulturi.

7. ZAKLJUČAK

Solidno razumijevanje dinamike promjena unutar institucija u kulturi stalnih promjena u samom okruženju za cjelokupni neprofitni sektor, sektor kulture i duhovnog njenog oblika umjetnosti biti će ključno za njihov budući uspjeh. Industrije, institucije i zajednice u kojima oni rade se stalno mijenjaju. Obje strane umjetnosti i stvarna izvedbena umjetnost i ona

izvedbena i on-line natječu se kao i cjelokupni svijet zabave, institucionalni okvir izvedbene umjetnosti, te će natjecanje postati puno intenzivnije i održivije ako se povećaju i sredstva i poveća interes i znatiželja publike. Fokusirana strategija, efikasna taktika, učinkoviti i dobro definirani poslovni modeli moraju se stalno razvijati, a održive organizacije će se morati brzo prilagoditi jer nema vremena za učenje iz svojih prošlih iskustava, već je potrebno živjeti u dinamičnoj sadašnjosti, sa stalnim pogledom u neizvjesnu budućnost.

8. POPIS LITERATURE

Antolović, J., (2010), Organizacija i kultura, Hadrian

Drucker, P., 'The Theory of the Business', Harvard Business Review, September-October 1994, 95-104.

Ghemawat, P., Commitment: The Dynamic of Strategy, New York: Free Press; Toronto: Maxwell Macmillan Canada; New York: Maxwell Macmillan International. 1991.

Hambrick, Donald C; Fredrickson, James W. 'Are you sure you have a strategy?', The Academy of Management Executive, 19.4, (Nov 2005): 51-62.

Jarzabkowski, P., Balogun, J. and Seidl, D. (2007), 'Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective', Human Relations, 60/1: 5-27.

Johnson, G., Melin, L., Whittington, R. (2003), 'Guest Editor's Introduction. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View', Journal of Management Studies, 40/1: 3-22.

Magretta, J. (1999), Managing in the new Economy, Harvard, Business Review Press

Margretta, J. (2011), Understanding Michael Porter, The Essential Guide to Competition and Strategy, Harvard Business Review Press

Valčić, M. (2011), Arts Consulting Group, Inc.

Weerawardena, J., McDonald, R.E., and Sullivan Mort, G. (2010), 'Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation', Journal of World Business 45/4: 346-356.

UPRAVLJANJE VALUTNIM RIZIKOM PODUZEĆA IZVOZNIKA SPLITSKO- DALMATINSKE ŽUPANIJE

FOREIGN CURRENCY RISK MANAGEMENT – THE CASE OF EXPORTING COMPANIES OF SPLIT-DALMATIA COUNTY

dr. sc., Josip Visković, docent¹⁶
dr. sc., Marko Miletić, viši predavač¹⁷
mag. oec. Marija Pavlović¹⁸

Sadržaj: *Cilj ovog rada bio je analizirati upravljanje valutnim rizikom u poduzećima izvoznicima Splitsko-dalmatinske županije. Upravljanje valutnim rizikom u zemljama regije, pa tako i u Republici Hrvatskoj je nedovoljno korišteno i istraženo. Na temelju provedene ankete došlo se do zaključka da poduzeća ne provode aktivno upravljanje valutnim rizikom. Kao najvažnije razloge neprovođenja navode nedovoljnu izloženost ovom riziku, ali i nedovoljnu informiranost o financijskim instrumentima, neučinkovitost financijskih instrumenata u smislu visokih troškova, te njihovu nedovoljnu ponudu od strane financijskih institucija.*

Ključne riječi: *upravljanje valutnim rizikom, financijski instrumenti, poduzeća izvoznici*

Abstract: *The aim of this paper was to analyze the currency risk management in exporting companies of Split-Dalmatia County. Currency risk management in the region, including the Republic of Croatia, is not sufficiently used and explored. Based on the survey it was concluded that the companies do not implement active management of currency risk. The most important reasons for non-implementation are insufficient exposure to this risk, as well as lack of information on financial instruments, the inefficiency of financial instruments in terms of their high costs and insufficient supply of financial instruments.*

Key words: *currency risk management, financial instruments, exporting companies*

1. UVOD

U globalnom i liberaliziranom svijetu poduzeća izvoznici su, u odnosu na druga poduzeća, između ostalog izložena i valutnom riziku, što nameće potrebu za aktivnim upravljanjem navedenim rizikom. Postoji nekoliko načina za upravljanje ovim rizikom od kojih su najvažniji: prirodna zaštita, upravljanje gotovinom, prilagodba unutarkompanijskih računa te korištenje financijskih instrumenata i derivata - forwardi, futuresi, zamjene (swapovi) i opcije. U razvijenim zemljama upravljanje valutnim rizikom predstavlja uobičajen način poslovanja u poduzećima te se financijske izvedenice uvelike koriste za zaštitu od tečajnog rizika. S druge strane, upravljanje valutnim rizikom u zemljama regije, pa tako i u Republici Hrvatskoj je nedovoljno korišteno i istraženo. Stoga je cilj ovog

¹⁶ Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Cvite Fiskovića 5, jviskovi@efst.hr

¹⁷ Odjel za stručne studije, Sveučilište u Splitu, Kopilica 5, mamiletic@oss.uni.hr

¹⁸ Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Cvite Fiskovića 5, mpavlo00@student.efst.hr

rada bio da se putem anketnog upitnika na primjeru izvoznika Splitsko-dalmatinske županije analizira načine upravljanja valutnim rizikom, kao i eventualne razloge ne upravljanja istim.

2. PREGLED LITERATURE

Kada poduzeća nemaju dovoljno prostora za ekspanziju, tj. rast profitabilnosti na domaćem tržištu, okreću se stranim tržištima procesom internacionalizacije poslovanja. Time svoje proizvode i usluge nude na domaćem i na stranim tržištima, pri čemu se izlažu novim rizicima, među ostalim i valutnom riziku. Ako poduzeća žele učinkovito poslovati na inozemnom tržištu, onda moraju upravljati financijskim rizicima u koje spadaju: kreditni rizik, rizik kamatne stope, rizik likvidnosti, operativni rizik i valutni rizik, kao i ostalim oblicima rizika. Rezultati istraživanja [1] pokazali su da je rizik kojemu su poduzeća u Republici Hrvatskoj najviše izložena rizik promjene cijene inputa i outputa. Slijede valutni rizik i rizik likvidnosti, dok je kamatni rizik posljednji.

Dakle, u suvremenom poslovnom okruženju gdje prevladava snažna konkurencija, ali i veća rizičnost poslovanja, trend globalizacije, te ostale promjene i pojave koje ga prate, zahtijevaju od poslovnih subjekata veću pozornost pri upravljanju financijskim rizicima. Pri tome su ovakvi rizici posebno karakteristični za zemlje u razvoju i rastuće ekonomije s visokim vanjskim dugom u stranoj valuti, obvezama najčešće vezanim uz promjenjive kamatne stope, te gospodarstvima koja su ovisna o uvoznim kapitalnim i investicijskim dobrima [2], baš poput gospodarstava regije odnosno Hrvatske.

Naglasak u ovom radu bit će na valutnom riziku, kao jednom od značajnijih, posebno kada su u pitanju poduzeća izvoznici. Valutni rizik se definira kao rizik razlike između unutarnje domaće vrijednosti i vanjske vrijednosti valute [3], a realizira se ako promjene međunarodne vrijednosti domaće valute ili promjene intervalutnih tečajeva svjetskih valuta prouzroče nepovoljne učinke na račun dobitka i gubitka i novčane tijekom poslovno subjekta [4]. Valutni rizik u kratkom roku utječe na stranu prihoda od poslovanja tvrtki izvoznika, a također izravno ili neizravno utječe na strukturu njegovih troškova tijekom vremena. U nazočnosti odstupanja od paritetnih uvjeta nefinancijska poduzeća se suočavaju s rizicima koji proizlaze iz utjecaja neočekivanih promjena tečajeva na vrijednost tvrtke, posebno u kratkoročnom i srednjoročnom razdoblju [5]. Prije stvarnog početka razvoja izvedenica bilo je malo sredstava za obranu od financijskih rizika, koji su uglavnom bili izvan kontrole upravljačke strukture poduzeća. Poduzeća su često morala pribjegavati alternativnim

Josip Visković rođen je u Splitu 1983. godine. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu 2005. godine. Po odsluženom vojnom roku, 01.11.2006. zapošljava se na Ekonomskom fakultetu u Splitu pri Katedri za financije.

Od 01.09.2007. do 15.07.2008. boravi tri semestra na CERGE-EI (Center for Economic Research and Graduate Education - Economics Institute) u Pragu. U veljači 2009. upisuje Poslijediplomski doktorski studij ekonomije i poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu u Splitu, gdje 13.07.2012. doktorira na temu „Značaj monetarnih strategija za ostvarivanje financijske stabilnosti zemalja srednje i jugoistočne Europe“. U veljači 2014. izabran je za docenta pri Katedri za financije.

Primarna su područja znanstvenog interesa Josipa Viskovića međunarodne financije, međunarodni financijski menadžment, kao i teme iz područja monetarne ekonomije. Aktivno se služi engleskim, a pasivno njemačkim i talijanskim jezikom.

rješenjima, npr. osnivanju podružnica u inozemstvu radi smanjenja valutnog rizika ili prirodnom hedgingu usklađivanjem valutne strukture njihove imovine i obveza [6].

Istraživanje [7] je na velikom uzorku britanskih nefinancijskih poduzeća, za razliku od sličnih američkih istraživanja, pokazalo čvrste dokaze o odnosu između troška očekivanih financijskih poteškoća i odluke poduzeća o zaštiti od valutnih rizika, pri čemu autori ističu kako razlike u rezultatima mogu biti posljedica specifičnog institucionalnog faktora, gdje se britanske firme suočavaju sa većim očekivanim troškovima financijskih poteškoća.

Za razliku od većine postojećih empirijskih istraživanja o upravljanju rizicima, istraživanje [8] se usredotočilo na detalje o upravljanju valutnim rizikom za jednu, veliku, multinacionalnu korporaciju. Rezultati statističkih testova pokazali su da su volatilitnost deviznog tečaja i volatilitnost izloženosti važne odrednice optimalne hedging politike. Osim toga, iz istraživanja se može vidjeti da su menadžerski stavovi i nedavna povijest hedginga također ključni čimbenici, te da troškovi za pokretanje i održavanje programa derivata nisu trivijalni. U istraživanju [9] na uzorku od 277 nefinancijskih poduzeća iz Velike Britanije ispitivali su odnos uporabe derivata i valutne izloženosti. Rezultati testova su ukazali da će britanske tvrtke s niskom profitabilnosti, visokim mogućnostima rasta i većim poreznim obvezama vjerojatno koristiti financijske derivate. S druge strane, istraživanje provedeno na uzorku od 234 velike nefinancijske korporacije koje koriste izvedenice je dovelo do rezultata koji pokazuju da, u prosjeku, uporaba derivata ima mali udio u cjelokupnom profilu rizika tvrtke [10]. U skladu s [11] navodi se da velike tvrtke i tvrtke s međunarodnim operacijama imaju veliku sklonost korištenja valutnih derivativa, pri čemu koriste i druge instrumente hedginga (inozemni dug) kako bi se zaštitili od tečajnih promjena.

Rezultati istraživanja [12] na uzorku velikih nefinancijskih poduzeća Republike Hrvatske potvrdili su rezultate istraživanja [13], koje je provedeno na uzorku od 49 hrvatskih i 41 slovenskom velikom nefinancijskom poduzeću, da su forward ugovori i zamjene najvažniji izvedeni vrijednosni papiri u obje zemlje. Futures ugovori kao predstavnici standardiziranih terminskih ugovora, uz složene izvedenice, intenzivnije se upotrebljavaju u Sloveniji nego u Hrvatskoj, a opcije nisu važan ni često korišten instrument zaštite od financijskih rizika. Nedostatak provedenog istraživanja je ne uključivanje ponude financijskih instrumenata u razmatranje. U već spomenutom istraživanju [1] došlo se do rezultata da 93% analiziranih hrvatskih poduzeća upravljaju barem jednim od financijskih rizika, dok samo 46,5% poduzeća upravlja svim financijskim rizicima. Prilikom upravljanja najviše se koriste jednostavni instrumenti, kao što je prirodni hedging. Razlozi i prepreke nekorištenja financijskih instrumenata su mala likvidnost tržišta, mali broj sudionika, nedovoljno poznavanje derivata, mala kapitalizacija, te brojne druge prepreke kao u [2]. Istraživanje [14], objašnjava jaz između slovenskih poduzeća s jedne strane i njemačkih i američkih poduzeća s druge strane. U Sloveniji je, kao i u Hrvatskoj broj poduzeća, koja aktivno koriste financijske derivate manji u odnosu na razvijene zemlje, ali se ne treba davati velika pozornost tomu, jer američke i njemačke firme posluju u drugačijim makroekonomskim i institucionalnim okruženjima. Velik broj poduzeća upravlja financijskim rizicima, ali je upitna razvijenost funkcije upravljanja.

Iako se u prethodnim istraživanjima došlo do rezultata da su forward ugovori najzastupljeniji, istraživanje [15] dokazuje da ranije to nije bilo tako. U tom vremenu, zemlje u tranziciji, pa tako i u Hrvatskoj nije bila razvijena tradicija terminskog trgovanja, pa stoga nije bilo ni razvijenih terminskih tržišta. Međutim, to nužno ne mora biti problem, jer je najvažnije usvojiti suvremena znanja i vještine terminskog trgovanja koristeći se suvremenim

komunikacijskim tehnologijama. Ako hrvatski i regionalni gospodarski subjekti žele uspješno participirati na svjetskom tržištu, moraju se koristiti sredstvima i znanjima koja su za to potrebna. Kroz rad će se stoga, između ostalog, ispitati i koliko su poduzetnici Splitsko-dalmatinske županije izloženi valutnom riziku te koliko su educirani o načinima zaštite od tih rizika. Naime, na samom poduzeću leži odluka hoće li se štititi od valutnog rizika ili ne, a ovisna je o tome koliko su sama poduzeća izložena valutnom riziku, kolika je educiranost menadžmenta o zaštiti, te o samoj politici upravljanja rizicima koje provodi menadžment poduzeća. Pored navedenog u radu će se ispitati i karakteristike poduzeća koja koriste zaštitu pri upravljanju tečajnim rizikom, kao i razlozi zbog kojih neka poduzeća ne provode zaštitu od valutnih rizika. Pri tome se u prvom redu misli na varijablu veličine poduzeća. Kao jedna od determinanti upravljanja valutnim rizikom nerijetko se spominje dakle odnos veličine poduzeća i zaštite rizika. Istraživanja navode da je djelatnost menadžmenta pri upravljanju valutnim rizikom pozitivno povezana s veličinom tvrtke i opsegom međunarodnih operacija. Naime, veće tvrtke nisu samo u mogućnosti da iskoriste koristi od ekonomije obujma u korištenju derivata već su i u mogućnosti da iskoriste i jeftinije troškove posudbe na međunarodnim financijskim tržištima. Iz ovoga slijedi da su veće tvrtke u mogućnosti smanjiti troškove poslovanja kroz ekonomiju razmjera u hedgingu i zaduživanju te mogu strateški maksimalno iskoristiti diversifikaciju rizika. No prvenstveni predmet ovog istraživanja ovog rada je upravljanje valutnim rizikom odnosno ispitivanje upravljanja njime na primjeru poduzeća izvoznika Splitsko-dalmatinske županije. Kao što je navedeno, u istraživanju [13] došlo se do rezultata da su u većini hrvatskih i slovenskih poduzeća od financijskih instrumenata najzastupljeniji forward ugovori te valutne zamjene. Ispitat će se vrijedi li taj isti trend i za poduzeća izvoznike iz SDŽ.

3. ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA VALUTNIM RIZIKOM NA PRIMJERU PODUZEĆA IZVOZNIKA SPLITSKO – DALMATINSKE ŽUPANIJE

3.1. Metodološki aspekti i uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno na primjeru poduzeća izvoznika Splitsko – dalmatinske županije. Dakle, kriterij je bio da poduzeća posluju na međunarodnom tržištu kao izvoznici svojih proizvoda ili usluga. Podaci istraživanja su prikupljeni anketom. Početkom lipnja 2015. godine poslan je anketni upitnik poduzećima izvoznicima. Anketni upitnik je poslan na e-mail adrese 298 poduzeća koja su karakterizirana kao izvoznici prema popisu Hrvatske banke za obnovu i razvoj. Na anketni upitnik odgovorilo je svega 40 poduzeća, što znači da je odaziv ispitanika 13,42%. Glavna prednost ovog uzoraka jest da se rezultati mogu generalizirati za širok spektar poduzeća u različitim djelatnostima. Međutim, važno je spomenuti da se nemogućnost usporedbe rezultata ankete s podacima poduzeća, koja nisu poslala odgovore, treba smatrati ograničenjem istraživanja. Anketa se sastoji od 15 pitanja iz kojih se željelo utvrditi kakav je stav izvoznika S-D županije prema valutnom riziku, te kako se ponašaju prema valutnom riziku.

Prema prikupljenim podacima većina ispitanih poduzeća (njih 90% prema broju zaposlenika, odnosno 87,5% prema ukupnom prihodu) spadaju u kategoriju malih poduzeća. Također su dobiveni podaci o vlasničkoj strukturi poduzeća te sektorima u kojima poduzeće dominantno djeluje. Pitanjem o vlasničkoj strukturi željelo se saznati koji vid strukture vlasništva dominira kod izvoznika S-D županije. Ispitivanje je pokazalo da većina poduzeća, njih 89,2% djeluju kao 100% privatna poduzeća, dok samo 5,4% ispitanih poduzeća djeluju kao 100% javna poduzeća i dominantno privatna. Ni jedno od ispitanih poduzeća ne djeluje kao dominantno javno poduzeće, s udjelom javnog vlasništva višem od 50% (Tablica 1.).

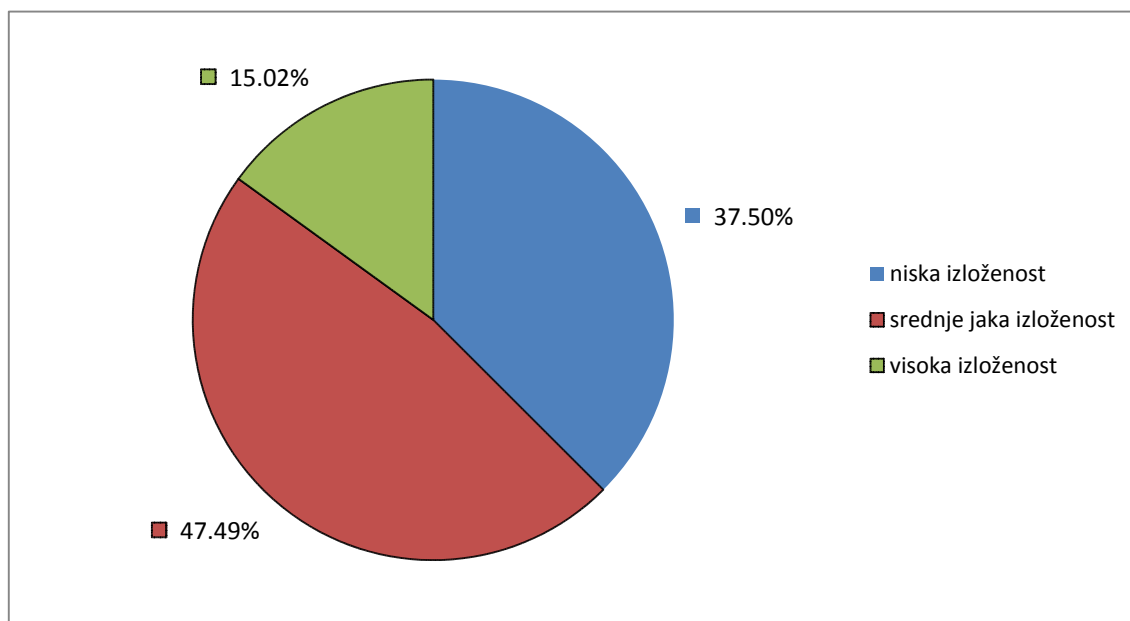
Vlasništvo poduzeća	Broj poduzeća	Postotak
Privatno 100%	33	57,9
Javno 100%	2	3,5
Dominantno privatno	2	3,5
Ukupno	37	64,9

Tablica 1: Vlasnička struktura poduzeća

Čak 40% anketiranih poduzeća izvoznika S-D županije svoje proizvode i usluge plasiraju na tržište zemalja regije. Slijedi izvoz u zemlje Eurozone. Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine povećala se trgovinska razmjena sa zemljama Europske Unije pa tako 35% poduzeća svoje poslovanje širi na zemlje Eurozone, a 15% poduzeća sudjeluje u međunarodnoj razmjeni dobara i usluga sa ostalim zemljama Europske Unije. Izvoz u zemlje Istočne Europe je najmanji, gdje svega 2,5% ispitanih poduzeća izvoze u te zemlje. Poduzeća su većim dijelom izložena euru kao valuti plaćanja zemalja Europske Unije i zemalja Eurozone. Kako izvoz u zemlje Eurozone i zemlje Europske Unije čini zajedno 50% izvoza izvoznika S-D županije podatak da su izvoznici najviše izloženi euru ne iznenađuje. 12% ispitanih poduzeća je najviše izloženo američkom dolaru, dok ni jedno od poduzeća nije izloženo britanskoj funti i ruskoj rublji. Većina izvoznika S-D županije posluje u sektoru trgovine, čak 42,5%, a slijedi proizvodnja sa 27,5%. Poduzeća koja dominantno posluju u sektoru turizma zatupljena su sa tek 5% u uzorku.

3.2. Rezultati istraživanja

S obzirom na ograničeni broj stranica rada svi rezultati neće biti tablično i grafički prikazani, već će se izdvojiti oni najznačajniji, a s ostalim rezultatima će se tekstualno nadupuniti dani prikazi. Sva poduzeća su sukladno očekivanjima pozitivno odgovorila da su izložena valutnim rizicima, no 37,5% poduzeća ocijenilo je svoju izloženost valutnim rizicima kao nisku. Devetnaest poduzeća, to jest 47,5% je ocijenilo svoju izloženost kao srednje visoku, dok je 15,02% poduzeća svoju izloženost rizicima ocijenilo kao visoku (Grafikon 1.). Pri tome 29 od 40 ispitanih poduzeća ne provodi aktivno zaštitu od valutnih rizika, što čini 75% ispitanika.



Grafikon 1: Ocjena izloženosti valutnim rizicima izvoznika Splitsko - dalmatinske županije

Kako se vidi iz tablice 2. poduzeća S-D županije ne slijede trend poduzeća visoko razvijenih zemalja, koja sve više značenja pridaju funkciji upravljanja valutnim rizikom. Poduzeća izvoznici S-D županije, iako su svjesni rizika izlaska na međunarodna tržišta u vidu valutnih rizika, još nisu uspostavila aktivno upravljanje tim rizicima (52,6%). Tome treba pridodati da niti jedno poduzeće prilikom zaštite od valutnog rizika ne koristi financijske izvedenice (derivate), što znači da za razliku od razvijenih zemalja financijske izvedenice nisu glavni instrument zaštite od valutnih rizika poduzeća izvoznika S-D županije.

Način zaštite od valutnog rizika	Broj poduzeća	Postotak
Prirodna zaštita (prirodni hedging)	5	8,8
Upravljanje gotovinom	4	7,0
Prilagodba unutarkompanijskih računa	1	1,8
Ne provodimo zaštitu od valutnih rizika	30	52,6
Ukupno	40	70,2

Tablica 2: Načini zaštite od valutnog rizika

U tablici 3. prikazani su odgovarajući rezultati Mann-Whitney U-testa za zadani uzorak, kojim se željelo testirati utječe li veličina poduzeća (prema broju zaposlenika) na zaštitu od

valutnog rizika. Može se vidjeti da je empirijska signifikantnost $\alpha^* = 0,377 = 37,7\% \Rightarrow \alpha^* >$

$5\% \Rightarrow H_0$, pa se donosi zaključak da ne postoji statistički značajna razlika u rangovima u

načinima zaštite od valutnog rizika u ovisnosti o veličini poduzeća prema broju zaposlenika uz signifikantnost testa od 5%. Iz ovog testa se može zaključiti da veličina poduzeća ne utječe

na stupanj korištenja zaštite od valutnih rizika kod poduzeća izvoznika Splitsko - dalmatinske županije. Nadalje, rezultati su pokazali da veličina poduzeća, barem prema broju zaposlenika, ne utječe na stav poduzeća o zaštiti od valutnih rizika, jer najveći broj malih poduzeća se ne štiti od valutnih rizika, dok je poražavajući podatak da se ni jedno od 4 poduzeća srednje veličine ne štiti od valutnih rizika kojima su svakodnevno izloženi. Slični rezultati se dobiju i analizom prema prihodima poduzeća odnosno srednja i velika poduzeća koja skupa čine 15% ispitanih poduzeća uopće se ne štite od valutnih rizika.

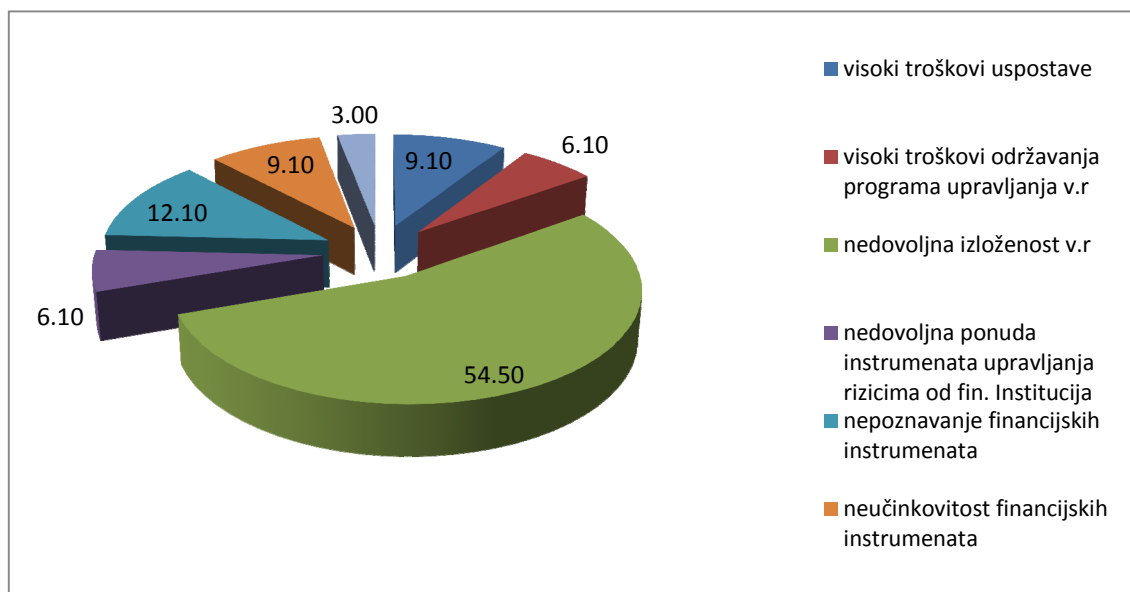
Podaci pokazuju da 24 mala poduzeća ne koriste zaštitu od valutnih rizika, što čini veliki postotak od 68,57% malih poduzeća koja uopće nemaju izrađenu funkciju upravljanja valutnim rizikom u svom poduzeću. Međutim, za razliku od srednjih i velikih poduzeća, kod malih poduzeća 10 poduzeća koriste neki vid zaštite od valutnog rizika. Od 28,57% malih poduzeća koja su uvrstila funkciju upravljanja valutnim rizikom u svoje poslovanje, 5 poduzeća koristi prirodne načine zaštite, 4 poduzeća se štite upravljanjem gotovinom, dok samo jedno poduzeće provodi zaštitu od valutnih rizika prilagodbom unutarkompanijskih računa. Kod srednje velikih poduzeća vidi se da nijedno od 3 poduzeća ne koristi zaštitu od valutnih rizika, kao i 2 velika poduzeća iz uzorka.

Zaštita od valutnog rizika s obzirom na veličinu poduzeća	
Mann-Whitney U	42,000
Wilcoxon W	745,000
Z	-,883
Asymp. Sig. (2-tailed)	,377

Tablica 3: Značaj veličine poduzeća za korištenje zaštite od valutnog rizika

Ispitano je i kako stupanj educiranosti menadžmenta utječe na korištenje zaštite od valutnog rizika. Analiza podataka je pokazala da postoji slaba veza između educiranosti o valutnim rizicima i korištenja zaštite od valutnih rizika. Konkretno, vrijednost koeficijenta korelacije iznosi 0,258, i on pokazuje slabu i pozitivnu linearnu vezu između varijabli modela.

Konačno, analiziralo se i koji su glavni razlozi zašto poduzeća ne koriste upravljanje valutnim rizikom. Iz grafikona 2. vidi se da su poduzeća kao glavni razlog ne provođenja upravljanja valutnim rizikom odabrala nedovoljnu izloženost valutnim rizicima. Čak 54,5% poduzeća je izabralo ovaj odgovor. Kao slijedeći razlozi navode se nepoznavanje financijskih instrumenata (12,10), što upućuje na nizak nivo educiranosti menadžmenta poduzeća, te visoki troškovi uspostave (9,10%). Nadalje, 6,10% poduzeća kao glavni razlog ne provođenja upravljanja valutnim rizikom navodi neučinkovitost financijskih instrumenata, dok isti broj ispitanih poduzeća kao razlog navodi nedovoljnu ponudu financijskih instrumenata od strane financijskih institucija. Dobiveni rezultati u mnogo čemu se podudaraju sa rezultatima istraživanja Sprčić (2007.), koje je pokazao da su u hrvatskim poduzećima glavni uzroci nekorištenja izvedenica nedovoljna ponuda instrumenata, te visoki troškovi upravljanja rizicima.



Grafikon 2: Glavni razlog ne provođenja upravljanja valutnim rizikom izvoznika S-D županije

4. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je utvrditi upravljaju li poduzeća izvoznici S-D županije valutnim rizikom, jesu li finansijski instrumenti najvažniji alat upravljanja valutnim rizikom, te utječu li determinante poput veličine poduzeća i educiranosti menadžmenta na upravljanje rizicima. Rezultati ankete upućuju na poražavajući podatak da većina poduzeća izvoznika S-D županije ne provodi aktivno upravljanje valutnim rizikom. Kao najvažniji razlog neprovođenja upravljanja valutnim rizikom ispitana poduzeća su navela nedovoljnu izloženost valutnim rizicima, dok kao ostale razloge navode neupoznatost sa finansijskim instrumentima, visoke troškove uspostave i održavanja programa upravljanja valutnim rizicima, neučinkovitost finansijskih instrumenata te nedovoljnu ponudu finansijskih instrumenata od strane finansijskih institucija. Iz spomenutog proizlazi da poduzeća izvoznici S-D županije nisu upoznati odnosno educirani o prednostima upravljanja valutnim rizicima, što znači da treba jačati svijest finansijskih menadžera koji su u najvećoj mjeri zaduženi za upravljanje valutnim rizicima u poduzećima S-D županije.

Nadalje, rezultati su pokazali prirodna zaštita prednjači u načinima zaštite od valutnih rizika, dok je slijede upravljanje gotovinom i prilagodba unutarkompanijskih računa. Rezultati su isto tako pokazali da anketirana poduzeća, za razliku od poduzeća u razvijenim zemljama, ne koriste finansijske izvedenice kao glavni instrument zaštite od valutnih rizika, iz čega je vidljivo da poduzeća S-D županije vidno zaostaju za svjetskim trendovima u upravljanju valutnim rizikom. Konačno, pokazalo se da veličina poduzeća, i prema broju zaposlenika i prema ukupnim prihodima, ne utječe na stupanj zaštite od valutnih rizika, iako je u prošlim istraživanjima veličina poduzeća često uzimana kao jedna od glavnih determinanti utjecaja na stupanj zaštite od valutnih rizika.

LITERATURA

- [1] Sučić, J. H., Sprčić, D. M., Zoričić, D. (2011.) *Upravljanje financijskim rizicima u hrvatskim poduzećima*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.9 No.1, pp. 71-88.
- [2] Tuškan B. (2009): *Upravljanje rizicima upotrebom financijskih derivata u RH*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.7 No.1, pp. 107-120.
- [3] Jurković P., Luković F., Pribičević Đ. (1995): *Poslovni rječnik*, 3. izdanje, Masmmedia, Zagreb
- [4] Žiković S. (2006): Rizici u financijskom poslovanju banke, RRIF br.5, svibanj, str.115
- [5] Bartram, S.M., Brown, G.W., Fehle, F.R. (2004.) *International Evidence of Financial Derivatives Usage*, Working Paper, Lancaster University, University of North Carolina, University of South Carolina
- [6] Santomero, A. M. (1995.) *Financial Risk Management: The Whys and Hows*, Financial Markets, Institutions and Instruments, 4 (5), pp. 1-14.
- [7] Judge A., (2006) *The Determinants of Foreign Currency Hedging by U.K. Non-Financial Firms*, Multinational Finance Journal, vol. 10
- [8] Brown, G.W., (2001) *Managing Foreign Exchange Risk with Derivatives*, Journal of Financial Economics
- [9] Muff T., Diacon, S., Woods, M. (2008) *The Management of Currency Risk: Evidence from UK Company Disclosures*, CRIS Discussion Paper Series
- [10] Guay W., Kothari, S.P. (2003) *How Much do Firms Hedge with Derivatives?*, Journal of Financial Economics 70
- [11] Allayannis, G., Ofek, E. (2001) *Exchange Rate Exposure, Hedging, and the Use of Foreign Currency Derivatives*, Journal of International Money and Finance, 20(2)
- [12] Sprčić D. M., Tekavčić, M., Šević, Ž. (2008) *Corporate Risk Management Practices in Croatian Companies*, Ekonomski pregled, 59 (7-8)
- [13] Sprčić, D. M. (2007) *Izvedenice kao instrument upravljanja financijskim rizicima: primjer hrvatskih i slovenskih nefinancijskih poduzeća*, Financijska teorija i praksa 31 (4)
- [14] Berk, A. (2006): *The use of derivatives in Slovenian non-financial firms: is financial risk already well managed?*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, vol. 24
- [15] Lazibat T., Matić, B. (2001) *Strategije trgovanja opcijama na terminskom tržištu*, Ekonomski pregled, (52)

VOĐA SPORTSKOG TIMA I LIDERSTVO U OBRAZOVANJU

SPORTS TEAM LEADERS AND LEADERSHIP IN EDUCATION

Doc. dr Branka Savović, pedagog¹⁹
Doc. dr Sandra Radenović, sociolog²⁰
Doc. dr Ana Orlić, psiholog²¹

Sadržaj. *Prema rezultatima istraživanja Unije sindikata prosvetnih radnika, realizovanog tokom 2014. godine na uzorku od 75% svih osnovnih i srednjih škola Republike Srbije, nastavnici fizičkog vaspitanja angažovani su na funkciji direktora škole u 72,7% slučajeva. Dakle, lideri škola najčešće dolaze iz redova diplomiranih studenata Fakulteta sporta i fizičkog vaspitanja Univerziteta u Beogradu. Ukoliko se uporede karakteristike studenata sa karakteristikama dobrih lidera, podaci nisu iznenađujući. Tokom studija, posebna pažnja se posvećuje obučavanju studenata za ulogu vođe tima. Obuka je dvostrano orijentisana: studenti se obučavaju da budu vođe projektnih i vođe sportskih timova. Ipak, njihovu obuku treba dopuniti savremenijim saznanjima, posebno iz oblasti savremenog menadžmenta i marketinga, informatike i kulture ponašanja.*

Ključne reči: *lider u obrazovanju, vođa tima, Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, studenti, karakteristike.*

Abstract. *According to the results of the research done by the Association of Teachers' Unions, done in the course of 2014 with a sample that included 75% of all elementary and high schools in the Republic of Serbia, the PE teachers are in capacity of school principal in 72,7% of cases. Therefore, school leaders are most often recruited from the graduate students of Physical Education and Sport of the University of Belgrade. Should we compare the features of students and good leaders, the data are not surprising. In the course of the studies, special attention is dedicated to students' training for team leader. The training is twofold: students are trained to be leaders of both project and sports teams. Still, their training should be accompanied with more contemporary knowledge, especially from the field of modern management and marketing, IT and behavioural culture.*

Key words: *leader in education, team leader, Faculty of Sport and Physical Education, students, features.*

¹⁹ Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Beogradu, branka.savovic@fsfv.bg.ac.rs

²⁰ Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Beogradu, sandra.radenovic@fsfv.bg.ac.rs

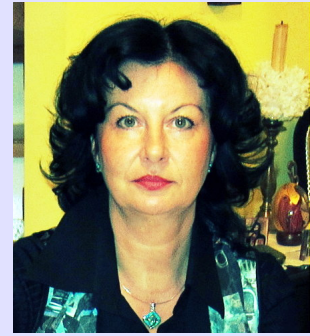
²¹ Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, Univerzitet u Beogradu, ana.orlic@fsfv.bg.ac.rs

1. LIDER, SPORT, OBRAZOVANJE

Diskurs *lider u obrazovanju* je relativno novijeg datuma u nas. Termin *lider* je zgodna tuđica, zamena za našu reč *vođa* koja je tokom političkih previranja devedesetih dobila vrlo negativnu konotaciju. Pod diskursom *vođa* podrazumevan je apsolutista, a pod izrazom *lider* uglavnom se podrazumeva osoba izraženih menadžerskih sposobnosti.

Donekle, termin se održao u pedagoško-sportskoj literaturi ublažen dodatkom *vođa tima*. Mnogo značajnije od terminoloških nedoumica je da se oko diskursa *vođa tima* razvijala i realizovala pedagoška obuka na pojedinim višim školama i fakultetima. Ova obuka studenata je praktikovana i na Fakultetu sporta i fizičkog vaspitanja Univerziteta u Beogradu (u nastavku: DIF-a²²), prvenstveno na akademskim studijama. Obuka je dvostrano orijentisana: studenti se obučavaju da budu vođe *projektnih* i vođe *sportskih* timova.

Rezultati su očekivani ali za širu, pa i pedagošku javnost, iznenađujući. Diplomirani studenti Fakulteta sporta i fizičke kulture, a zatim nastavnici fizičkog vaspitanja, pokazuju više liderskih sposobnosti od svojih vršnjaka. Nakon završetka studija, nastavnici fizičkog vaspitanja veoma su često angažovani na radnim mestima direktora škola. Prema rezultatima istraživanja Unije sindikata prosvetnih radnika, realizovanog tokom 2014. godine na uzorku od 75% svih osnovnih i srednjih škola Republike Srbije, nastavnici fizičkog vaspitanja angažovani su na funkciji direktora škole u 72,7% slučajeva. Dakle, lideri škola najčešće dolaze iz redova nastavnika fizičkog vaspitanja.



Branka Savović

- ▣ 1999. Diplomirani pedagog, dobitnik priznanja Najbolji student generacije Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu. Tema: "Ličnost i uloga nastavnika";
- ▣ 2003. Magistar pedagogije, Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu. Tema: "Agresivnost učenika u školi";
- ▣ 2005. Stručno usavršavanje tokom studijskog boravka na Univerzitetu u Helsinkiju;
- ▣ 2009. Doktor pedagoških nauka, Filozofski fakultet Univerziteta u Novom Sadu. Doktorat iz oblasti analize diskursa, interdisciplinarno orijentisan (komunikologija, pedagogija, metodologija). Tema: "Funkcije diskursa usmerenih aktivnosti u vrtiću";
- ▣ 2014. Izbor u zvanje docent, Univerzitet u Beogradu - Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja.
- ▶ Nastavno iskustvo:
 - Zaposlena na Fakultetu sporta i fizičkog vaspitanja od 2014. godine.;
 - 2005-2014. Profesor Visoke škole strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Šapcu;
 - 2010-2011. Profesor Visoke škole (Beogradska sportska akademija – radni odnos sa 30% radnog vremena). Predavala predmet Pedagogija sporta.

²² Pomenimo ukratko da koreni Fakulteta sporta i fizičkog vaspitanja sežu do 1938. godine kada je formirana prva jednogodišnja škola za obrazovanje kadrova iz oblasti fizičkog vaspitanja i sporta, odnosno do 1939. godine kada je počela sa radom Škola za telesno vaspitanje u rangu više škole. Od 1946. do 1953. godine, ova škola je radila kao Državni institut za fiskulturu, pa otuda i popularno ime DIF koje se zadržalo i do današnjih dana. Više o istorijatu ove visokoškolske ustanove videti: <http://www.dif.bg.ac.rs/%D1%81%D1%80/o-fakultetu/istorijat>.

Ti podaci, preneti skoro svim medijima, izazvali su veliku pažnju i dosta komentara u javnosti. Pojedini mediji preneli su mišljenja stručnjaka oličenih u izjavi Milorada Antića da je u pitanju „praksa za koju niko nema posebno objašnjenje“ (Antić, M., Predsednik foruma srednjih stručnih škola, prema: *Telegraf*, 30.08.2014). Ovim tekstom pokušaćemo da bacimo malo svetla na ovaj društveni fenomen, ponudimo moguća objašnjenja i da otvorimo nova pitanja. Namera nam je da povučemo liniju između očekivanih sposobnosti lidera u obrazovanju i osposobljavanja studenata Fakulteta sporta i fizičkog vaspitanja u Beogradu za vođu projektnog i/ili sportskog tima.

2. NEKE KARAKTERISTIKE STUDENATA DIF-A

Koje su to, dakle, osobenosti studenata DIF-a koje ih čine kandidatima za uspešne lidere u školama? Po našem mišljenju, to su:

1. *Fizičke karakteristike.* Studenti su izuzetno zdravi, vode računa o svojoj ishrani, izbegavaju poroke. Motoričke sposobnosti su im na zavidnom nivou (značajno iznad proseka generacije studenata upisanih na druge fakultete), što se meri i utvrđuje još prilikom upisa na studije. Budući da se testovi razlikuju od jedne do druge godine upisa, nećemo ih detaljno prikazivati.

2. *Intelektualne sposobnosti.* Studenti DIF-a prilikom upisa na fakultet polažu test inteligencije prema kojem se rangiraju. Podaci o postignutim rezultatima se ne objavljuju javno ali se, prema podacima Katedre za Psihologiju, rezultati kreću u rasponu od prosečnog do visoko iznadprosečnog uspeha.



3. *Obrazovanje.* Opšti uspeh iz srednje škole se budućim studentima boduje, pri čemu je maksimalni broj bodova 40. Prema podacima DIF-a, na studije su u poslednje četiri godine upisani studenti prosečnog postignuća 30,86 (Tabela1).

Dr Sandra Radenović

▣ 30.06.2011. god. doktorska disertacija "Odnos lekar-pacijent u paradigmi integrativne bioetike", Odeljenje za sociologiju, Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu;

▣ 12.07.2007. god. magistarski rad "Oblici rasizma u Srbiji nakon petooktobarskih promena (2001. – 2006.)" Odeljenje za sociologiju, Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu;

▣ 02.07.2004. god. diplomski rad "Antisemitizam u Srbiji", Odeljenje za sociologiju, Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu.

▶ Nastavno iskustvo:

- Zaposlena od 05.05.2014. god. u zvanju docenta na Katedri društveno-humanističkih nauka Fakulteta za sport i fizičko vaspitanje Univerziteta u Beogradu;

- od 05.06.2013. god. do 04.05.2014. u zvanju docenta na Katedri humanističkih nauka Medicinskog fakulteta u Beogradu;

- od 01.07.2008. do 04.06.2013. u zvanju asistenta na Katedri humanističkih nauka Medicinskog fakulteta u Beogradu;

- od 01.09.2006. do 30.06.2008. u zvanju saradnika u nastavi na Katedri humanističkih nauka Medicinskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.

Tabela 1: Srednjoškolski uspeh budućih studenata DIF-a izražen u bodovima

Akadska godina	Najviše rangirani (Maksimum: 40)	Najniže rangirani	Prosečan uspeh 160 upisanih studenata
2011/12.	39,16	19,82	30,61
2012/13.	40	22,26	31,51
2013/14.	40	19,16	29,43
2014/15.	40	23,08	31,90

Bilo bi zanimljivo prikazati podatke o opštem uspehu i uspehu na studijama ranijih generacija studenata, onih koji trenutno vrše funkciju direktora u školama. Na žalost, iz tehničkih razloga (zmena informatičkog sistema na Fakultetu) to trenutno nije moguće.

Prema podacima iz Tabele 1, prosečan broj bodova budućih studenata DIF-a se kreće oko 30,86. Ovaj obrazovni osnov se nadograđuje. Tokom studija, studenti konstruišu nova znanja. Pored sportskih, bio-medicinskih i metodičkih predmeta, studenti se upoznaju sa društveno-humanističkim naukama (Psihologija, Sociologija, Istorija, Engleski jezik i Pedagogija). Tokom seminara iz Pedagogije, posebna pažnja se posvećuje etici, komunikaciji i timskom radu, dakle bazičnim i neophodnim saznanjima za rad budućeg lidera u obrazovanju.

Ana Orlić

Obrazovanje:

▣ 2001 Diploma, Univerzitet u Beogradu - Filozofski fakultet, oblast: Kognitivna psihologija;

▣ 2008 Magistratura, Univerzitet u Beogradu - Filozofski fakultet, oblast: Psihologija individualnih razlika;

▣ 2009 Izbor u zvanje asistent, Univerzitet u Beogradu - Fakultet sporta i fizičkog vaspitanja, oblast: Psihologija.

▣ *Nastavno iskustvo:*

-Zaposlena na Fakultetu sporta i fizičkog vaspitanja od 24.12.2009. godine.

4. *Disciplina i odlučnost.* Budući da se većina studenata DIF-a bavi sportom još od malih nogu, naviknuti su na (1) poštovanje pravila sportske igre (2) poštovanje pravila takmičenja i odluke sudija, (3) poštovanje svih kolektivnih i dogovornih disciplinskih normi kluba u kojem treniraju.

5. *Poštovanje hijerarhije.* U sportu, posebno u kolektivnim sportovima, postoji jasna hijerarhija. Podrazumeva se da će svaki mladi sportista poštovati trenera, koji je oličenje autoriteta i modela ponašanja, trener će poštovati rukovodstvo, itd.

6. *Zdrave navike i kontinuiran rad na samousavršavanju.* Rad na poboljšanju svojih sposobnosti se odvija svesno, sistematski i kontinuirano. Prema Sajidu [5], potrebno je minimum 10000 sati vežbe da bi se postigao uspeh u sportu. Naši studenti su veoma svesni ovih činjenica.

7. *Visok stepen unutrašnje motivacije za postignućem.* Tokom amaterskog bavljenja sportom sportisti se ne nagrađuju novčano, a retko kad dobijaju druge vrste nagrada. Iz tog razloga, ne razvijaju u većoj meri spoljašnju motivaciju (kao profesionalni sportisti) već jačaju unutrašnju, intinzičnu. Slikovit primer za to je događaj u autobusu tokom ekskurzije „U susret Belom Anđelu“ organizovane tokom akademske 2014/15. godine²³. Studenti prve godine su tom prilikom organizovali prostor u sredini autobusa tako da tokom vožnje mogu da odrade najosnovnije telesne vežbe kako ne bi propustili trening.

8. *Svest o potrebi za saznanjima iz oblasti timskog rada.* Tokom akademske 2014 – 15. godine realizovali smo mini istraživanje među studentima prve godine studija Fakulteta za

²³ više na: <http://www.dif.bg.ac.rs/en/subjects/pedagogija/2885-ekskurzija-2015-u-susret-belom-andjelu>

sport i fizičko vaspitanje u Beogradu. Od ispitanih 156 studenata tražili smo da odgovore na pitanja iz upitnika. Jedno od pitanja otvorenog tipa je bilo: Šta mislite koja znanja i veštine su potrebne uspešnom nastavniku fizičkog vaspitanja? Rezultati ovog istraživanja biće predmet drugog rada; za potrebe ovog članka, bitno je da navedemo da je 121 ispitan student, tj. 77,56% ispitnog uzorka, između ostalih, naveo i karakteristike koje se mogu podvesti pod odgovor „uspešan vođa tima“ (npr. dobar vođa, da zna da rukovodi timom, da zna dobro sve da organizuje, timski igrač, itd).

9. *Iskustvo i nova saznanja.* Iskustvo iz sporta, posebno kolektivnog, pomaže studentima da osveste da nema uspeha pojedinca bez uspeha tima. Pored sportskog timskog rada, tokom studija studenti se osposobljavaju za projektni timski rad. Osnov ove obuke čine saznanja o timskom radu u vaspitnoj praksi T. Pavlovski i Pavlović Breneselović D. [4], a seminar je dopunjen i obogaćen novijim saznanjima iz oblasti projektnog timskog rada.

10. *Visok stepen tolerancije na frustracije.* Tokom sportskih takmičenja nižu se pobeđe, ali i porazi. Za sportiste u razvoju, poraz je pokazatelj njihove trenutne spremnosti i okidač za novi izazov i ne pridaje mu se posebna pažnja. Istovremeno, sportisti od malih nogu uče da „pruže ruku i čestitaju boljem“ timu ili igraču i da od boljeg uče nove poteze, a to je esencijalna sposobnost svakog lidera.

Deset gorenavedenih osobenosti ne predstavljaju konačni spisak; više su poziv za promišljanje, menjanje i dopunjavanje istog. Posebno pitanje je u kojoj meri se ove karakteristike nalaze na spisku karakteristika dobrog lidera.

3. LIDERSTVO: KARAKTRISTIKE

Najčešće citiran autor u tekstovima iz oblasti liderstva je Anri Fajol (Henri Fauol, 1841-1929). Fajol je među prvima pokušao da definiše konstitutivne funkcije upravljanja. To su planiranje, organizacija rada, komandovanje (tj. rukovođenje), koordinacija rada svih zaposlenih i kontrola. Zatim, formulisao je i 14 principa uspešnog i efikasnog funkcionisanja sistema radne jedinice [2]. To su:

1. Model ponašanja, koordinator aktivnosti, “zrači pozitivno”.
2. Planira (olakšavajuće i otežavajuće faktore) i programira rad, održava disciplinu u timu, pruža podršku.
3. Istrajan (motivisan, meri napredak, a poštuje čoveka, tolerantan na frustraciju, ne odustaje već menja pravac).
4. Mentalno snažan (otporan na iskušenja i kratkoročna zadovoljstva, samodisciplinovan).
5. Pamti, pažljivo i kritički procenjuje, zamišlja, obrazlaže.
6. Poštuje tuđ stav i iskustvo, prihvata obrazloženu kritiku, aktivno sluša.
7. Oprezan (procena činjenica i suprotnog tima) i odlučan.
8. Permanentno se usavršava, poštuje iskustvo (svoje, tuđe).
9. Kreativn, otvoren za nove predloge.
10. Ima saradnike, ali preuzima odgovornost za uspeh (neuspeh).

Kada uporedimo karakteristike koje navodi Fajol sa osobenostima studenata DIF-a, zaključujemo da studenti, tokom svog obrazovnog i sportskog iskustva, razvijaju gotovo sve navedene osobine neophodne osobi koja treba da upravlja organizacijom. Treba reći da karakteristike 2, 5 i 9 nisu u prvom planu i na njima treba posebno raditi kroz sve seminare na fakultetu.

4. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Ako uporedimo gorenavedene karakteristike studenata Fakulteta za sport i fizičkog vaspitanja u Beogradu sa principima koje navodi Fajol, jasno je da *postoje* objašnjenja koja stoje iza činjenice da bivši studenti ovog fakulteta razvijaju sposobnosti lidera u obrazovanju i preuzimaju odgovorne funkcije u školama Republike Srbije.

Ipak, i iza Fajolovih principa i iza naše liste osobenosti studenata DIF-a ostaje mnogo otvorenih pitanja o liderstvu u savremenim institucijama. Neke od oblasti Fajol nije pominjao (mada se pominju u radovima savremenijih autora), a nedostaju i u obrazovnom sistemu naših visokoškolskih institucija. To su, pre svega, oblasti savremenog menadžmenta i marketinga, saznanja o najnovijim informatičkim dostignućima i kultura ponašanja u najširem smislu te reči – od pravila oblačenja pa do kulture pisanja i izražavanja. Nadamo se da će nove reforme programa rada i novi obrazovni projekti iz oblasti liderstva ići u korak sa ovim potrebama.

Literatura

- [1] Alibabić, Š., Čukanović – Karavidić, M i I. Đorđević (2013), *Obrazovanje menadžera za akciju*. Nastava i vaspitanje 2/2013 (107-126).
- [2] Biličić, M.(1999), *Metodička osnova, ustroj i trajnostupravljačke misli H. Fayola*. Politička misao, Vol XXXVI, (1999.), br. 3, (194—206)
- [3] Havelka, N i Lazarević, Lj. (2011), *Psihologija menadžmenta u sportu*, Beograd: Visoka sportska i zdravstvena škola strukovnih studija.
- [4] Pavlovski, T. i Pavlović Breneselović D. (2000), *Timski rad u vaspitnoj praksi*, Beograd: Fond za otvoreno društvo.
- [5] Sajid, M.(2014), *Mit o talentu*, Novi Sad: Psihopolis Institut.

Izvori sa interneta:

<http://www.telegraf.rs/vesti/1206533-i-tako-vec-godinama-svaki-treci-direktor-profesor-fizickog>
<http://www.dif.bg.ac.rs/%D1%81%D1%80/o-fakultetu/istorijat>

MODEL ETIČKOG BANKARSTVA I PRIMJENA U BANKARSTVU BOSNE I HERCEGOVINE

MODEL OF ETHICAL BANKING AND ITS IMPLEMENTATION IN BANKING SECTOR OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

dr Dragana Bašić, vanredni profesor²⁴
mr Slavica Bašić²⁵

Apstrakt: Model etičkog bankarstva je proizvod rastućeg društvenog nepovjerenja u banke i potrebe vraćanja njihovih aktivnosti u domen društvene odgovornosti. Iako se u naučnoj javnosti posmatra kao finansijska inovacija, ovaj model je kroz neke svoje osnovne karakteristike prepoznatljiv u poslovanju banaka i drugih srodnih finansijskih institucija tradicionalnog bankarstva (zadružne banke, štedionice, štedno-kreditne zadruge).

Model etičkog bankarstva je zasnovan na visokom nivou kooperacije između ciljeva banke i njenih klijenata, finansiranih projekata i korisnosti za društvenu zajednicu sa aspekta razvoja realnog sektora, zapošljavanja i ekologije.

Iako model etičkog bankarstva već duže vremena egzistira u bankarstvu zemalja Evropske unije, u našoj zemlji i u zemljama u regionu još nije zaživio svojim punim kapacitetom. Međutim, kada je u pitanju etičko bankarstvo neka idejna rješenja pojedinih finansijskih entuzijasta već postoje i privukla su značajnu pažnju i interesovanje građana i privrednih subjekata (primjer Republike Hrvatske).

Istraživanje u radu je rukovođeno dokazivanjem glavne hipoteze da je primjena modela etičkog bankarstva u bankarstvu Bosne i Hercegovine moguća ali u dužem roku, uz stvaranje opštih infrastrukturnih preduslova i prilagođavanje zakonske regulative.

Ključne riječi: Etičko bankarstvo, FEBEA, društveno odgovorno poslovanje banaka, etički kodeks, Reformska agenda za Bosnu i Hercegovinu 2015 – 2018

Abstract: The model of ethical banking is the product of a growing social confidence in banks and the need to return to their activities in the domain of social responsibility. Although the scientific community is seen as financial innovation, this model has been through some of its basic characteristics recognizable in the business of banks and similar financial institutions of traditional banking (cooperative banks, savings banks, savings and loan associations).

The model of ethical banking based on a high level of cooperation between goals of a bank and its clients, financed projects and benefits for the community in terms of development of the real sector, employment and the environment. Although the model of ethical banking has long existed in the banking industry of the European Union, in our country and in countries of the region has not yet taken hold its full capacity. However, when it comes to ethical banking some idea solutions of some financial enthusiasts already exist and have attracted significant attention and interest of citizens and businesses (e.g. the Croatian).

²⁴ Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, Ulica Majke Jugovića 4, Banja Luka, dragana.basic@efbl.org

²⁵ OOCK, Nemanjina bb, Laktaši, slavica.basic@yahoo.com

The research work is guided by proving the main hypothesis that the application of the model of ethical banking in the banking sector of Bosnia and Herzegovina is possible but in longer term, with the creation of general infrastructural preconditions and adapting legislation.

Key words: *Ethical banking, FEBEA, corporate social responsibility of banks, a code of ethics, Reform Agenda for Bosnia and Herzegovina 2015 – 2018*

1. UVOD

Šve do tridesetih godina 20. vijeka poslovanje banaka u svijetu je izvorno imalo socijalne konotacije (štedionice, kooperativno bankarstvo, štedno-kreditne zadruge, kreditne unije).

Poslije Velike ekonomske krize, odnosno Velike depresije (1929-1933.) bankarstvo gubi svoje etičke osobine i rukovođeno je opštim bankarskim principima (profitabilnost, likvidnost i sigurnost) i „zakonima“ tržišta. Za moderni kapitalizam etički standardi nisu toliko važni za funkcionisanje finansijskog tržišta, jer je u njegovoj osnovi investiranje sa osnovnim ciljem pozajmljivanja novca sa što većim povratom. Ovaj model funkcionisanja finansijskog tržišta neminovno vodi širenju domena rizika ulaganja i potrebe ozbiljnije razrade metodologije njegovog upravljanja. Svaka aktivnost, pa i model funkcionisanja tržišta prema principu što većeg povrata gubi svoju opravdanost u uslovima smanjenja tražnje i pada privrednog rasta, kada je neophodno tražiti novi model investiranja, prilagođen novim uslovima privređivanja, a koji će opet u osnovi imati investiranje uz što veći povrat.

„Finansijska tržišta, u stvari, rade kao „mozak“ ekonomskog sistema, centralno mjesto za donošenje odluka, ako ona zakažu ne samo da će sektorski profiti biti manji, ali što je još važnije, performanse cjelokupnog ekonomskog sistema će biti umanjene.“ [9] Neosporna zakonitost u funkcionisanju finansijskih tržišta u svom kretanju isključivo oko tržišnog ekvilibrijuma, očigledno opredjeljuje i zakonitost vrednovanja etičkih standarda u oblasti bankarstva i poslovnih finansija i ponovno uskrsnuće etičkog bankarstva u sadašnjem vremenu.

Osnovni cilj rada je ukazati na osnovne karakteristike etičkog bankarstva, ciljeve, uzroke i posljedice primjene ovog modela u jednom finansijskom sistemu, zatim izvršiti analizu mogućih pretpostavki i značaja njegove primjene u bankarstvu Bosne i Hercegovine. Istraživanje je rukovođeno glavnom hipotezom da je primjena modela etičkog bankarstva u bosanskohercegovačkim uslovima moguća, ali uz neophodnu infrastrukturnu podršku i dogradnju zakonskih rješenja.

2. RAZVOJ ETIČKOG BANKARSTVA

Ideju etičkog bankarstva, odnosno primjene etičkih standarda u bankarstvu nije nova i može se naći još u razdoblju prije Velike depresije tridesetih godina 20. vijeka kroz razvoj zadružnih banaka, štednih banaka i kreditnih unija. U svojoj knjizi „Co-operative Banking – its principles and practice“ iz 1907. godine autor Henri W. Wolff jasno navodi da su „zadružne banke pred svijetom samo oko šezdeset godina“ ističući ogroman značaj banaka kao „snagu na koju treba računati, snažan faktor za opšte dobro, demokratizaciju kredita, olakšanje problema, stvaranje bogatstva i snagu koja se prilagođava u korist industrijskih i

poljoprivrednih mogućnosti... One su pokazale da najuspješnije pomažu socijalni napredak i poljoprivredni i industrijski razvoj“. [11]

Svojevremeno, zadružne banke kao preteče etičkog bankarstva su dale značajan doprinos poljoprivrednom i industrijskom razvoju zemalja tog vremena snagom svog kapitala, brigom za socijalni razvitak i društveni napredak, aktivne posebno u oblasti štednje i finansiranja svojih članova, oslobođene zelenaštva, kako autor kaže „koje bježi od njih kao izmaglica poslije izlaska sunca“. Velika pažnja je posvećivana klijentima, članovima zadružne banke, stalno ih nadahnjujući da se šire u djelatnosti i postaju društveno odgovorni. Zadružne banke su kontinuirano sa svojim članovima, na njihovim poljima i radionicama, osluškujući njihove probleme i prilagođavajući svoje aktivnosti njihovim potrebama sa obostranim povjerenjem i razumijevanjem (navedimo primjer zadružne banke *Banca Popolare of Milan*, koja je svoju djelatnost započela samo sa 28 funti i za dvadeset godina postala najveća zadružna banka u Italiji, a veliko povjerenje javnosti je stekla svojom transparentnošću, običajem objavljivanja svojih dnevnih bilansa sa rezultatima poslovanja na svojim vratima svake večeri).[11] Konkurentska sposobnost i društvena misija zadružnih banaka slabi jačanjem komercijalnih banaka i štedionica i uzlazne orijentisanosti isključivo na motiv profita.



Prof. dr Dragana Bašić

Rodena je 1970. godine u Banjoj Luci. Vanredni profesor je Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci u užoj naučnoj oblasti Poslovne finansije na izbornim i povjerenim disciplinama Bankarstvo, Bankarski menadžment, Bazelski principi, Upravljanje rizicima i Međunarodno bankarstvo na I i II ciklusu studija. Na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci obavlja dužnost Šefa Katedre za računovodstvo i poslovne finansije.

Dodiplomski studij završila je 1993. godine na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci.

Magistrirala je 2002. godine na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci iz oblasti ekonomskih nauka na magistarskoj tezi „Bankarsko upravljanje hartijama od vrijednosti (bankarski portfolio menadžment)“.

Doktorirala je 2008. godine na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci iz oblasti ekonomskih nauka na doktorskoj tezi „Determinante i mogućnosti zamjene kredita obveznicama u uslovima nedovoljno razvijene finansijske strukture“.

Autor je monografije „Savremeno bankarstvo“ i naučnih i stručnih radova iz oblasti bankarstva i poslovnih finansija objavljenih u domaćim i stranim naučnim izdanjima.

U dosadašnjem naučno-istraživačkom radu pokazala je posebno interesovanje za osnove savremenog bankarstva i metodologiju upravljanja bankama, transmisiju ulogu monetarnih sistema, uzročno-posljedičnu povezanost u nastanku finansijskih i bankarskih kriza i metodologiju njihovog rješavanja, kao i pitanje regulacije i samoodrživosti bankarskih aktivnosti u dinamičnom finansijskom okruženju.

Razdoblje Velike depresije sa svim svojim uzrocima i posljedicama, uticalo je na radikalno mijenjanje standarda u kreiranju odnosa između klijenata i banaka i odnos prema bankarstvu uopšte. Intenzitet povjerenja sadašnje i buduće klijentele prema bankama enormno slabi.

Kada se shvatilo da sistem slobodne tržišne konkurencije bez državne intervencije nije sposoban da sam obezbijedi i sačuva makroekonomsku stabilnost, stabilan privredni razvoj i punu zaposlenost postavlja se adekvatan regulatorni okvir za bankarski i finansijski sektor kako bi se ispravile posljedice potpune liberalizacije, odnosno slobodnog djelovanja finansijskih institucija na finansijskom tržištu.

Međutim, donošenjem Zakona o deregulaciji depozitnih institucija i monetarnoj kontroli od strane američkog Kongresa 1980. godine pod pritiskom banaka, te Zakona o modernizaciji finansijskih usluga (The Gramm-Leach-Bliley) iz 1999. godine, odnosno vrlo intenzivnim procesom deregulacije u bankarskom sektoru, nastupa razdoblje kada su banke u svom poslovanju sve više motivisane što većim profitom, vidno zanemarujući kriterij društvene odgovornosti. Maksimiziranje profita u bankarstvu nema alternative. Razdoblje prije i za vrijeme velike finansijske krize 2008. godine u poslovanju bankarskih institucija isključio je kriterij etičnosti i društvene odgovornosti, ali je i pokazao da agresivnost neoliberalnog kapitalizma ima svoje granice.

Bitno je naglasiti da je ideja etičnosti u bankarstvu i u ovom razdoblju i dalje postojala kroz egzistenciju međunarodnih neprofitnih asocijacija i fondacija kao što je FEBEA (European Federation of Ethical and Alternative Banks and Financiers). FEBEA je Evropska federacija etičkih i alternativnih banaka i finansijera sa sjedištem u Briselu, koja je osnovana još davne 1921. godine sa edukativnim karakterom [5], a inkorporirana je u belgijski zakonski okvir 2001. godine kao neprofitna organizacija osnovana od strane zadružnih banaka Crédit Coopératif (Francuska), Caisse Solidaire du Nord Pas-de-Calais (Francuska), Crédal (Belgija), Hefboom (Belgija), Banca Etica (Italija) i TISE (Poljska). Danas ima članstvo od 11 banaka, 6 štednih i kreditnih zadruga, 5 investicionih kompanija i 3 fondacije sa ukupnom bilansnom vrijednošću od 21 milijardi eura, a imaju oko 528.000 klijenata i akcionara. [6]



Mr Slavica Bašić

Rođena je 1968. godine u Banjoj Luci. Zaposlena je u Opštinskoj organizaciji Crvenog krsta u Laktašima i već duži niz godina se aktivno bavi ekonomskom problematikom socijalnih kategorija u društvu i pitanjima socijalnog preduzetništva.

Dodiplomski studij završila je 1993. godine na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci.

Magistrirala je 2010. godine na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci iz oblasti ekonomskih nauka na magistarskoj tezi „Geneza razvoja porodičnog preduzetništva u Republici Srpskoj i Bosni i Hercegovini“.

Autor je nekoliko naučnih i stručnih radova iz oblasti preduzetništva i poslovnih finansija objavljenih u domaćim i stranim naučnim izdanjima.

U dosadašnjem naučno-istraživačkom radu pokazala je posebno interesovanje za oblast preduzetništva sa akcentom na porodično i socijalno preduzetništvo, odnosno pitanje ženskog preduzetništva. U tom smislu nastavila je sa svojim daljim usavršavanjem apliciranjem na doktorske studije na Ekonomskom fakultetu u Banjoj Luci sa predloženom temom iz oblasti ženskog preduzetništva.

Jasna podrška razvoju etičkog bankarstva indirektno je data na Svjetskom ekonomskom forumu 2003. godine usvajanjem Collevocchio Deklaracije o finansijskim institucijama i održivosti (The Collevocchio Declaration on Financial Institutions and Sustainability) potpisane od strane velikih finansijskih institucija što je između ostalog značilo i njihovo prihvatanje međunarodno priznatih standarda, odnosno Načela za odgovorno investiranje (The Principles for Responsible Investment) koji su vezani za zaštitu čovjekove sredine i pitanje društvenog i korporativnog upravljanja i Ekvator principa (The Equator Principles) koji regulišu okvire bankarske industrije u pogledu adresovanja ekoloških i socijalnih rizika u finansiranju projekata. [8]

3. KONCEPT ETIČKOG BANKARSTVA

Ideja etičkog bankarstva se temelji na dugoročnom cilju pojedinaca i institucija kao što je usmjeravanje znanja, kapitala i energije u pravcu rješavanja problema siromaštva, socijalne nepravde, obrazovne nejednakosti, zaštite prirode i planete, odnosno simbiozi interesa ljudi, planete i profita.

Ogromna važnost pitanja razvoja i održivosti, kao što su smanjenje siromaštva, svijest ljudskog utjecaja na klimatske promjene, ulaganja u obnovljive izvore energije, pitanje pravične trgovine i organske proizvodnje, otvara pitanje proširenja domena odgovornosti i finansijskih institucija, odnosno banaka.

Koncept etičke banke je zasnovan na društveno i ekološki odgovornoj politici kreditiranja banaka kroz njihove tradicionalne bankarske aktivnosti prikupljanja sredstava i preraspodjele u formi kredita za kulturne, socijalne i ekološke projekte. Kroz svoje aktivnosti, etičke banke promovišu socijalne aspekte, održivi razvoj, razvoj socijalne ekonomije i socijalnog preduzetništva. “Etičke banke također imaju ulogu u podizanju svijesti javnosti o ulozi novca i neuspjehu ekonomije zasnovane na kratkom roku i profitu kao jedinom cilju.” [6]

Svoj finansijski potencijal etičke banke formiraju prikupljanjem štednih uloga svojih komitenata, koji su kreirani kroz aktivnosti u realnoj ekonomiji. Kreditne aktivnosti etičkih banaka su dominantni vid investiranja slobodnog finansijskog potencijala i ograničene su na maksimalno 15% regulatornog kapitala.

Ključno je pravilo da etička banka ne prihvata tzv. “prljavi” novac, čije je porijeklo iz ilegalnih aktivnosti, aktivnosti kriminalnih grupa ili mafije, industrije naoružanja, velikih industrijskih zagađivača i slično. “Etička banka nikada ne finansira bilo koji projekt ili aktivnost koji su razvili “kontroverzni” sektori (duhan, alkohol, kockanje, GMO, oružje, nuklearna energija, pornografske produkcije ili produkcije koji koriste nasilje, eksploataciju životinja, kršenje ljudskih prava, itd.)” [6]

S obzirom da je ključni cilj etičke banke da u isto vrijeme pozitivno utiče na socijalni, ekološki i ekonomski nivo, preraspodjela formiranog finansijskog potencijala kroz kreditne aktivnosti se vrši po socijalno-ekonomskom ključu ostvarenja društvene, ekološke i kulturne dobrobiti. Znači, kreditne aktivnosti etičke banke su uglavnom usmjerene u pravcu podrške projektima održivog razvoja i ekološkog značaja, podrške socijalnom preduzetništvu, odnosno preduzetništvu žena i mladih, siromašnijim slojevima stanovništva i najugroženijim područjima kroz finansiranje lokalnih zajednica i neprofitnih organizacija, uz favoriziranje socijalne integracije, zapošljavanja i samozapošljavanja. Za rad u inostranstvu primjenjuju načelo međunarodne solidarnosti.

Pošto su za etičke banke društvene, odnosno socijalne vrijednosti, te svijest o zaštiti životne sredine neodvojivi od ekonomskih vrijednosti, ekonomske procjene investicionih projekata koje finansiraju sadrže i socijalne-ekološke, a često i kulturne procjene po vrlo zahtjevnim kriterijima.

Ovako temeljna procjena sa više aspekata svakog projekta koji finansira omogućuje etičkim bankama vrlo nizak nivo rizika u svom poslovanju.

Specifičnost etičkih banaka u odnosu na tradicionalne banke se može posmatrati kroz njihove ključne karakteristike:

Transparentnost. Poslujući uglavnom po poslovnom modelu tradicionalne banke (prikupljanje štednje i odobravanje kredita), etičke banke svoje poslovanje baziraju na transparentnosti kao temeljnoj vrijednosti (transparentnost porijekla i upotrebe novca, transparentnost kreditnih aktivnosti i poslovanja banke). Posebno je značajna transparentnost prema komitentima etičke banke. Kao što smo ranije istakli, etičke banke daju mogućnost klijentima da odlučuju o ulaganju dijela svojih štednih uloga, a osigurana je maksimalna transparentnost plata njihovog menadžmenta (u etičkoj banci maksimalni omjer između najviše i najniže plate je 7:1) i njenog ukupnog poslovanja preko javnog objavljivanja periodičnih izvještaja preko zvaničnih Web stranica.

Demokratske banke u vlasništvu svojih korisnika. Odnos sa klijentima u etičkoj banci je često u formi partnerstva i svi njeni komitenti (i deponenti i kreditni dužnici) su njeni vlasnici prema principu jedan član-jedan glas (individualno ili preko sistema delegiranja ovlaštenja), te zajednički odlučuju o investicijama. Etičke banke primaju novac od svojih deponenata koji zajedno sa zaposlenim, drugim akcionarima ili članovima učestvuju u odlučivanju gdje taj novac uložiti. Da bi se ovaj demokratski princip pravično ostvario, etičke banke moraju imati dobro kodificirane procedure i statutarne instrumente koji omogućuju njihovim članovima i zaposlenim, ili njihovim delegatima, da mogu uticati direktno na strategije upravljanja bankom.

Princip održivosti. Etičke banke ulažu svoj finansijski potencijal isključivo prema principu društvene, socijalne i ekološke održivosti, odnosno prema načelima društveno odgovornog poslovanja (The Principles of Corporate Social Responsibility, CSR) gdje profit nije jedini cilj. Svoje poslovanje ne posmatraju kratkoročno, već ulagaju dugoročno, spremne poslovati i sa nultom zaradom, ako je u korist društvene zajednice i razvoja realne ekonomije.

Ostvarena dobit iz poslovanja, koja može biti limitirana, treba da osigura ekonomsku održivost zajednice i održivost etičke banke i uglavnom se reinvestira prema njenim društvenim, socijalnim i ekološkim ciljevima.

Špekulativni poslovi nisu dozvoljeni. Etičke banke ne ulažu u hartije od vrijednosti i u špekulativne poslove, već isključivo preko kreditnih aktivnosti u realni sektor i projekte koji su korisni za društvenu zajednicu, odnosno njihova aktivnost ne zavisi od dejstva tržišta.

Prilagođavanje uslova kreditiranja uslovima i karakteristikama klijenta. Dobro razvijena društveno-ekonomska mreža omogućuje etičkim bankama dobro poznavanje područja u kojem posluju i raspolaganje znanja o svojim klijentima i njihovim projektima koje finansiraju. Etičke banke slijede logičan proces ulaganja i kontinuirano svoje uslove kreditiranja prilagođavaju potrebama i mogućnostima svojih klijenata (recimo, ako je u pitanju kredit za poljoprivrednu proizvodnju ili građevinarstvo, kreditne obaveze u zimskom

periodu mogu mirovati kada klijent po tom osnovu ne ostvaruje prihode) što im omogućava sigurno poslovanje sa niskim nivoom rizika.

Etičke banke su solidarne. Sve svoje aktivnosti u pogledu finansiranja projekata ne posmatraju individualno, već kakav uticaj imaju na društvenu zajednicu kao dio sistema. Osim što ostvarenu dobit najčešće preusmeravaju u pravcu ekonomske održivosti sistema, vrlo odgovorno realizuju sve svoje fiskalne obaveze i participiraju u poreskom sistemu zemlje, neučestvujući u utajama poreza i iskorištavanju tzv. poreskih rajeva.

Etičke banke su otvorene. Kontinuirano nude svoju platformu, saradnju i članstvo svima koji žele poslovati po njihovim principima. Otvorene su i prema društvenom sistemu, usko saradjući sa obrazovnim, kulturnim i drugim institucijama u promicanju svijesti u važnosti razvoja i društvene održivosti za dobrobit cjelokupne zajednice, a i političkom sistemu preko poštivanja opšte prihvaćenih zakona i standarda kako na nacionalnom, tako i međunarodnom nivou.

Etičko bankarstvo se može implementirati kroz modele *kooperativne, odnosno zadružne banke i kreditne unije, društvene banke i privatne razvojne banke, mikrofinansijske banke.* [8] Svi ovi modeli se međusobno razlikuju po svom poslovanju, ali su im principi poslovanja i krajnji cilj ekonomske održivosti zajednice isti.

Često se pojam etičkog u bankarstvu povezuje sa modelom islamskog bankarstva što zapravo i jeste tako, ali se ne može vezati za koncept etičke banke u čijoj osnovi je princip ekonomske održivosti i društveno odgovorno poslovanje.

“Islam postavlja jedinstvenu sponu ugovora između Stvaratelja, čovjeka i društva na temelju Božanskog zakona koji izravno utječe na djelovanje različitih društvenih, političkih, ekonomskih i finansijskih sustava.” [7] Iako su svoje transakcije dužne provoditi prema pravilima šerijata uz zabranu kamate, islamske banke provode iste ključne funkcije kao i banke u konvencionalnom sistemu, odnosno one djeluju kao administratori sistema plaćanja u nekoj ekonomiji i kao finansijski posrednici.

Odnos sa komitentima islamske banke uspostavljaju na temelju partnerstva u kojem obe strane preuzimaju rizike. Osim toga, islamski investitori ulažu samo u poslove čije aktivnosti i proizvodi nisu protivni učenju Kurana. Zabranjena je industrija koja obuhvata kockanje, pornografiju, trgovinu oružjem, duhanom i alkoholom, kao i svi poslovi koji su vezani za svinjsko meso i njegove prerađevine.

“Njihov *raison d'etre* jest iskorištavanje nesavršenosti na finansijskim tržištima. Ove nesavršenosti uključuju nesavršenu djeljivost finansijskih potraživanja, transakcijske troškove traženja, stjecanja i diverzifikacije jedinica s viškom i manjkom sredstava te postojanje stručnosti i ekonomija obujma u nadzoru transakcija...Kroz svoju sposobnost iskorištavanja ovih nesavršenosti, oni mijenjaju odnose prinos između suficitarnih i deficitarnih finansijskih jedinica i tako omogućavaju niže troškove deficitarnih jedinica i više prinose suficitarnim jedinicama nego što bi bilo moguće s izravnim financijama.” [7] Očigledan je motiv profita islamske banke, a principi društveno odgovornog poslovanja i transparentnosti su u drugom planu i manifestuju se kroz elemente ekonomske pravde u islamskom društvu: jednakost slobode i mogućnost za sve članove društva u pogledu korištenja prirodnih resursa, pravednost u razmjeni i moralno i pravedno ponašanje na tržištu i pravednost u distribuciji.

4. ETIČKO BANKARSTVO I BANKARSKI SEKTOR BOSNE I HERCEGOVINE

Finansijski sistem Bosne i Hercegovine je orjentisan prema bankama i karakteriše ga dvostepeni bankarski sistem, sistem Centralne banke i sistem poslovnog bankarstva. [4] Bankarski sistem sačinjavaju banke, mikrokreditne organizacije, štedno-kreditne organizacije i druge finansijske organizacije. [12]

Na državnom nivou, bankarski sektor Bosne i Hercegovine je regulisan Zakonom o osiguranju depozita i Zakonom o Centralnoj banci Bosne i Hercegovine. Centralna banka Bosne i Hercegovine ima isključivo koordinacijsku ulogu u bankarskoj superviziji, dok dominirajuću ulogu imaju entitetske agencije za bankarstvo, Agencija za bankarstvo Republike Srpske i Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine. Eksplicitno, bankarski sektor u Bosni i Hercegovini je regulisan entitetskim zakonima o bankama i zakonima o mikrokreditnim organizacijama koje regulišu njihove poslovne aktivnosti i entitetskim zakonima o agencijama za bankarstvo kojima je propisano njihovo osnivanje, izdavanje dozvola, poslovanje i nadzor. [12]

Na dan 31.12.2014. godine bankarski sektor Republike Srpske činilo je 9 banaka sa ukupno 3.213 zaposlenih radnika i ukupnom bilansnom sumom 7.588,3 miliona KM i 6 mikrokreditnih organizacija i to 3 mikrokreditna društva, kao profitne organizacije i 3 mikrokreditne fondacije, kao neprofitne organizacije. Takođe, u Republici Srpskoj je poslovalo i 106 organizacionih dijelova mikrokreditnih organizacija u okviru kojih 8 čije je sjedište u Federaciji Bosne i Hercegovine. Ukupna aktiva mikrokreditnih organizacija Republike Srpske je iznosila 194,4 miliona KM. Sa 31.12.2014. godine u Republici Srpskoj nije poslovala nijedna štedno-kreditna organizacija, budući da su im oduzete izdate dozvole za rad od strane Agencije. [1] Prema članu 6. Zakona o bankama Republike Srpske, banke mogu osnovati nezavisna bankarska udruženja kao dobrovoljna neprofitna udruženja. [13]

Na dan 31.12.2014. godine u Federaciji Bosne i Hercegovine bankarsku dozvolu imalo je 17 banaka čija je bilansna suma iznosila 16,2 milijarde KM. [2] Dozvolu za rad Agencije za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine je imalo 13 mikrokreditnih organizacija, od toga 12 mikrokreditnih fondacija neprofitnog tipa i jedno mikrokreditno društvo profitnog tipa koji poslovanje obavljaju putem 282 organizaciona dijela, od kojih 29 organizacionih dijelova mikrokreditnih organizacija čije je sjedište u Republici Srpskoj. Bilansna suma mikrokreditnih organizacija je iznosila 452,3 miliona KM. [3] Prema Zakonu o bankama Federacije Bosne i Hercegovine, mikrokreditne organizacije obavljaju djelatnost mikrokreditiranja “sa ciljem poboljšanja materijalnoga položaja korisnika mikrokredita, povećanja uposlenosti, pružanja podrške razvoju poduzetništva i stjecanja dobiti. [14]

Analizom bankarskog sistema Bosne i Hercegovine može se uočiti da se radi o konvencionalnom sistemu sa još uvijek tradicionalnim poslovanjem banaka uglavnom profitno motivisanih. Gotovo sve banke u svojoj poslovnoj strategiji imaju definisanu korporativnu društvenu odgovornost (Corporate Social Responsibility- CSR) koju uglavnom realizuju kroz razne vidove finansijske pomoći, ulažući u povećanje kvaliteta života u oblastima obrazovanja, kulture, sporta, socijalne brige za siromašne, donacije bolnicama, “stalnu brigu o lokalnoj zajednici, zadovoljstvu klijenata i zaposlenih, uz minimalan negativni uticaj na životnu sredinu (analizirane su banke Intesa Sanpaolo Banka BiH, BBI banka Sarajevo, Sparkasse Bank dd BiH, Nova banka a.d. Banja Luka, Raiffeisen banka, Hypo Alpe-Adria-Bank a.d. Banja Luka).

Formalno, u svojim poslovnim poduhvatima gotovo sve analizirane banke su vođene korporativnim vrijednostima usvojenih etičkih kodeksa (transparentnost, integritet, poštivanje različitosti i jednakost, odgovornost pri korištenju resursa, izvrsnost, vrijednost pojedinca), principima UNDP Globalnog dogovora Ujedinjenih nacija, politikom nefinansiranja naoružanja i politikom o zaštiti životne sredine. Iz konteksta svega navedenog, može se zaključiti da su *banke u Bosni i Hercegovini u svojim ciljevima orjentisane, pored motiva profita, i društveno odgovornom poslovanju i ekonomskoj održivosti, ali ni jedna formalno ne posluje prema principima etičkog bankarstva.*

Analiza zakona na državnom i entitetskom nivou koji regulišu bankarski sistem Bosne i Hercegovine je pokazala da ni jednim svojim dijelom ne ograničavaju niti definišu mogućnost osnivanja i funkcionisanja etičkih banaka. Za nesmetano funkcionisanje etičkih banaka u Bosni i Hercegovini je neophodno doraditi postojeća zakonska rješenja u pogledu njihovog definisanja i izdavanja dozvole za rad, pitanja kapitala i vlasničke strukture, upravljanja i domena nadzora entitetskih agencija za bankarstvo i osigurati druge infrastrukturne preduslove za što je potreban duži vremenski rok.

Nesumnjivo je da uključivanje etičkih banaka u bankarski sistem Bosne i Hercegovine može doprinijeti njenoj ekonomskoj održivosti, povećanju zaposlenosti i finansijskoj stabilnosti, uzimajući u obzir karakteristike bosanskohercegovačkog područja sa aspekta društvenih uslova za održiv razvoj pojedinih privrednih grana, kao i trenutnu socijalnu strukturu stanovništva. Prioritet ovom pitanju je dala i nedavno usvojena Reformska agenda za Bosnu i Hercegovinu za period 2015-2018. kojom se promovije “potreba pokretanja procesa oporavka i moderniziranja ekonomije u cilju jačanja održivog, efikasnog, socijalno pravednog i stabilnog ekonomskog rasta, otvaranja radnih mjesta, povećanja i bolje ciljane raspodjele socijalnih davanja te stvaranja održivog i pravičnog društvenog okruženja.” [10]

LITERATURA

- [1] Agencija za bankarstvo Republike Srpske. (2015) *Izveštaj o stanju u bankarskom sistemu Republike Srpske za period 01.01.2014.-31.12.2014. godine*, Banja Luka, pp. 2-4.
- [2] Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine. (2015) *Informacija o bankarskom sistemu Federacije Bosne i Hercegovine 31.12.2014.*, Sarajevo, pp. 1.
- [3] Agencija za bankarstvo Federacije Bosne i Hercegovine (2015) *Informacija o mikrokreditnom sistemu Federacije Bosne i Hercegovine sa stanjem na dan 31.12.2014. godine*, Sarajevo, pp. 3-6.
- [4] Bašić, D. (2012) *Savremeno bankarstvo*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, Banja Luka, pp. 219.
- [5] European Federation of Ethical and Alternative Banks and Financiers (FEBEA). (2015, June 16). Retrieved October 23, 2015, from http://www.ethicalbankingeurope.com/sites/default/files/page-files/articles_of_association_eng.pdf
- [6] European Federation of Ethical and Alternative Banks and Financiers (FEBEA). (2014, September 9). Retrieved October 29, 2015, from <http://www.ethicalbankingeurope.com/febea/legal/febea>
- [7] Iqbal, Z., Mirakhor, A. (2007) *Uvod u islamske financije, Teorija i praksa*, MATE. d.o.o., Zagreb, pp. 116-117.
- [8] Institute for Social Banking. Ethical banking. (2008). Retrieved November 03, 2015, from http://www.social-banking.org/fileadmin/isb/Artikel_und_Studien/de_Clerck_Ethical_Banking.pdf

- [9] Mahmud, W. (2005, March 7). Ethics in Banking. *Bank Parikrama*, 1, Volume XXX. Retrieved October 28, 2015, from http://www.bdresearch.org.bd/home/attachments/article/420/Formatted%20th%20Nurul%20Matin%20Lecture%20_Ethics%20in%20Banking_.pdf
- [10] *Reformska agenda za Bosnu i Hercegovinu za period 2015-2018*. Retrieved November 09, 2015, from www.vijeceministara.gov.ba/
- [11] Wolff, H. W. (1907) *Co-operative Banking – its principles and practice*, P.S. KING AND SON, ORCHARD HOUSE, WESTMINSTER, London, pp. 1-12.
- [12] *Zakon o Agenciji za bankarstvo Republike Srpske*, Službeni glasnik Republike Srpske, broj 59/13
- [13] *Zakon o bankama Republike Srpske*, Službeni glasnik Republike Srpske, broj 44/13
- [14] *Zakon o mikrokreditnim organizacijama, Službene novine Federacije BiH*, broj 59/06

ANALYSIS OF THE CORRELATION BETWEEN MARITAL STATUS, SMOKING HABITS AND EMPLOYEE ENGAGEMENT

ANALIZA KORELACIJE IZMEĐU BRAČNOG STATUSA, NAVIKE PUŠENJA I ZAPOSLENJA

MSc, Anton Vorina, lecturer²⁶
MSc, Darko Pirtovšek, lecturer²⁷
Damir Hrepevnik, shop assistant²⁸

Abstract: *This original paper examines the correlation between different marital status, different smoking habits and employee engagement on a random sample of 632 respondents, employed in the public and economic sector in Slovenia. The main goal of the research was to determine whether (and how) different marital status and different smoking habits influence the employee engagement. A written survey was conducted from 1 January 2015 to 15 March 2015. For statistical analysis we applied IBM SPSS 20 and univariate regression analysis. Based on linear regression ($F(1, 630) = 0.099$, $p\text{-value} = 0.7530$, $R\text{-square} = 0.0001$) we established that there is no statistical significance at a 5% significance level of the correlation between different marital status and employee engagement. We also established ($F(1, 630) = 6.8708$, $p\text{-value} = 0.0089$, $R\text{-square} = 0.0108$) that there is a statistical significance at a 5% significance level of the correlation between different smoking habits and employee engagement.*

Key words: *employee, engagement, marital status, smoking, linear regression*

Sadržaj: *Ovaj originalni rad istražuje povezanost između bračnog statusa, različitih navika pušenja i angažovanja zaposlenih na slučajnom uzorku od 632 ispitanika, zaposlenih u javnom i privatnom sektoru u Sloveniji. Osnovni cilj istraživanja bio je da se utvrdi da li (i koliko) bračno stanje i različite navike pušenja utiču na angažovanje zaposlenih. Istraživanje je sprovedeno od 1. januara 2015. do 15. marta 2015. godine. Za statističku analizu primenili smo IBM SPSS 20 i univarijantnu regresionu analizu. Na osnovu linearne regresije ($F(1, 630) = 0,099$, $p\text{-vrednost} = 0,7530$ $R\text{-kvadrat} = 0,0001$) ustanovili smo da ne postoji statistički značajna korelacija na nivou 5% značajnosti između bračnom statusa i angažovanja zaposlenih. Takođe utvrdili smo ($F(1, 630) = 6.8708$, $vrednost\ p = 0.0089$ $R\text{-kvadrat} = 0.0108$) da postoji statistički značajna korelacija na nivou 5% značajnosti između različitih navika pušenja i angažovanja zaposlenih.*

Ključne reči: *zaposleni, angažovanje, bračni status, pušenje, linearna regresija*

²⁶ Vocational college, Celje, Slovenia, anton.vorina@guest.arnes.si

²⁷ Vocational college, Celje, Slovenia, darko.pirtovsek@guest.arnes.si

²⁸ Autocenter Skorjanec, Celje, Slovenia, damir.h@avto-skorjanec.si

1. INTRODUCTION

It is necessary to respect and educate employees who must participate in the running of the firm and remain motivated at the same time, since only motivated, informed and engaged employees can create the competitive advantage of a modern enterprise. The purpose of this paper is to investigate whether and how these two selected variables influence the dependent variable under the study defined as Y-a (engagement of employees). The aim of the study is to contribute to the understanding of how two independent variables (X_1 - a Dummy variable for marital status; $X_1= 0$ for have been married; $X_1= 1$ for otherwise, X_2 - Dummy variable for the different smoking habits; $X_2= 0$ for non smoking, $X_2= 1$ for otherwise) impact the Y variable based on linear regression models. This is a completely new research of the impact which different marital status and smoking habits have on the employee's engagement at work.

The main research hypothesis is that the independent of variables (X_1) is statistically significant for explanation of variability in variable (Y- engagement of employee).

An additional research hypothesis states that the independent variable (X_2) is statistically significant for explanation of variability in variable (Y). The following programs were applied for the analysis: IBM SPSS 20 and Excel. We applied descriptive analysis and linear regressions. Research data was obtained from a survey, which was conducted through a questionnaire. Excel and IBM SPSS 20 were applied for data interpretation.

2. EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ORGANIZATION OUTCOMES

Kahn [1, p.694] was the first scholar to define "personal engagement" as the "harnessing of organization member's selves to their work roles: in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, emotionally and mentally during role performances".

Employee engagement is a business management concept. An "engaged employee" is one who is fully involved in, and enthusiastic about their work, and thus will act in a way that furthers their organization's interests. According to Scarlett Surveys, "Employee Engagement is a measurable degree of an employee's positive or negative emotional attachment to their



Mr. Anton Vorina

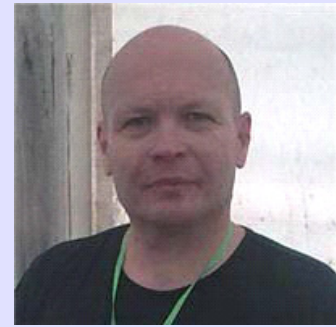
Anton is a professor at Vocational College in Celje. He has finished three different faculties (Faculty of Mechanical Engineering, Faculty of Economics and the Master of Quality Management). Teaching and research interests include Management of Quality, Logistics, Motivation of employee, etc. He is presently involved in research on Quality in tourism, Engagement of employee and the leadership of companies. He has been associated with projects in many companies in Slovenia about optimizing the costs. Research efforts have resulted into more than 75 scientific papers. He has authored four books, He is supervising more than 400 undergraduate theses, inviting lecturer, refereeing the books.

job, colleagues and organization that profoundly influence their willingness to learn and perform is at work". Thus engagement is distinctively different from employee satisfaction, motivation and organizational culture [2]. Work engagement has been defined as "a positive, fulfilling work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption" [3, p. 702]. Employee engagement is a distinct and unique construct that consists of cognitive, emotional, and behavioral components that are associated with individual role performance [4]. Work engagement is defined as a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption [5]. Maslach [6] noted that engagement is characterized by energy, involvement, and efficacy-the direct opposites of the three burnout dimensions, exhaustion, cynicism and ineffectiveness.

Employee engagement is a workplace approach designed to ensure that employees are committed to their organization's goals and values, motivated to contribute to organizational success, and are able at the same time to enhance their own sense of well-being. There are differences between attitude, behavior and outcomes in terms of engagement. An employee might feel pride and loyalty (attitude); be a great advocate of their company to clients, or go the extra mile to finish a piece of work (behavior).

Outcomes may include lower accident rates, higher productivity, fewer conflicts, more innovation, lower numbers leaving and reduced sickness rates. But we believe all three – attitudes, behaviors and outcomes – are part of the engagement story. There is a virtuous circle when the pre-conditions of engagement are met when these three aspects of engagement trigger and reinforce one another. Engaged organizations have strong and authentic values, with clear evidence of trust and fairness based on mutual respect, where two ways promises and commitments – between employers and staff – are understood, and are fulfilled [7]. Vorina [8] study shows the positive correlation between the engagement of employees and their satisfaction with life.

Vorina, David, Vrabič-Vukotić [9] study shows that when the development of ICT skills is increased, the same applies to the level of employee engagement. Vorina and Veljković [10], based on the linear regression analysis, n=780, established that the correlation between the investment in new technologies and employee engagement is statistically significant. The authors established that the engagement of employees would increase if the investment in new



Darko Pirtovšek is lecturer at the Higher vocational college in Celje, where he lectures business administration. He has completed university education at the Faculty of Science and Technology where he graduated in the field of mining having later obtained master degree in the field of finance at the Faculty of economics in Ljubljana. Apart from lecturing at the college, he also cooperate as an external partner with enterprises which are engaged in projects connected to EU competition biddings and tenders in the fields of logistic and organizational solutions, elaboration of business and financial plans in connection with investments and elaboration of marketing analysis and strategies in connection with new investments. He holds various courses on business- and logistics-connected topics. In addition he has published expertise books and articles and assist students as their mentor.

technologies did so as well. In addition, they established that a positive correlation between employee engagement and encouragement of employees to learn and educate is statistically significant as well.

3. METHODS AND RESEARCH

Sample. For this research we selected a population - residents of the statistical region Savinjska in Slovenia. The observed unit consisted of people over 15 years old, employed by an enterprise or an institution. The sampling frame consisted of residents from different places and towns in the statistical region of Savinjska. The sample consisted of 632 respondents. The study included 291 (46.04 %) men, 341 women (53.95 %), 316 (50 %) respondents who don't smoke and 316 (50 %) respondents who smoke regularly or occasionally. 263 (41.61 %) respondents were married and 369 (58.39 %) were single. The average age of respondents was 35.93 years, standard deviation was 10.63 years.

Accessories-description questionnaire. The questionnaire consists of twelve-one closed-ended questions, of which three are related to demographic data (gender, age, marital status and smoking habits) of respondents. The questionnaire was compiled by ourselves, however for the part of the questionnaire measuring employee engagement we applied the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) which is composed of 9 items. The UWES-9 (Schaufeli & Bakker, 2003) questionnaire consists of 9 items: S1. At my work, I feel bursting with energy. S2. At my job, I feel strong and vigorous. S3. I am enthusiastic about my job. S4. My job inspires me. S5. When I get up in the morning, I feel like going to work. S6. I feel happy when I am working intensely. S7. I am proud of the work that I do. S8. I am immersed in my job. S9. Employee engagement was measured using 6 degrees Likert's scale (0-never, ..., 6-always).

Working methods and measuring procedures. Interviews (face to face) were conducted from 5 January 2015 to 16 March 2015. We interviewed friends and acquaintances. During the interview we had great help from the students of the School of Economics Celje, Vocational College. Replying to the questionnaire took about 2 minutes.

U methods, data processing. The collected data was analyzed by applying IBM SPSS, version 20. We have also applied the Microsoft tools Word and Excel. Regarding the purpose and objectives of the research we applied linear regression.

Verification of the adequacy of the measurement instrument. For measuring



Damir Hrepevnik is Bachelor of Economics, BSc(Econ). He has been studied at Faculty of Management, Master programme in sustainable development management. He has been working in Toyota Dealership in different positions, now he works at Kia Dealership in Sales Department. He works also as an external partner for Summit Leasing Slovenia, leading automotive financing specialist.

employee engagement we applied the UWES-9 questionnaire. We calculated Cronbach's alpha is 0.914 (Table 1) which means a lot or exemplary reliability of measurement.

Cronbach's Alpha	N of items
0.914	9

Table 1. Reliability Statistics, engagement
Source: SPSS 20, Author's creation

4. RESEARCH FINDINGS

The first hypothesis was tested through models of linear regression. In Model I we chose independent variables X_1 - a; Dummy variable for marital status; $X_1= 0$ for have been married; $X_1= 1$ for otherwise). The dependent variable (Y-employee engagement) was measured as the sum of 9 factors by UWES-9. The linear multiple regression Model I (1) with estimated parameters is:

$$Y = 36.22 + 0.26X_1 \tag{1}$$

$n = 632$, R-squared = 0.0001, Adjusted R-squares = -0.001, Standard Error = 10.11. In Model I (Table 2, 3, 4) 0 % of total sum of squares is explained by the estimated model. Variables X_1 (p-value = 0.753), are not statistically significant. Hypothesis 1 is rejected.

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.0125	0.0001	-0.0013	10.1151

Table 2. Regression Model I: K=1, n=632
Source: IBM SPSS 20, Excel, Author's creation

Model I	Sum of Squares	df	F	P-value
Regres.	10.13886	1	0.099	0.7530
Resid.	64458.48	630		
Total	64468.62	631		

Table 3. Regression Model I, F-test
Source: IBM SPSS 20, Excel, Author's creation

	Coeff.	Standard Error	t Stat	P-value
Intercept.	36.22814	0.623723	58.08368	3.6E-255
X_1	0.256958	0.816276	0.314793	0.753023

Table 4. Regression Model I: K=4, n=508
Source: IBM SPSS 20, Excel, Author's creation

The second hypothesis was also tested through models of linear regression. In Model II we chose independent variables X_2 - Dummy variable for different smoking habits; $X_2= 0$ for non smoking, $X_2= 1$ for otherwise). The dependent variable (Y-employee engagement) was measured as the sum of 9 factors by UWES-9.

The linear multiple regression Model II (2) with estimated parameters is:

$$Y = 37.42 - 2.0981X_2 \quad (2)$$

n = 632, R-squared = 0.0108, Adjusted R-squares = -0.009, Standard Error = 10.061. Variable X_2 (p-value = 0.0089) is statistically significant.

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0.1038	0.0108	0.009	10.061

Table 5. Regression Model I: K=1, n=632
Source: IBM SPSS 20, Excel, Author's creation

Model I	Sum of Squares	df	F	P-value
Regres.	695.5206	1	6.8708	0.0089
Resid.	63773.1	630		
Total	64468.62	631		

Table 6. Regression Model II, F-test
Source: IBM SPSS 20, Excel, Author's creation

	Coeff.	Standard Error	t Stat	P-value
Intercept.	37.427	0.565985	66.12757	1,2E-285
X_2	-2.0981	0.800424	-2.62124	0.008973

Table 7. Regression Model II: K=1, n=632
Source: IBM SPSS 20, Excel, Author's creation

In Model II (Table 5, 6, 7) 1.08 % of total sum of squares is explained by the estimated model. Variable X_2 (p-value=0.0089) is statistically significant at a 5% significance level. The regression coefficient β_2 ($\beta_2=-2.0981$) indicates that the non-smoking respondents are more engaged at work then others (who smoke). Therefore hypothesis 2 is accepted.

5. CONCLUSION

In this paper we presented an original research, observing the correlation between two independent variables (X_1 - a Dummy variable for marital status; $X_1= 0$ for married; $X_1= 1$ for otherwise, X_2 - Dummy variable for the different smoking habits; $X_2= 0$ for non smoking, $X_2= 1$ for otherwise) and their impact on the Y variable based on linear regression models. All data are based on the author's research. Linear regression Model I, with n=632 and K=1 regressors, indicated that variable X_1 isn't statistically significant. Model II, with n=632 and K=1 regressors, indicated that variable X_2 is statistically significant at a 5 % significance level. The regression coefficient β_2 ($\beta_2=-2.0981$) indicates that the respondents who don't smoke are more engaged at work then the respondents who smoke. We established, that there is no correlation between marital status and work engagement, but on the other hand we established that non-smoking respondents are more engaged at work then the respondents who smoke. Finally, this research rejected the first hypothesis, the main research hypothesis, which stated that at least one independent of variables (X_1) is statistically significant for explanation of variability in variable Y- engagement of employee. The additional hypothesis, that the independent variable (X_2) is statistically significant for explanation of variability in variable Y was accepted.

In further research it would be interesting to include other independent variables such as sex, age, political status, etc. in the multiple regression model.

REFERENCES

- [1] Kahn, W. A.. (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33 (4), pp. 692-724.
- [2] *Employee engagement*, Retrieved 23 June 2015 from the website http://en.wikipedia.org/wiki/Employee_engagement/.
- [3] Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006) The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study, *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), pp. 701-716.
- [4] Saks, A. M. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), pp. 600-619.
- [5] Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002) The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71-92.
- [6] Maslach, C., Schaufelli, W. B. and Leiter, M. P. (2001) Job burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 397-422.
- [7] *What is employee engagement?* Retrieved 22 June 2015 from the website <http://www.engageforsuccess.org/about/what-is-employee-engagement/>.
- [8] Vorina, A. (2013). The correlation between satisfaction with life and employee engagement. *Journal of Process Management – New Technologies, International*, 1 (2), 2013, pp. 77-81.
- [9] Vorina, A., David, K. and Vrabč Vukotić, A. (2013). The correlation between the development of the ict competencies and employee engagement, *Vesnik*, 2 (1), pp. 37-50.
- [10] Vorina, A. and B. Veljković. (2015). The relationship between the investment in new technologies and the employee engagement, *Proceedings 11th symposium «Novel technologies and economic development»*, Leskovac, October, 23-24, pp. 371-377.

**POVEZANOST STILA LIDERSTVA I EMOCIONALNE
INTELEGENCIJE RUKOVODILACA SA STILOM UPRAVLJANJA
KONFLIKTIMA KOD ZAPOSLENIH**

**CORRELATION BETWEEN LEADERSHIP STYLE AND EMOTIONAL
INTELLIGENCE OF MANAGERS WITH CONFLICT MANAGEMENT
OF EMPLOYEES**

Rastko Radulović, master psihologije²⁹

Sadržaj: *Ispitivana je povezanost stila liderstva (transformaciono, transakciono, laissez fair) i sposobnosti upravljanja emocijama rukovodilaca sa stilom upravljanja konfliktima medicinskih sestara (dominiranje, integrisanje, kompromis, izbegavanje, uslužnost). Dobijena je negativna korelacija sposobnosti upravljanja emocijama sa izbegavanjem ($r = -0.329^{**}$); pri čemu transformaciono liderstvo deluje pojačavajuće ($\Delta F = 6.977^{**}$). Takođe, transformacioni i laissez fair menjaju smer povezanosti upravljanja emocijama i integrisanja ($\Delta F_1 = 17.183^{**}$; $\Delta F_2 = 4.314^*$).*

Ključne reči: *Upravljanje konfliktima, stil liderstva, emocionalna inteligencija, medicinske sestre*

Abstract: *We assessed relationship between leadership style (Transformational, Transactional, Laissez Fair) and emotional management ability of managers with conflict management style of nurses (Competing, Collaborating, Compromising, Avoiding, Accommodating). Emotional management correlated negatively with avoiding ($r = -0.329^{**}$), while transformational leadership enhances this relationship ($\Delta F = 6.977^{**}$). Also, transformational and laissez fair leadership moderate relationship of emotional management and collaborating ($\Delta F_1 = 17.183^{**}$; $\Delta F_2 = 4.314^*$).*

Keywords: *Conflict management style, leadership style, emotional intelligence, nurses*

UVOD

Dominantna hijerarhijska ustrojenost i zatvorenost kanala komunikacije u srpskim organizacijama predstavljaju povoljno tlo za nastanak emocionalne tenzije među zaposlenima koja nepovoljno utiče na međuljudske odnose i nastanak konflikata [1]. Najveći procenat radnog vremena lideri provode rešavajući upravo ovaj problem [2]. Ipak, mali broj istraživanja bavi se ispitivanjem odnosa karakteristika lidera i efektivnosti upravljanja konfliktima kod zaposlenih.

²⁹ Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet, Čika Ljubina 18-20, Beograd, rastkoradulovic91@gmail.com

Stil liderstva

Pod *stilom liderstva* podrazumevaju se različiti oblici uticaja rukovodilaca na zaposlene [3]. Model liderstva *Basa i Avolija* obuhvata transakcioni, transformacioni i *laissez-fair* stil. *Transakcioni stil* baziran je na usklađivanju napora zaposlenih sa organizacionim zahtevima kroz zadovoljavanje ekstrinzičkih potreba, dok *transformacioni stil* podrazumeva transcendiranje interesa zaposlenih sa zadovoljenja sopstvenih potreba i fokusiranje na ostvarivanje kolektivnih ciljeva kroz artikulisanje poželjne vizije i doživljaja svrhovitosti rada u organizaciji. *Laissez-fair stil* podrazumeva potpuno delegiranje dužnosti i odgovornosti sa lidera na zaposlene i intervenisanje isključivo u kriznim situacijama [4].

Emocionalna inteligencija

Novi konceptualni model *MekKena i Roberta* postulira emocionalnu inteligenciju (EI) kao jednu od komponenata opšte inteligencije koja je povezana sa kognitivnim procesuiranjem emocionalno pobuđujućih stimulusa³⁰. Ovaj model obuhvata dve sposobnosti: *Razumevanje i Upravljanje emocijama*, pri čemu je druga u fokusu ove studije. *Upravljanje emocijama* predstavlja sposobnost osobe za efektivnu procenu primenljivosti različitih strategija upravljanja sopstvenim ponašanjem u specifičnim emocionalnim situacijama [5].

Upravljanje konfliktima

Pod *konfliktom* se podrazumeva negativni uticaj jedne individue ili grupe na drugu usled suprotstavljenih interesa i/ili vrednosti. Jedan od najčuvenijih modela upravljanja konfliktima je *Rahimov model* koji obuhvata sledećih pet stilova [3]:

- *Integrisanje*: podrazumeva otvorenost u komunikaciji i razmatranje različitih gledišta kako bi se kroz saradnju došlo do rešenja prihvatljivog za obe sukobljene strane
- *Dominiranje*: posmatranje suprotstavljene strane kao konkurencije i korišćenje prisile kako bi se ostvarila korist
- *Kompromis*: uzajamno odricanje od inicijalno postavljenih uslova kako bi se došlo do odluke prihvatljive za obe strane



Rastko Radulović

Završio master studije psihologije (odsek psihologija rada) na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Sprovodi istraživanja u oblasti organizacione, socijalne i psihologije međuljudskih odnosa. Stekao iskustvo iz menadžmenta ljudskim resursima radom u kompaniji „Delhaize Serbia“, Psihološkom savetovalištu „Centar“ i agenciji „Global Sourcing Team“. Istraživanje na temu „Povezanost stila liderstva i emocionalne inteligencije rukovodilaca sa stilom upravljanja konfliktima kod zaposlenih“ prijavljeno za izlaganje sprovedeno je kao master teza odbranjena sa najvišom ocenom u saradnji sa prof. dr. Miroslavom Đurišić Bojanović, prof. dr. Anom Altaras Dimitrijević i prof. dr. Zoranom Jolić Marjanović.

³⁰ Pomenuti model predstavnik je struje koja EI konceptualizuje kao sposobnost, a ne kao crtu. Ovaj vid konceptualizacije zadovoljava kriterijume plodnog empirijskog konstrukta, za razliku od drugog (više u [15]).

- *Izbegavanje*: povlačenje, prebacivanje krivice na nekog drugog i negiranje konflikta
- *Uslužnost*: odustajanje od sopstvenih ciljeva kako bi se zadovoljile potrebe druge strane.

Neefektivno upravljanje konfliktima vodi nastanku brojnih problema, kako na individualnom, tako i na organizacionom nivou postojanje, npr. sniženoj radnoj produktivnosti i pojavi maltretiranja na radu. Sa druge strane, efektivno razrešavanje konflikata može voditi povećanju poverenja i otvorenosti komunikacije među zaposlenima, a njemu najčešće doprinosi integrisanje, s obzirom da vodi kreiranju rešenja koje zadovoljava obe strane [2].

Doprinos lidera u kreiranju kulture upravljanja konfliktima

Savremeni autori ukazuju na tendenciju zaposlenih ka usvajanju onih stilova upravljanja konfliktima koje ispoljavaju njihovi lideri. Iako svaki zaposleni poseduje individualne preferencije, organizacija definiše normativni način upravljanja konfliktima. U procesu usklađivanja ponašanja zaposlenih sa normativnim lider igra ključnu ulogu, pružajući jasan model željenog ponašanja i kreirajući specifičnu kulturu upravljanja konfliktima u organizaciji [6]. Dosadašnja istraživanja ukazuju na povezanost *transformacionog liderstva sa preferencijom integrisanja, transakcionog stila liderstva sa kompromisom i laissez-fair stila liderstva sa izbegavanjem* kod rukovodilaca [7]-[8]. Takođe, pokazano je da su zaposleni sa izraženom EI skloniji odabiru *integrisanja*, kao i da lideri sa izraženom EI efektivnije razrešavaju konflikte sa zaposlenima [9]. Iako nije ispitivana mogućnost prenosa pomenutih efekata stila liderstva i emocionalne inteligencije rukovodilaca na preferenciju stila upravljanja konfliktima kod zaposlenih, utvrđene su sistematske razlike između grupa ispitanika sa visoko i nisko izraženom sposobnošću upravljanja emocijama u preferiranim stilovima upravljanja emocionalno pobuđujućim situacijama. Tako ispitanici sa izraženom sposobnošću upravljanja emocijama preferiraju *situacionu modifikaciju* (ulaganje aktivnog napora kako bi se ovladalo stresnom situacijom uzimanjem u obzir njenih specifičnosti), a izbegavaju primenu *selekcije situacije* (izbegavanje određenih ljudi, mesta i/ili događaja), dok je kod ispitanika sa niskom EI prisutan upravo suprotan model ponašanja [10]. S obzirom da konflikti predstavljaju emocionalno pobuđujuću situaciju, mogla bi se uspostaviti analogija između *izbegavanja* i *strategija selekcije situacije*, kao i *integrisanja* i *situacione modifikacije*. Takođe, primećeno je da EI u većoj meri doprinosi efektivnom upravljanju konfliktima kod lidera koji su skloni ispoljavanju ponašanja karakterističnih za transformaciono liderstvo [11]. Važno je napomenuti da je proučavanje faktora efektivnog upravljanja konfliktima od naročite važnosti za pomažuće profesije, kao što su medicinske sestre, s obzirom da su one u direktnom kontaktu sa pacijentima i da svojim odnosom mogu doprineti njihovom ozdravljenju, ali i pogoršanju zdravlja [12].

Problem istraživanja

Problem istraživanja je ispitivanje postojanja povezanosti između stila liderstva (transformaciono, transakciono i *laissez fair*) i sposobnosti upravljanja emocijama rukovodilaca sa preferencijom stila upravljanja konfliktima kod zaposlenih (integrisanje, dominiranje, kompromis, izbegavanje, uslužnost).

METODOLOGIJA

Uzorak i procedura ispitivanja

Uzorak je prigodan i obuhvata 127 medicinskih sestara i 19 njima nadređenih sestara zaposlenih na odeljenjima Kliničkog centra Srbije u Beogradu. Na svakom odeljenju ispitano je minimalno šest, a maksimalno devet medicinskih sestara na jednu rukovodeću sestru. Svi ispitanici su žene. Svim nadređenim sestrama dati su upitnik stila liderstva i test upravljanja emocijama, a ostalim sestrama je dat upitnik za procenu preferencije stila upravljanja konfliktima.

Instrumenti

Za merenje stila liderstva korišćena je skraćena verzija Višefaktorskog upitnika rukovođenja (*MLQ*). Ovaj upitnik se sastoji od ukupno 18 stavki, na koje se odgovara označavanjem stepena slaganja na petostepenoj Likertovoj skali. Pouzdanost instrumenta je visoka ($\alpha = 0.86$) [12]. Za merenje sposobnosti upravljanja emocijama korišćena je skraćena verzija Situacionog testa upravljanja emocijama (*STEM- B*). Ovaj test obuhvata 18 stavki koji mere uniformnu sposobnost upravljanja emocijama u specifičnim interpersonalnim situacijama u organizacionom i svakodnevnom kontekstu. Na stavke se odgovara odabirom jednog odgovora koji se procenjuje kao tačan na osnovu konsenzusa eksperata od ukupno pet ponuđenih. Pouzdanost testa je visoka ($\alpha = 0.86$) [10]. Za merenje stila upravljanja konfliktima korišćen je Tomas- Kilmanov Inventar upravljanja konfliktima (*MODE*). Ovaj upitnik sastoji se od ukupno 30 ajtema na koje se odgovara po principu prisilnog izbora između dva ponuđena odgovora, koji reprezentuju jedan od pet stilova obuhvaćenih Rahimovim modelom. Potvrđena je zadovoljavajuća pouzdanost ($\alpha = 0.6$) [13].

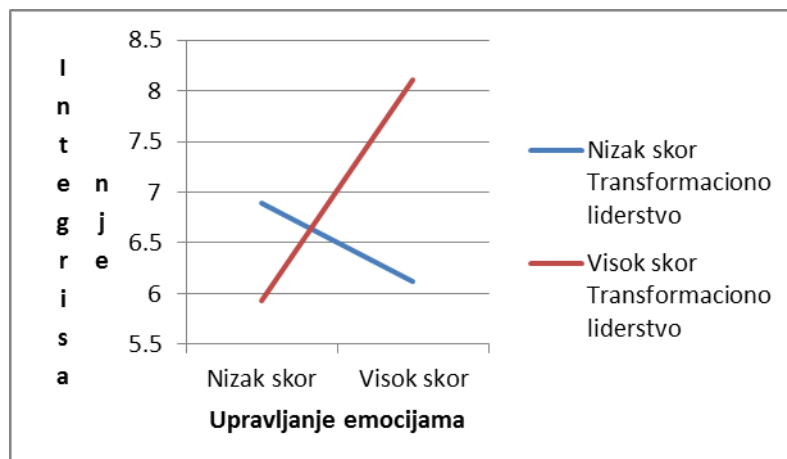
REZULTATI

- Nije dobijena statistički značajna korelacija nijednog od razmatranih stilova liderstva sa preferencijom razmatranih stilova upravljanja konfliktima.
- Dobijena je statistički značajna negativna povezanost sposobnosti upravljanja emocijama rukovodioca sa preferencijom izbegavanja kao stila upravljanja konfliktima kod zaposlenih ($r = -0,329$; $p < .01$). Nisu dobijene značajne korelacije ove sposobnosti sa preferencijom ostalih stilova upravljanja konfliktima kod zaposlenih.
- Utvrđen je antagonistički moderatorski efekat transformacionog stila liderstva na povezanost sposobnosti upravljanja emocijama rukovodioca i preferencije integrisanja kao stila upravljanja konfliktima kod zaposlenih, odnosno kod lidera sa izraženim transformacionim liderstvom sposobnost upravljanja emocijama u većoj meri inicira preferenciju integrisanja kod zaposlenih, dok je suprotno kod lidera sa neizraženim transformacionim liderstvom. Ovaj stil liderstva takođe pojačava negativan odnos upravljanja emocijama rukovodioca i preferencije izbegavanja kod zaposlenih.
- Dobijen je i značajan antagonistički moderatorski efekat *laissez fair* stila liderstva na odnos između sposobnosti upravljanja emocijama rukovodioca i preferencije integrisanja kod zaposlenih, tj. kod lidera sa neizraženim *laissez fair* stilom sposobnost upravljanja emocijama doprinosi većoj preferenciji integrisanja kod zaposlenih, a suprotno je kod lidera sa izraženim *laissez fair* stilom.

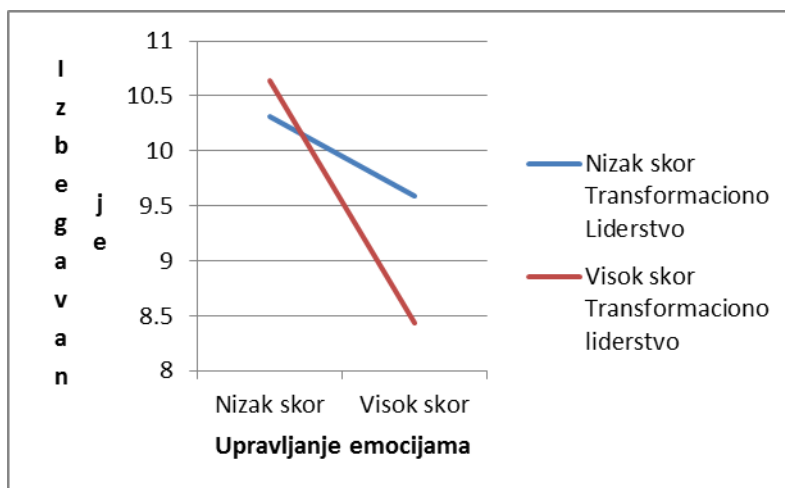
	ΔR^2	ΔF	B	β	t	r_0	Stil upravljanja konfliktima
Transformaciono liderstvo*Upravljanje emocijama	0.11	17.18**	1.46	0.343	4.14**	0.36**	<i>Integrisanje</i>
Laissez fair*Upravljanje emocijama	0.05	6.98**	-2.43	-0.26	-2.64**	-0.25*	<i>Integrisanje</i>
Transformaciono liderstvo*Upravljanje emocijama	0.03	4.31*	-0.74	-0.17	-2.07*	-0.21*	<i>Izbegavanje</i>

Napomena: ΔR^2 – povećanje proporcije objašnjene varijanse nakon uvođenja interakcije na drugom nivou; ΔF – promena F količnika nakon uvođenja interakcije; B - nestandardizovani regresioni koeficijent; β – standardizovani regresioni koeficijent; t – vrednost t količnika; r_0 – korelacija nultog reda između prediktora i kriterijuma; *statistički nivo značajnosti $p < .05$, ** $p < .01$

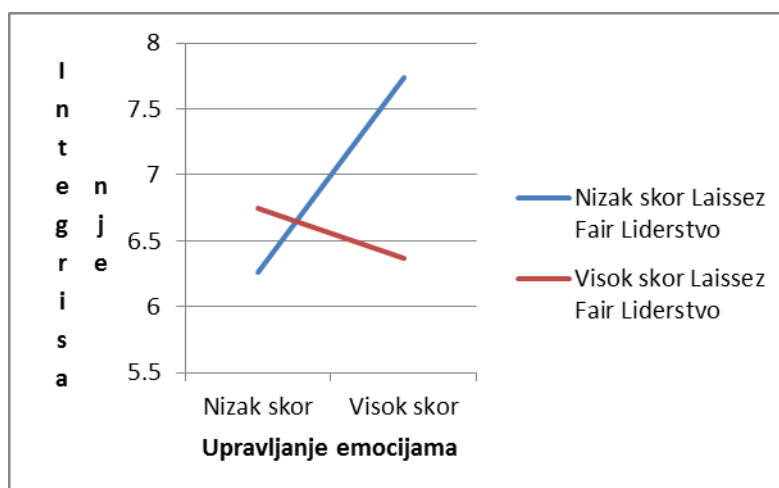
Tabela 1: Vrednosti parametara statistički značajnih interakcija u predikciji različitih stilova upravljanja konfliktima kod zaposlenih



Slika 1: Interakcija sposobnosti upravljanja emocijama i transformacionog liderstva rukovodioca s obzirom na preferenciju integrisanja kao stila upravljanja konfliktima kod zaposlenih



Slika 2: Interakcija sposobnosti upravljanja emocijama i transformacionog liderstva rukovodioca s obzirom na preferenciju izbegavanja kao stila upravljanja konfliktima kod zaposlenih



Slika 3: Interakcija sposobnosti upravljanja emocijama i laissez fair liderstva rukovodioca s obzirom na preferenciju integrisanja kao stila upravljanja konfliktima kod zaposlenih

DISKUSIJA

Odsustvo očekivanih glavnih efekata stilova liderstva bi se mogao tumačiti hijerarhijskom organizacionom strukturom zdravstvenih ustanova u Srbiji koje onemogućavaju aktivnu participaciju zaposlenih u ostvarenju ciljeva, što invalidira podsticaje rukovodilaca da kod zaposlenih podstaknu osećaj organizacionog identiteta i svrhovitosti rada kroz transformaciono liderstvo i time doprinesu tendenciji zaposlenih ka saradnji ustoličenoj u *integrisanju* kao stilu upravljanja konfliktima.

Efekat sposobnosti upravljanja emocijama rukovodioca na odsustvo preferencije izbegavanja kod zaposlenih mogao bi se tumačiti tendencijom zaposlenih sa identifikacijom sa ovakvim liderom, s obzirom da će usled odabira efektivnih strategija u dinamičnim interpersonalnim situacijama oni inicirati pozitivnu socijalnu percepciju kod zaposlenih, te će i oni sami biti proaktivni u rešavanju konflikata i neće ih izbegavati, kao i njihovi rukovodioci.

Ipak, EI rukovodilaca nije dovoljna za objašnjenje preferencije integrisanja, koje podrazumeva postojanje spremnosti za saradnju zaposlenih, koja može biti inicirana jedino razvijanjem osećanja organizacione pripadnosti kroz transformaciono liderstvo [14]. Ukoliko ono nije izraženo, efikasnost u upravljanju emocionalno pobuđujućim situacijama lidera bi

zaposleni mogli percipirati kao sredstvo za ostvarivanje sopstvenih ciljeva, a ne ciljeva kolektiva, čime bi identifikacija sa rukovodiocem ostvarila negativan efekat na uspostavljanje saradnje. U skladu sa ovom tvrdnjom je i nalaz o pojačavajućem efektu transformacionog stila liderstva na odnos EI rukovodioca i odsustva preferencije izbegavanja kod zaposlenih.

Takođe, izraženo *laissez fair* liderstvo bi moglo ugroziti efekat EI na preferenciju integrisanja u upravljanju konfliktima kod zaposlenih, s obzirom da bi ovakav rukovodilac, usled svoje neuključenosti u probleme i dinamiku grupe teško mogao doprineti doživljaju zajedništva i spremnosti za saradnju kod zaposlenih, a njegove emocionalne i socijalne veštine bi se mogle tumačiti kao sredstvo za ostvarenje sopstvenih, a ne zajedničkih ciljeva, čime bi se mogla podstaći kompetitivnost kod zaposlenih.

Dobijeni nalazi ukazuju da je za efektivno predviđanje preferencije stila upravljanja konfliktima kod zaposlenih neophodno stil liderstva i emocionalnu inteligenciju posmatrati integrativno, u interakciji. Samo na ovaj način moguće je kreirati razvojne intervencije i profesionalnu selekciju i evaluaciju usmerene na glavne medicinske sestre radi maksimizacije efektivnosti upravljanja konfliktima kod medicinskih sestara i posledičnog unapređenja organizacionih performansi i kvaliteta odnosa sa pacijentima.

Dalja istraživanja potrebno je sprovesti na slučajnom uzorku, kako bi se validirali izvedeni zaključci i postavio empirijski temelj za pretpostavke o moderatorskom efektu stila liderstva na odnos EI rukovodilaca i stila upravljanja konfliktima zaposlenih. Za ispitivanje preferencije stila upravljanja konfliktima trebalo bi koristiti snimke konflikata datih u profesionalnom kontekstu, kako bi se obezbedila veća iskrenost i uključenost ispitanika.

LITERATURA

- [1] Bogićević- Milikić, B. (2009) The influence on human resource management processes and practices: The propositions for Serbia, *Economic Annals*, 54(181), pp. 93-118.
- [2] Ayoko, O. B., & Callan, J. V. (2010) Teams reactions to conflict and teams task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership, *European Management Journal*, 28, pp. 220– 235.
- [3] Bojanović, R. (1998) *Psihologija međuljudskih odnosa*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, pp. 156; 223.
- [4] Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004) Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), pp. 755-768.
- [5] MacCann, C., & Roberts, R. D. (2006) New Paradigms for Assessing Emotional Intelligence: Theory and Data, *Emotion*, 8(4), pp. 540–551.
- [6] Gelfand, M. J., Leslie M. L., Keller, K., & de Dreu, C. (2012) Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences, *Journal of Applied Psychology*, 97(6), pp. 1131–1147.
- [7] Hendel, T., Fish, M., & Galon, V. (2005) Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals, *Journal of Nursing Management*, 13, pp. 137–146.
- [8] Saeed, T., Almas, S., & Anis-ul-Haq, M. (2014) Leadership styles: relationship with conflict management styles, *International Journal of Conflict Management*, 25(3), pp. 214 - 225.

- [9] Wang, Z. C., & Huang, T. C. (2009) The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence, *Social behavior and personality*, 37(3), pp. 379- 392.
- [10] Allen, V., Rahman, N., Weissman, A., MacCann, C., Lewis, C., & Richard, R. D. (2015) The Situational Test of Emotional Management – Brief (STEM-B): Development and validation using item response theory and latent class analysis, *In press*.
- [11] Chiok Foong Loke, J. (2001) Leadership behaviours: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment, *Journal of Nursing Management*, 9(4), pp. 191-204.
- [13] Kilmann R. H. & Thomas K. W. (1977) Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behavior: The “Mode” instrument, *Educational and Psychological measurement*, 37(2), pp. 309–325.
- [14] Zhu, W., Sosik, J.J., Riggio, R.E. & Yang, B. (2012) Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), pp. 186- 212.
- [15] Altaras- Dimitrijević, A., & Jolić- Marjanović, Z. (2010) Test emocionalne inteligencije Majera, Saloveja i Karuza: Provera metrijskih karakteristika srpske verzije *MSCEIT-a*, *Psihologija*, 43(4), pp. 411–426.

INSTITUTIONALISATION OF THE ENTERPRISE PROACTIVE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM THROUGH THE DEVELOPMENT OF SITUATION-ANALYTICAL CENTRES

INSTITUCIONALIZACIJA PROAKTIVNOG ANTIKRIZNOG MENADŽMENT SISTEMA PREDUZEĆA KROZ RAZVOJ CENTARA SITUACIONE ANALIZE

PhD, Svetlana Lessidrenska, Assoc. prof.³¹
Marina Marinova-Stoyanova, doctoral student³²

Abstract: *The objective of the present paper is to provide a close examination of the enterprise proactive anti-crisis management system. Put forward is a conception of its essence and structure. Straightforward clarification of its key components is as follows – conceptual, functional, instrumental and institutional. Brought into primary focus are the possibilities for organizational development of the enterprise proactive anti-crisis management system through its institutionalization in the so-called Situation-Analytical Centre (SAC). Paper provides an account of the SAC's functional organizational structure and its respective components.*

Key words: *proactive anti-crisis management system, enterprise, crisis situation, early warning system, situation-analytical centre.*

Sadržaj: *Cilj ovog rada je da detaljnije istraži proaktivni antikrizni menadžment sistem preduzeća. Radi se o posebnom sistemu po svrsi, ali i po strukturi. Jednostavna klasifikacija njegovih glavnih komponenti uključuje: konceptualne, funkcionalne, instrumentalne i institucionalne. U primarnom fokusu su mogućnosti za razvoj antikriznog proaktivnog menadžment sistema preduzeća putem institucionalizacije u tzv. situaciono-analitičkim centrima (SAC). U radu je predstavljena funkcionalna organizaciona struktura SAC-a, kao i njegove odgovarajuće komponente.*

Ključne reči: *proaktivni antikrizni sistem za upravljanje, preduzeća, krizna situacija, sistem ranog upozorenja, situaciono-analitički centar.*

1. INTRODUCTION

In recent years, the development of the industrial enterprise anti-crisis management theory has resulted in significant expansion of the range of issues it resolves especially those associated with reinforcing its preventive nature. The emphasis has moved away from the mechanisms, methods and tools of the reactive anti-crisis management as a way of overcoming a crisis situation towards the primary prevention or prophylaxis of the crisis and

³¹ Technical University of Varna, 1, “ Studentska “ Str., Varna 9010, Bulgaria, svetla06@gmail.com

³² Technical University of Varna, 1, “ Studentska “ Str., Varna 9010, Bulgaria, marinova05@yahoo.com

avoidance or non-occurrence of a particular crisis situation, i.e. the so-called proactive anti-crisis management (PAM).

2. ENTERPRISE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM

Proactive anti-crisis management refers to a system of functions, techniques, methods and tools, directed towards identifying and responding to early signals of potential crisis situation, analysis and prediction of its advancement and developing respective preventive or prophylactic measures.

PAM system, being an important element of the enterprise anti-crisis management system, implies interaction between the following components:

- conceptual (PAM objectives and tasks);
- functional (PAM functions);
- instrumental (PAM tools);
- institutional (organizational structuring of PAM).

Within the context of the stages of the enterprise's financial crisis, PAM directs its activities towards the so-called potential or latency stage, i.e. towards the hidden stages of inactivity, in which the crisis is not yet evident.

The main objective of the PAM system is – crisis avoidance, or non-occurrence of a crisis situation in a certain enterprise, through proactive activities in response to signals of potential adverse effects of the external and internal environment of the enterprise.

In the light of this objective, PAM system is intended to accomplish the following tasks:

1. Continuous monitoring of the external and internal environment with the purpose of detecting early signals of a potential crisis situation within the enterprise and their analysis;
2. Forecasting the advancement of a potential crisis situation within the enterprise;
3. Developing warning measures for a potential crisis situation within the enterprise;



LESIDENSKA, SVETLANA KOSTOVA

2008-present, • Employer Technical University of Varna, Head of department "Economics and Management" and Associate professor of scientific specialty 02.05.21 "Organization and management of production"

1987-1997, • Employer Technical University of Varna, Lecturer

2008, • Name and type of organization providing education and training Technical University of Varna • Principal subjects/occupational skills covered Controlling • Title of qualification awarded Associate Professor

2004 • Name and type of organization providing education and training Technical University of Varna • Principal subjects/occupational skills covered Controlling, Economic and Management • Title of qualification awarded Scientific PhD degree in the scientific field 05:02:21 "Organization and management of production"

1980 – 1985 • Name and type of organization providing education and training Economical University of Varna • Principal subjects/occupational skills covered Advanced Classes in: Management, Marketing, Investing in Small and Middle business, Cost Accounting, ect. • Title of qualification awarded Master of Science degree in Commodity Science

4. Developing measures for response, prophylaxis and prevention of the probability for crisis occurrence within the given enterprise.

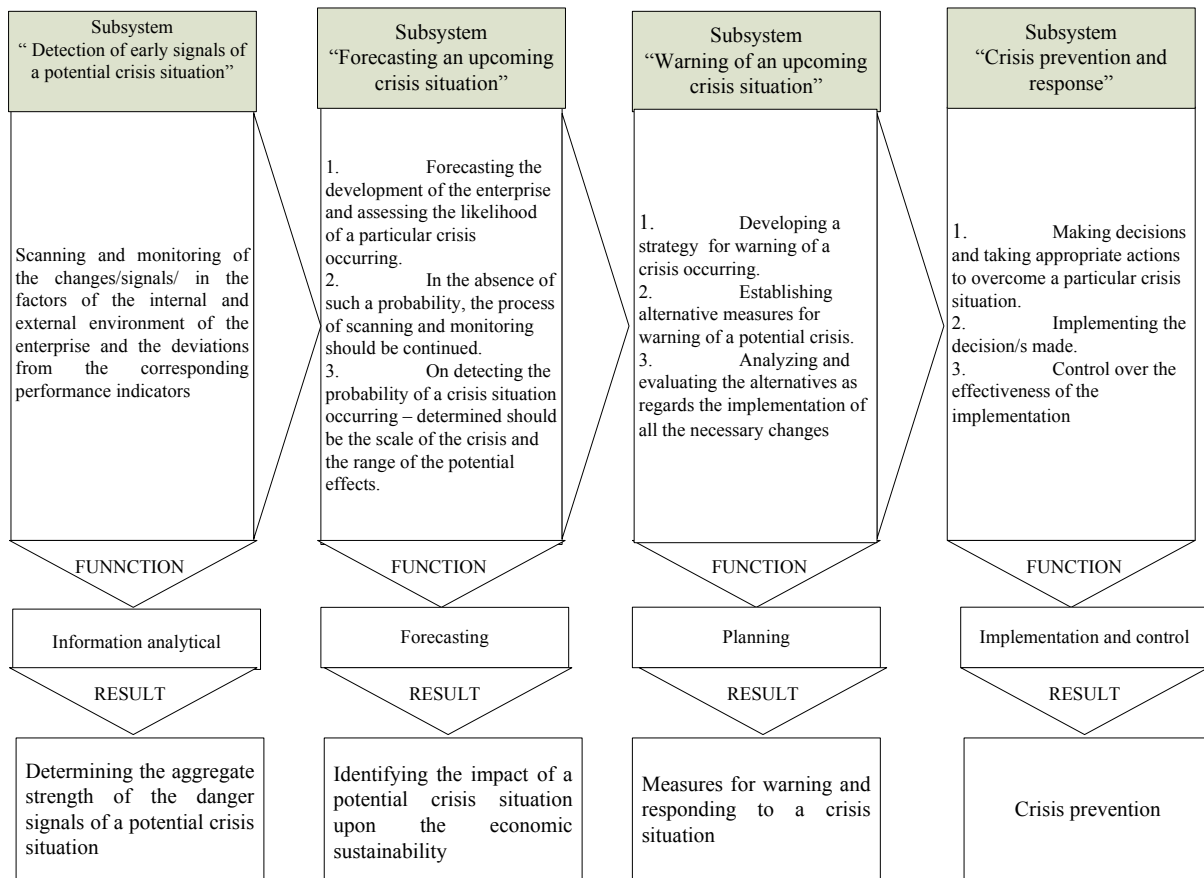


Figure 1: Functional - structural model of the enterprise proactive anti-crisis management system

The functions of the PAM system, as a set of activities, directed towards achievement of the tasks defined above, are shown in fig.1 as subsystems of its structural-functional model. The PAM system consists of four functional subsystems corresponding to the functions performed:

- Subsystem 1 "Detection of early signals of a potential crisis situation";
- Subsystem 2 "Forecasting an upcoming crisis situation";
- Subsystem 3 "Warning of an upcoming crisis situation";
- Subsystem 4 "Crisis prevention and response".

The main task of the subsystem of early detection appears to be the timely collection and analysis of information related to the direction and rate of change of the indicators, characteristic of the enterprise activity and indicative of its external and internal environment. The result of the information-analytical function performed in this subsystem determines the aggregate strength of the risk signals of a potential crisis situation in the enterprise. On this basis, the second system aims to predict the development of the enterprise in relation to the probability of a crisis occurrence, and to determine its intensity, scope or extent, along with the corresponding consequences, if it occurs. As the result of the forecasting function performed in the second subsystem, determined is the degree of impact of a potential crisis situation upon the state of the economic sustainability of the enterprise. The third subsystem solves problems related to the development of a strategy and alternative versions of measures

for warning and response to a potential crisis situation. The main purpose of the fourth subsystem is to provide response and ensure prevention of a potential crisis situation in the enterprise. At this stage the management team in the enterprise makes a decision upon the selection of concrete measures for prevention of a potential crisis situation, followed by implementation of the decision made and its control and assessment.

Efficient and effective management tool that allows the accomplishment of the functions of the enterprise PAM system is the early-warning system of controlling. It is functionally dependent on two control mechanisms and their integrative effect upon the prevention of a possible crisis in the industrial enterprise:

- early – warning system mechanism and
- preconditions control mechanism.

The early-warning and control system mechanism is based on the idea of preliminary connection and proactive action, i.e. the analysis of probable consequences (impacts) and the accomplishment of relevant proactive activities should be anticipatory (i.e. done in advance), rather than simply waiting for the adverse effects of the impact of a given factor to occur. On the basis of the preliminary connection, preventive activities could be planned and subsequently carried out. The preconditions control mechanism, as a follow-up of the early-warning system mechanism, is vital for the successful accomplishment of any proactive activity. It requires the completion of the following steps:

- formulation of the parameters of the changes, leading to the occurrence of adverse events and identification of the permissible limits (levels) of such changes;
- establishing a check (control) system in the temporal and spatial aspects of the parameters of given changes;
- initiating proactive activities with identifying changes approaching the permissible limit of the parameters.



**MARINOVA-STOYANOVA, MARINA
PETROVA**

2011-present • Employer Technical University of Varna, Assistant

• Interest Controlling, Business Planning and control, Project Management

2006-2008 • Employer YWCA, Boston •

Type of business or sector Finance •

Occupation or position held Account

2011-present • Employer Technical

University of Varna, • Principal

subjects/occupational skills covered

Controlling • Title of qualification

awarded PhD Student

Dates 2001 – 2003 • Name and type of

organization providing education and

training Technical University of Varna •

Principal subjects/occupational skills

covered Relevant courses: International

Business, Business Communications and

Public relation, Business Planning and

Control, Management of Human

resources, Finance management, and

Investments, Controlling • Title of

qualification awarded Master of Science

degree in Industrial management

1997- 2002 • Name and type of organization

providing education and training

Technical University of Varna •

Principal subjects/occupational skills

covered Advanced Classes in: Human

recourses management, Marketing,

Investing in Small and Middle business,

Cost Accounting, Int'l Economics • Title

of qualification awarded Bachelor of

Science degree in Business

Administration.

Efficient and effective organizational structure, in which the functioning of the enterprise PAM system can be institutionalized, is the so-called Situation-analytical centre (SAC).

3. SITUATION – ANALYTICAL CENTRES IN THE ENTERPRISE

The situation-analytical centre (SAC) can be considered as advanced set of methodological, information, technological and software mechanisms (tools), intended to support and facilitate the work of experts - analysts and managers in their decision-making process as regards the occurrence of crisis situations in the enterprise and their prevention as well.

SACs provide new opportunities based on technologies for transmission and presentation of information, methods of situation analysis and evaluation, along with the organization of the collective work of experts and managers brought together for the purpose of solving various intricate and complex tasks jointly as a whole. The primary function of SAC is complex evaluation of the problem (crisis) situation grounded on application of special methods for processing large amounts of information, as well as operational development and simulation of scenarios for the development of crisis situation.

The ideology of SAC creation and operation is founded on integration in an organizational-functional structure of the set of administrative and managerial, technical, information, software and telecommunications resources for provision of comprehensive, operational, intellectual analysis of the situation and development of adequate solutions for its management.

The current relevance of the issue related to the establishment of SAC in the enterprise is determined by numerous factors, with the most important ones being – the necessity of applying complex approaches to the anti-crisis management, as well as the need of making decisions in conditions of deficiency of time. In such cases, a risk assessment should be carried out in order to achieve the intended purpose, to draft prompt alternatives of possible solutions and what is more, there should also be a visual representation of the evaluation results and prediction of the possible consequences of the crisis situation in the enterprise.

The principal function of SAC is performed by the decision preparation and support system (DPSS), built upon the set of tools for information resources processing, technologies for access to information-analytical systems, instrumental - modeling tools and methods for visualisation. SAC can be defined as a set of information, software and hardware tools, which through the use of information technologies, ensure monitoring of the situation, its in-depth analysis, making managerial decisions as to the minimization of the adverse effects, bringing the decision to the agent (doer), controlling and assessing the effectiveness of the implemented decision.

The main purpose of the SAC is to provide support in the decision-making process through visualization and thorough analytical processing of all the operational, retrospective and prospective (prognostic) information, illustrative representation of the specific situation, the results of such analyses, on which grounds the management team is capable of making efficient managerial decisions.

SAC covers the following principal components:

- information assurance – information model of the controllable entity and the external environment; information models of the situation and potential risks; linguistic assurance;
- tools for controllable entity and external environment monitoring, tools for data storage;
- expert-analytical provision;
- set of technical tools, including the tools for visualization;
- control and function management tools.

SACs have their own characteristic features, setting them apart from the other systems for decision preparation and support (DPSS), from the traditional reporting systems and information collection and registration systems:

- SAC conveys the information to the managerial team in real time mode;
- SAC provides the team, making managerial decisions with aggregated data for evaluation of the situation;
- The choice of managerial decision should take into account the information SAC provides on the basis of the analysis and evaluation of multiple alternatives;
- SAC has the necessary tools to perform not only static but also dynamic situation analysis tracing out the tendencies of its development;

The organizational - functional structure of SAC comprises the following functional components:

1. Component "Leadership" (Decision-makers–DM);
2. Component "Monitoring the state of the controllable entity and that of the external environment and gathering information";
3. Component "Situation analysis and systematization of information";
4. Component "Administration and operation".

The first three components form the operational part of the organizational structure of the SAC, providing all the necessary support in the process of management in real time mode. The fourth component is a provisional unit. Each component of this structure consists of:

- information- analytical part – tools for situation analysis and support for the decision-making process.
- information – technological part – a set of information - linguistic provision and technologies for gathering, storage and selective distribution of data (information);
- technical part – a set of complex means of automation of SAC;

The first part is determined by the functional activities of the centre and within the specified subject area – anti-crisis management. The second one provides the necessary technology for their proper implementation on the basis of the corresponding program complexes, and the third part - are hardware-software complexes, where SAC's objectives (or functions to be performed) are immediately put into practice.

Represented in fig. 2 is the organisational – functional structure of the enterprise's SAC.

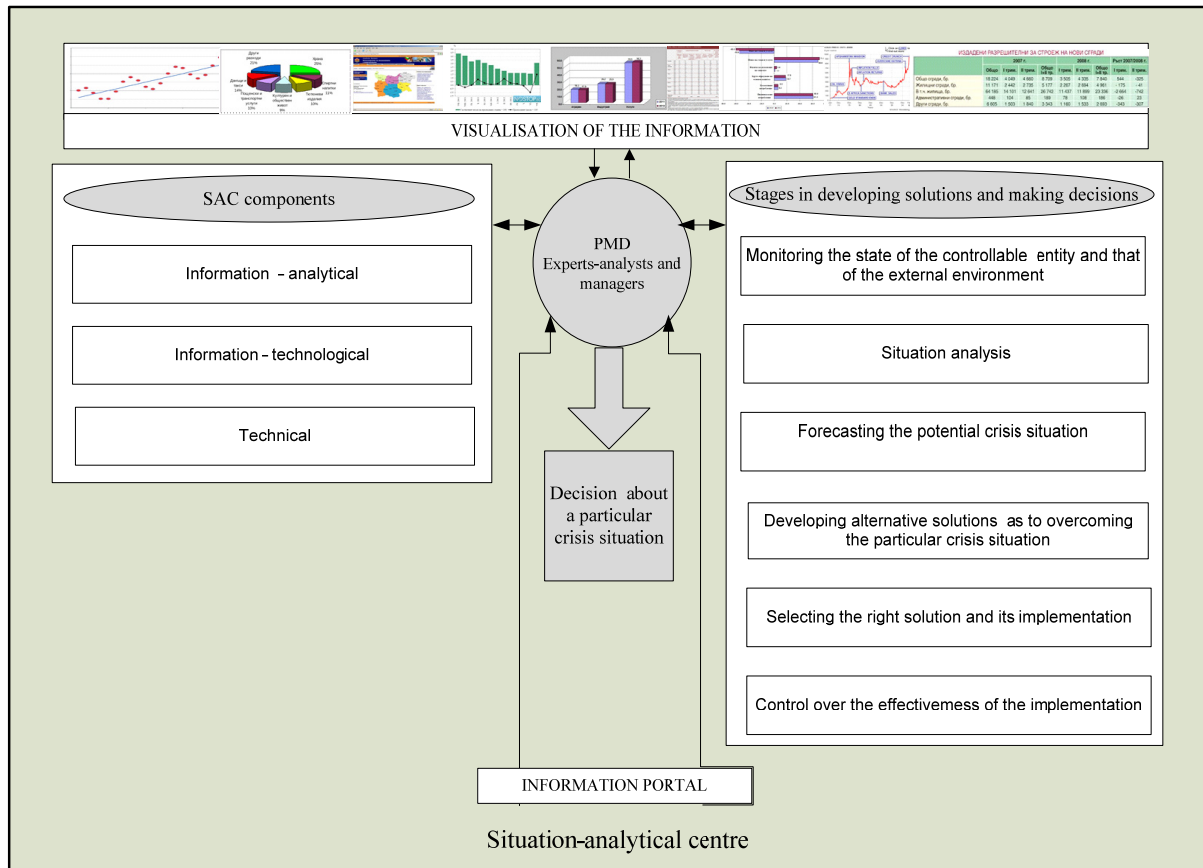


Figure 2: Situation-analytical centre in the enterprises [2].

5. CONCLUSION

The proposed model of SAC for institutionalization of the enterprise proactive anti-crisis management system, with the problems it attempts to solve and the mechanism of its functioning, provides the conditions necessary for the enhancement of the efficiency and effectiveness of the anti-crisis management, through optimization of the implemented decisions and reduction in the length of time needed to prevent an upcoming crisis situation from occurring.

REFERENCES

- [1] Abdolvaganov, A. S., (2007) *Operational and strategic crisis early warning in the enterprise*. Journal of Integrative Psychology: Yaroslavl-Moscow.(in Russian)
- [2] Ilyin, N. I., Demidov, N.N., (2011) *Situational centre. Experience, status, trends, development*, Moscow, MediaPress Publ. (in Russian)
- [3] Sitnikov, S. G., (2011) *Information – analytical proactive control models in operations management*, OFC 005., Moscow. (in Russian)
- [4] Filkin, S.P., (2011) *Recognition of the crisis processes in management, as a prerequisite for successful development and implementation of anti-crisis measures, Problems in management: methods, solutions.*-M.: Publishing House «Pero». (in Russian)

CORPORATE GOVERNANCE INSTABILITY AND DYNAMICS

NEPOSTOJANOST KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA I DINAMIKA

PhD, Ion Bucur, professor³³

Abstract: *The issue of corporate governance has become increasingly important as globalisation has begun to accelerate and the economic and financial turmoil have intensified. Post-crisis context has imposed the need to expand the prospects for analysis over governance and companies, as well as the need to identify new ways of administration and resource management. From this perspective, the author aims to highlight the conditions, factors and events that have generated profound changes within the business environment. The establishment of new governance rules is demanding a theoretical approach based on new methodological requirements which are needed to reform theoretical foundations and to promote creative and effective shapes and governance systems.*

Keywords: *finance-driven economy, shareholder capitalism, financialisation, shareholder value.*

Sadržaj: *Pitanje korporativnog upravljanja postaje sve važnije kako globalizacija sve više ubrzava intenzitet ekonomskih i finansijskih previranja. Postkrizni kontekst nametnuo je potrebu da se prošire izgledi za analizu preko uprave i preduzeća, kao i potrebu da se identifikuju novi načini administracije i upravljanja resursima. Iz ove perspektive, autor nastoji da istakne uslove, faktore i događaje koji su generisali duboke promene u poslovnom okruženju. Uspostavljanje novih pravila upravljanja traži teorijski pristup zasnovan na novim metodološkim zahtevima koji su potrebni da reformišu teorijske osnove i da promovišu kreativni i efikasni oblici upravljanja sistemima.*

Ključne reči: *ekonomija vođena finansijama, akcionarski kapitalizam, finansijalizacija, vrednost za akcionare.*

1. INTRODUCTION

The debates dedicated to corporate governance after the 80s, which dominated business world and many theoretical fields, were dedicated to the relations between shareholders, on the one hand, and the heads of companies, on the other hand, being largely centered on the issue of control of the heads of companies by the minority shareholders. This new paradigm that prioritized the methods and mechanisms of practical action has influenced the relationship between growth, profitability and financial structures, as well as models for the production of wealth, revenue sharing, financing the economic growth and the management methods.

³³ University of Bucharest, Faculty of Business and Administration, Mihail Kogalniceanu 36-46, Bucharest, Romania, ion.bucur@drept.unibuc.ro

Corporate governance is presented as a management and control system and indicates the priority given to methods and mechanisms of transforming the action of companies, as well as methods to adapt management. The central aim is represented by the more efficient management of the shareholders-investors' interests so as to ensure maximization of their profits. In this view, only the interests of shareholders seem to be taken into consideration.

In an economic system where companies with dispersed ownership used to occupy an important place and where institutional investors, particularly pension funds, played an important essential role, the main aim was a stricter enclosing of the heads of companies power so they do not wear their prerogatives detrimental to the investors' interests. The heads of companies' action was essential and they were omnipotent within the organizations that held power and also benefitted from all information so that to represent the best interests of investors. A veritable touchstone of companies' regime was represented by the relationship between the heads of companies and shareholders, namely the holders of other interests within large companies, mostly held in listed companies.

The Anglo-Saxon doctrine of corporate governance had to be "acclimated" to the continental specificities, thus exceeding the mere transposition of prescriptions born in a profoundly different economic and legal environment and favoring the enthroning of an optimal system, by reference to certain values and objectives. (Thiriou N., 2007, p. 141).

Contemporary debates on the governance of the companies have highlighted the complex and multidimensional character, its interdisciplinary nature, as well as the difficulty of the analysis from the perspective of a conceptual system, mechanisms and instruments specific to a single disciplinary area. Consequently it was felt the need for the intake of some connected and related scientific fields (the corporate law, finance, ethics and responsibility in business, etc.).

***Bucur Ion** is a professor at the University of Bucharest, Faculty of Business and Administration, Bucharest, Romania. His main areas of expertise are: globalization of the economy, corporative governance, financial management and banking, etc. He has experience in developing research contracts, he was a member of the research team of six research contracts. He is also part of numerous editorial boards of different journals and member of the coordination of the General Association of Economists from Romania.*

The multitude of financial and economic, legal and ethical-moral precepts and laws expresses the preferences of various authors for one category or another. The multiple approaching perspectives, the theoretical-methodological debates and controversies specific to the economic and finance science enhance the difficulties of the reform endeavor of the companies' governance and their adaptation to the new modalities imposed by the post-crisis situation.

Comparable assessments and approaches have distinguish the persistence of multiple and distinct forms, as well as the vulnerabilities and dynamism of corporate governance systems, complied with a complex process and interrelated by changes aiming to bring new codes of best practice for companies. (G. Morgan, R. Whitley, E. Moen 2005, p.80).

Business systems have permanently been subject to variation in time and space (between economies) and they reflect the complexity of the process of corporate decision making. Specific factors and conditions marked the persistence of distinct systems of coordination and

control in developed market economies. The characteristics of the national business systems are determined by the stages, transitions and various versions of the capitalism, by the ideological and intellectual context, by the features of the economic systems, the development of the property and power relations, the concepts of management, and others. Models of capitalism coexist with divergent models of governance companies.

The new developments in the world economy, globalization and financialisation of the economy, the virulence of the economic and financial crises have imposed further clarification on corporate governance, management, organization and control over company management. The comments and analyses aimed primarily to the diversification of the forms of expressing the governance, the new management methods and also the modification of the objectives as a result of the repositioning of the actors involves. A distinct remark aims at the issue of the “historical” role of finance within the contemporary capitalism, namely its role in the new growth regime established in the 90s. The emergence of the finance-driven economy and finance-driven capitalism imposes the objective of creating shareholder value detrimental to the group of actors involved in the activity of the companies.

Financialisation and corporate governance concepts refer to phenomena that occur inside companies, directly related to the new shareholders represented by institutional investors. Financialisation creates a new image of capitalism where financial markets have become privileged places of action and the expression of the shareholders relation. The new actors of the financialised capitalism have the ability to participate in the construction of the companies’ strategy.

Growth trajectories of large enterprises were affected by the economic environment changes. Focusing on contemporary changes in corporate governance systems and the analysis of the economic changes, especially in terms of companies, become priority axis for sustainable development and economic performance. A good corporate governance is important not only for an individual company, but for the whole economy, becoming an important factor for economic growth.

2. DYNAMISM AND INSTABILITY

The diversified concepts and practices of the corporate governance have their origins in the emergence and action of lasting and circumstantial conditions and events, of political-ideological, economic-financial and legal-institutional nature, which, on the one hand, have stimulated the emergence and expansion of divergent models of governance and, on the other hand, have boosted the perpetuation of similarities and complementarities.

Identifying the events that had a direct impact on governance systems, and also identifying the sources and the promoters of change becomes the prerequisite for highlighting the major transformation of capitalism and development of concepts regarding the organization and management of national business systems. The general factors which have contributed to changing the nature of capitalism and, therefore, the essence and mechanisms of governance at the level of companies and economy as a whole, refers to the acceleration of globalization and the liberalization of international capital markets, which has opened new horizons for the investors and has promoted the dissemination of the model and the Anglo-Saxon financial culture, the deepening of the European economic integration, which, by promoting common policies and by establishing the community control in many fields, is contributing to the presence of features shared by governance systems, theoretical and ideological background

marked by the triumph of modern economics and pro-finance ideology, the explosive growth of finance and the establishment of new relationships with economy, the level of development and the characteristics of the economic system, the institutional context, the characteristics of the capital markets and corporate financing, the changing of the nature of ownership and new power relationships, cultural traditions, etc.

The sources of change within the corporate governance relates mainly to the intensification of the competition on the products and services market, the legislative support for financial liberalization, the modernization of capital markets having as benchmark the model of stock markets on companies, encouraging greater transparency and accountability of companies for investors. Despite the accelerating dissemination and expansion of the Anglo-Saxon model of corporate governance, the hallmark elements are maintained due to the existence of some different sets of values, the manifestation of the specific role of the state in the economic processes, as well as the institutional features and the national specificities within the field of macroeconomic policies.

Mutations that took place as a result of the action of factors and conditions are essential for characterizing a new corporate governance operational context: the expansion of the financial capitalism, whose key-institution is represented by the corporate governance; the enhancement of the tendency to financialise the economy, trend which is manifested by the decoupling between risk carriers (shareholders) and the decision to invest carriers; emphasizing the disconnection between a hyperactive financial economy and a stagnant real economy; new actors, institutional investors, have the ability to participate in the construction of company strategy, the obsession with the short-term profitability, which itself carries certain the risk of compromising the increasing of the long-term capital profitability; the reordering of the objectives, in the direction of requiring the creation of shareholder value at the expense of the whole group of actors involved in the activity of the enterprise; the central role of finance within the new regime of growth; new methods of management, organization of production and labour; a new division of power and the reordering of the actors' role within companies; new conditions on the development of regulation and control strength, the regime of accumulation and growth, wage ratios and remuneration of production factors; new trends in companies' interaction with the environment, the accumulation of interdependencies with their stakeholders, whose influence has increased within business problems.

All these represent only some of the arguments justifying the need to expand the analysis prospects of corporate governance and a new approach to the role and functioning of companies. The audacity to meet such ambitious objectives calls for both theoretical efforts, as well as for a new approach based on new realities.

3. METHODOLOGICAL REQUIREMENTS

- **The mutations that took place in the financial and corporate governance systems are the result of the interaction of economic and political actors** (G. Morgan, R. Whitley, E. Moen 2005, p. 46). Starting the 80s, corporate governance takes place in the context of a financial environment which is more or less driven by the political and monetary authorities. For more and more authors, the economics-politics nexus exerts a considerable influence on the development of the coordination and control systems, as well as the characteristics of the management methods. At the same time, the obstacles faced by the coordination of the political actors' and the market's activities are recognized, both from the perspective of the aimed objectives, as well as the time horizon taken into account. Thus, the economic actors'

efficiency and profit objectives may conflict with the objectives which are simultaneously pursued by various political actors. In addition to the difficulties of achieving the coordination of the increased number of economic and political actors, there are also reasons to believe that they act on different reasoning.

• **Placing the study of governance in the context of capitalism stages, as well as performance criteria.** The major transformations of capitalism have marked the evolution of concepts and concrete forms of leadership, management and control of companies. Different capitalisms acquire distinct forms of governance. The existence of capitalism versions determined the variety of governance systems. The establishment of the new capitalist mixed system ensures the presence of common features shared by the governance systems. Western capitalism is deeply reshuffled after the 80s, together with the imposition of a financial logic characterized by increasing liquidity of assets and risks associated dissemination. The emergence of a new era, namely the one of financial capitalism, disqualifies the institutional arrangements and conventions of the Fordist industrial capitalism. The Fordist model becomes inoperative and destabilizing and enables the possibility to the transition to make the transition to a new stage of capitalism and corporate governance.

Financial capitalism displays characteristics compared to the previous forms regarding the expansion of a “financial logic” on two levels: on the one hand, at the level of the assets markets, marked by the increased transfer of risk between financial actors, on the other hand, at the level of enterprises whose governance is amended in favour of the shareholders. (Rebérioux, A., 2009, p. 63). Within the companies’ management, the interests of the shareholders are prioritized in accordance with the stock exchange. The return on equity and dividends become crucial compared to the Fordist period, where increasing the turnover, productivity the gains with the employees and the reinvestment of profits were all privileged. This financialised form of capitalism brings to the foreground the shareholder, as well as the shareholder’s place and role in the process of management and control. At the core of the debates dedicated to governance lies the shareholders-managers relationship, the conflict of interest between the representatives of ownership rights and the power management ones. Finance turns into a means of “governing” a specific instability, the financial destabilization being a part of Fordism crisis.

After the “managerial” capitalism comes the “Fordist” capitalism which has prevailed after the Second World War, and the “financial” (shareholders) capitalism (shareholders), which has as features “the financialisation” of the management of the company (Plihon, D., 2003, p. 56), the dedication of the trader’s triumph over the manufacturer, the speculator’s triumph over the contractor (Virard, M.P., 2008, p. 108), the primordial position of the financial logic over the industrial and occupational logic (Harribey, Y.M., Plihon, D., 2009, p. 79). “The Great Disruption”, meaning the emergence of the collective institutional representatives who manage a “collectivised” saving or a “social ownership over the capital (Batsch, L., 2002, pp.12-13), requires the reviving of the shareholders’ activism, which implies the heads of listed companies’ to obtain more information regarding the management with the sole purpose to use them in the shareholders’ interests. The separation between ownership and control as a result of the pronounced dispersion of ownership, led to the emergence of a principal-agent problem, meaning that professional managers primarily aim to satisfy their own interests and not the shareholders’ profit. The proposed solutions aimed at balancing the interests of both categories of governance actors by establishing the principle of maximizing the shareholder’s value (Chang, H.J., 2014, pp. 92-93). Considered “the spirit of the American corporatist world”, for some authors, this desideratum is inadequate both from the perspective of the

company, as well as for the rest of the economy. The act of ignoring the company's long-term interests by the shareholders, represents the main argument over the maximization of the shareholder value and the company management in the shareholders' interests as legal owners (Chang, H.J., 2011, pp. 34-38).

The location and depth of the mutations generated by "the return to shareholders" and by the establishment of a dictatorship of "the financial value" are appreciated as a political vision on the enterprise which certifies the domination of the interests of a category detrimental to other parts which are involved in the companies' activity and which are labelled as a genuine cultural revolution. (Virard, M.P., 2008, p. 109).

• **Evolution of governance under the impact of companies' mutations. New challenges regarding the operation of companies after the current global crisis. The need to expand the prospects analysis**

The object of governance is represented by the company. Moreover, good governance is applicable to all types of organizations and its objectives are represented by performance and the act of promoting a culture of transparency and openness.

Governance practices become inseparable from the concept of enterprise from the moment when one creates dissociation between the holders of patrimonial rights and the managers in charge, namely the holders of legitimate rights represented by the owners of the enterprise and its management.

Capitalist enterprise has been the subject of numerous theoretical reviews, gathered together in a vast and rich literature. Diversity and complementarity represent the characteristics of the theories dedicated to the company established theories company (Morin, Fr., 2008, pp.213-218; Weinstein, O., 2008, pp.91-95; Boudry, B., 2003, pp.8-59):

- The modern enterprise represents a complex institution, founded on a system of administrative coordination, of hierarchical nature (A.D. Chandler);
- The company represents a technical and social production unit, as well as an economic and transactional unit, a knot of contracts, essentially defined in its relationship with the market (O. Williamson);
- A way of economic coordination which is alternative to the market. This analysis constitutes the starting point for the contractual vision according to which the company represents a system of contractual relationships between agents. At the core of this approach lie problems which are the direct consequence of the divergence of interests between the parties, determined by selfish motivations and asymmetries of information. In this variant, the theory of agency, the theory of transaction costs and the theory of incomplete contracts have their origin;
- The neoclassical theory of the general equilibrium defines the company as the manufacturer who maximizes his income under budgetary constraints. Such representation is based on individual behaviours which are allegedly perfect in terms of rationality alleged and on the assumption that there is a system of "free" relationships between agents which leads to a social optimum. In general, for the visions of neoliberal inspiration, the company represents a "knot of contracts" between the owners of the production factors;
- Company defined as a unitary structure of governance. Governance theories consider with priority the company as a centre of power, a place of central coordination of activity. In essence, the company is considered a unit of social, economic and financial governance, within the predominant role is owned by the financial function;

- In the context of expanding the practices specific to “the new governance of companies” in the 80s and the process of financialisation which took place in the following years, the vision which considers the company as “a financial asset” is enforced;
- The theory of the participant parts emphasizes the responsibility of the company as a collective entity, producer of positive and negative externalities;
- The theory of incomplete contracts insists on the need to take into consideration the ownership rights. The company is defined as a set of (non-human) assets subject to ownership and a unified control. Defining the system of ownership rights aims at “the allocation of power between agents”. Such allocation of power is linked to the definition of ownership rights on the production factors, especially on the capital. In an alternative vision, a company is more a system of competencies rather than a knot of contracts. Such conceptions which are dominant in period of time or another, may be assigned company models, as well as adequate forms and governance systems, within which it is noted the imposition of some specific objectives, as well as the reordering of the role of the actors involved.

The numerous proposed taxonomies have as theoretical sensibilities the relationships between shareholders and managers and the dispersion measure or the concentration of ownership rights on the capital. The companies in which the owners are also managers are defined as entrepreneurship companies. The small enterprise represents the symbol of the entrepreneurial capitalism. Entrepreneurs have played an important role within the dynamics of capitalism. The transition from the entrepreneurial company to the company that became managerial establishes the separation between company property and its management. The power of decision goes from shareholders to managers, fact which constitutes the essence of “managerial revolution”. The conflict of interest between the two categories of actors holds an important place in the debates devoted to governance. The analyses regarding the agency relationship highlight the difficulties caused by the separation between shareholders (principals) and managers (agents), in other words, the separation between the function of risk taking and the function of managing the activity of the company.

At the end of the twentieth century, some enterprises have entered into the logic primarily dictated by finances rather than by the entrepreneurial spirit. In the early post-war decades, the model of the dominant company was labeled as being “Fordist” and was dominated by the economy of mass production. Following the transformations to which it was subject to (Baudry, B., 2003, p. 58) the foundations of the Fordist company were brought once again into discussion. f during this period the entrepreneur represented a long-gone form of industrial organization, starting with the 80s he becomes an innovator and an agent of economic and social change (Boutillier, S., Uzunidis, D., 2009, p. 19). The entrepreneur’s return also signifies the transition to a new company management company. We are witnessing the emergence of post-Fordist company model, also called as company-network. Within companies there are key changes which are happening, directly connected to the new shareholders represented by the institutional investors. To achieve the objective of maximizing the shareholder value, companies have resorted to sophisticated financial engineering techniques. The enterprise model subdued to the financial market which joined the logic of the shareholder capitalism is starting to prevail. The American type company subjected to the logic of the financial markets is criticized for increasing the benefits / actions, with the sole purpose of increasing the share price and the used practices are accused: subcontracting and outsourcing of some operations, the relaxation of the accounting rules,

financial tricks for embellishing the balance sheets, buyback of own shares, increasing the accounting duty.

Mutations that took place at the level of the company, which can be interpreted as being strategic and structural modifications or formal or informal institutional arrangements, have had a considerable impact on the development of governance. Among them, the following may be mentioned: the acceleration of concentration, the internationalization, reducing the size of production units, the emergence of the “network-companies”, the modification of the ownership and power relations, at the same time with the emergence of the “corporate governance”.

The magnitude and intensity of such changes have generated new issues regarding the organization, management and control of the activity carried out at company level: dissemination of ownership and control, the pre-eminence of the financial function and the transfer of some activities outside the enterprise, outsourcing, transformation of the financial behaviour of the company, the financialisation of the management and / or the enterprise strategy, as well as the wage relationships, reordering the compensation of the production factors, on the first place, based on its mobility level, being the compensation of the financial capital, loss of power in terms of wage negotiations as a result of the new status of employees (shareholders), some important cost elements of the companies' dependence of factors which are outside of said companies, etc.

These new trends and the conjunction of some important and of different type changes require a new perspective on the companies' role and missions in the current period. Such an exigence is imposed by a complex of situations and reasons: companies do not operate in a vacuum, they are embedded in a network of interdependencies; companies manage a significant part of the resources, thus creating value for consumers and having a significant influence on stakeholders; companies represent key actors in the process of economic and social changes; the future of a company is determined by the type of values that represent its foundations; the increasing of the companies' activities impact on the communities in which they operate; increasing companies' social responsibility; ensuring reliable relationships between companies and their stakeholders as a direct consequence of the process of increasing their interests and their role in the governance process; the need to assess companies not only in relation with the economic-financial results, but also in perfect agreement with the legal requirements and ethical expectation; ensuring corporate sustainability and balance between different categories of interest, etc.

- **Perspectives on governance in relation to the evolution of power relations, ownership and management conception.** At the core of the issue of governance lie the relationships between shareholders and managers, the place and role of shareholders within the process of management and control of the company, the participant parties to the governance systems and their rights.

Governance represents more than a set of regulations and rules and it refers to both the leadership, as well as the way in which the authority, responsibility and control are exercised within a company. Of the multitude of approaches in which some favour the economic and financial aspects, and others favour those of judicial nature, one can distinguish the analysis focused on power relations. Governance refers to the structure and the process of exercising power. Three defining issues of power are defined through governance: the way it is acquired, the way it is exercised, the way it is legitimized and controlled.

The theories of governance have as dominant element the debates regarding the legitimacy of power in an organization, granting the mandate to an agent and controlling the agent's activities. Various arguments have been raised to acquire "the legitimate rights" to justify the intervention in the governance system of an organization: holding of a specific right (for example: title of ownership), participation within a contractual relationship (for example: employees, suppliers, customers), etc. (Pérez, R., 2009, p. 73).

The emergence of corporate governance was accompanied by the establishment of new relations of power and ownership, as well as by the displacement of partition of power. The transfers of authority and power, as well as the power sharing in different stages, transmit some peculiarities to the governance forms and patterns. In terms of ownership, there are differences between the various phases and stages of capitalism. The separation between the functions of ownership and those of management continue to exist within modern enterprises. Management is assured by the executive management, and governance is provided by the administration board of a company.

The dissemination of ownership, the transfer of some functions outside the company, the owners' delegation of their management skills etc. emphasizes the dissociation between the ownership right and power management. The separation between ownership, management and control is accompanied by risk sharing between the internal and external "participant parties".

Ownership over capital changes its nature. It becomes employable, since shareholders are mostly employees. The employable shareholder's extension via the institutional investors' increased role enables the ensuring of a new compromise between labour and capital, differentiated by the employable compromise from the Fordist period. In addition to the measure of dispersion or concentration of ownership right, another theoretical sensitivity endorses the relations opposing shareholders and managers.

The multitude of actors involved in governance systems, the changing of their place and role, is manifested strikingly together with the progressive transition from individual holdings of assets to a holding "intermediated" by professional managers (investment funds, pension funds, insurance companies). Especially in continental Europe, privatization techniques used, particularly the public sale offer, have enabled the emergence of a shareholder represented by individuals, subsequently replaced by institutional investors. As the importance of the companies listed on the stock markets increased, the issue of the relationship between managers and shareholders-investors begins to shape more obviously. Generally, the established shareholder structures lead to configurations which are specific to capitalism: the first refers to a traditional patrimonial capitalism which comprises large companies characterized by a stable shareholding; the second one, belonging to the financial capitalism, is characterized by the absence of a direct influence from the shareholders (Baudry, B., 2003, p. 68). The conflict of interest is present within the enterprises where the leaderships' and the management's responsibilities are undertaken by non-owners (agents), who are paid and controlled by the owners (principals). The agency relationship generates conflicts between these parties.

In the "30 glorious years", the leader constitutes the dominant figure. The ascension of the managerial power is interrupted, starting with the 80s, by the shareholders' powerful return as

a result of the process of financialisation of the economy and increasing the role of institutional investors.

The new institutional economy and the agency theory share the idea of the leader's control by the shareholders within enterprises where there is noticed the separation between the functions of ownership and management functions. Not all the management models decide the same influence of the shareholding in the act of decision making, management and control. In some cases, there is argued the necessity for the shareholder, the one who bears the risk, to assume the role of principal and to claim its agents (boards of administration) to ensure the priority of their interests, and the maximization of shareholder value to become the first objective pursued. For the stakeholder model it is necessary to ensure a balance between the interests of the staff, the shareholders, the customers and the society in general. In this context, it is estimated that the financial markets and shareholders, in particular, exerts a minimal influence over decisions.

The transition from a traditional shareholding to one polarized by institutional investors has deeply affected the relationship between shareholders and managers, as well as the dominants of the governance system: the emergence of corporate governance, within which the main actors, the institutional investors, are increasingly involved in managing enterprises, fact which emphasizes the shareholders' controlling process over managers; the shareholdings reallocates capital based on the profitability exigency; the placing of the shareholding in the middle of the partition of the value added; the distribution of the largest part of the profit to shareholders in form of dividends and redemption of shares; the main economic actors begin to identify their interests the interests with those of the actors who are short-term oriented (greed and obsession for profit), with professional managers, which affects the company's ability to invest; the institutional investors' active influence on the company's strategic orientations; the more strict enclosing of the managers' power so that they will not use their prerogatives detrimental to the investors' interests.

The conflict relationship between shareholders and managers is approached differently in theoretical analyses. The standard theories favour the shareholding power and, thus, the importance of maximizing the profit as the company's objective function. The agency theory confers the concentration of the ownership right a distinct significance. On the contrary, other theories emphasize the managerial power over the shareholders. Among these theories, the most well-known theory is the theory of the power management. Such theory explains the leading power of techno-structure by weakening the shareholders' power, given the large number and their relative dispersion. In contrast to the shareholder value theory, which places the relationship between shareholders and managers in the context of the governance, stakeholder theory extends governance issues by including all the categories of actors who own rights or "claims" on the company and who are affected by its decisions. According to this theory, the company should be concerned with the actors involved, beyond the shareholders' financial interests. Implicitly, the plurality of the company's objectives is recognized along with the maximization of the shareholders' wealth.

The complexity and the difficulties faced by the economic environment, as well as the essence of good corporate governance, require establishing of some truthful and trustworthy relationships between companies and its stakeholders and the identification of new ways of involving the stakeholders in the mechanisms of governance, due to the growing importance of their interests (Argüden, Y., 2011, p. 95). The ability to create value for stakeholders becomes of major importance. Companies that manage to earn the stakeholders' trust, have

the ability to mobilize to a greater extend its resources and to ensure their effective sustainable and equitable implementation.

4. CONCLUSIONS

The main idea of this paper force is represented by the process of highlighting the dynamism and weaknesses of the corporative governance. Starting from the governance's important role in the development of companies and economy as a whole, it has been emphasized the continuous need to improve the forms and methods of management and to intensify the concerns for making them adequate to the new requirements.

The recent recession and crisis have demonstrated that numerous companies were faced with failures of governance, both in terms of theoretical fundaments, as well as promoted rules and practices. The new acts of defiance addressed to governance take place in the context of agreement of some political, economic and ideological situations and events, fact which amplifies the difficulties present within the revision process of the governance. The research in this field, based on new perspectives and methodological requirements, must aim to reconsider the Anglo-Saxon model of corporate governance, identifying alternative models based on a culture of openness and transparency and to encouraging the sustainable development and harmonization of interests. Quality and efficiency of governance represent essential requirements of the sustainable development of the companies, as well as in terms of the prospects they offer for reforming capitalism.

References

- Argüden Y. (2011), *Keys to Governance*, Palgrave Macmillan, London;
- Batsch L. (2002), *Le capitalisme financier*, La Découverte, „Repères”, Paris;
- Baudry B., (2003), *Économie de la firme*, La Découverte, „Repères”, Paris;
- Boutillier S., Uzunidis D. (2009), *Capitalisme et entrepreneurs*, Cahiers français n° 349, Paris, La Documentation française, mars-avril;
- Chang H-J. (2011), *23 Things They Don't Tell You about Capitalism*, Polirom, Iasi;
- Chang H-J. (2014), *Economics: The User's Guide*, Polirom, Iasi;
- Harribey J-M., Plihon, D. (sous la direction de), (2009), *Sortir de la crise globale*, La Découverte, Paris;
- Morgan G., Whitley R., Moen E. (eds.) (2005), *Changing Capitalism?*, Oxford University Press, New York;
- Morin F. (2008), *Le capitalism de marché financier et l'asservissement du cognitif*, in *Les nouveaux horizons du capitalisme*, Economica, Paris;
- Péres R. (2009), *La gouvernance d'entreprise: évolutions et débats récents*, Cahiers français n° 349, Paris, La Documentation française, mars-avril;
- Plihon D. (2003), *Le nouveau capitalisme*, La Découverte, „Repères”, Paris;
- Rebérioux A. (2009), *Le capitalisme financier en crise? Questions autour d'un modèle de crédit et de gouvernance d'entreprise*, Cahiers français n° 349, Paris, La Documentation française, mars-avril;
- Thiriou N. (sous la coordination de) (2007), *Le marché et l'État à l'heure de la mondialisation*, Larquier, Bruxelles;
- Virard M-P. (2008), *La finance mène-t-elle le monde?*, Larousse à dire vrai. Paris;
- Weinstein O. (2008), *L'entreprise dans la theorie economique*, Cahiers français n° 345, Paris, La Documentation française, juillet-août.

HOW EXCHANGE RATE AFFECT MANAGING OF THE COMPANY

KAKO KURS UTIČE NA UPRAVLJANJE KOMPANIJOM

PhD, Tatjana Boshkov, Assistant Professor³⁴

MSc, Nikola Dimeski, Lecturer³⁵

Abstract: *Although the theoretical view of the relationship between business and financial risk, and hence the implicit connection between business and financial strategy, is well known and understood, research on the interaction between these two central strategies is in fact a difficult task. Mutual pairing of these strategies is an especially difficult task for managers when the range of available sources of financing is relatively limited. In this paper the focus is on dealing with the currency exposure which is all about managing risk, as if companies fail to manage this risk appropriately, they face angry shareholders and a drop in share value – as well as a drop in profits.*

Key words: *hedging, business, currency exposure, exchange rate.*

Sadržaj: *Iako je teorijski pogled na odnos između poslovnog i finansijskog rizika, a time i implicitne veze između biznisa i finansijske strategije, poznat; istraživanje o interakciji između ove dve centralne strategije je u stvari težak zadatak. Međusobno uparivanje ovih strategija je posebno težak zadatak za menadžere, kada je raspon dostupnih izvora finansiranja relativno ograničen. U ovom radu fokus je stavljen na suočavanje sa valutnim izlaganjem i upravljanje rizikom, jer ukoliko se rizikom svrsishodno ne upravlja, preduzeća se suočavaju sa ljutim akcionarima i padom vrednosti akcija - kao i padom profita.*

Ključne reči: *hedžing, biznis, valutna izloženost, devizni kurs.*

1. INTRODUCTION

Although managers do not believe that diversification and internationalization, taken individually, significantly influence decisions about the level of debt that they will engage in, managers are aware of the fact that the volatility of EBIT, as a synthetic indicator of implemented business strategies, determines ability to borrow. Managers also believe that the level of debt is largely dictated by the regular settlement of obligations by their buyers, the choice of which represents an important aspect of applied business strategy. Firm size significantly affects the intended financial strategy. Managers of small companies are more concerned that increasing daily sales outstanding, entering new businesses, and/or internationalization may force their companies to increase debt.

³⁴ Assistant Professor at University “Goce Delcev” - Shtip, Macedonia, tatjana.boskov@ugd.edu.mk

³⁵ Lecturer at University “St. Kliment Ohridski” – Bitola, Faculty of Economics, Prilep
nikola.dimeski@eccfp.edu.mk

In recent years, investments in international financial securities have grown significantly among individual and institutional investors. Broadening portfolios beyond domestic borders may help investors achieve greater diversification. Although the rapid growth in international investments reflects the benefits of geographic diversification, currency risk can counteract some of these advantages. Since foreign exchange rates can have a significant impact on returns, investors may be interested in hedging this risk where possible and appropriate. Investments in overseas instruments, such as stocks and bonds, can generate substantial returns and provide a greater degree of portfolio diversification, but they introduce an added risk, that of exchange rates. While hedging instruments such as currency futures, forwards and options have always been available, their relative complexity has hindered widespread adoption by the average investor.

2. THEORETICAL LITERATURE REVIEW

How does the exchange rate regime affect firms' incentives to hedge their exposure to currency risk? This question has been at the center of the debate over optimal exchange rate regimes in emerging markets since the financial crises of the 1990s exposed the perils of unhedged foreign currency debt. Yet there is no clear consensus among economists on whether the type (or degree of flexibility) of the exchange rate regime affects the corporate sector's incentives to take on foreign currency denominated liabilities or to insure against depreciation risk.

Two basic views exist in this respect. On the one hand, several authors have argued that pegged exchange rate regimes biases corporate borrowing towards foreign currency, due to an implicit exchange rate guarantee given by the government (Mishkin (1996) and Goldstein and Turner (2004)). Under fixed or pegged regimes, the central bank keeps currency volatility within a pre-announced range, effectively underwriting currency risk (Dooley (2000)). Thus, firms borrow in dollars to benefit from the lower *ex ante* dollar interest rates, and expect the government to insure them from any potential loss in the event of a large devaluation. A second variant of this argument suggests that because of limited exchange rate volatility under fixed or tightly managed exchange rate regimes, borrowers appear to consider a steep devaluation a low-probability event, and therefore neglect or underestimate the exchange rate risk associated with borrowing in foreign currency. The fact that fixed/pegged exchange rates have played a role in every recent financial crisis since 1994, and that firms relied extensively on unhedged foreign currency financing in the years leading up to the crisis, is often used as strong evidence for these views.

On the other hand, Eichengreen and Hausmann (1999) and Eichengreen, Hausmann, and Panizza (2005) dispute this view. The authors suggest that at the root of currency mismatches lies the fundamental inability of emerging markets to borrow abroad in their own currency. Inevitably, this leads to an accumulation of foreign-currency denominated debt which firms are simply unable to hedge, even if they have the foresight or prudence to match the currency structure of their assets and liabilities. In addition, McKinnon and Pill (1999) argue that adopting a floating rate regime will actually exacerbate currency mismatches. Because the domestic interest rate risk premium is a direct function of the stability of the currency, exchange rate volatility associated with floating rates will increase domestic interest rates (and thus the incentives to borrow in foreign currency) and make financial hedging more expensive.

3. INTERNATIONAL FIRMS VS INTERNATIONAL CURRENCY

Companies with overseas branches or those that trades internationally are at the mercy of global currency fluctuations. As is the case with private investments, changes in conversion rates can wipe out profits or increase gains. When a firm has shareholders to report to, and the figures can run into millions, and then it can have a serious impact on profits and losses. The rapidly changing currency landscape can have the potential to make businesses reluctant to set firms figures in contracts months before a deal takes place. If US-based firms make EUR 10 million, they can end up with much more or less than though depending on the movement of the EUR/USD exchange rate.

A study by SunGard Data Systems polled 275 US businesses of various sizes. It found that 59 per cent of those surveyed had seen a loss or gain of more than five per cent as a result of currency fluctuations in the previous year. The majority of corporations are in the business of doing business, producing and manufacturing, not hedging currencies. A lot of companies were caught unawares by volatility. Also, looking at where the exposure lies of waiting for quarterly results to discover the impact of fluctuations was a better approach, although this study conceded that this is a stance more and more firms are taking.

4. HEDGING AS AN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT TOOL FOR UPSTREAM COMPANIES

Commodity price volatility has always been with us and is the single biggest variable in forecasting EBIT for non-integrated independent exploration and production companies. The recent volatility in oil prices and the collapse of the North American gas price suggest strongly this is not going to change.

Hedging using derivatives can dampen the impact of price movement on earnings and is a staple tool in the oil or gas company treasury arsenal, particularly for North American CFOs. The use of commodity derivatives can mitigate or remove oil or gas price uncertainty as one of the fundamental industry variables, a variable which in turn directly impacts liquidity, (the poor management of which is the biggest predictor of a small cap's impending mortality). Like many useful tools, derivatives are a double-edged blade and their use either by CFOs or by bankers must be done cautiously with due respect to the risks both hidden and obvious. To quote Julius Caesar, "It is always the unseen dangers that are the most terrifying." There are many unseen dangers in the interaction between derivatives, the underlying reservoir, and the fiscal and commercial risks in upstream oil and gas endeavors.

If used incorrectly, without a clear understanding of and regard for the interaction between derivative product and its specific characteristics and the underlying reserve, production, timing and fiscal risks, derivatives can multiply losses in the case of reservoir-related production, under-performance.

4.1. The North American model

Hedging as a tool to manage price risk is long established in North America and often used by CFOs to manage price exposure. For bankers, it allows them to safely increase leverage to smaller oil and gas companies. Hedging tools can also be useful to underpin leverage or protect returns on equity in leveraged acquisition scenarios in volatile commodity price environments.

Historically hedging was and still often is limited, both in lending policies of some banks and in oil company board-approved risk mitigation strategies to proved, developed, and producing (PDP) reserves over a time horizon of perhaps three to five years. On a diversified conventional reserve base of multiple wells, several producing horizons and fields with significant production history, predicting the future production performance over this sort of time horizon using type and decline curves is generally quite accurate. Companies with this sort of conventional reserve base can enter into contingent liability derivatives like swaps on a high percentage of their PDP production with a high degree of confidence that the physical production to back any hedge liabilities will be there regardless of availability of future resources like capital and rigs to drill and complete future wells.

One feature of the US market not seen anywhere else is the volumetric production payment, or VPP. Unlike a conventional loan, in a VPP the holder of the instrument provides the producer with an upfront cash payment in return for receiving specific volumes of oil or gas (not a specific amount of cash) from specifically designated fields over a specified period of time. In most cases an agreement transferring the specified reserves to the VPP holder is executed as part of the transaction. In order to mitigate the price risk that has been transferred to the holder of the VPP, the VPP will often have a hedge in the form of swaps associated with the production volumes integrated into the commercial structure of the agreement.

This structure is unique to the US because VPPs transfer ownership of a specific volume of oil or gas to the buyer in return for capital. The transfer of oil and gas ownership of reserves when "still in the ground" is not something that can be done in many places outside of the US as reserve ownership tends to be in the hands of the state with oil and gas companies receiving the right through a license or contract to extract and sell the oil (ownership of the oil or gas itself transferring at the wellhead).

Where a hedge is integrated into the deal, the PDP production stream is sold forward on a locked-in price to result in a stable predictable revenue line that is used to repay the capital (and any embedded interest/profit) over the life of the VPP. Because all of the sales revenue is taken for repayment, the unhedged non-transferred volumes from the underlying parent oil or gas field or fields must be sufficient to cover all of the global field-level opex and any other liabilities or obligations of the field, including the operating costs of the VPP volumes.

Depending on the economics of the underlying asset, including the nature of the lease operating expenses of the properties (fixed vs variable etc.) and the precise shape of the commodity forward curves, a VPP structure may or may not result in higher leverage than a traditional loan with hedging. Other considerations when using this structure include accounting and tax issues and the fact that a VPP may result in an actual transfer of reserves (whereas a reserve-based loan repayable in dollars does not) impacting reserve replacement ratios and other performance indicator statistics of the parent company.

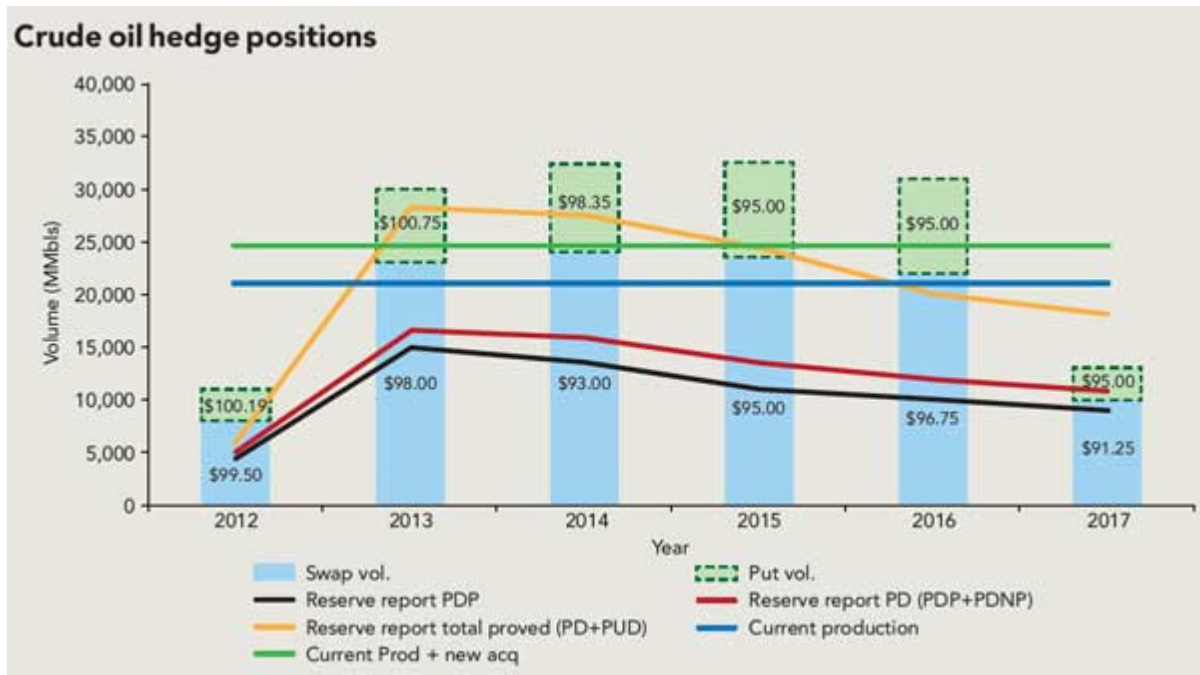


Figure 1: Crude oil hedge positions

4.2. International markets

The level of hedging risk acceptable outside of North America varies depending on the context but is normally far less than can be comfortably tolerated in the American context for a number of reasons. Undeveloped conventional reserves and contingent derivatives are a dangerous mix. Firstly, reserve risk is different, typically the reserve base is almost always conventional, and therefore the undeveloped components of reserves have far more geological-specific risk associated with them than in a resource play. In addition, reserves are often offshore, meaning additional drilling to make up any production shortfall is logistically far more expensive and time constrained in terms of resources to mobilize rigs. Trying to drill your way out of trouble is never a very convincing strategy, but offshore cost and time considerations make it impossible.

Generally, the use of swaps in upstream project finance for conventional reservoirs against non-producing reserves is inadvisable. In the cases of an underperforming reservoir or even a delayed start up of production, "out of the money" swaps can quickly amplify the loss in the event of default. Puts, or differed variations of them, are generally used avoiding any potential contingent liability (apart from the option premium) unless and until reserves are producing. The only (rare) exception to this is perhaps where an asymmetrical collar structure can be used to offset the time uncertainty of first oil or gas in a new field development (floor now but with a high level call strike perhaps a year after predicted first oil or gas to allow room for unexpected delays).

This strategy, while providing some mitigation to start-up delays, still does nothing to mitigate reserve risk itself, which is always higher on undeveloped "volumetrically" calculated reserves, so the banker providing the derivative and the oil company CFO must question if the costs saved in premiums for options is worth the potentially huge risk if the field significantly underperforms on first production at a time when the call is out of the money. It might be argued that such an approach is betting not just the loan, the careers of

board members (and their bankers), but indeed the company itself on variables that are beyond the control of management in order to save some upfront costs.

5. DOING BUSINESS IN EUROPE?

Expanding internationally can be a great way to grow the business. Currency hedging isn't just for big companies. According to the U.S. Department of Commerce, small and medium-sized businesses account for 97.6 percent of all U.S. exporters and 97.1 percent of identified importers. Experts are advising small businesses that import or export to the European Union to begin hedging (or consider it). After all, if currency fluctuations could jeopardize company's cash flow, margins, or profitability. It's fairly critical that small businesses hedge. "The important thing to think about here is that business owners in a dangerous environment need to focus on running their businesses. They don't need to be focused on worrying about the financial end of things. The currency volatility we're seeing is really taking that focus off and materially damaging the bottom line. Hedging takes the risk off the table. It allows the business to really budget around the funds that they're receiving or paying.

Entrepreneurs agree that hedging is something that's been on their mind lately. Johnnie Stoker, president and CEO of K2 Energy Solutions, a Henderson, Nevada-based company that makes and sells rechargeable battery systems for electric vehicles around the world, says that even though his company is not hedging right now, they're looking into it. The cost of setting it up and managing it compared to euro revenue is too high to be worth it for now. As they keep growing euro revenue, they will probably start a strategy. Kevin MacDonald, CEO of Black Mountain Systems, a software developer in San Diego that earned \$4.4 million in 2010, says that the business isn't hedging at the moment, but if they were larger and more penetrated in the EU, would probably be very concerned. Schamotta, the market strategist, says that he's seen an explosion of interest over the last period in hedging and in risk management strategies. He expects this trend to continue saying that the euro is triggering volatility throughout the world. There's a cascading effect that's happening. Many businesses have a set exposure to the euro, and that can materially damage them. But they're able to offset that risk by protecting themselves in other areas of the world as well.

Paul Stafford, the director of Currency Risk Management, LLC, based in Missoula, Montana, agrees that even small companies—those that earn between two and three million dollars in foreign revenue—are finding currency hedging as an increasingly important part of their business plan. This means that it's very worthwhile for small businesses because they generally don't have the capital or staying power to absorb larger losses that might occasionally happen with foreign exchange. Some U.S. companies hedge currencies by doing international business in dollars, but experts say this shouldn't be the sole strategy.

Forward contracts, the most common, and in many cases—practical—form of hedging, is a contractual obligation to buy from, or sell currency from a bank at a predetermined exchange rate. It's worth noting that this protects your company from adverse currency moves, it also prevents your company from cashing in on profit from any favorable moves as well. Forward prices are determined by an adjustment to the exchange rate made to spot (the current rate), and based on the difference between interest rates between the two currencies. In other words, between euro and dollar.

So, what is needed to know to start hedging?

Stafford lays out the three essential steps to setting up hedging strategy.

Step 1: Find a bank that provides the hedging tools you need.

Step 2: Figure out what kind of exposure you have. (If a significant percentage of your revenue comes from the euro, you're highly exposed to volatility.)

Step 3: Enlist someone—an expert or consultant in this area—that can offer unbiased information.

Regarding these three steps maybe the third one is the most important part. A misquote of an interbank rate can double hedge costs. Any sort of disagreement in implied volatility can double options premiums. It's essential to have some sort of a third party that has access to interbank pricing, who can help to negotiate terms with the bank. There's another reason to consider hedging, too. It may help in beating out the competitors. When companies are able to take their exposure off the books and protect themselves against it, it can be a big boon to their efforts. It's a huge competitive advantage for companies because many small businesses are just not that familiar with protecting themselves in this way.

6. BUSINESS CIRCUMSTANCES IN MACEDONIA

Refinancing risk is significant for Macedonia. It will need to repay large Eurobonds maturing in 2013 and 2015, as well as the PLL purchase (in 2014–16) and the bank loan guaranteed by the World Bank PBG (in 2016). Market volatility has been high since the onset of the global crisis, due to external rather than domestic factors. This was evident in 2009, when the government issued a 3½-year Eurobond at a yield of 9½ percent, more than double the 4½ percent yield of the 10-year issuance in 2005, and in 2010 when it canceled a planned Eurobond issuance after market rates spiked in the run-up to the Greek program. In addition, domestic debt features a very short average maturity of just 6 months, and hence the need to roll over existing debt on average 2 times per year.

Macedonia's exposure to currency risk could gradually be reduced by increasing domestic non FX-indexed denar issuance. Currency exposure is considerable: all external debt is in FX, and almost half of outstanding domestic government debt is FX-linked (Table 1). Taken together, almost 90 percent of general government debt is hence denominated in or linked to foreign currency. Currency risk—defined as the (high) exposure multiplied by the (low) probability of a shock—may not appear to be high in light of the stability of the peg over the past 15 years. However, reducing it would add to policy flexibility in the event of unforeseen shocks in the future. Gradually increasing the share of domestic denar-denominated, non FX-linked debt would be a prudent strategy in this context, together with increasing the share of domestic debt in fiscal financing. These actions would also bring other benefits, including developing the domestic currency yield curve, improving the monetary policy transmission mechanism, and in general promoting greater use of denars in financial transactions.

Croatia	53
Macedonia	51
Bulgaria	33
Romania	28
Serbia	13
Ukraine	4
Hungary	0
Moldova	0

Table 1. Percentage of foreign currency debt in domestic debt

*Note: Domestic debt denominated in or linked to foreign exchange.
Data for Macedonia includes structural bonds.*

By developing and following a medium-term debt strategy along these lines, Macedonia can achieve the goal of minimizing medium-term costs subject to keeping risks within appropriate pre-set bounds. As described above, the government has taken the first initial steps toward renewed market development. Further gradual moves in this direction, guided by a comprehensive debt strategy, would bring the goal within reach. Achieving this goal would benefit the budget through lower interest expense and lower risks over the medium term. At the same time, developing a domestic yield curve would yield positive externalities for the real economy, as it would clearly establish a denar yield curve that can be used in pricing private sector loans and bonds.

What were some of hedging fiscal policies in Macedonia?

Traditionally, Macedonia has had low fiscal deficits, ranging from -1% to +1%, but during the crisis in 2009 this grew initially to 2.5% then to 2.8% with our highest in 2012 at 3.8%. In 2013, due to the financial stimulus were at 3.5%. NBRM was able to mitigate successfully because Macedonian public debt was low at around 20% of GDP which afforded us room for expansion which we used during this crisis period.

Apart from the macro-economy concerns, the crisis with the Euro as a currency helped boost confidence in Macedonian domestic currency [MKD denar]. This is because people naturally began to wonder what would happen with Europe; therefore, its primary currency. As a result, some people began to orient more towards the MKD. Macedonia, like most former Yugoslavian countries are highly Euro-rized, which means people save and use credits in Euros, with a 65% Euro to 35% MKD ratio. During the crisis and continuing today, the ratio of households and their propensity to save in MKD has elevated to 50%.

CONCLUSION: HEDGING IMPACT ON REAL BUSINESSES

Organizations have to evaluate the risks of doing business on an international level. But it doesn't always work in their favour. For instance, McDonalds's saw sales in Europe increase in 2011, but the yearly profits were actually down as a result of a weakening euro. Another example of this at eBay, with CFO Bob Swan admitting that currency fluctuations will hit the bottom line by around their points in 2012. Ralph Lauren reported that although currency changes have gone in its favour so far in 2012, they survived a turnaround in fortunes in 2013.

What can firms do?

As with private investors, business essentially has four options to counteract their currency exposure. The simplest approach is just to monitor the changes, and this can be the best option if companies do not think that they are at a particularly high risk from exchange rate fluctuations.

Another is to lock into an exchange rate for a fixed period of time by setting up a forward contract. If the exposure estimates are correct, this can be a beneficial approach. Some business will also purchase currency in advance if they know that they will be making big purchases and are concerned about volatility. Third option is to hedge against this exposure via derivatives. Although this may be the most complicated option, it can be effective in limiting exposure to volatility. It can also give a clearer picture of how a company's overseas operations are really performing.

Finally, firms can choose to manage their currency exposure through business practices. Having a truly international company can help with this as, theoretically, losses made when

one currency falls will be recovered when another rises. Where contracts are concerned business can also set up clauses that reduce this exposure. In many cases this comes in the form of an agreement to protect the client and the company should exchange movements exceed the agreed-upon level. Some businesses also agree on setting all contracts in their core currency, protecting them from any exposure as they always are paid the same relative amount. Dealing with the currency exposure is all about managing risk, as fluctuations are by very nature unpredictable. However, while private investors only have their own savings to worry about if they fail to manage this risk appropriately, businesses face angry shareholders and a drop in share value – as well as a drop in profits.

When it comes to the use of commodity derivatives, what constitutes a sensible risk management program depends on context. Correctly utilized, hedging tools represent a useful way of underpinning value, maintaining liquidity, and managing credit risk. Incorrectly used they can amplify risk significantly.

Currency movements can add or detract significant value within geographically diverse equity portfolios. Investors who have strong views on exchange rates can choose to accept currency risk or to hedge it out from overall risk. Because of their investor-friendly features, ETFs investing in foreign equities are convenient vehicles that may allow investors to accept or hedge the risk associated with currency fluctuations.

Currency movements can add or detract significant value within geographically diverse equity portfolios. Investors who have strong views on exchange rates can choose to accept currency risk or to hedge it out from overall risk. Because of their investor-friendly features, ETFs investing in foreign equities are convenient vehicles that may allow investors to accept or hedge the risk associated with currency fluctuations.

REFERENCES

- [1] Aguiar, Mark A., 2005, Investment, devaluation, and foreign currency exposure: The case of Mexico, *Journal of Development Economics* 78, 95–113.
- [2] Berkmen, Pelin, and E. Cavallo, 2010, Exchange rate policy and liability dollarization: What do the data reveal about causality?, *Review of International Economics* 18(5), 781–795.
- [3] Berrospide, Jose, A. Purnanandam, and U. Rajan, 2008, Corporate hedging, investment and value, *Finance and Economics Discussion Series* 2008–16 (Board of Governors of the Federal Reserve System, Washington).
- [4] Bordo, Michael, C. M. Meissner, and D. Stuckler, 2009, *Foreign Currency Debt, Financial Crisis and Economic Growth: A Long Run View?*, NBER Working Paper No. 15534 (National Bureau of Economic Research, Cambridge, Massachusetts).
- [5] Brown, Martin, S. Ongena, and P. Yesin, 2011, Foreign currency borrowing by small firms in the transition economies, *Journal of Financial Intermediation*, 20, pp. 285–302.
- [6] Burnside, Craig, M. Eichenbaum, and S. T. Rebelo, 2001, Hedging and financial fragility in fixed exchange rate regimes, *European Economic Review* 45, 1151–1193.
- [7] Caballero, Ricardo, and A. Krishnamurthy, 2003, Excessive dollar debt: Financial development and underinsurance, *The Journal of Finance* 58, 867–893.
- [8] Calomiris, Charles, 2007, Devaluation with contract redenomination in Argentina, *Annals of Finance* 3(1), 155–192.
- [9] Corden, W. Max, 2002. *Too Sensational: On the Choice of Exchange Rate Regimes* (MIT Press, Cambridge).

- [10] Dooley, Michael, 2000, A model of crises in emerging markets, *Economic Journal* 110, 256–272.
- [11] Eichengreen, Barry, and R. Hausmann, 1999, Exchange rates and financial fragility, in *New Challenges for Monetary Policy* (Kansas City: Federal Reserve Bank of Kansas City).
- [12] Eichengreen, Barry, R. Hausmann, and Ugo Panizza, 2005, The pain of original sin, in Barry Eichengreen and Ricardo Hausmann, eds.: *Other People's Money: Debt Denomination and Financial Instability in Emerging Market Economics* (The University of Chicago Press).
- [13] Eichengreen, Barry, and R. Razo-Garcia, 2006, The international monetary system in the last and next 20 years, *Economic Policy* 21(47), 393–442.
- [14] Frankel, Jeffrey A., 2005, Contractionary currency crashes in developing countries, *IMF Staff Papers* 52(2), 149–192.
- [15] Goldstein, Morris, 1998. *The Asian Financial Crisis: Causes, Cures, and Systemic Implications*, Policy Analyses in International Economics No. 55 (Institute for International Economics, Washington).
- [16] Goldstein, Morris and P. Turner, 2004. *Controlling Currency Mismatches in Emerging Markets* (Institute for International Economics, Washington).
- [17] McKinnon, Roland, and H. Pill, 1999, Exchange-rate regimes for emerging markets: Moral hazard and international over-borrowing, *Oxford Review of Economic Policy* 15, 19–38.
- [18] Mishkin, Frederic S., 1996, Understanding financial crises: A developing country perspective, in Bruno Michael and Boris Pleskovic, eds.: *Annual World Bank Conference on Development Economics* (World Bank, Washington).

EVOLUCIJA LOGISTIKE U KONTEKSTU INTERNACIONALIZACIJE POSLOVANJA³⁶

THE EVOLUTION OF LOGISTICS IN A CONTEXT OF THE INTERNATIONALIZATION OF BUSINESS

dr Ana Jurčić, docent³⁷
dr Vesna Milanović, redovni profesor³⁸
dr Andrea Bučalina Matić, docent³⁹

Sadržaj: *Svrha ovog članka je da pruži sažet pregled evolucije logistike u kontekstu internacionalizacije poslovanja. Logistika igra važnu ulogu u procesu internacionalizacije. Takođe, proces internacionalizacije poslovanja je temelj razvoja logistike. Na osnovu pregleda literature i marketinške prakse, jasno je da postoji potreba za nivoom koordinacije aktivnosti unutar i između kompanija u lancu snabdevanja koja se proteže izvan logistike.*

Ključne reči: *fizička distribucija, (marketing) logistika, menadžment lancem snabdevanja, internacionalizacija poslovanja*

Abstract: *The purpose of this paper is to provide a summary review of the evolution of logistics in a context of the internationalization of business. Logistics plays an important role in the process of internationalization. Also, the process of internationalization of business is the foundation of the development of logistics. Based on a review of the literature and marketing practice, it is clear that there is a need for some level of coordination of activities within and between companies in the supply chain that extends beyond logistics.*

Key words: *physical distribution, (marketing) logistics, supply chain management, internationalization of business*

1. UVOD

Internationalizacija poslovanja, otežano stvaranje i održavanje diferentne konkurentske prednosti, eksplozivan razvoj savremenih tehnologija i sve zahtevniji potrošači su značajno uticali na teoriju i praksu logistike.

Pošto je prava konglomeratska, tržišno difersifikovana i marketinški orijentisana era multinacionalizma započeta nakon Drugog svetskog rata, iako je multinacionalizam po

³⁶ Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekat III 45003 i projekat III 44006).

³⁷ Fakultet za međunarodnu ekonomiju Beograd, Univerzitet Džon Nezbit, Bulevar umetnosti 29, Novi Beograd, ajurcic@nezbit.edu.rs

³⁸ Fakultet za međunarodnu ekonomiju Beograd, Univerzitet Džon Nezbit, Bulevar umetnosti 29, Novi Beograd, vmilanovic@nezbit.edu.rs

³⁹ Fakultet za poslovne studije Beograd, Univerzitet Džon Nezbit, Goce Delčeva 8, Novi Beograd, abucalina@nezbit.edu.rs

osnovu sirovinske i resursne osnove uočen već krajem 19. i u prvoj polovinu 20. veka [1:64], to je u ovom radu predstavljen razvoj logistike od 50-ih godina 20. veka do danas. To ne umanjuje činjenicu da se logistika izučavala i primenjivala u vojnom sektoru [2]⁴⁰ pre nego što je postala predmet istraživanja i primene u civilnom sektoru, odnosno pre nego što je prepoznata kao poslovna i marketinška veština. Saglasno navedenom, logistika je početkom 20. veka definisana kroz aktivnosti skladištenja i transporta [3], [4]. Ovakvo posmatranje logistike se zadržalo i posle 50-ih godina 20. veka [5:525].

Uvidom u literaturu o logistici kao poslovnoj veštini moguće je izdvojiti dva velika perioda u njenom razvoju: period do 1980. godine koji oslikava posmatranje logistike sa stanovišta fizičke distribucije i njenih neintegrisanih aktivnosti, i period od 1980. godine do danas u kojem dolazi do integracije logističkih aktivnosti i razvoja koncepta menadžmenta lancem snabdevanja. U daljem tekstu će upravo biti prezentovane specifičnosti logistike u navedenim periodima njenog razvoja imajući u vidu pravce internacionalizacije poslovanja.

2. OD FIZIČKE DISTRIBUCIJE DO NEINTEGRISANE LOGISTIKE

Tokom 50-ih godina 20. veka ustanovljen je koncept marketing miksa kojeg čine četiri instrumenta, od kojih je jedan fizička distribucija. Pod fizičkom distribucijom se podrazumevalo fizičko kretanje proizvoda od proizvođača do potrošača, odnosno aktivnosti transporta i skladištenja od kojih se očekivalo da doprinesu efikasnoj isporuci proizvoda. Fizička distribucija se smatrala efikasnom ukoliko je za rezultat davala optimum između nivoa usluge potrošačima i nivoa troškova prodaje i distribucije. Logistika je posmatrana sa stanovišta fizičke distribucije, jer su se problemi u poslovanju kompanija većinom ispoljavali u oblasti isporuke. Saglasno navedenom, obuhvatala je izlazne aktivnosti, kasnije prepoznate kao izlazna logistika.



Dr Ana Jurčić je docent na Katedri za menadžment Fakulteta za međunarodnu ekonomiju u Beogradu. Doktorirala je 2013. godine na Fakultetu za poslovne studije Megatrend univerziteta u Beogradu. Kao stipendista američke vlade, 2010. godine završila je program za usavršavanje i razvoj nastavnog osoblja na Džordž Vašington univerzitetu u Vašingtonu.

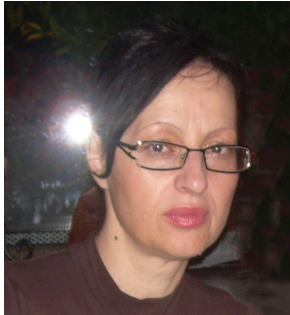
Jedan je od osnivača Centra za razvoj karijere i savetovanje studenata Megatrend univerziteta u kojem radi kao savetnik, a za tu poziciju prošla je obuku pod pokroviteljstvom Ministarstva omladine i sporta RS.

Osim toga, ona je sertifikovani predavač Triple S Learning programa obuke za oblasti uspešna prodaja i kvalitetna usluga, sertifikovani moderator Interaktiviti fondacije iz Vašingtona za izvođenje kurseva pregovaranja, kao i sertifikovani nadzornik testova sposobnosti Blumberg Instituta iz Njujorka.

Predsednica je Nadzornog odbora Udruženja Fulbrajtovih stipendista Srbije.

⁴⁰ Vojna logistika podrazumeva nabavku, održavanje i prevoz vojnih objekata, materijala i osoblja. Vojna logistika je značajna i u vanratnim okolnostima usled potrebe pružanja vojne pomoći u miru, krizama, prirodnim katastrofama i tehničkim incidentima. Saglasno navedenom, vojna logistika je celokupan proces planiranja i materijalnog obezbeđenja oružanih snaga u miru i ratu.

U kasnim 50-im godinama 20. veka menadžment fizičke distribucije postaje veoma važna poslovna aktivnost [6]. Sve veća pažnja se posvećuje obezbeđenju raspoloživosti proizvoda na prodajnim mestima. Aktivnosti koje su tome doprinosile su se odvijale u više poslovnih funkcija u kompaniji (proizvodnja, finansije, marketing, prodaja). Razjedinjene aktivnosti po pojedinim funkcijama su se obavljale izolovano, bez mogućnosti koordiniranja, tako da su izostajali efekti planirane i koordinisane logistike na poslovanje kompanije. Uvođenjem funkcije „fizička distribucija“ objedinjene su aktivnosti isporuke, do tada obavljane u marketing funkciji, i aktivnosti pakovanja, do tada obavljane u funkciji proizvodnje. Uvedena je nova aktivnost planiranja distribucije [7], [8]. I tokom 60-ih godina 20. veka fizička distribucija je bila sinonim za logistiku.



Značajan doprinos razvoju teorije logistike u ovom periodu su dali Oskar Morgenštern i Džon Megi [9], [10]. U ovom periodu, u teoriji marketinga, logistika se posmatrala sa stanovišta fizičkog kretanja materijala (upravljanja materijalima)⁴¹ i marketing logistike⁴²

[11], [12]. Piter Draker (Peter Drucker) je člankom „Tamni kontinent ekonomije“ (1962) izazvao pažnju javnosti, teoretičara i praktičara u oblasti ekonomije i menadžmenta, naglašavajući da je distribucija poslednja karika u kojoj se može postići strategijska efikasnost, čime je podstakao njen dalji razvoj [13].

Vesna M. Milanović je rođena 1965. godine u Ljuboviji. Diplomirala je (1989), magistrirala (1994) i doktorirala (2003) na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Na Univerzitetu Džon Nezbit (Megatrend univerzitetu) radi od 1999. godine, gde je stekla sva nastavna zvanja - profesor više škole (2000), docent (2003), vanredni profesor (2008) i redovni profesor (2013) u užoj naučnoj oblasti Marketing. Izvodi nastavu na predmetima u užoj naučnoj oblasti Marketing na Fakultetu za međunarodnu ekonomiju i Fakultetu za poslovne studije.

Istraživač je na dva projekta, koji su finansirani od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj RS u periodu 2011-2015 (projekat III 45003 i projekat III 44006).

Učesnik je više konferencija međunarodnog i nacionalnog značaja i autor/koautor više desetina članaka objavljenih u naučnim časopisima referisanim od strane nadležnog ministarstva. Polje istraživanja: marketing, međunarodni marketing, međunarodno poslovanje, logistika, poslovna ekonomija. Vanredni je član Naučnog društva ekonomista Srbije.

U periodu 2000-2010 bila je direktor Visoke poslovne škole „Megatrend“ – strukovne studije. U periodu 2011-2012 bila je prorektor za nastavu i unutrašnju organizaciju Megatrend univerziteta. Ima ćerku Jelenu.

⁴¹ Upravljanje materijalima se prostire na ulaznu logistiku koja obuhvata proces nabavke materijala, i na unutrašnju logistiku koja obuhvata kretanje materijala i skladištenje u procesu proizvodnje.

⁴² Marketing logistika je obuhvatala unutrašnju marketing logistiku i spoljnu marketing logistiku. Unutrašnja marketing logistika je obuhvatala proces od izlaska proizvoda iz procesa proizvodnje do isporuke proizvoda sa distribucionog skladišta, a spoljna marketing logistika proces od isporuke proizvoda sa distribucionog skladišta do isporuke krajnjem potrošaču.

U periodu između 1960. i 1970. godine je zabeležena početna internacionalizacija koja je bazirana na međunarodnom marketing pristupu.⁴³ Čak i kada su poslovanje usmeravale na domaće tržište, naročito kompanije iz SAD, nailazile su na problem isporuke, imajući u vidu veliki geografski prostor. Menadžment kompanija je težio povećanju prodaje, zanemarujući upravljanje troškovima zaliha i skladištenja čijem je porastu doprinela i strategija širenja proizvodnog programa/asortimana. Veći broj različitih proizvoda je zahtevao različite kanale distribucije. Potrošač je očekivao veću korist od proizvoda, a nije bio spreman da plati višu cenu. Na menadžmentu kompanije je bio težak zadatak – isporuka proizvoda potrošaču uz kontrolisane troškove distribucije, zaliha i transporta. Praksa je potvrdila da je distribucija bila neefikasna i da su joj doprinele fragmentisane logističke aktivnosti, kao i nedovoljna primena informacionih tehnologija i međunarodno utemeljenih strategija [14:39-44]. Pored toga, logistički troškovi su rasli i na nacionalnom nivou [15:14-21], kao i na nivou kompanije [16].

Sve kraći rokovi isporuke na udaljena ciljna tržišta su zahtevali da se menadžment kompanija fokusira i na upravljanje materijalima i upravljanje ulaznim tokovima. Sve ovo je bio povod da se predloži proširenje osnovnog koncepta ulaznom logistikom - snabdevanjem i unutrašnjom logistikom – upravljanjem materijalima [17]. Tako je od 1965. do 1970. godine testiran osnovni logistički koncept, koji je pretrpeo odgovarajuće izmene [18:368]. Posvećena je pažnja analizi ukupnih troškova, pronalaženju načina da se zadovolje usluge korisnika/potrebe potrošača i preispitivanju kanala distribucije.

Na dalje preispitivanje postojećeg koncepta logistike uticala je naftna kriza i kriza hiperprodukcije početkom 70-ih godina 20. veka. Krize su se odrazile na rast cena transporta. Smanjenje troškova transporta kojem su kompanije težile je pratio neočekivani rast troškova držanja zaliha. Naftna kriza je podstakla kompanije na iznalaženje supstituta za ovaj energent, a ekološki zahtevi na iznalaženje transporta koji ne zagađuje prirodnu okolinu, što je dodatno otežavalo efikasnu isporuku proizvoda potrošaču i nabavku inputa za njegovu proizvodnju. Nedostatak sirovina i energenata je dodatno otežao odvijanje logističkih aktivnosti. Najveće



Andrea D. Bučalina Matić je rođena 1984. godine u Beogradu. Na Univerzitetu Džon Nezbit (Megatrend univerzitetu), gde radi od 2008. godine, završila je osnovne akademske studije poslovne ekonomije (2008), diplomske akademske poslovne studije (2009) i doktorske studije (2013). Izabrana je u zvanje docenta u užoj naučnoj oblasti Menadžment na Fakultetu za poslovne studije Univerziteta Džon Nezbit 2014. godine. Izvodi nastavu na predmetima u ovoj oblasti. Istraživač je na dva projekta, koji su finansirani od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj RS u periodu 2011-2015 (projekat III 45003 i projekat III 44006). Učesnik je više konferencija međunarodnog i nacionalnog značaja i autor/koautor više članaka objavljenih u naučnim časopisima referisanim od strane nadležnog ministarstva. Polje istraživanja: menadžment, strategijski menadžment, upravljanje ljudskim resursima, preduzetništvo.

⁴³ Kompanija iz SAD se internacionalizuju na tržište Kanade, razvijenih zemalja Evrope (posebno Velike Britanije) i Japana. U odnosu na kompanije SAD, kompanije iz drugih zemalja su imale značajno manje intenzivnu internacionalizaciju poslovanja.

svetske kompanije su pronalazile nove izvore snabdevanja na udaljenim i manje razvijenim tržištima, što je povratno povećalo problem efikasnog snabdevanja u situaciji prostorne dekoncentracije proizvodnih aktivnosti i izvora snabdevanja.

U teoriji marketinga, tokom 70-ih godina 20. veka, logistika je posmatrana kao mikrologistika, a pod njom su podrazumevane aktivnosti kretanja proizvoda unutar i izvan kompanije, aktivnosti snabdevanja i isporuke [19]. Ovakvo shvatanje logistike nagoveštava ulaznu, unutrašnju i izlaznu logistiku. Istovremeno, dva teoretičara marketinga su, objavljenim radom o povratnim kanalima fizičke distribucije, otvorili novu stranicu logistike – razvoj povratne ili obrnute logistike [20].

Tokom 70-ih godina prošlog veka, na svetsko tržište se intenzivno uključuju kompanije iz razvijenih evropskih zemalja, nadmašujući internacionalnom aktivnošću aktivnost kompanija iz SAD, dok kompanije iz Japana povećavaju stepen internacionalizacije.⁴⁴ Bila su neophodna dodatna ulaganja u transport i distribuciju radi zaštite proizvoda (pakovanje, upotreba kontejnera i paleta) koja su podizala prodajnu cenu proizvoda. Kanali distribucije su postali složeniji, jer su ciljna tržišta prostorno više disperzirana, a konkurencija jača. Uprkos tome proizvodi u trenutku tražnje od strane potrošača nisu uvek bili raspoloživi na prodajnim mestima u trenutku kada su ih potrošači očekivali. Kompanije su težile povećanju prodaje i smanjenju troškova transporta [21]. Konačno prepoznale su logistiku kao potencijalni izvor konkurentske prednosti [22], [23].

Dolazi do reorganizacije. Poslovna funkcija „fizička distribucija“ prerasta u funkciju „logistika“ koja se proširuje aktivnostima snabdevanja i usluga korisniku (do tada obavljane u marketingu) i aktivnostima upravljanja zalihama i unutrašnjim transportom (do tada obavljane u proizvodnji). Pozicija menadžera distribucije dobija naziv menadžer logistike. On upravlja ulaznom, unutrašnjom i izlaznom logistikom. Ova organizacija logistike je bila tipična za 70-te ali i 80-te godine 20. veka. Inicira se proces integracije ulazne, unutrašnje i izlazne logistike i razvoj menadžmenta lancem snabdevanja.

3. OD INTEGRISANE LOGISTIKE DO LANCA SNABDEVANJA

Od 80-ih godina 20. veka međunarodno poslovanje se još više usložnjava. Najuspešnije kompanije su ostvarivale u proseku 50% profita na inostranom tržištu [24].⁴⁵ Potrebno je bilo uložiti veće napore u koordinaciju svetski rasutim poslovnim aktivnostima i u upravljanju materijalnim i robnim tokovima. Težeći povećanju profita, menadžment kompanija shvata da se profit mora povećavati smanjenjem svih troškova, a ne samo troškova proizvodnje i povećanjem prodaje. Kompanije smanjuju broj nacionalnih skladišta, a povećavaju broj regionalnih distributivnih centara koji opslužuju mnogo širi geografski prostor. Primer za to je lanac američkih diskonta *Wal Mart* koji je kontinuelno smanjivao troškove poslovanja, posebno fizičke distribucije jer je isporuku efikasno obavljao iz regionalnih distributivnih centara. Povezan automatizovanim kompjuterskim sistemom ponovnog naručivanja sa kompanijom *Procter&Gamble* povećao je efikasnost logističke funkcije.

⁴⁴ Svoja ciljna tržišta kompanije iz Evrope pronalaze u američkom i azijskom regionu. Kompanije iz SAD intenziviraju internacionalizaciju u Evropi, Aziji i Južnoj Americi, dok se japanske kompanije internacionalizuju na tržište SAD i razvijenih evropskih zemalja.

⁴⁵ Najuspešnije kompanije iz SAD su bile kompanije *Black and Decker*, *Polaroid*, *Coca-Cola*, *Gillete*, *Johnson&Johnson*, *Safeway Stores*, *Herox*, *F.W. Woolworth*, *H.J. Hainz*, *IBM*, *Pfizer*, *Tonka*, *Motorola*.

Pojavili su se novi konkurenti⁴⁶ koji su internacionalizacijom proizvodne aktivnosti i uvođenjem savremenih koncepata upravljanja proizvodnjom i kvalitetom snižavali troškove. Akcenat se pomera sa isporuke na snabdevanje. Počela je da se uvažava uloga dobavljača i značaj procesa snabdevanja za poslovanje kompanije, naročito što su troškovi nabavke činili 60 procenata maloprodajne cene proizvoda [25:12]. Potiskuje se primarni značaj fizičkog kretanja gotovih proizvoda i daje jednak značaj kretanju materijala i drugih inputa, naglašavajući značaj informacionih i vrednosnih a ne samo fizičkih tokova. Dolazi do integracije fragmentisanih aktivnosti u integrisanu logistiku. Beleži se razvoj globalne logistike, obrnute logistike, i zelene logistike kroz integrisano upravljanje materijalima [26]. Dodatna internacionalizacija već internacionalizovanog biznisa je uticala na preispitivanje strategija snabdevanja i isporuke [27], [28], [29]⁴⁷ Nabavka, proizvodnja i prodaja su „preseljeni“ na inostrana tržišta. Sinhronizacija lanca nabavke je vodila globalnoj nabavci [30:3] i rastu unakrsnih partnerstava i u ulaznoj a ne samo unutrašnjoj i izlaznoj logistici.

Proširuje se delokrug logističke funkcije kojoj je pripojeno predviđanje potreba (koje se odvijalo u marketingu), snabdevanje i rukovanje materijalom (koje se odvijalo u proizvodnji), upravljanje otpadom (koje se odvijalo u finansijama). Uvedene su nove aktivnosti servisiranja i logističkog planiranja. Aktivnosti ulazne, unutrašnje i izlazne logistike se integrišu. Menadžer integrisane logistike na strategijskom nivou obavlja poslove planiranja i kontrole, saraduje sa drugim menadžerima i planira budžet. Na taktičkom nivou, menadžer integrisane logistike koordinira unutrašnje aktivnosti, planira zalihe, analizira profitabilnost korisnika i ocenjuje dobavljače.

Integrisana logistika se definiše kao proces previđanja potrošačevih potreba i želja; skupljanja kapitala, materijala, ljudi, tehnologija i informacija potrebnih za zadovoljenje tih potreba i želja; optimiziranje proizvoda ili usluge, proizvođači mrežu u cilju ispunjenja potrošačevih zahteva, te korišćenja mreže kako bi se ispunili potrošačevi zahtevi na vreme [7:6].

Posle 1990. godine, integracijom sistema dobavljača, proizvođača i posrednika nastaje lanac snabdevanja, što je uslovalo razvoj menadžmenta lancem snabdevanja [7:3-4].⁴⁸ Menadžment lancem snabdevanja ide dalje od same nabavke i prodaje, ulazi u odnose kompanije sa dobavljačima, posrednicima i potrošačima, predviđa i projektuje buduće aranžmane,

⁴⁶ Kompanije iz bivših socijalističkih zemalja, naročito evropskih, kompanije iz novoindustrijalizovanih zemalja iz azijsko-pacifičkog regiona i latino-američkog regiona koje su osvajale američko i evropsko tržište kvalitetnim proizvodima po nižim cenama – nižim troškovima.

⁴⁷ Ulaganja američkih i evropskih kompanija u tržišta azijsko-pacifičkog regiona (Hongkong, Singapur i Južna Koreja) su bila motivisana: niskim troškovima radne snage, niskim troškovima ulaznih komponenti i visokim profitima kojima su se odlikovale ove zemlje tokom 90-ih godina prošlog veka. Kompanije iz zemalja Evropske unije su se internacionalizovale na tržišta istočnoevropskih zemalja usled ispoljenog visoko profitabilnog poslovanja na ovim tržištima. Značajna ciljna tržišta internacionalne aktivnosti japanskih kompanija (kompanije *Nissan, Toyota, Honda, Mitsubishi, Isuzi, Suzuki, Sony, Kasio, Seiko*) bile su razvijene evropske zemlje. Kraj 20. veka su značajno obeležile kompanije iz razvijenih evropskih zemalja, potom američke i japanske kompanije. Neke od njih su kompanije *Procter and Gamble, Phillip Morris, Wal Mart Stores, Boeing, Nestle, Unilever, Fujitsu, General Motors, Daimler Chrysler, Mitsui, Bayer, Mitsubishi, Toyota Motor, Siemens, Volkswagen, Sony, Bank of Am. Corp., Nippon T&T, Allianz*. Njima su se priključile međunarodno manje angažovane kompanije srednje i male veličine iz Kine, Južne Koreje, Singapura, Hong Konga, Istočne Evrope. Značajna ciljna tržišta internacionalne aktivnosti japanskih kompanija (kompanije *Nissan, Toyota, Honda, Mitsubishi, Isuzi, Suzuki, Sony, Kasio, Seiko*) bile su razvijene evropske zemlje.

⁴⁸ Koreni menadžment pristupa lancu snabdevanja datiraju još s početka 19. veka. Tekstom pod nazivom *O ekonomiji mašina i proizvodnji (On the Economy of Machinery and Manufacturing)* Čarlsa Bebidža (*Charles Babbage*), koji se pojavio 1832, postavljeni su temelji savremenog pristupa lancu snabdevanja. Podrška tome usledila je od Hauarda Luisa (*Howard Lewis*), koji je napisao prvi tekst vezan isključivo za kupovinu (*Industrial Purchasing*, 1933).

otvarajući perspektivu strategijskih odnosa sa dobavljačima i drugim karikama lanca snabdevanja.

Integrisana logistika stavlja naglasak na odnose unutar kompanije. Kada se govori o integrisanom lancu snabdevanja, naglasak se stavlja, pored odnosa unutar kompanije, i na spoljne odnose (odnose sa dobavljačima, posrednicima, potrošačima koji su inicirali razvoj integrisanih lanaca snabdevanja). Lancem snabdevanja se integriše upravljanje ponudom i tražnjom u okviru i između kompanija, često iz više zemalja.

Informacije, informacioni sistemi i informacione tehnologije podržavaju funkcionisanje integrisane logistike i integrisanog lanca snabdevanja, kao i održavanje i poboljšanje odnosa između svih karika lanca snabdevanja kompanije.

4. ZAKLJUČAK

Do pedesetih godina 20. veka, logistika je definisana sa stanovišta fizičke distribucije. U savremenim uslovima, između fizičke distribucije, marketing logistike i logistike se može staviti znak jednakosti, imajući u vidu da se u savremenoj marketing praksi pod fizičkom distribucijom podrazumeva upravljanje lancem isporuke i snabdevanja, koji su bazirani na informacijama sa tržišta. Tako definisana fizička distribucija je definisana sa stanovišta marketing logistike [31:653].

Takođe, mnogi pojmovi se poklapaju sa definicijom integrisane logistike. Aktivnosti povezane sa integrisanom logistikom nazivaju se: fizička distribucija, upravljanje materijalima, logistički inženjering, poslovna logistika, upravljanje logistikom, upravljanje integralnom logistikom, upravljanje distribucijom, čak i upravljanje lancem snabdevanja. To ne znači da je integrisana logistika značajnija od marketinga, proizvodnje, finansija i računovodstva, već da se sve funkcije prepliću i međuslovljavaju [7:46]. Marketing logistika, primera radi, polazi od predviđanja prodaje, a onda planira distribuciju, proizvodnju i nivo zaliha [31]. Dakle, počiva na istraživanju lanca tražnje.

Danas se logistika posmatra sa stanovišta integrisanog lanca snabdevanja. Koncept integrisanog lanca snabdevanja podrazumeva integrisani pristup upravljanju logističkim aktivnostima i operacijama u poslovnom procesu, kao i odnosima sa svim članicama lanca snabdevanja, u cilju ostvarivanja dodatne vrednosti za potrošače i sve karike lanca snabdevanja. Konceptom menadžmenta integrisanog lanca snabdevanja osnovni koncept (marketing) logistike se ne negira, već se razvija u skladu sa izazovima okruženja. Globalizacija poslovanja nalaže globalni pristup menadžmentu lancem snabdevanja i shodno tome integrisanoj logistici. Kompanije teže razvijanju odnosa sa svim kompanijama - karikama njenog lanca snabdevanja ali i sa kompanijama koje su karike lanca snabdevanja njenih kompanija - partnera. Takođe, akcenat se stavlja na koordinisanje odnosima unutar kompanije koja je globalno diversifikovana, odnosno čije su strategijske poslovne jedinice (filijale, ispostave) locirane na manje ili više udaljenim prostorima svetskog tržišta u odnosu na domaće tržište. Proces internacionalizacije poslovanja je podsticao razvoj logistike koja je morala odgovoriti zahtevima međunarodne strategije.

LITERATURA

- [1] Rakita, B. (1998) *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998, str. 64.
- [2] Ilić, R. (2002) Savremeni rat i logistika, *Vojno delo*, 54(4-5), str. 59-75.

- [3] Shaw, A.W. (1912) Some problems in market distribution, *Quarterly Journal of Economics*, 26(4), pp. 703–724.
- [4] Clark, F.E. (1922) *Principles of Marketing*, Macmillan, New York.
- [5] Lazer, W. (1973) A System Approach to Transportation, in : Lazer, W., Kelley, E.J., (eds), *Managerial Marketing Review*, Richard D. Irwin Inc., Homewood Ill, 1973.
- [6] Lynagh, P.M. (1971) Measuring Distribution Center Effectiveness, *Transportation Journal*, 11(2), pp. 21-33.
- [7] Bloomberg, J.D., LeMay, A., Hann, B.J. (2006) *Logistika*, Mate, Zagreb.
- [8] Milanović, V. (2010) *Logistika*, Megatrend univerzitet, Beograd.
- [9] Morgenstern, O. (1955) Note on the formulation of the theory of logistics, *Naval Research Logistics Quarterly*, 2(3), pp. 129-136.
- [10] Magee, J. (1960) The Logistics of Distribution, in: *Harvard Business Review*, July-August, pp. 89–101.
- [11] Ammer, D.S. (1968) *Materials Management*, Homewood Ill.
- [12] Sims, Jr.E.R., (1968) *Planning and Managing Materials Flow*, Columbus, Ohio.
- [13] Drucker, P. (1962) The Economy's Dark Continent, in: *Fortune*, LXV(4), pp. 265–270.
- [14] Lynch, R. (1997), *Corporate Strategy*, Pitman Publishing.
- [15] Heskett, J.L, Glaskowsky, N.A. Jr., Ivie, R.M. (1973), *Business Logistics*, The Ronald Press, New York.
- [16] LaLonde, B.J., Zinzer, P.H. (1976) *Customer Service: Meaning and Measurement*, National Council of Physical Distribution Management, Chicago.
- [17] Heskett, J.L., Ivie, R.M., Glaskowsky, N.A. Jr. (1964), *Business Logistics: Management of Physical Supply and Distribution*, The Ronald Press, New York.
- [18] Bowersox, D.J. (1969) Physical Distribution Development, Current Status and Potential. Readings, in: Bowersox, D.J., LaLonde, B.J., Smykay, E.W. (eds.) *Physical Distribution Management*, The Mac-millan Company, New York.
- [19] Pfohl, H-C. (1972) *Marketing Logistik. Gestaltung, Steuerung und Kontrolle des Warenflusses im modernem Markt*, Distribution Verlag, Darmstadt.
- [20] Zikmund, W.G, Stanton, W.J. (1971). Recycling solid wastes: A channels-of-distribution problem, *Journal of Marketing*, 35 (3), pp. 34-39.
- [21] Anderson, D.L. (1985) International Logistics Strategies for the 1980s, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 15(4), pp. 5-14.
- [22] Shapiro, R.D. (1984) Get Leverage from Logistics, *Harvard Business Review*, May-Jun., pp. 119-125.
- [23] Sharman, G. (1984) The Rediscovery of Logistics, *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., pp. 71-79.
- [24] Cateora, Ph. (1987) *International Marketing*, Richard D. Irwin, Inc, Homewood., Illinois.
- [25] Kalinić, V. (2002) *Marketing logistika*, Ekonomski fakultet, Subotica.
- [26] Gattorna, J., Day, A. (eds) (1986) Strategic Issues in Logistics, *International Journal of Physical Distribution And Materials Management* , 16(2), pp. 3-42.
- [27] Douglas, S.P., Craig, C.S. (1997) *Globalna marketing strategija*, PS Grmeč, Beograd.
- [28] Caves, R.E. (1996) *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge.
- [29] Milanović-Golubović, V. (2002) *Posledice globalizacije poslovanja liderske grupe konkurenata*, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [30] Cavinato, J.L., Kaufman, R.G. (2000), *The Purchasing Handbook: SA Guide for the Purchasing and Supply Professional*, Mc Graw-Hill, Arizona.
- [31] Kotler, Ph. (2000), *Marketing management*, Prentice-Hall International, London.

UTICAJ PRAVEDNOG VREDNOVANJA RADA NA MOTIVACIJU NASTAVNIKA U SREDNJIM ŠKOLAMA U SRBIJI⁴⁹

EFFECT OF RIGHTEOUSNESS EVALUATION OF WORK ON MOTIVATION OF TEACHERS IN SECONDARY SCHOOLS IN SERBIA

dr, Filip Đoković, docent⁵⁰

dr, Jelena Đorđević Boljanović, vanredni profesor⁵¹

MA, Dragica Ugrinović⁵²

Sadržaj: *Prosveta predstavlja specifičnu oblast delovanja u kojoj motivacija zauzima važno mesto. Naše istraživanje se bavi motivacijom profesora, jer smatramo da ovoj temi treba posvetiti više pažnje. U ovom radu bavili smo se značajem praćenja vrednovanja rada nastavnika srednjih škola sa teritorije Republike Srbije, kao i uticajem koji osećaj pravednosti ima na njihovu motivaciju. U radu su prikazani rezultati istraživanja o stavovima nastavnika o objektivnom vrednovanju njihovog rada, pravilima i načinima nagrađivanja, osećanju pravednosti i preferiranim vrstama nematerijalnog nagrađivanja.*

Ključne reči: *motivacija nastavnika, pravednost, nagrađivanje.*

Abstract: *Motivation is significant area in education. Our research is engaged to motivation of teachers, because we believe that this issue should be given more attention. In this paper, we have investigated the importance of follow-up evaluation of the work of teachers in secondary schools in the Republic of Serbia, as well as impact of the sense of righteousness has on their motivation. The paper presents the results of surveys on the attitudes of teachers on an objective evaluation of their work, the rules and methods of remuneration, feeling of justice and preferred types of intangible rewards.*

Key words: *Teachers' motivation, righteousness, rewarding.*

1. UVOD

Motivacija je unutrašnja pokretačka sila koja čoveka snabdeva pokretačkom snagom za ostvarivanje ciljeva i zadovoljavanje potreba. Ako škole posmatramo kao organizacije zasnovane na znanju, koje generišu svoju vrednost zasnovanu na znanju, koje vrše najvažniju društvenu ulogu - stvaranje i deljenje znanja, onda se i zaposleni u njoj nužno moraju smatrati radnicima znanja, kako ih je prvi nazvao čuveni Piter Draker (Peter Drucker). U navedenom smislu organizacije, tj, škole, će prema [1] biti uspešne koliko i zaposleni u njoj, znaće koliko i zaposleni u njoj, vredeće isto toliko. Pored navedenog,

⁴⁹ Ovaj rad je deo istraživačkog projekta Unapređenje konkurentnosti Srbije u procesu pristupanja Evropskoj uniji, broj 47028, za period 2011-2015. godine koji podržava ministarstvo za prosvetu i nauku Republike Srbije

⁵⁰ Poslovni fakultet Valjevo Univerziteta Singidunum, Železnička 5 Valjevo, fdjokovic@singidunum.ac.rs

⁵¹ Poslovni fakultet Beograd Univerziteta Singidunum, Danijelova 32 Beograd, jboljanovic@singidunum.ac.rs

⁵² Škola za dizajn tekstila, Vojislava Ilića 88, Beograd, mijatu@bvcom.net

naglašavamo da se profesori razlikuju od zaposlenih u ostalim delatnostima po tome što stalno (treba da) obraćaju pažnju na stvari koje motivišu pojedince sa kojima svakodnevno rade, i da se prilagođavaju novim okolnostima u skladu sa opaženim [2].

U ovom radu bavili smo se mišljenjem nastavnika srednjih stručnih škola sa teritorije Republike Srbije, o praćenju i vrednovanju njihovog rada, kao i postojanju i efikasnosti nematerijalnog nagrađivanja. Nastavnici su nezadovoljni svojim položajem i položajem svoje profesije u društvu. I oni kao i direktori škola svesni su da u ovo vreme krize i tranzicije, nema uslova za materijalnu motivaciju. Možda je upravo iz tog razloga sada pravo vreme da se istakne ono od čega polazi gotovo svaka teorija o motivaciji ili liderstvu, a to je prepoznavanje dragocene sposobnost rukovodioca da inspirišu i motivišu svoje zaposlene [3].

2. TEORIJSKA RAZMATRANJA

Motivacija je skup faktora koji pokreću i usmeravaju ljude i podstiču ih da istraju u svojim naporima ka dostizanju određenog cilja [4]. Možemo da je definišemo i kao proces putem kojeg se naponi pojedinca osnažuju, usmeravaju i održavaju ka dostizanju cilja [5].

Postoji čitav niz teorija motivacije, ali se sve one mogu podeliti u dve grupe teorija. U prvu grupu spadaju one koje nastoje da objasne zašto se ljudi na radu ponašaju na odgovarajući način, odnosno zašto rade, onako kako rade. Drugu grupu teorija čine one koje nastoje da objasne kako ljudi donose odluku da rade na odgovarajući način, kako biraju odgovarajuće ponašanje. To su tzv. procesne teorije, teorije očekivanja, ili "kako teorije" [6].

U ovom radu se prevashodno bavimo Adamsovom (John Stacey Adams) teorijom jednakosti ili pravednosti. Po ovoj teoriji, motivacija nije samo funkcija nagrađivanja pojedinca, već je ona rezultat njegovog poređenja sopstvenog ulaganja i dobiti sa ulaganjem i dobitkom drugih [7]. Pravednost postoji u situaciji kada je jednak odnos pojedinca i drugih [8]. U situacijama kada taj odnos nije jednak bilo da je moje ulaganje veće, a dobitak manji u odnosu na druge ili isto ulaganje, a dobitak manji nego kod drugih, pojedinac će biti nezadovoljan.

Princip pravičnosti podrazumeva isti odnos prema svim članovima organizacije, što je istaknuto kao jedna od polaznih hipoteza rada. To znači da pojedinci za isti rad očekuju istu platu. Zapravo, prema [9], postoje dva najvažnija osnova za poređenje koja menadžeru stoje



Filip Đoković rođen je 09.05.1983. godine. Od 01. marta 2008. godine radi na Poslovnom fakultetu u Valjevu Univerziteta Singidunum, a od 01.10.2014. je angažovan na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment u Beogradu. Doktorirao je na univerzitetu Singidunum 22.03.2013. g. i stekao naučni stepen doktora nauka (oblast menadžment i biznis). Nakon izbora u zvanje docenta, držao je časove predavanja i vežbi iz predmeta Menadžment, Preduzetništvo, Poslovanje hotelskih preduzeća i Ekonomika turizma. Na master studijama je angažovan na predmetu Strategijski menadžment.

Osnivač je Međunarodne prolećne škole preduzetništva, koja je namenjena studentima ekonomije, menadžmenta i prava.

Član je upravnog odbora Globalne mreže za društveno-ekonomska istraživanja i razvoj.

na raspolaganju pri oceni kvaliteta nečijeg rada: poređenje sa drugima i unapred utvrđeni standardi. Iz navedenog sledi da aspekti sa kojih se motivacija može posmatrati, kao i faktori koji na nju utiču, mogu biti različiti. U zavisnosti od načina delovanja, motivacija se može posmatrati kao spoljna i unutrašnja [10].

Spoljna motivacija je ona kod koje je poreklo motivacije u faktorima van osobe (npr. plata), a ne u unutrašnjim pobudama. Unutrašnja motivacija može biti i samostalnost u odlučivanju, kao i mogućnost učešća u donošenju i sprovođenju odluka za koje je pojedinac lično zainteresovan [11].

Potrebna motivacija zaposlenih postiže se odgovarajućim nivoom zarada, ali i drugim, nematerijalnim vidovima nagrađivanja. Zapravo, kako kaže čuveni Piter Draker [12], organizacije zasnovane na znanju mogu da napreduju samo ako su zaposleni u njoj motivisani, a samim tim i produktivni. Da li motivacija zaposlenih u školama u Srbiji može postići navedeno - cilj je istraživanja koje ćemo prezentovati u našem radu.

U istraživanju polazimo od sledećih pitanja:

- Da li su nastavnici zadovoljni praćenjem i vrednovanjem rezultata svoga rada?
- Da li se nagradama i priznanjima podržava dobro i efikasno ponašanje nastavnika i da li im se na taj način može pomoći da budu zadovoljni sobom i ponosni na rezultate koje ostvaruju?
- Da li je i u kojoj meri nastavnicima važno ravnopravno vrednovanje rada (nerada) svih zaposlenih?

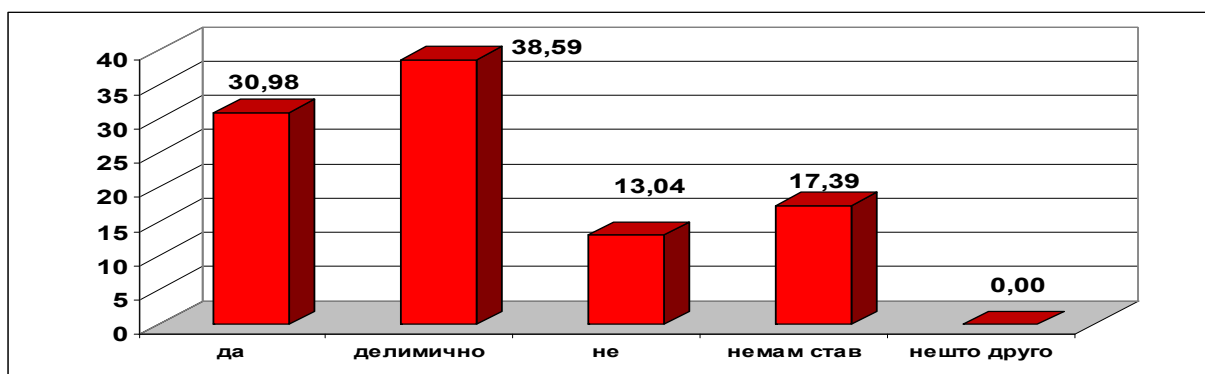
U praktičnom delu ovog istraživanja korišćena je anketa. Anketiranje je bilo anonimno. U skladu sa tehnikom istraživanja korišćen je upitnik o zadovoljstvu zaposlenog. Anketa koja je korišćena za potrebe ovog istraživanja sprovedena je u srednjim školama na području Republike Srbije. Obuhvatila je 183 nastavnika većinom VII stepena stručnosti, odabranih metodom slučajnog uzorka. Istraživanje je sprovedeno u dvanaest škola na području Republike Srbije (Beograd, Sombor, Niš, Užice, Kraljevo, Ivanjica i Obrenovac). Istraživanje je realizovano od maja do oktobra 2012. godine. Najveći procenat (41%) ispitanika proveo u prosveti 10 - 20 godina, dok sa kraćim i dužim stažom u prosveti, procenat ispitanika opada. Zastupljenost ispitanika ženskog pola 77,6% a muškog 21,3%. Zastupljenost ispitanika koji predaju opšteobrazovne predmete 47%, a stručne predmete 53%. Svi anketirani popunjavali su istu anketu, nezavisno od predmeta koji predaju, stručne spreme, pola, godina staža ili starosti.



***Dr Jelena Đorđević Boljanović** je vanredni profesor na Univerzitetu Singidunum u Beogradu. Ključne oblasti ekspertize su joj menadžment, menadžment znanja, menadžment ljudskih resursa i poslovna komunikacija. Trenutno je angažovana u izvođenju nastave na Univerzitetu Singidunum na sledećim predmetima osnovnih i master akademskih studija: Menadžment, Upravljanje ljudskim resursima, Strategijski menadžment ljudskih resursa, Organizaciono ponašanje i Korporativna kultura. Autor je više knjiga i udžbenika, kao i niza naučnih članaka iz navedenih oblasti.*

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I NJIHOVA ANALIZA

Sledi prikaz rezultata empirijskog istraživanja i analiza odgovora najrelevantnijih za temu ovog rada. Na pitanje: *Moj rad, učinak i zalaganje nadležni prate i vrednuju objektivno i pravedno*, ispitanici su mogli da odgovore sa a) da, b) delimično, c) ne, d) nemam stav o tome ili e) nešto drugo.

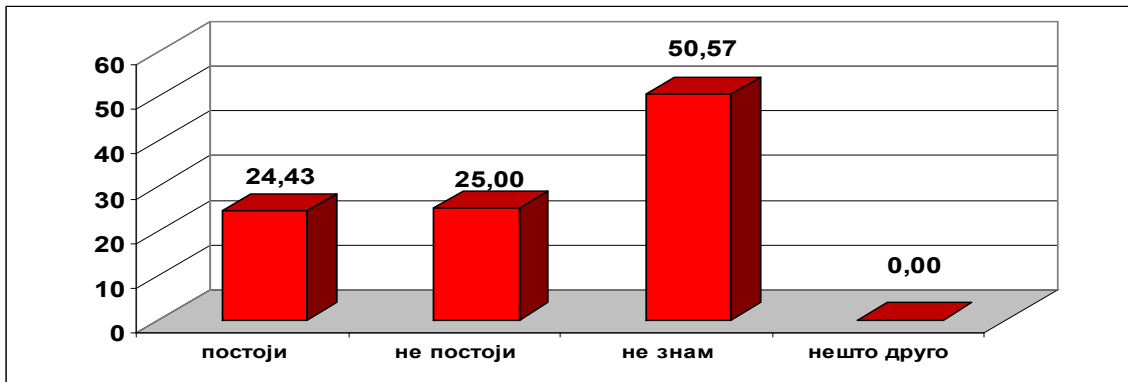


Grafikon 1: Objektivno i pravedno praćenje i vrednovanje zalaganja

Na grafikonu 1 može se videti da je najveći broj ispitanika (38,59%) delimično zadovoljan načinom praćenja i vrednovanja njihovog rada, učinka i zalaganja, 30,98% je zadovoljno, 13,04% nije zadovoljno, dok 17,39% nastavnika nema stav o tome.

U analizi rezultata se pokazala bitna razlika u stavovima nastavnika zaposlenih u školama u Beogradu, za razliku od škola u drugim gradovima Srbije. Naime, samo 18,1% nastavnika iz Beograda je zadovoljno načinom praćenja i vrednovanja njihovog rada, učinka i zalaganja, 41,5% je delimično zadovoljno, 19,1% nije zadovoljno, dok 21,3% nastavnika nema stav o tome. U školama van Beograda je čak 44,4% nastavnika zadovoljno načinom praćenja i vrednovanja, 35,6% je delimično zadovoljno, 13,3% nema stav o tome, a 6,7% nije zadovoljno. Permanentno praćenje rada, učinka i zalaganja zaposlenih u cilju objektivnog i pravednog vrednovanja, jedan je od osnovnih zadataka menadžmenta u primeni sistema praćenja i nagrađivanja zaposlenih. Činjenica da čak 44,4% anketiranih van Beograda smatra da se njihov rad prati i vrednuje objektivno i pravedno, ohrabruje i ukazuje da se direktori u školama van Beograda bave svojim nastavničkim kadrom, za razliku od Beograda gde je to zastupljeno u mnogo manjoj meri.

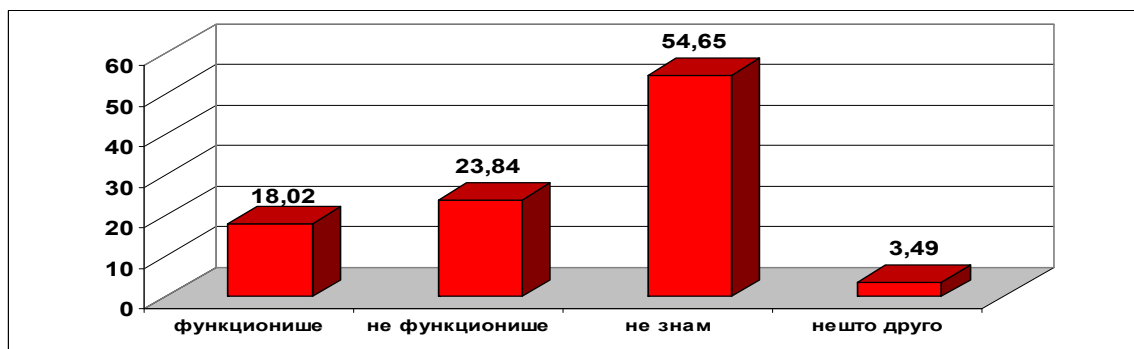
Na pitanje: U mojoj školi pravilnik o nagrađivanju: a) postoji, b) ne postoji, c) ne znam, nisam upoznat-a ili d) nešto drugo, ispitanici su odgovorili na sledeći način:



Grafikon 2: Postojanje pravilnika o nagrađivanju

Na grafikonu 2 može se videti da svaki drugi ispitanik ne zna da li u njegovoj školi postoji pravilnik o nagrađivanju. Zabrinjavajući je ovako veliki procenat nastavnika koji su se izjasnili kao neinformisani. Takvi zaposleni se osećaju manje vredni i misle da se od njih nešto krije.

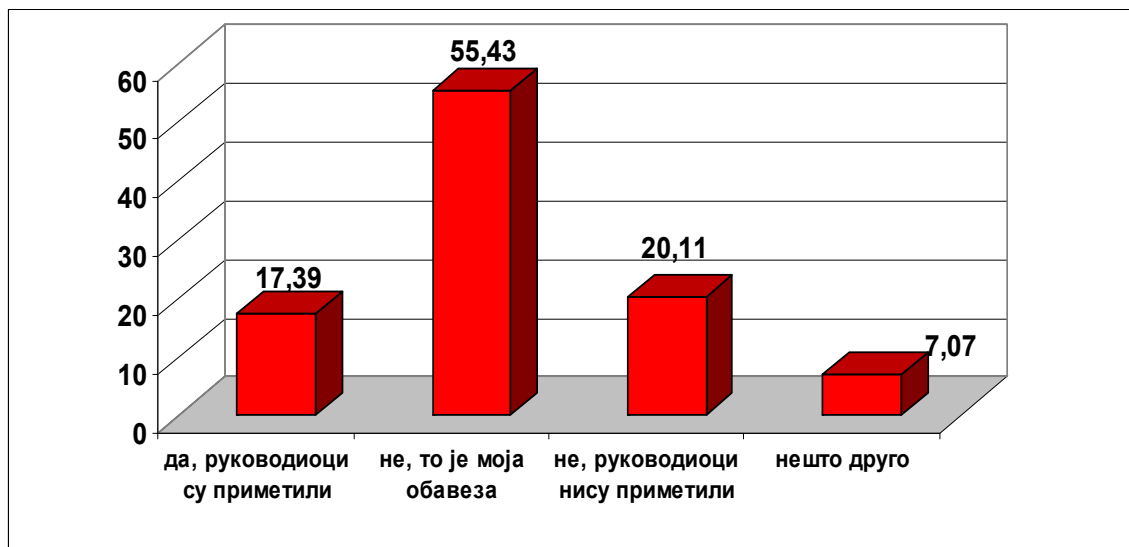
Na pitanje da li se Pravilnik u školi primenjuje na pravi i zadovoljavajući način, ispitanici su odgovorili na sledeći način:



Grafikon 3: Funkcionisanje pravilnika o nagrađivanju

Na grafikonu 3 prikazano je mišljenje nastavnika o funkcionisanju pravilnika o nagrađivanju u njihovoj školi. U skladu sa prethodnim odgovorima, na navedeno pitanje 54,65% ispitanika nije upoznato sa funkcionisanjem pravilnika u njihovoj školi.

Vrlo interesantno pitanje se odnosilo na nagrađivanje zaposlenih. Naime na tvrdnju: Za profesionalno obavljanje svog posla, bio-la sam nagrađen-a, ispitanicima su bila ponuđena četiri odgovora: a) da, rukovodioci su to приметили i nagradili, b) ne, smatram da je to moja obaveza, c) ne, rukovodioci to nisu приметили i d) nešto drugo.

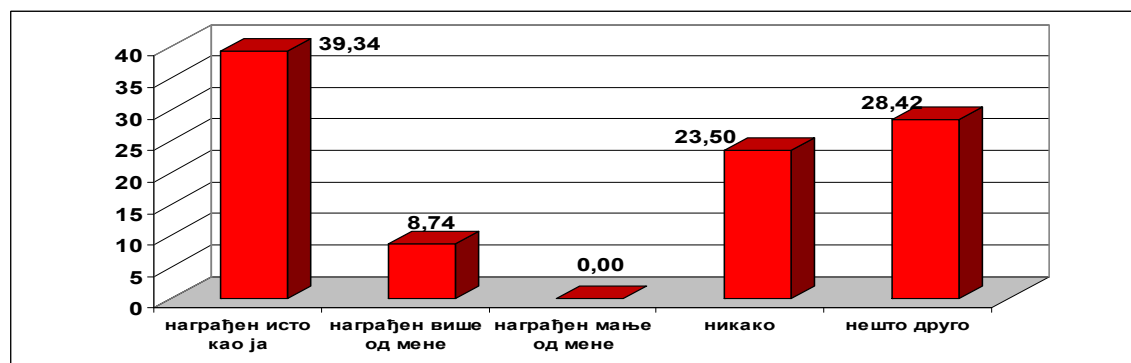


Grafikon 4: Nagrađivanje nastavnika za profesionalno obavljanje posla

Kao što možemo videti, na grafikonu 4 prikazano je mišljenje nastavnika o nagrađivanju za profesionalno obavljanje posla. Samo 17,39% nastavnika smatra da su rukovodioci njihovo profesionalno obavljanje posla приметили i nagradili, 55,43% smatra da je to njihova dužnost, 20,11% da rukovodioci nisu приметили ni nagradili njihov rad. Nastavnici koji se nisu opredelili ni za jedan od ponuđenih odgovora (7,07%) naveli su da su neki nagrađeni ponekad, da se u nekim školama to ne praktikuje, da u nekim nema nagrađivanja, da nema para za nagrade, da su rukovodioci приметили, ali nisu nagradili, a neki su izjavili da ne znaju da li rukovodstvo to primećuje jer ga nikada nisu pohvalili i izneli stav o tome.

Veliki procenat nastavnika smatra da obavljanje redovnih nastavnih aktivnosti smatra svojom obavezom i da za to ne očekuju dodatno nagrađivanje. Zakonom o osnovama sistema vaspitanja i obrazovanja tačno su definisani poslovi i zadaci nastavnika, pa zahvaljujući tome nastavnici mogu pravilno da usredsrede svoj trud.

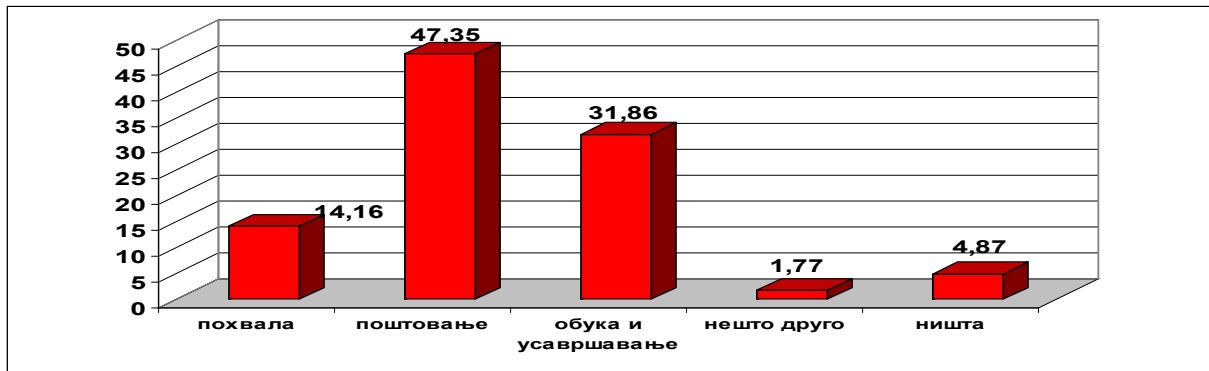
Na pitanje: Za isti nivo angažovanja moj kolega je bio: a) nagrađen isto kao i ja, b) nagrađen više od mene, c) nagrađen manje od mene, d) nikako nije bio nagrađen ili e) nešto drugo, ispitanici su odgovorili na sledeći, grafički prikazan, način.



Grafikon 5: Poređenje nagrađivanja unutar kolektiva

Na grafikonu 5 može se videti da samo 39,34% ispitanika smatra da su kolege nagrađene isto kao oni. Neki su izjavili da su drugi nastavnici nagrađeni čak i bez angažovanja. Interesantno je da ni jedan nastavnik, ni u Beogradu, ni van njega ne smatra da je kolega nagrađen manje, što pokazuje da veliki broj nastavnika smatra i ističe sebe i svoj rad mnogo većim i vrednijim od drugih.

Ispitanici su imali prilike da se odluče za metod nematerijalnog nagrađivanja koji na njih najviše utiče i to između: a) pohvale, b) poštovanja, c) obuke i usavršavanja, d) nešto drugo, kao što su mogli da odgovore negativno, tj, da ništa ne utiče na njih u navedenom smislu.



Grafikon 6: Vrste nematerijalnog nagrađivanja koje motivišu

Kao što možemo videti, na grafikonu 6 su prikazane vrste nematerijalnog nagrađivanja koje najviše utiču na motivaciju nastavnika. Čak 47,35% nastavnika smatra da ih poštovanje direktora i kolega najviše motiviše, 31,86% nastavnika motiviše dodatna obuka i usavršavanje, 14,16% pohvala, dok je 4,87% nažalost izjavilo da ništa ne može da ih motiviše. Pored toga nastavnike bi u velikoj meri motivisalo i poboljšanje uslova rada (kabineti, nastavna sredstva), osavremenjavanje nastave i nastavnih sredstava.

Iz ovoga se vidi da najveći broj nastavnika motivišu naizgled najjednostavniji i najlakši vidovi motivacije, a to su poštovanje i pohvala.

4. ZAKLJUČAK

Na osnovu rezultata istraživanja, možemo zaključiti da nastavnici nisu zadovoljni praćenjem i vrednovanjem rezultata svoga rada, što predstavlja osnovu motivacije svakog zaposlenog i otkrivanja njegovih punih potencijala. I sami nastavnici ističu potrebu za nagrađivanjem kvalitetnog rada i sankcionisanjem lošeg. Nastavnicima je takođe važno ravnopravno vrednovanje rada (nerada) svih zaposlenih. U tom smislu treba primenjivati najsavremenije vidove materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja. Kod materijalnog nagrađivanja, nagrade treba određivati pravedno, transparentno i vezivati ih isključivo za rezultate rada zaposlenih, što treba da bude određeno pravilnikom o nagrađivanju.

Govoreći o navedenim pitanjima, neophodno je istaći nezamenljivu ulogu koju imaju rukovodioci u otkrivanju načina i raspoloživih metoda motivacije. U tom smislu, opravdanje dobija stav koji se sve češće čuje u teoriji, a i u praksi, da ukoliko postoji želja da zaposleni budu kreativni, mora postojati i želja da se pronađu kreativni načini za njihovo motivisanje. Navedenom u prilog idu i rezultati istraživanja, koji pokazuju da zaposlene u srednjim školama zapravo najviše motiviše poštovanje drugih, pohvale i mogućnost stalnog

usavršavanja. Time nastavnici pokazuju koliko su oni zaista radnici znanja, a koliko svoje škole posmatraju na znanju zasnovanim organizacijama.

Ovo istraživanje i dobijeni rezultati pokreću nova pitanja koja se tiču odnosa rukovodioca prema zaposlenima. Iz svega navedenog nameću se novi problemi i novi izazovi, kao i potrebe za različitim načinima proučavanja predmetne oblasti koje sežu do novih načina permanentnog usavršavanja, reforme obrazovanja, timskog organizovanja, užih stručnih specijalizacija itd.

LITERATURA

- [1] Tisen, R., Andriesen, D., Depre, F. L. (2006) *Dividenda znanja*, Adižes, Asee Books, Novi Sad., pp. 35-39.
- [2] Pastoll. G. (1999) *Motivating People to Learn and Teachers to Teach*, Bloomington, IN: Authorhouse .
- [3] Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T. (2011) *Managing & Organizations. An Introduction to Theory & Practice*, Sage Publications.
- [4] Campbell, J. P. and Pritchard, R. D. (1976): *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology*, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. M. D. Dunnette (Chicago: Rand McNally). Преузето из Williams, C. (2012): *Management 4th ed.*, Mason, OH: Cengage Learning.
- [5] Steers, R.M., Mowday, R.T., and Shapiro, D.L. The Future of work motivation theory, *Academy of Management Review*, July 2004, pp. 379-387.
- [6] Suša B. (2009): *Menadžment ljudskih resursa*, Novi Sad: Cekom books d.o.o.. pp. 77-82.
- [7] Skiba, M., Rosenberg, S. (2011): The Disutility of Equity Theory in Contemporary Management Practice, *Journal of Business & Economic Studies*, Vol. 17, No. 2, Fall 2011, pp. 1-19.
- [8] Pajević D. (2006): *Psihologija rada*, Beograd: Liber.
- [9] Grout, D. (2002) *Procena i unapređenje radnog učinka*, Asee Books, Novi Sad.
- [10] Williams, C. (2012): *Management 4th ed.*, Mason, OH: Cengage Learning.
- [11] Jeghult, B. (2005) *Šargarepe. Knjiga o motivaciji, bonusima i nagradama*, Adižes, Asee Books, Novi Sad.
- [12] Draker, P. (2002) *Upravljanje u novom društvu*, Asee Books, Novi Sad.



Dragica Ugrinović rođena je 1960. u Beogradu. Tehnološko metalurški fakultet u Beogradu, smer za Tekstilno inženjerstvo, završila je 1984. godine i stekla zvanje diplomiranog tehnologa. Kratko vreme bila je zaposlena kao nastavnik tekstilne grupe predmeta u Tehničkoj školi u Indiji, od 1985. do 1994, kao tehnolog u fabrici "Tekstilna industrija TIZ" u Zemunu, a od 1994. do početka 1996. radila kao samostalni preduzetnik i bila vlasnik krojačke radnje. Od januara 1996. radi kao nastavnik tekstilne grupe predmeta u Školi za dizajn tekstila u Beogradu. Pored tekstila i tehnologije ima veoma velika interesovanja vezana za menadžment ljudskih resursa, naročito motivisanost zaposlenih, pa je 2013. god. završila Master studije na Univerzitetu Singidunum i odbranila master rad pod nazivom "Nematerijalne strategije motivisanja zaposlenih u srednjem obrazovanju".

CONSUMER DEMANDS AND FOOD SAFETY AT THE MARKET

ZAHTEVI POTROŠAČA I BEZBEDNOST HRANE NA TRŽIŠTU

Bassam Zafrani⁵³

Mohamed Omar⁵⁴

Abstract: *Food safety is a global problem that affects hundreds of millions of people suffering from diseases caused by contaminated food. We can say that the food quality and safety are central issues of today's economy. Researches on the perception of consumers regarding the quality of food are very rare. The growth of consumer incomes, demographic changes and lifestyle, changes new demands for adequate food. Population growth is the main factor driving the demand for food. Higher income allows users to spend more on food and have greater discretion in spending, especially for favorite foods, and specialized food products. Consumers are relatively uninformed about how safe food products are. Consumers, especially those with lower incomes, are less sensitive to the issues of food safety and food is selected primarily on the basis of price. There are four options for addressing the challenges facing the agricultural industry in relation to issues of consumer demand and food safety, which are: the standardization of products, consumer information, consumer education and promoting competitive retail distribution. The source of food safety problems lies in the fact that there is food sector with a large number of small producers, with the lack of regulations, standards and certification, and lack of consumer information.*

Key words: *Agroeconomy, Agricultural Industry, Marketing in Agribusiness, Consumer Demands, Food Safety*

Sadržaj: *Bezbednost hrane je globalni problem koji utiče na stotine miliona ljudi koji pate od bolesti izazvanih kontaminiranom hranom. Možemo reći da su kvalitet i bezbednost hrane centralna pitanja današnje ekonomije. Istraživanje o percepciji potrošača u pogledu kvaliteta hrane su veoma retka. Rast potrošačkih prihoda, demografskim promenama i načinu života, menja nove zahteve za adekvatnu ishranu. Rast broja stanovnika je glavni faktor koji utiče na potražnju za hranom. Viši dohodak omogućava korisnicima da troše više na hranu i imaju veće diskreciono pravo u potrošnji, posebno za omiljenu hranu, iz specijalizovanih prehrambenih proizvoda. Potrošači su relativno neinformisani o tome koliko su prehrambeni proizvodi sigurni za konzumaciju. Potrošači, posebno oni sa nižim prihodima, manje su osetljivi na pitanja bezbednosti hrane i hrana se prvenstveno bira na osnovu cene. Postoje četiri opcije za rešavanje izazova sa kojima se suočava poljoprivredna industrija u odnosu na pitanja potrošača potražnje i bezbednosti hrane, a to su: standardizacija proizvoda, informisanje potrošača, potrošačko obrazovanje i promovisanje konkurentske maloprodajne distribucije. Izvori problema bezbednosti hrane leže u činjenici da postoje prehrambeni sektori sa velikim brojem malih proizvođača, sa nedostatkom propisa, standarda i sertifikacija, i nedostatka informacija potrošača.*

⁵³ PhD candidate – University John Nezbit, Belgrade, Serbia

⁵⁴ PhD candidate – University John Nezbit, Belgrade, Serbia

Ključne reči: *agroekonomija, poljoprivredna industrija, marketing u agrobiznisu, zahtevi potrošača, bezbednost hrane*

INTRODUCTION

Food safety is a global problem that affects hundreds of millions of people who suffer from diseases caused by contaminated food. The World Health Organization (WHO) calls it "one of the most widespread health problems and an important cause of reduced economic productivity." [1] Food safety is a concern for many people. There are several things consumers can do to ensure that their food is safe. Basic operations such as washing hands before and after handling food, clean workspace, keeping food at the appropriate temperature will help in preventing the disease. [2] The requirement that there are indications of origin of the product is not just that they inform customers about where food comes already so provides product traceability. The process of recall of the product from such a label will be easier. [3]

The research topic

Professional and scientific importance of the research stems from the fact that researches on the perception of consumers regarding the quality of the model by the overall quality of food in Libya are very rare. We can say that the food quality and safety are central issues of today's economy. The social significance of the research lies in the fact that the perception of quality and food safety associated with the selection of food and consumer demand, prices and food safety and consumers' willingness to pay that price. The relationship between food safety and quality can be considered in the context of research on risk perception for consumers. The research topic is marketing in agribusiness. The growth of consumer income, demographic changes and changes in lifestyle, new information about the relationship between diet and health contribute to the new demands for adequate food. [4] At the same time, technological changes in the production, processing and distribution, structural changes and the growth in large-scale retail and trade expansion around the world contributed to the food market is rapidly changing.

Major trends affecting the greater consumption of food products

Basic categorical conceptual system in this conceptual sketch of the research is agromarketing and food safety. Changes in marketing retail food will probably lead to market expansion and increasing demand for products that are subject to state control and have certificates of health safety. Population growth and revenue in emerging economies will increase demand for safe, healthy and affordable food. Consumers in Libya are relatively uninformed about how safe food products are. Libyan consumers, especially those with lower incomes, are less sensitive to the issues of security of food products and food is selected primarily on the basis of price. This can be changed by the continuous growth of supermarkets, greater control in marketing channels, and inspection services, especially if the pricing differences in the market start to diminish. Several major trends affecting the greater consumption of food products: [5]

1. Demographic changes. Population growth in Libya is a major factor fueling the demand for food. Higher income allows users to spend more on food and have greater discretion in

spending, especially for favorite foods, and specialized food products. Consumers spend an average of 27% of its total income on food.

2. Income of the population. In principle, higher income leads to increased demand for other attributes of food, such as variety, prepared and convenience foods, and the actual characteristics of the product, such as taste, how food is produced and processed. As revenues increase, consumers buy more food, and changes in the shape and quality of the food they purchase. The presence of more women in the labor market contributes to increasing consumer income in Libya.

3. Changes in the food market. Consumers devote less time and effort to prepare food and consume food products that are easy to prepare, and are suitable for food. Increased consolidation and concentration in retail food markets and changes in food distribution channels mean that grocery stores offer more variety of food and services and to open more hours.

4. Technological innovation, as well as enhanced information technologies and transport, have significantly changed the way food is produced, processed, transported and delivered to consumers. Customers are now associated with large retail food networks, where the reputation, quality and delivery are important attributes of marketing transactions. Bigger, better coordinated systems enable food marketers better monitoring of food through a network of supply and demand of products with more specific attributes. In such systems, and the brand is often used to ensure that consumers are monitored and compared with the competition.

Conclusion

There are four options for addressing the challenges facing the Libyan agricultural industry in relation to issues of consumer demand and food safety, which are:

1. The standardization of products,
2. Consumer information,
3. Consumer education and
4. Promoting competitive retail distribution.

Structural factor is food safety as the most important consumer expectations. Sources of food safety problems in Libya lie in the fact that there is food sector with a large number of small producers, with the lack of regulations, standards and certification, and lack of consumer information. Libyan consumers are willing to pay more for safer food and for improved products, such as those who have a certificate of correctness or are made in accordance with the standards. Libyan consumers are very concerned about the safety of domestic food. They agree that food from developed countries is safer, but are skeptical of imported fresh foods, such as frozen fish and poultry. Libyan consumers prefer homemade food that suits their taste. Libyan producers are willing to produce safer products only if the market can pay them more.

References

- [1] Ortega, Brown, Waldron, and Wang. (2014). Agricultural Marketing and Food Safety in China: A Utility Perspective. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 4(1)
- [2] Ortega, Wang and Widmar, (2014). Aquaculture Imports from Asia: An Analysis of U.S. Consumer Demand for Food Safety, Quality and Environmental Attributes, *Agricultural Economics*, 45

- [3] Ortega, Wang, Olynk, Bai, and Wu. (2012). Chinese Consumers Demand for Food Safety Attributes: A Push for Government and Industrial Regulations.” *American Journal of Agricultural Economics*, 94 (2)
- [4] Ortega, Wang, Widmar, and Wu. (2014). Chinese Producer Behavior: Aquaculture Farmers in Southern China.” *China Economic Review*, 28
- [5] Wang, Zhang, Ortega, Widmar. (2013). Information on Food Safety, Consumer Preference and Behavior: The Case of Seafood in the US.” *Food Control*, 33(1)

RADNI ODNOS I DOSTOJAN RAD U EUROPSKOM I MEĐUNARODNOM RADNOM PRAVU

LABOR RELATIONS AND DECENT WORK IN EUROPEAN AND INTERNATIONAL LABOR RIGHTS

Dr.sc. Anton Petričević, poslijedoktorand⁵⁵

Sažetak: *Budući da je rad važan dio života u odnosu na ukupnost vremena, socijalnu integraciju i individualni pristup, promicanje dostojnog rada za žensku i mušku populaciju radnika središnji je cilj MOR-a.*

Važnost pojedinih aspekata dostojnog rada se razlikuje od zemlje do zemlje, od osobe do osobe iako je dostojan rad čimbenik održivog razvoja i treba ga što više unificirati s ciljem da se svi radnici u svijetu jednako tretiraju, da u svijetu postoje minimalni uvjeti koje mora zadovoljiti svaka zemlja da ne ostavi mogućnosti nehumanim i nedostojnim uvjetima rada i života.

Ključne riječi: *dostojan rad, održiv razvoj, minimalni međunarodni radni standardi, globalizacija, ekstremno siromaštvo*

Abstract: *Because the work is an important part of life in relation to the totality of time, social integration and individual approach, the promotion of decent work for male and female population of workers is a central objective of the ILO.*

The importance of certain aspects of decent work varies from country to country, from person to person, although decent work is a factor of sustainable development and should be more unified in order to all workers in the world are treated equally, that in the world there are minimum conditions that must be met by each country so in that sense there would not be opportunities for inhumane and unworthy conditions of work and life.

Keywords: *decent work, sustainable development, minimum international labor standards, globalization, extreme poverty*

Dostojan rad je preduvjet za održiv razvoj, te je postao europski i međunarodni razvojni cilj. Ova godina (kraj 2015.) je postavljena od strane MOR-a (Međunarodna organizacija rada) kao milenijski razvojni cilj koji teži gospodarskom rastu i razvoju dostojnog rada. Međunarodni uredi, odjeli i institucije potiču sinergiju temeljenu na osnovnim stupovima dostojnog rada, a to je otvaranje novih radnih mjesta, pravo na rad, pravo na socijalnu zaštitu, pravo na socijalni dijalog. Iz svega poizilazi potreba za većom povezanosti između gospodarskih i socijalnih politika u cjelini. Važno je izgraditi veze koje se bave preko svojih agencija različitim programima u cilju poboljšanja i interakcije dostojnog rada, koje teže većoj koherentnosti u politikama, strategijama, programima i aktivnostima promicanja dostojnog rada u kontekstu globalizacije.

⁵⁵ Sveučilište J.J.Strossmayera Pravni fakultet Osijek, S.Radića 13, 31000 Osijek, Katedra radnopravnih i socijalnih znanosti, apetrice@pravos.hr

Od 1999. god. MOR intenzivno radi na planu dostojnog rada. U međuvremenu je Agenda dostojnog rada široko prihvaćena kao važna strategija za borbu protiv siromaštva i poticanje razvoja. Osnovna ideja je da radnik ima posao, da svojim dostojnim radom ostvari prihode od kojih će moći dostojanstveno živjeti i radnik i članovi njegove obitelji. Osim toga na poslu bi trebalo svakom radniku omogućiti napredovanje, omogućiti mu radno okruženje bez stresa, omogućiti mu dijalog s drugim radnicima u rješavanju istih ili sličnih pitanja, omogućiti radnicima zaštitu u pogledu bolesti, starosti, zabraniti dječji rad i prisilni rad.

Minimalne međunarodne radne standarde postavila je MOR-a u svojim konvencijama. Te konvencije će ratificirati zemlje članice i tada one postaju obvezujuće. Radnici uglavnom žele znati koja su njihova prava koja proizlaze iz rada i radnog odnosa i koja im zaštita pripada u pogledu kršenja njihovih prava.

Koncept dostojnog rada se često podcjenjuje. Realnost bi trebala biti da dostojni radni uvjeti utječu na naš sadašnji život i budućnost. Princip dostojnog rada je najbolji način preko kojega radni ljudi mogu ostvariti svoje težnje, poboljšati svoje životne uvjete i aktivno sudjelovati u društvu i utjecati na razvoj gospodarstva na najbolji mogući način.

Program dostojnog rada zahtijeva od međunarodnih čimbenika da stvaraju kvalitetnija radna mjesta na globalnoj razini i zahtijeva suradnju vlada zemalja na tom planu. Između ostaloga „Primarni cilj MOR-a je promicanje mogućnosti rada pod jednakim uvjetima za muškarce i žene u cilju ostvarivanja dostojnog rada, produktivnog rada, u uvjetima slobode, jednakosti, sigurnosti i ljudskog dostojanstva. Ljudski dostojni rad konvergira središtu četiri strateška cilja....promicanju prava na rad, zapošljavanju, socijalnoj zaštiti i socijalnom dijalogu. Ukratko, MOR smatra dostojan rad srcem društvenog napretka.“⁵⁶

Dostojan rad sada u vrijeme globalizacije pronalazi svoj put. U zaostalim zemljama, odnosno u siromašnim dijelovima svijeta on je neophodan za uspostavu globalne borbe protiv siromaštva i teži ispunjavanju vjekovnih težnji UN-a. Veza između siromaštva, odnosno njegovoga smanjenja i otvaranja novih radnih mjesta podloga su za dostojan rad ukoliko se doslovno primjeni poštivanje međunarodnih standarda i temeljnih načela rada prava na rad.

U bogatijim zemljama program dostojnog rada rukovodi se s ciljem otvaranja više i boljih radnih mjesta, osiguranja prava radnika kojima je zapošljavanje temelj društvenog napretka, stvaranje jednakih mogućnosti rada za muškarce i za žene, učinkovitost socijalne zaštite, tripartizam i socijalni dijalog širom svijeta.

Polovica stanovništva Afrike (300 milijuna ljudi) živi u ekstremnom siromaštvu gdje po glavi stanovništva otpada 1 \$ dnevno. Ukoliko je milenijski cilj ukloniti, odnosno prepoloviti siromaštvo u Africi i ostalim dijelovima svijeta do kraja ove godine, moramo svi uložiti napore za promicanje i uspostavu više i boljih radnih mjesta, pravednijih međuljudskih odnosa i zaštitu ugroženih. To podrazumijeva implementiranje dostojnog rada u nacionalne razvojne strategije i mobilizaciju međunarodnih financijskih resursa. Dostojan rad je osnova socijalno osjetljivog i ekonomski dinamičkog okvira svekolikog razvoja. Održivi razvoj se temelji na produktivnom zapošljavanju.

U Africi je više od 70 % radne snage zaposleno u poljoprivredi i to su pretežno žene. Duboko ukorijenjena rodna diskriminacija je glavna prepreka rasta i razvoja afričkog gospodarstva.

⁵⁶ http://www.youtube.com/watch?v=P43GGp_IGFE, 19.04.2015.

Godine 2008. održan je sastanak stručnjaka na kojem je zaključeno da će upravno vijeće MOR-a pristupiti mjerenju dostojnog rada u toku 2009.g. Na 18.međunarodnoj konferenciji statističara podržan je ovaj prijedlog i Zavod za statistiku sa svojim tehničkim jedinicama i MOR sa svojim terenskim uredima započeli su s radom na mjerenju dostojnog rada. Odjel za politiku i integracije koordinira rad ureda. Trenutno provodi projekt „Monitoring i ocjenjivanje napredovanja istraživanja vezanih za dostojan rad“. Projekt financira UN-a. Friedrich Ebert Stiftung iz Njemačke jedan je od najvećih pobornika istraživanja i primjene dostojnog rada u više od 100 zemalja svijeta. On kaže da se koncept dostojnog rada zasniva na četiri temelja i to:

- zapošljavanje i razvoj poduzetništva,
- pravo na rad,
- pravo na socijalnu zaštitu,
- pravo na socijalni dijalog.

Ovo su postavljeni ciljevi koji trebaju rezultirati pravednijim društvom, pravednijim održivim razvojem, osnaženjem marginaliziranih skupina društva. Živimo u vrijeme globalne financijske i ekonomske krize, gdje je došlo do masovnog otpuštanja radnika, u vremenu u kojem je radnik radio i radi u neadekvatnim uvjetima i s nikakvim ili nedovoljnim naknadama za svoj posao. U ovakvoj situaciji primjena i oživotvorenje u praksi dostojnog rada je svjetlo na kraju tunela kojemu težimo. Radnicima zemalja u razvoju potrebna je solidarnost i podrška za obrazovanje uz pažnju da ne dođe do višestruke diskriminacije koja se ogleda u nejednakosti kada je u pitanju obrazovanje, različita kultura iz koje potječu, religija kojoj pripadaju. Primjenom dostojnog rada na poslu radnicima se omogućuje bolje zaposlenje, socijalna prava, socijalna zaštita, socijalni dijalog. Svijest o radničkim pravima i ravnopravnosti spolova porasla je u cijeloj regiji zadnjih desetak godina. Ipak, još mnogo toga treba učiniti (nedostaju adekvatni sustavi zdravstvene skrbi npr, ili gospodarski rast u zadovoljavajućem obimu, rad u sigurnim uvjetima, naročito kada su u pitanju žene. Potrebno je više dijaloga i participativni pristup. Na svakom početku implementacije dostojnog rada potrebno je postići konsenzus o tome u kome smjeru društvo želi ići, te koliku socijalnu sigurnost i pravdu želimo.

MOR, sindikati, pojedinci, civilno društvo, ženske udruge imaju presudnu ulogu u uspostavljanja čvrstih temelja dostojnog rada. Brzo širenje trgovine, tokova kapitala i restrukturiranje gospodarstva doveli su do značajnih promjena vezanih za rad. Konstituirana su napredna gospodarska tržišta u zemljama u razvoju. Napravljen je odmak od neoficijelnih zapošljavanja. Sve to je dovelo do novih prilika za zapošljavanje (npr. žena). Ipak žene su uvijek još marginalizirane na tržištu rada u svijetu, što, naravno, nije dobro. To rezultira stresom kod ove populacije što ostavlja traga kako na ženu radnicu tako i na cjelokupnu njezinu obitelj.

Pristup dostojnom radu razlikuje se od zemlje do zemlje i s obzirom na kulturnu tradiciju. Budući da je to tako, postoje različitosti u primjeni dostojnog rada. Razlike se pojavljuju ne samo između prava muškaraca i žena, nego i obrazovanja, organizacije kućanstva, razlike u rasi, klasi i pristupu socijalnoj zaštiti, razlike u mjerenju dostojnog rada s obzirom na pristup podacima (naročito kada je u pitanju pristup muškaraca i žena dostojnom radu).

Rad je postao nesiguran, radna mjesta od predznaka „formalan“ prelaze u predznak „neformalan“ i u tom sektoru rade uglavnom žene. Budući da se radi o neformalnom sektoru i primjena zakonske i druge legislative je neučinkovita. Javlja se opća nesigurnost radnika.

Socijalna zaštita, javno zdravstvo i obrazovanje ne postaju prioritet u obitelji. Istraživanja pokazuju da žene imaju dulji radni tjedan i manju plaću i manje vremena za odmor i spavanje nego muškarci.

Neke zemlje su znatno smanjile razlike između plaćenog i neplaćenog rada, između plaće žena i muškaraca za isti rad, ali još uvijek mnogo toga nedostaje. Da bi MOR i njezini partneri uspješno promovirali ekonomsku i socijalnu politiku koja povećava dostupnost dostojnom radu, potrebno je provesti opsežno ispitivanje na temu dostojan rad, jer tamo gdje postoje rodne razlike za isti posao nema riječi o dostojnom radu.

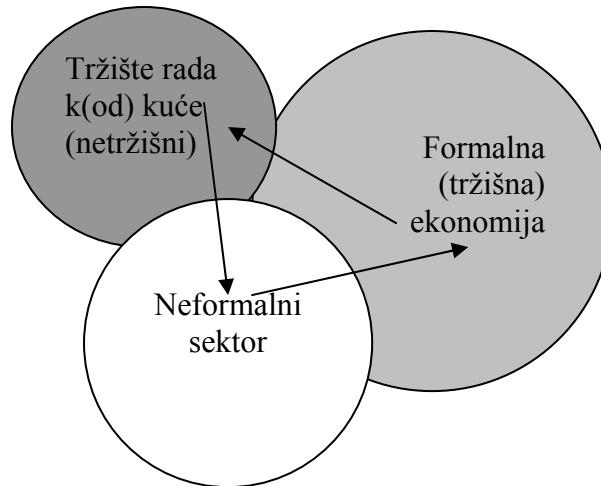
Uz podršku MOR-a i nevladinih organizacija javljaju se neformalni oblici rada, npr. rad k(od) kuće. Makroekonomska politika pruža nam nove mogućnosti, npr. rad u neformalnoj ekonomiji. Takav rad je neizvjestan i ne ulijeva sigurnost radniku ni u kom pogledu.

Dostupnost dostojnog rada na radnom mjestu značajno se razlikuju od zemlje do zemlje. Neke zemlje napreduju, a druge se udaljavaju od dostojnog rada. Diljem svijeta, rad općenito je postao nesigurna kategorija. Rada u formalnom sektoru je sve manje. Pribjegava se neformalnim zaposlenjima, a već je naprijed u radu naglašeno da radnici neformalnog sektora ne uživaju zaštitu svojih radnih i socijalnih prava. U nekim zemljama je čak i reguliran neformalni rad (na Filipinima i u Indiji), ali i tamo nailazimo na zaštitno radno i socijalno zakonodavstvo. Između 1991. i 2000. god. došlo je do deregulacije tržišta rada, a rezultat je otpuštanje radnika (naročito ženske populacije). MOR u svojim konvencijama pruža pravni okvir za zabranu diskriminacije i uspostavu dostojnog rada i dostojnog života radnika. Svojim mjerama potiče vlade zemalja da izdvajaju što više sredstava za javno zdravstvo i obrazovanje, te mirovinsko i zdravstveno osiguranje, mora voditi računa o rodnoj zastupljenosti u izdvajanju i dodjeli sredstava. Vlada Kostarike je npr. pokrenula program pomoći radnicima u neformalnom sektoru i to u svijetu može postati novi model za uspostavu i zaštitu dostojnog rada svim radnicima bili oni zaposleni u formalnoj ekonomiji ili neformalnoj ekonomiji.

U okviru razvoja dostojnog rada treba voditi računa posebno o radnicama-majkama u smislu organizacije jaslica, vrtića za svoju djecu. Čak i majke radnice neformalnog sektora (npr. rade na plantažama) imaju organiziranu i plaćenu brigu o svojoj djeci za vrijeme radnog vremena. Ujedno je posebnim zakonima omogućeno korištenje prava na roditeljski dopust i za oca djeteta, dok je ranije tim pravom disponirala samo majka. Međutim, treba istaći da postoje i slučajevi utjecaja javnog mnijenja na pravo korištenja prinadležnosti vezanih za materinstvo. Kawaguchi govori o tome da neki statistički podaci iz novije povijesti govore da vrlo malo žena u Japanu koristi godinu dana porodiljskog dopusta, iako im je djelomično plaćen kao i kod nas. Briga o djeci do školske dobi ostaje i dalje veliki problem. Upravo je to razlog što žene u svijetu često izabiru da rade skraćeno radno vrijeme, preferiraju rad kod kuće jer tu mogu kombinirati brigu o djeci i ostvarenje sredstava za život.

Žene u reproduktivnoj dobi su diskriminirane u smislu da moraju brinuti o djeci, da zbog nemogućnosti pronalaženja adekvatne brige za dijete predškolske dobi, moraju raditi u neformalnom sektoru, za mnogo manju naknadu za svoj rad koja k tome nije niti formalno pravno regulirana i zaštićena. Ali žena-majka je prisiljena raditi da bi osigurala hranu, vodu, gorivo, brigu za bolesne u obitelji i ujedno za vrijeme rada obavila i kućanske poslove, jer, žene su biološki predisponirane da to mogu.

Grafikon br.1 pokazuje fluidnost rada između formalnog i neformalnog sektora, te prikazuje da se u reproduktivnom sektoru koristi većinom neplaćeni rad. Težnja je fokusirati se na neformalnog radnika i stvoriti koncept rada u smislu punog poštovanja dostojanstva rada u kući, da se tom radniku plati i obavljeni rad za tržište, a i odgoj djece i kućanski poslovi. Pretežno su žene zadužene za kuhanje, čišćenje, brigu o djeci.



Grafikon 1- Poveznice između neformalnog i formalnog sektora

Iz podataka dostupnih u tablici br 1 vidljivo je koliko su angažirane žene, a koliko muškarci u kućanskim poslovima i odgoju djece.

Država	Period	Kuhanje i čišćenje			Briga o djeci		
		Sati i	minute u danu	m/ž %	Sati i	minute u danu	m/ž %
Norveška	2000-1	Žene	Muškarci		Žene	Muškarci	
Francuska	1989-99	2:14	0:52	24	0:34	0:17	50
Njemačka	2001-2	3:04	0:48	16	0:28	0:09	32
Republika Koreja	2004	2:32	0:52	22	0:26	0:10	38
Poljska	2003-04	2:36	0:20	9	0:55	0:15	27
SAD	2005	3:13	1:02	34	0:39	0:16	41
Meksiko	2005	1:54	0:36	23	0:48	0:24	50
Mauricijus	2002	4:43	0:39	6	1:01	0:21	21
Nikaragva	2003	3:33	0:30	9	0:44	0:13	30
Južnoafrička Republika	1998	3:31	0:31	9	1:01	0:17	17
Madagaskar	2000	3:06	1:00	33	0:39	0:04	10
Benin	2001	2:51	0:17	7	0:31	0:08	26
	1998	2:49	0:27	11	0:45	0:05	11

Tablica 1. Organizacija radnog vremena prema spolu u odabranim zemljama

Izvor: UNDP Human Development Report 2007

Sve više muškaraca se u razvijenim zemljama uključuje u ove poslove što znači da se položaj žene mijenja na bolje i da tradicionalni oblici razmišljanja da je isključivo žena ta koja mora odgajati djecu, kuhati i pospremati stan pomalo nestaju sa scene raspodjele poslova između bračnih drugova. Ali, o nekom izjednačenju u skoroj budućnosti nema govora, još uvijek je žena ta koja mora raditi mnogo, da bi sve opslužila što se stavlja pred nju, a malo ima vremena za sebe. I gdje je tu dostojan rad?

Čimbenici koji utječu na vrijeme rada žena nisu statični. Oni se mijenjaju kao odgovor na razvoj ekonomskih, društvenih i demografskih faktora. Veliki broj poduzeća ne preferira tradicionalno radno mjesto, već se rad decentralizira. Nedavno u RH se puno govorilo o uvođenju outsourcinga i podugovaranja, tj. uvodi se liberalizacija tržišta rada. Za vrijeme recesije i gospodarske krize znatno je porastao oblik neformalnog rada, rada u kući i to uglavnom među ženskom populacijom, jer kako je naprijed rečeno žena je tradicionalno odgojena, vjekovna dodjela „ženskih“ poslova i njezina želja za emancipacijom, donijeli su joj mnogo opterećenja. Ako je žena radnica, majka, domaćica, supruga, što se vjekovima podrazumijeva kao normalno, kada ona ima vremena za sebe? Ima li tu mjesta humanosti i gdje se nalazi njezino dostojanstvo rada i života? Ona živi pod stresom, u nesigurnosti zbog golog preživljavanja.

Žena da bi osigurala egzistenciju mora raditi kućanske poslove ne samo za sebe i svoju obitelj, nego i tuđa domaćinstva. Obitelji sa srednjim i visokim primanjima uzimaju žene za rad u svojim domaćinstvima. Da li žena koja radi kod druge žene u njezinom domaćinstvu osjeća da je njezin rad dostojan i da ona vodi dostojanstven život. Ovdje je riječ o siromašnoj populaciji iz ruralnih područja, ili se radi o etničkim i rasnim manjinama ili ženama migrantima. Većina njih ima niska primanja, nikakvu socijalnu zaštitu i općenito nikakva prava vezana uz rad. Nedostatak mjera socijalne politike i nedostatak kolektivne potpore u obitelji stvara ženu robom. Cjelokupni rad, teret koji nose pojačani su ekonomskom krizom i sve se svodi da je žena sretna da nađe bilo kakav posao, a djecui kod kuće prepuštaju na odgoj starijoj ženskoj djeci ili starijim ženskim članovima obitelji. Sve to doprinosi razvoju stresa kojemu je žena radnica izložena. Neke zemlje su napravile bitan



Dr. sc. Anton Petričević, Poslijedoktorand
Datum i mjesto rođenja: 19.svibnja 1984.,
Osijek

Obrazovanje:

- *Doktorska disertacija pod naslovom „Radni odnos i dostojan rad“ obranjena 14.srpnja 2015. na Pravnom fakultetu Paneuropskog univerziteta „Apeiron“ Banja Luka*
- *Paneuropski univerzitet „Apeiron“, Pravni fakultet Banja Luka, BiH (završen poslijediplomski znanstveni magistarski studij)*
- *Pravni fakultet u Osijeku (završen dodiplomski sveučilišni studij)*
- *II gimnazija (jezična) Osijek*

Nagrade i priznanja:

- *Nagrada dekana Pravnog fakulteta u Osijeku za izniman uspjeh tijekom studija*
- *Priznanje Međunarodnog instituta za književnost za doprinos književno umjetničkom stvaralaštvu Boravak na University of Tokyo, Faculty of Law, Japan u 7.mj 2013. u svrhu istraživanja vezanih za izradu doktorske disertacije.*

iskorak u tom pogledu na tržištu rada (npr. Nordijske zemlje). One su stavile prioritet na uravnoteženje rada i obitelji kroz razne vidove kao npr:

- prošireni plaćeni roditeljski dopust,
- davanje poticaja za podijelu toga dopusta između roditelja,
- ograničenje radnih sati tjedno,
- subvencioniranje brige o djeci.

Da bi vlade uspješno promovale razvojni put dostojnog rada potrebno je :

- poduzeti inicijativu i širiti podatke o rodnoj jednakosti u pristupu dostojnom radu, o učincima makroekonomske politike, socijalne politike, financijskih tokova, investicijske politike,
- voditi brigu o dostupnosti i kvaliteti zapošljavanja,
- razviti i usvojiti zakonske okvire koji učinkovito rješavaju rodne predrasude i diskriminaciju svake vrste (po pitanju vlasništva, proizvodnih resursa, kredita, obrazovanja, tržišta znanja, obrazovanja, novih tehnologija),
- prikupljati i analizirati podatke o zaposlenosti, uvjetima rada, zaradama i vremenu korištenja,
- identificirati i plaćeni i neplaćeni rad,
- omogućiti pristup socijalnoj zaštiti, korištenje socijalnih usluga, poticanje rada sindikata i kolektivnog pregovaranja,
- razviti i provoditi mjere pomoći za zapošljavanje,
- razviti izvozne strategije utemeljene na znanju i vještinama radnika,
- u donošenju odluka jačati participativnu formulu (uključiti istraživače i civilnog društva, ženske grupe, grupe radnika,
- smanjiti siromaštvo,
- razvijati ekonomsku sigurnost respektirajući društvene i tehnološke promjene,
- uključivati i svoje partnere na promicanju gospodarskih i socijalnih politika kojima je u središtu pravo radnika na dostojan rad,
- raditi na poduzimanju, podršci i širenju analiza vezanih za dostojan rad,
- promovirati međunarodno partnerstvo u cilju poboljšanja i zaštite prava radnika,
- objavljivati rezultate o dobrim učincima dostojnog rada,
- osigurati obuku za članove o relevantnim gospodarskim pitanjima,
- raditi na akcijskim istraživačkim projektima

Sve naprijed rečeno generirat će, zasigurno, pomake razvoja i primjene dostojnog rada u praksi. Dostojan rad objedinjuje sve postavljene ciljeve u područja primjene dostojnog rada (jednakost pri zapošljavanju, socijalnu zaštitu, socijalni dijalog u konsolidiranoj, radno osjetljivoj viziji dostojnog rada). Još daleke 2001. godine ravnatelj Međunarodne konferencije rada napisao je u svom izvještaju o radu za 2001.godinu. „Kako bi se učinkovito promovali ciljevi i učinci vezani za dostojanstveni rad ured mora stalno pratiti, kvalitativno i kvantitativno, napredak i nedostatke“⁵⁷.

Budući da je dostojan rad meritum učinkovitog razvoja i smanjenja siromaštva, neophodno je identificirati i razviti pokazatelje dostojnog rada. U ovom odgovornom poslu bez obzira na konceptualne i mjerne poteškoće treba ostati realan, inzistirati na kontinuiranom razvoju pokazatelja, inicirati rasprave o dostojnom radu i voditi konstruktivan dijalog.

2 Generalni tajnik MOR-a, Izvještaj o radu Međunarodne konferencije rada, 2001.g.

Koliko god se bavili analizama, usporedbama, dolazi se do već naprijed spomenute definicije dostojnog rada koja kaže da je to „za žene i muškarce mogućnost da dobiju pristojan i produktivan posao u uvjetima slobode, sigurnosti i ljudskog dostojanstva.“⁵⁸ Analizirajući ovu definiciju primjećujemo šest njezinih dimenzija:

1. Prilika za pronalaženja posla je otvorena za sve radnike (bez rodne diskriminacije). Dostojan rad je primjenjiv na sve gospodarske aktivnosti,
 2. Dostojan rad je slobodno odabrani rad, rad bez prisile, bez dužničkog ropstva, zabranjen za djecu, jer znamo da su neki oblici rada koji stalno perzistiraju na tržištu u stvari neprimjereni 21. stoljeću,
 3. Produktivni rad je bitan čimbenik dostojnog rada kojim radnici osiguravaju prihvatljivu egzistenciju za sebe i svoju obitelj, a poduzeća održivi razvoj i konkurentnost,
 4. Jednakost u radu je radnička potreba poštenog i pravednog tretmana na poslu. Tu nema diskriminacije i vodi se briga uravnoteženja rada i obiteljskog života,
 5. Sigurnost na poslu je bitan čimbenik očuvanja zdravlja i egzistencije kao i siguran put ostvarenju mirovina, finansijska zaštita u slučaju zdravstvenih problema,
 6. Dostojanstvo u radu zahtjeva da se radnici odnose s poštovanjem kako prema poslu, tako i međusobno. Ujedno imaju pravo glasa, sudjeluju u odlučivanju, mogu se udruživati da bi zaštitili svoje interese.
- Dostojan rad predstavlja dobar položaj radnika i ovu kategoriju treba stalno pratiti, mjeriti, uspoređivati tokom vremena i među zemljama, kako bi se uočili nedostaci ili napredak. Ovo implicira sveobuhvatnost promatranja.

Takav vodeći indeks u identificiranju dostojnog rada može se dobiti kada se dostojan rad uspoređuje u 11 pokazatelja i to:

1. mogućnost zapošljavanja u promatranoj zemlji,
2. nehumani oblici rada,
3. primjerene zarade i produktivniji rad,
4. primjereno radno vrijeme,
5. sigurnost zaposlenja i rada,
6. usklađenje rada s privatnim životom,
7. dostupnost informacija o zapošljavanju,
8. sigurno radno okruženje,
9. socijalna zaštita,
10. socijalni dijalog,
11. ekonomski i društveni kontekst dostojnog rada.

Provedeno je istraživanje na ovu temu. Smatralo se da je dostojan rad u današnje vrijeme zapostavljen zbog orijentacije društva na ostvarivanje profita, te da će uvođenje dostojnog rada rezultirati zadovoljnijim i produktivnijim radnikom, a time i smanjenjem troškova procesa rada.

Dostojni rad je rad prihvatljiv za društvo. Zbog toga je potrebno identificirati nehumane oblike rada i eliminirati ih. Deklaracija o temeljnim pravima navodi dva oblika nehumanog rada, a to su: prisilni rad i dječji rad koji je štetan iz dva razloga i to što djeca zanemaruju školovanje i zato što ostavlja i fizičke i psihičke posljedice na dijete, na njegovo zdravlje, sigurnost, moral, a pogotovo što ga uvodi u ropstvo, dužničko ropstvo, prostituciju,

⁵⁸ Ibid

pornografiju, trgovinu ljudima. Najniža granica za zaposlenje je u većini zemalja 15 godina starosti, a u nekim zemljama u razvoju 14 godina starosti.

Prema podacima UNICEF-a u svijetu je u nehumani rad uključeno oko 168 milijuna djece. Djeca koja su radno aktivna moraju raditi puno radno vrijeme i u teškim uvjetima rada. To ih ometa u intelektualnom razvoju i u konačnici skraćuje im životni vijek. Za svoj rad djeca su jako malo plaćena, a ako su zaposlena u obiteljskim firmama onda nailazimo i na neplaćeni obiteljski rad.

"Svaki dan, diljem svijeta, ljude se tjera na prisilni rad, kupuju se i prodaju zbog prostitucije, eksploatiraju kao sluge, porobljavaju za poljoprivredne radove i rad u tvornicama, i hvataju kako bi nezakonito služili kao djeca vojnici", izjavio je ravnatelj američkog Ureda za praćenje i borbu protiv trgovine ljudima, veleposlanik Mark Lagon.

MOR definira prisilni rad kao rad koji neka osoba obavlja pod prijetnjom kazne i na koji ista osoba nije dobrovoljno pristala. U okviru prisilnog rada treba spomenuti dužničko ropstvo i robski rad. U preambuli Konvencije 105 o zabrani prisilnog rada ističe se da prisilni rad predstavlja povredu čovjekovih prava utvrđenu Općom deklaracijom o ljudskim pravima. Prisilni rad je protuzakonit i nemoralan. Svaka zemlja trebala bi provoditi mjere izričite zabrane prisilnog rada u svim njegovim oblicima.

Budući da je rad važan dio života u odnosu na ukupnost vremena, socijalnu integraciju i individualni pristup, promicanje dostojnog rada za žensku i mušku populaciju radnika središnji je cilj MOR-a. Važnost pojedinih aspekata dostojnog rada se razlikuje od zemlje do zemlje, od osobe do osobe iako je dostojan rad čimbenik održivog razvoja i treba ga što više unificirati s ciljem da se svi radnici u svijetu jednako tretiraju, da u svijetu postoje minimalni uvjeti koje mora zadovoljiti svaka zemlja da ne ostavi mogućnosti nehumanim i nedostojnim uvjetima rada i života.

LITERATURA

Knjige:

1. Baltić, A., Despotović, M., Osnovi radnog prava Jugoslavije, sistem samoupravnih međusobnih radnih odnosa i osnovni problemi sociologije rada, 7. izdanje, Beograd, Savremena administracija, 1979.
2. Vidaković Mukić, M. Opći pravni rječnik, Narodne novine d.d., Zagreb, 2006., str. 970
3. Jelčić, V., Radno vrijeme, cit. iz Radni odnosi u Republici Hrvatskoj (skupina autora), Pravni fakultet u Zagrebu i Organizator, Zagreb, 2007. str. 149.
4. Beck, U. Die Subpolitik der Globalisierung, *Gewerkschaftliche Monatshefte* 11–12., 1996.
5. Bercusson, B., Deakin, S., Koistinen, P., Kravaritou, Y., Mückenberger, U., Supiot, A., Dharam Ghai, Dostojan rad: koncepti, modeli, pokazatelji, Međunarodni institut za studije rada u okviru MOR-a, Ženeva, 2002.g
6. Dahrendorf, R. Contact Office Inter Trade Union Committee of Miners' and Metalworkers' Free Trade
7. Dürmeier, S. Atypical work: no subject for European negotiations? u: Gabaglio, E. Hoffmann, R. (1997.) *European Trade Union Yearbook 1996*. Brussels. (1997.)
8. ETZ-Gratz, Rad-ljudska prava u svijetu rada-pravo na rad i ljudska prava u svezi s radom, Gratz, 2013.

9. Herman, V., Čupurdija, M.: Osnove radnog prava, Pravni fakultet Osijek, 2011. (on-line izdanje)
10. Mandić, Mladen, Radno pravo, Panevropski univerzitet „APEIRON“, Banja Luka, 2007. Str 60
11. Jon C. Messenger „Radno vrijeme i preferencije radnika u razvijenim zemljama-pronalaženje ravnoteže“ prijevod s engleskog jezika Biblioteka Čovjek i globalizacija“, Zagreb, 2009., str. 14.

Zakoni:

1. Deković, Mehmed, Zakon o radu s komentarom. Poslovni zbornik, Sarajevo, 2004
2. Kazeo, Sugeno, Japanski zakon o zapošljavanju i radu, prijevod Leo Kanowitz, 2002.
3. Koyo Kankei Chosei (Zakon o mjerama zapošljavanja), Zakon br, 132 iz 1966.
4. Švedski zakon o diskriminaciji
5. Zakon o radu RH (NN 93/14)
6. Zakon o radu, Službeni glasnik Republike Srpske, broj 55/2007

Međunarodni dokumenti:

1. Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P., Mehran, F., Ritter, J, Mjerenje dostojnog rada sa statističkim pokazateljima, Međunarodni ured rada, Ženeva, 2002.
2. Contact Office Inter Trade Union Committee of Miners' and Metalworkers' Free Trade Unions Europa hat Zakunft. Der Beitrag der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) für ein soziales, friedliches und demokratisches Europa. Bochum., 1994
3. Commission of the European Communities Growth, competitiveness, employment. White Paper, *Bulletin of the European Communities* 6. Unions Europa hat Zakunft. Der Beitrag der Europäischen, 1993.
4. Die Quadratur des Kreises, *Transit: europäische Revue* 12 (Winter 1996.).
5. Enciklika Ivana Pavla II o ljudskom radu, Laborem exercens, Kršćanska sadašnjost, 2003.
6. European Commission Employment in Europe. Brussels-Luxembourg., 1996.
7. European Trade Union Confederation (ETUC) *Employment and solidarity at the heart of Europe*, Brussels, 1995.
8. European Trade Union Institute (ETUI) *Collective bargaining in Western Europe 1994–1995*, Brussels, 1995.
9. European Trade Union Institute (ETUI) *The future of the European Union*. Brussels, 1996.
10. Europska socijalna povelja (NN-MU 15/02)
11. Europska zaklada za poboljšanje životnih i radnih uvjeta, EF/10/86/HR 1
12. Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) für ein soziales, friedliches und demokratisches Europa. Dharam Ghai, Dostojan rad: koncepti, modeli, pokazatelji, Međunarodni institut za studije rada u okviru MOR- a, Ženeva, 2002.g.
Generalni tajnik MOR-a, Izvještaj o radu Međunarodne konferencije rada, 2001.g.
13. Ifo-Institut *Ifo – Schnelldienst* 20., (1996.)
14. Konvencija br.98, čl.4.
15. Međunarodni pakt o gospodarskim, socijalnim i kulturnim pravima, Opća skupština UN, 1966.
16. MOR-Opća deklaracija o ljudskim pravima, Opća skupština UN, 1948.
17. Radno vrijeme u Europskoj uniji: Irska, Europska zaklada za poboljšanje radnih i životnih uvjeta, 2006.

18. Tomović, M., Međunarodne konvencije rada-Sprovođenje ratifikovanih konvencija i preporuka MOR-a putem zakona i drugih propisa, samoupravnih opštih akata odluka sudova, Institut za dokumentaciju zaštite na radu „Edvard Kardelj“, Niš, 1981.

19. Unions Europa hat Zukunft. Der Beitrag der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS) für ein soziales, friedliches und demokratisches Europa. Bochum., 1994.

Časopisi

1. Atsushi, Tsuneki; Manabu, Matsunaka, radni odnosi i radno pravo u Japanu, Pacific Rim Law & Policy Journal Association, 2011.

2. Bilić, Andrijana, Rad na daljinu prema međunarodnom, europskom i hrvatskom radnom zakonodavstvu, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 48, 3/2011

3. N. Bodiroga-Vukobrat, S. Laleta, A. Jukić, Posebnosti reguliranja radnog vremena u kontekstu smjernice 2003/88/EZ s osvrtom na nacionalna rješenja u Njemačkoj, Austriji i Hrvatskoj, izvorni znanstveni članak, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci (1991) br 1, Rijeka 2008.

4. Ćupurdija, M., O odnosu rada i radnog prava, Radno pravo, Rosip, d.o.o. Zagreb, broj 01/14.

5. Dostojanstven rad za dostojanstven život, Suvremena.hr, str. 1-4

Eight hours to work, eight hours to rest, eight hours to sleep

Internet stranice:

- <http://www.veleri.hr>, 16.08.2012
- <http://my.mruyouthplatform.org> <http://www.suvremena.hr/8361.aspx> od 18.03.2014.
- <http://www.index.hr/vijesti/clanak/svjetski-je-dan-dostojanstvenog-rada-sve-vise-mladi.....18.3.2013>.
- http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=882395 od 02.01.2015.
- <https://www.freedomhouse.org/report-types/freedom-world#.VL5XI010zIX> (20.01.2015.)
- http://data.worldbank.org/indicator/SL.EMP.TOTL.SP.ZS/countries?order=wbapi_data_a_value_2013+wbapi_data_value+wbapi_data_value-last&sort=asc
- <http://my.mruyouthplatform.org> od 01.01.2014.
- <http://data.unicef.org/child-protection/child-labour> (20.01.2015.)
- <http://www.poduzetnistvo.org/news/clanak-utjecaj-rada-u-smjenama-na-djelatnike> (17.12.2012.)
- <http://www.rsp.hr/ojs2/indeks.php/rsp/article/view/302/306> (19.12.2012.)
- <http://www.sarajevo-x.com/biznis/clanak/100731015>, 11.3.2013.
- <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/hup-za-opt-out-fleksibilni-model-radnog-vremena-16.12.2012>.
- <http://www.svanconsulting.com/index.php/znanje-online/zapošljavanjeikarijera/129-gen...2.1.2013>.
- <http://www.docstoc.com>, 24.03.2013.
- http://www.youtube.com/watch?v=P43GGp_IGFE 19.04.2015.
- http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10906_en.htm 19.04.2015.
- <https://www.decentwork.org/>

<http://www.sveosvemu.com/obilježavanje-svjetskog-dana-dostojanstvenog-rada>, 19.04.2015.

KREATIVNOST I LIDERSTVO

CREATIVITY AND LEADERSHIP

dr, Vlado Radić, redovni profesor⁵⁹
MA, Nikola Radić, asistent⁶⁰
dr, Jovanka Popović, docent⁶¹

Sadržaj: *Kreativnost je proces razmišljanja i razvoja nečeg novog. Kreativnost može biti izvor ideja koje nešto objašnjavaju ili se može manifestovati kao nešto opipljivo. Kreativnost nije lako opisati jer se "dešava" u nekom pojedincu ili među pojedincima kao rade zajedno. Zašto je danas toliko važna kreativnost? Postoji jednostavan odgovor: način rada, upravljanje i vođenje organizacija se promenilo, jer se promenilo okruženje. Treba da se pronađu novi načini dizajniranja i pozicioniranja preduzeća za uspeh, da se angažuju i motivišu zaposleni na svim nivoima i pronađu novi načini suočavanja sa još više promena. Zato je potrebna radoznalost, hrabrost i nove ideje. Sve to zahteva kreativnost.*

Ključne reči: *Kreativnost, istraživanje, metode, liderstvo*

Abstract: *Creativity is a process of thinking and developing something new. Creativity could be a source of ideas that explain something or it can be manifested as something tangible. Creativity isn't easy to describe as it can "happen" in certain individual or among individuals that work together. Why is creativity so important nowadays? There is a simple answer: way of work, managing and leading the organization has changed, because environment has changed. There is a need to find new ways of designing and positioning the enterprise for success, a need to employ and motivate employees on all levels and finding new ways to deal with even more changes. For that curiosity, courage and new ideas are needed. All of that demands creativity.*

Key words: *Creativity, research, methods, leadership*

1. UVOD

Da bi ostali značajni u svetu koji se stalno menja, lideri moraju podsticati zaposlene u čitavoj organizaciji na kreativnost, inovativnost i preduzetnički duh. Nova pravila za uspeh u poslovanju podrazumevaju učenje kako opstati u okruženju hiperkonkurencije. Hiperkonkurencija se odlikuje brzom eskalacijom konkurencije u cenama, kvalitetu, razvoju novih tehnologija i procesa i tržišnom pozicijom, kao i konkurencijom za ulazak na nova globalna tržišta. Hiperkonkurencija povećava neizvesnost, pa stručnjaci tvrde da zbog stalnih promena u hiperkonkurentnom okruženju, menadžeri ne mogu uspešno da se oslone na tradicionalne okvire za izradu "konkurentnog" pejzaža (kao što su SWOT analiza i BCG matrica). Jednostavno rečeno: moraju da nauče kako stvari da rade drugačije. Lideri,

⁵⁹ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, vlado.radic@vektor.net

⁶⁰ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, bra.radici@hotmail.com

⁶¹ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, jobajcetic@gmail.com

takođe, treba da izbegavaju odbrambene reakcije na promene, kao što su fokusiranje na kratkoročne rezultate i kontrola ljudi. Moraju da budu kreativni, da pretvore ideje u inovativne proizvode i usluge i pristupe radu sa stavom preduzetnika – ojačani i energični.

Efikasno upravljanje organizacijama i ljudskim resursima suočeno je sa ogromnim izazovima. Mnogobrojna istraživanja sprovedena među rukovodiocima najvećih kompanija u svetu pokazuju da su liderske veštine identifikovane kao najvažnije sredstvo menadžera i da sve veći značaj ima pronalaženje, zapošljavanje, obuka i zadržavanje lidera sa visokom emocionalnom inteligencijom. Jedna od osobina koju menadžeri–lideri, svakako, moraju da poseduju jeste kreativnost. Rezultat kreativnog procesa mišljenja je važan za organizacije svih vrsta i veličina. Kreativnost i inovacije su od presudnog značaja u mnogim oblastima, kao što su biznis, nauka, tehnika i umetnost. Međutim, kreativnost je teško definisati, a kreativni proizvodi nisu podjednako ocenjeni od svih stručnjaka. Štaviše, ne postoji plan ili formula niti deterministički postupak za dobijanje kreativnih proizvoda koji će nastati u bliskoj budućnosti. Što je još gore, kreativnost je različita za različite ljude – ona varira od jedne oblasti do druge, od jednog društva do drugog i od jednog istorijskog perioda do drugog. Ukratko, kreativnost je nešto što očajnički trebamo, ne znamo kako da je dobijemo, a nismo baš sigurni ni šta je to.

2. DEFINICIJA KREATIVNOSTI

Postoji više od 200 definicija kreativnosti. Jedan broj njih ukazuje da je kreativnost generisanje maštovitih novih ideja, što uključuje radikalne inovacije (ili rešenja problema) i radikalno redefinisavanje problema [1]. Ostale definicije sugerišu da kreativno rešenje može jednostavno integrisati postojeće znanje na drugačiji



Dr Vlado Radić

Rođen je 1955. godine. Osnovnu i srednju školu završio je u Kraljevu. Diplomirao na Tehničkoj vojnoj akademiji u Zagrebu 1980. godine. Magistrirao 1990. godine na Mašinskom fakultetu u Beogradu. Doktorirao 1995. godine na Vojnotehničkoj akademiji u Beogradu.

Od 1980-1985. godine radio u jedinicama u Vršcu i Zrenjaninu, a od 1985-2001. godine u Vojnotehničkom institutu. Od 2001-2012. godine radio u Ministarstvu odbrane. Bio načelnik uprave za odbrambene tehnologije. Bio nacionalni koordinator za malo oružje i lako naoružanje, ekspert pri Stalnim komitetima Otavske konvencije u Ženevi, predsednik komisije za namensku industriju u Vladi Srbije i ekspert pri organizaciji UN za zabranu hemijskog oružja u Hagu. Proverivač sistema menadžmenta kvalitetom.

Učestvovao na više od 80 stručnih i naučnih skupova i objavio više od 180 stručnih i naučnih radova, pet monografija i dva udžbenika.

U Vojnotehničkom institutu i Tehničkom fakultetu u Čačku biran i zvanja naučnog saradnika i višeg naučnog saradnika. Na Vojnoj akademiji u Beogradu biran u zvanje docenta.

Na visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo u Beogradu izabran za redovnog profesora iz naučne oblasti menadžment. Izvodi nastavu iz predmeta na osnovnim i master studijama "Upravljanje kvalitetom", "Proizvodni i uslužni menadžment" i "Organizacioni dizajn".

način. Treći set definicija predlaže da kreativno rešenje, novo ili rekombinovano, mora imati vrednost [2]. Nova ideja nije kreativna ideja, osim ako je vredna ili podrazumeva pozitivnu ocenu. Kombinovanjem različitih definicija može se sumirati da kreativnost uključuje stvaranje novih ideja ili rekombinaciju poznatih elemenata u nešto novo, pružajući vredna rešenja problema. To, takođe, uključuje motivaciju i emocije.

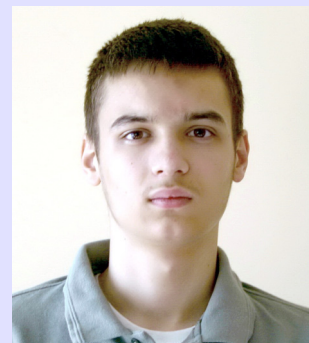
Osnovni ciljevi kreativnog procesa razmišljanja su izlazak van postojećih granica, buđenje radoznalosti, otrgnutost od racionalnih, konvencionalnih ideja i formalizovanih procedura, oslanjanje na maštu, divergentna i slučajna rešenja i alternative [3], [4]. Kreativno mišljenje može da igra važnu ulogu u inovacijama. "Kreativnost i inovacije su komplementarne aktivnosti, jer kreativnost stvara osnovu za inovacije... Nije moguće zamisliti inovacije bez kreativnih ideja, jer su one polazne tačke" [5]. Inovacije se javljaju kada se kreativnost dešava u pravoj organizacionoj kulturi, a prava organizaciona kultura se obezbeđuje kroz kreativne procese (tehnik) za razvoj veština lične i grupne kreativnosti [6].

Većina ljudi misli da se ne može promeniti neprijatni disbalans između rutina i mehaničkih procedura, s jedne strane, i kreativnog, inventivnog rada, na drugoj strani. Kao izuzetak od toga, kao po pravilu, navode se genijalci, ljudi poput Pikasa, Dalija, Baha, Mocarta ili ljudi koji su sve vreme bili kreativni. Kreativnost se smatra vrhunskom ljudskom osobinom, jednom od ključnih mera inteligencije koja nas izdvaja od ostatka životinjskog sveta. Naša sposobnost da kreiramo ili inoviramo – u nekim religijama opisana kao jedna od onih "božanskih" osobina koje poseduje čovek.

3. KREATIVNI LJUDI, PROCESI I IDEJE

Pored komplikovanog pitanja definicije, istraživači su naišli na teškoće u osmišljavanju pristupa kroz koji se organizuje, istražuje i oponaša fenomen kreativnosti. Većina istraživača uzela je jedan od tri pristupa, sa fokusom na različite aspekte kreativnosti: kreativni ljudi, kreativni procesi i kreativna ideja. Sva tri pristupa proizvela su nove pretpostavke i objašnjenja, što je dovelo do različitih strategija za "napad na kreativnost." Mnoge od ovih strategija su bile u centru pažnje, a potom su opovrgnute i zamenjene drugima.

Kreativni ljudi: Ovaj pristup je dizajniran da identifikuje lični profil kreativne osobe. Istraživači koji su ovo sledili izvodili su fizičke preglede, kao i testove ličnosti na ljudima koje su smatrali kreativnim. Kreativni ljudi nisu navikli da budu ograničeni i zahtevaju otvoreno i slobodno okruženje u kojem će razmišljati. Od njih se očekuje da odstupe od prihvaćenih društ-



MA Nikola Radić

Rođen 1991. godine u Beogradu, gde je završio osnovnu i srednju školu. Na Fakultetu za poslovne studije Univerziteta Megatrend diplomirao jula 2014. godine i stekao zvanje diplomirani ekonomista. Na Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo završio master studije juna 2015. godine i stekao zvanje master ekonomista. Trenutno je na doktorskim studijama.

Na Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo septembra 2015. godine izabran u zvanje asistenta iz grupe finansijskih predmeta.

Objavio desetak stručnih radova.

venih normi, pa čak i da pokazuju poremećaje raspoloženja. Zaista, ideja o sličnosti između ludila i genijalnosti jedna je od najstarijih i najkontroverznijih u svim kulturama. Aristotel se pre skoro 2.500 godina pitao: "Zašto su svi ljudi koji su izuzetni u filozofiji, poeziji ili umetnosti melanholični?" Edgar Allan Poe je pisao: "Ljudi su me zvali ludim, ali još nisu dobili odgovor na pitanje da li je ludilo ili ne uzvišena inteligencija – da li je mnogo od toga slava – da li je sve to što je duboko – ne izvire li iz bolesnih misli – od raspoloženja uma uzdignuto na račun opšteg intelekta."

Mnogi ljudi su delili sumnje Poa da su genijalnost i ludilo isprepleteni [7]. Ova sumnja je pojačana mnogim primerima poznatih genija koji su patili od manijakalno-depresivne bolesti ili opšte depresije. Neke studije pokazuju da zaista veliki broj afirmisanih umetnika – mnogo više nego što se moglo očekivati – slučajno ispunjavaju dijagnostičke kriterijume za manično-depresivni poremećaj ili opštu depresiju. U stvari, čini se da ove bolesti kod nekih ljudi mogu poboljšati ili na drugi način doprineti njihovoj kreativnosti. Međutim, danas je očigledno da većina manično-depresivnih ne poseduju izuzetnu maštu i većina izuzetnih umetnika ne pati od stalnih promena raspoloženja. Postoji vrlo malo dokaza da postoji uzročno-posledični odnos između manijakalno-depresivne bolesti i kreativnosti. Podaci su uglavnom korelacioni, što znači da manično-depresivna bolest i kreativnost mogu koegzistirati, ali ne nužno formirati uniju.

Početkom 1970-tih, kognitivni psiholozi nastavili su proučavanje kreativnih ličnosti. Ustanovili su kvantitativna merila za merenje kreativnosti: kreativna osoba je neko sa velikim protokom ideja u jedinici vremena [8]. Ova pretpostavka je dovela do niza metoda za poboljšanje kreativnosti koje su dizajnirane da povećaju broj ideja predloženih za rešavanje problema (kao što su brainstorming, slučajne stimulacije i lateralno mišljenje). Novije studije, međutim, pokazuju da glavna smetnja sa kojima se suočavaju u rešavanju problema nije stvaranje velikog broja ideja, nego dolazak do originalnih i da veliki protok ideja ne mora da dovede do originalnih ideja. Osim toga, izgleda da veća zaokupljenost običnim idejama ometa kreativnost i inovativno razmišljanje, kao i da ne postoji paralela između kvantiteta i kvaliteta ideja [9]–[11].

Kreativni procesi: Ovaj pristup ima za cilj da identifikuje unificirani proces mišljenja koji dovodi do uspešnih kreativnih ideja. Njegovi pobornici najpre su prikupljali lična svedočenja o misaonim procesima kreativnih ljudi, a zatim pokušali da definišu opšte karakteristike procesa mišljenja čiji je cilj proizvodnja kreativnih ideja. Kao rezultat se pojavilo bezbroj nedoslednosti između procesa mišljenja – svaka kreativna osoba iskazuje različita iskustva tokom razmišljanja. Istraživači su zaključili da su slobodno mišljenje i izostanak prinude temelji kre-



Dr Jovanka Popović

Rođena je 1979. godine u Novom Sadu, gde je završila osnovnu, osnovnu muzičku i srednju ekonomsku školu. Na Poljoprivrednom fakultetu u Novom Sadu, agroekonomski smer, diplomirala 2004. godine. Magistarske studije na Fakultetu za uslužni biznis Univerziteta Educons završila 2008. godine. Doktorske studije na Fakultetu za turizam i ugostiteljstvo u Ohridu završila 2012. godine.

Na Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo u Beogradu izabrana u zvanje docenta i predaje grupu predmeta iz naučne oblasti menadžment.

Objavila više od 30 stručnih i naučnih radova.

ativnog razmišljanja (koje razbija granice i zakone i koristi slobodno udruživanje i intuitivne alate). Krajem 1980-ih, međutim, ova teorija suočava se sa teškoćama. Istraživanja su pokazala da neograničeni obim ne mora da dovede do "zlatnog gnezda" kreativnih ideja. U stvari, ograničeni procesi razmišljanja su pogodniji za kreativnost [12], [13], [14]–[16]. Na osnovu toga, mnoge popularne kreativne metode koje podstiču veliki broj ideja dovedene su u pitanje.

Kreativne ideje: Tokom 1940-tih, ruski inženjer Altšuler pretpostavio je da moraju postojati identifikovani, ponovljivi obrasci ili formule koji su osnova uspešnih kreativnih ideja i proizvoda. Postojanje takvih obrazaca umanjuje potrebu za istraživanjem "duše" inovatora (pronalazača) ili subjektivnog misaonog procesa kreativnih ideja [16]–[17]. Cilj Altšulera bio je da razvije sistematičan način za vođenje "običnog" inženjera ka kreativnim rešenjima. Analizom više od 200.000 patenata i tehnoloških pronalazaka on je uspeo da definiše više od 40 obrazaca pronalazaka koje je označio kao "standarde". Ti neintuitivni obrasci mogu se opisati, predvideti i kontrolisati nezavisno od spoljnih uticaja. Oni sadrže dinamiku sistema koja može biti određena samo unutrašnjim karakteristikama proizvoda.

Ideja da se kreativna rešenja mogu izvesti iz generičkih obrazaca izolovanih od spoljnih uticaja može se činiti nelogičnom, čak i radikalnom. Koncept je toliko odudarao od drugih stavova da je Altšuler, perspektivni mladi inženjer u sovjetskoj mornarici, 1950. godine završio u zatvoru pod optužbom za "sabotažu pronalazača." U rudniku uglja u kojem je bio na prisilnom radu tokom zatvorske kazne, Altšuler je zapanjio pretpostavljene (rudarske eksperte) rešavanjem vanrednih tehničkih situacija primenom obrazaca dobijenih iz informacija o proizvodu. Konačno, 1968. godine, dobio je dozvolu da dokaže svoju teoriju na javnom seminaru i sretne inženjere koji će postati njegovi sledbenici. U nedavnim istraživanjima, metode Altšulera u kontekstu opšteg rešenja problema dalje su razvijene [18], [19].

4. KREATIVNOST NA POSLU

Mnogi ljudi veruju da je kreativnost nešto za šta su ljudi rođeni, ali kreativnost može i da se razvija. Kreativnost se može podstaknuti na radnom mestu da bi se zadovoljile sve vrste izazova, kao što su neočekivane prilike, pad prodaje, povećanje troškova, nesigurni radni uslovi itd. Sposobnost suočavanja sa ovim izazovima na nove načine je važna, bilo da je reč o kratkoročnom ili dugoročnom uspehu. Lideri mogu razviti takvu organizacionu kulturu u kojoj se na kreativnost gleda kao na vrednost [20]. Lideri moraju preduzeti konkretne korake da podstaknu kreativnost, uključujući promenu status quo-a, obezbeđenje raznovrsne radne snage, podrška ljudi u preuzimanju rizika i kreiranje radnog okruženje koje podržava opuštanje i razgovor.

Promena status quo-a: kompanije u kojima se ohrabruje promena status quo-a biće konkurentne, jer stvari koje su radile na isti način kao u prošlosti neće raditi u 21. veku. Primer kompanije koja je promenila barijeru status quo-a je Procter&Gamble. Kreativni zaposleni u P&G su podržani kada dovode u pitanje nešto "nesporno." Jedan od rezultata toga je potpuno redizajniran brisač za domaćinstvo – novi "Swiffer" je brisač 21. veka koji koristi elektrostatičko privlačenje a ne vodu za uklanjanje nečistoća [21].

Obezbeđenje raznovrsne radne snage: kreativnost među zaposlenima je češća kada su grupe i svi zaposleni sastavljeni od ljudi sa različitim perspektivama. U kompanijama koje stalno zapošljavaju istu vrstu ljudi ne ispoljava se kreativnost i inovativnost. Različite perspektive dolaze od ljudi koji imaju različite kulture, poreklo, iskustva, obuku, edukaciju. Multinacionalna kompanija Unilever, sa brendovima Dove, Axe, Vaseline i Lipton, čvrsto veruje u raz-

nolikost kao osnovu za kreativnost i inovacije. Za Unilever, raznovrsnost znači sve – od starosti i pola do nivoa stručnosti i godina rada u kompaniji. U ovim firmama, široka raznolikost u funkciji istraživanje i razvoj rezultirala je kreativnim proizvodima i marketingom [22].

Podsticanje na rizik: zaposleni treba da se osećaju prijatno kada preuzimaju rizike i prave greške. Jedna od prepreka na putu kreativnosti nastaje kada ljudi, jednostavno, neće da njihove ideje budu poznate ukoliko veruju da se "neće čuti" ili će biti kažnjeni za preuzimanje rizika.

Obezbeđenje udobnog i izazovnog radnog okruženja: menadžeri mogu podstaći kreativnost obezbeđujući grupama fizički prostor za ispunjenje i neometan tok misli. Projektovanje konferencijskog prostora i mirnih mesta za razmišljanje i održavanje sastanaka van radnog mesta samo su neki primeri kako se to može uraditi.

5. ZAKLJUČAK

Ponekad, odgovor na promene je da se reaguje defanzivno i "sklizne" u krizni menadžment. U poslovanju to, suviše često, znači fokusiranje na mere koje tokom vremena mogu ugroziti preduzeće, kao što su kratkoročni rezultati ili kontrola ljudi i procesa. Kada organizacija stavlja veliki naglasak na kratkoročne finansijske rezultate dok su steknu uslovi za ulaganja u nove proizvode i usluge, može postati nesposobna za takmičenje, zastarela ili ostati nekoliko godina bez posla. Druga uobičajena, ali pogrešna pretpostavka, je da kada je kriza – lideri treba da postanu autokrate! U nekim situacijama to može biti istina, međutim, u većini slučajeva, omogućavaju sledbenicima da donose odluke koje će dati bolje rezultate. Kada svi osećaju da imaju udela u poslovnim rezultatima i ovlašćenjima, napuštanje kontrole omogućava donošenje odluka najbližih postojećim mogućnostima i problemima. Ovo, takođe, podržava stvaranje novog znanja, kreativnosti i inovacija. Čvrsta kontrola zaposlenih ili fokusiranje na kratkoročne finansijske rezultate ne podržavaju kreativnost, inovativnost ili preduzetnički duh.

LITERATURA

- [1] Newell, A., Shaw, J.C. (1972) The process of creative thinking, in A. Newell and H.A. Simon (eds), *Human Problem Solving*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New York, pp. 144-174.
- [2] Higgins, L.F. (1999) Applying principles of creativity management to marketing research efforts in high-technology markets, *Industrial Marketing Management*, No. 28, pp. 305-317.
- [3] Candy, L. (1997) Computers and creativity support: knowledge, visualisation and collaboration, *Knowledge-Based Systems*, No.10, pp. 3-13.
- [4] Schlange, L.E., Juttner, U. (1997) Helping managers to identify the key strategic issues, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 5, pp. 777-786.
- [5] European Commission (1998) *Innovation Management Techniques in Operation*, Luxembourg.
- [6] Sefertzi, E. (2000) *Creativity*, Report produced for the EC funded project "Inoregio", European Commission, Luxembourg
- [7] Redfield, J. K. (1995) Manic-depressive illness and creativity, *Scientific American*, 272, pp. 62.
- [8] Marschak, T., Glennan, T. K., Summers, R. (1967) *Strategy for R&D Studies in Microeconomics of Development*, Springer-Verlag, New York.

- [9] Connolly, T., Routhieaux, R. L., Schneider, S. K. (1993) On the electiveness of groups brainstorming: test of one underling cognitive mechanism, *Small Group Research*, 24 (4), pp. 490–503.
- [10] Paulus B.P., et al. (1993) Perception of performance in group brainstorming: the illusion of group productivity, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19 (1), pp. 78–89.
- [11] Stroebe, W., Diehl, M., Abakoumkin, G. (1992) The illusion of group productivity, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18 (5), pp. 643–650.
- [12] Weisberg, R. W. (1992) *Creativity Beyond The Myth Of Genius*, W. H. Freeman Company, New York.
- [13] Bouchard T.J., Hare, M. (1970) Size, performance and potential in brainstorming groups, *Journal of Applied Psychology*, 54, pp. 51–55.
- [14] Diehl, M., Stroebe, W. (1987) Productivity loss in brainstorming groups: toward the solution of the riddle, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, pp. 497–509.
- [15] Diehl, M., Stroebe, W. (1991) Productivity loss in idea-generation groups: tracking down the blocking elects, *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, pp. 392–403.
- [16] Altschuller, G. S. (1985) *Creativity as an Exact Science*, Gordon and Breach, New York.
- [17] Altschuller, G. S. (1986) *To Find an Idea: Introduction to the Theory of Solving Problems of Inventions*, Nauka, Novosibirsk.
- [18] Maimon, O., Horowitz, R. (1999) Sufficient condition for inventive ideas in engineering, *IEEE Transactions, Man and Cybernetics*, 29(3), pp. 349–361.
- [19] Maimon O., Horowitz R. (1997) Creative design methodology and SIT method, *Proceedings of DETC'97: ASME Design Engineering Technical Conference* September 14–17, Sacramento.
- [20] <http://www.tradingeconomics.com/Economics/GDP-Growth.aspx?symbol=USD>.
- [21] Chakravarthy, B., Lorange, P. (2008) Driving renewal: The entrepreneur manager, *Journal of Business Strategy* 29: pp. 14–21.
- [22] Nadler, D.A., Tushman, M.L. (1989) Organizational frame bending: Principles for managing reorientation, *The Academy of Management Executive* 3(3): pp. 194–204.

ULAGANJA MEĐUNARODNE FINACIJSKE KORPORACIJE U TURISTIČKE PROJEKTE BLISKOG ISTOKA I SJEVERNE AFRIKE

INVESTMENTS OF INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION IN TOURIST PROJECTS IN THE MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA

Dr.Sc., Elvis Mujačević, izvanredni profesor⁶²
MSc, Fernando Kirigin, doktorant⁶³

Sažetak: IFC (Međunarodna finansijska korporacija) ulaže u hotele i turizam zbog njegovog snažnog utjecaja na gospodarski razvoj, posebice u zemljama krhke ekonomije i zemljama pogođenim sukobom. Od 1956. godine IFC je uložio više od 2,8 mlrd. USD u više od 260 projekata u 89 zemalja, a od toga je 442,36 mil. USD ili 15,8 % ukupnih ulaganja namijenjeno turističkim projektima na Bliskom Istoku i Sjevernoj Africi. U radu se istražuju ulaganja IFC-a u turističke projekte Bliskog istoka i Sjeverne Afrike. Ostvareni turistički rezultati daju uvid u značaj IFC-a u razvoju turizma regije. Analiza relevantnih podataka omogućuje autorima dokazivanje utemeljenosti IFC-a kao vodeće svjetske institucije u financiranju turističkih projekata na Bliskom istoku i Sjevernoj Africi.

Ključne riječi: Međunarodna finansijska korporacija, turizam, turistički projekti, ulaganja u turističke projekte.

Abstract: IFC (International Finance Corporation) invests in hotels and tourism because of its strong influence on the economic development, especially in the countries of fragile economies and countries affected by conflict. Since 1956, IFC has invested more than \$ 2.8 billion. USD in more than 260 projects in 89 countries, of which 442.36 million. USD or 15.8% of total investments intended for tourism projects in the Middle East and North Africa. This paper examines the IFC investments in tourism projects in the Middle East and North Africa. Achieved number of tourist gives an insight into the importance of IFC in the development of tourism in the region. An analysis of relevant data allows authors to demonstrate the merits of the IFC as the world's leading institutions in financing tourism projects in the Middle East and North Africa.

Keywords: International Finance Corporation, tourism, tourism projects, investment in tourism projects.

UVOD

Bliski istok i Sjeverna Afrika⁶⁴ posjeduju značajne prirodne resurse koji omogućavaju razvoj turizma. Međutim, dugogodišnji problemi, kao što su neadekvatna energetska infrastruktura, nezaposlenost mladi, nemogućnosti pristupa izvorima financiranja, a posljednjih godina nesigurnost uslijed političke nestabilnosti i ratnih djelovanja, ograničavajući su čimbenik razvoja turističke industrije. Brži razvoj nastoji se potaknuti

⁶² Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Primorska 42, Opatija, Hrvatska, elvism@fthm.hr

⁶³ Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Primorska 42, Opatija, Hrvatska, kirigin@hotmail.com

⁶⁴ Regija Bliski istok i Sjeverna Afrika pokriva veliko područje koje se proteže od Maroka do Irana, uključujući sve bliskoistočne zemlje i zemlje Magreba.

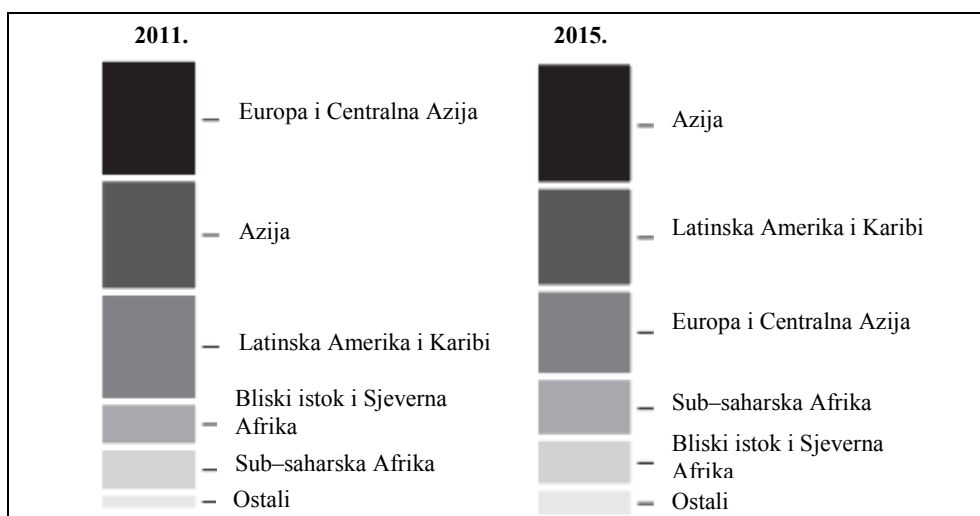
potporama u privatnom sektoru u području turizma, kao potencijalnom izvoru radnih mjesta, glavnom nositelju deviznih prihoda i poreznih prihoda u zemljama u razvoju. Hoteli i općenito turistička industrija, generiraju ekonomskom aktivnošću malih i srednjih poduzeća kako tijekom izgradnje turističke infrastrukture tako i tijekom poslovanja turističkih objekata. Snažan utjecaj na razvoj, posebice u zemljama s niskim BDP–om, krhkim gospodarstvom i pogođene sukobima, glavni je motiv ulaganja IFC u turističke projekte u tim zemljama. U razdoblju od 1956. do 2015. godine IFC je na Bliskom istoku i Sjevernoj Africi uložio 442,36 mil. USD ili 15,8 % ukupnih ulaganja u turističke projekte u svijetu.

1. Investicijske aktivnosti Međunarodne financijske korporacije na Bliskom Istoku i Sjevernoj Africi

Međunarodna financijska korporacija (eng. *International Financial Corporation*, skr. IFC) osnovana 1956. godine Sporazumom o međunarodnoj financijskoj korporaciji, sa 184 članicom, afilijacija je Grupe Svjetske Banke i najveća razvojna institucija na globalnoj razini. Cilj joj je unaprjeđenje ekonomskog razvoja s fokusom na poticanje privatnog sektora i naglaskom na održivi razvoj, posebice u manje razvijenim područjima, dopunjavajući djelatnost Svjetske Banke (IFC, 2015).

U razdoblju od 1956. godine IFC je uložio gotovo 180 mlrd. USD vlastitih sredstava za investicije u privatni sektor u zemljama u razvoju, a mobilizirano je više od 40 mlrd. USD iz drugih izvora (IFC, 2015a, 9).

Ukupna dugoročna ulaganja u zemljama u razvoju u fiskalnoj 2015. godini iznosila su 17,7 mlrd. USD (17 % više u odnosu na fiskalnu 2014. godinu, 9,97 mlrd. USD), a više od trećine tog iznosa (7,13 mlrd. USD) mobilizirano je od drugih ulagača (5,14 mlrd. USD u 2014. godini) (IFC, 2015b, 7). Ukupno isplaćeni investicijski portfolio iznosio je 36,4 mlrd. USD (28,7 mlrd. u 2011. godini), a sastojao se od: 23,3 mlrd. USD kreditnog portfolija (18,2 mlrd. USD u 2011. godini), 10,6 mlrd. USD vlasničkog portfolija (6,7 mlrd. USD u 2011. godini) i 2,6 mlrd. dužničkog portfolija (2,1 mlrd. USD u 2011. godini) (IFC, 2011, 7–8; IFC, 2015b, 7). Investicijski portfolio je diversificiran po industrijskim sektorima i geografskim regijama. U 2015. godini se mogu uočiti promjene investiranja IFC–a po regijama. Dok je najveći udio u 2011. godini imala Europa i Centralna Azija, u 2015. godini dominantno mjesto zauzima Azija s udjelom od 27,1 % (u odnosu na 24,7 % u 2011. godini) (grafikon 1).



Grafikon 1. Investicijski portfolio IFC–a po geografskim regijama, 2011. i 2015.

Izvor: Izrada autora prema: IFC, 2011, 7.; IFC, 2015b, 7.

Regija Bliski istok i Sjeverna Afrika pokriva veliko područje koje se proteže od Maroka do Irana, uključujući sve bliskoistočne zemlje i zemlje Magreba. To je regija s velikim gospodarskim potencijalom, međutim, visoka razina nezaposlenosti i neadekvatna investicijska klima, glavne su prepreke razvoja regije s 350 milijuna stanovnika. Mala i srednja poduzeća prepoznata su kao pokretači gospodarskog rasta i ključni doprinos održivom bruto domaćem proizvodu u svim zemljama, uključujući i zemlje Bliskog Istoka i Sjeverne Afrike. Međutim, tržišni uvjeti i regulatorno okruženje ne podržavaju uvijek rast malih i srednjih poduzeća, a jedan od ograničavajućih čimbenika njihova rasta je nedostupnost formalnim financijama. IFC nastoji promijeniti gospodarsku situaciju potporama u privatnom sektoru, nudeći investicijske i savjetodavne usluge u bankama regije i drugim financijskim institucijama, i na taj način dopire do malog i srednjeg poduzetništva. U konačnici, cilj je IFC-a povećati broj banaka i financijskih institucija koje nude financijske i bankarske usluge malim i srednjim poduzećima na profitabilan i održiv način. Predanost IFC-a ne samo da je pomogla povećati povjerenje investitora, već na taj način pomaže privatnom sektoru u vrijeme kada se zemlje Bliskog Istoka i Sjeverne Afrike bore s političkom i sigurnosnom krizom, depresivnim rastom i povećanjem stope nezaposlenosti. Fokus je na privlačenju azijskih investitora (IFC, 2015c, 24).

U 2015. godini dugoročne investicije IFC-a u na Bliskom Istoku i Sjevernoj Africi iznosile su 1,3 mlrd. USD, uključujući 375 mil. mobiliziranih sredstava od drugih investitora. U odnosu na 2014. godinu kada su iznosile 4,2 mlrd. USD, uključujući 1,4 mlrd. mobiliziranih sredstava od drugih investitora, dugoročne investicije su znatno smanjene (tablica 3). Razlog tome može se tražiti u intenzivnim napetostima i ratnim događajima u zemljama Bliskog Istoka i Sjeverne Afrike, koji svoj vrhunac imaju upravo u 2015. godini.

Tablica 1. **Financiranje projekata i portfolio na Bliskom Istoku i Sjevernoj Africi, 2011.-2014.**

u mil. USD

	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Obveze IFC	1.603	2.548	2.038	2.771	893
Kredit	664	1.021	547	1.347	449
Vlasnički udjeli	154	343	404	296	441
Garancije i upravljanje rizikom	786	1.184	1.088	1.128	3
Mobilizirana sredstva	793	376	766	1.419	375
Ukupne dugoročne obveze	2.396	2.924	2.804	4.190	1.268
Ukupni obvezujući portfolio	5.845	8.004	6.680	9.606	7.163

Izvor: Izrada autora prema: IFC, 2015.

IFC je u 2015. godini bio fokusiran na povećanje pristupa financijama u mikro regijama, malim i srednjim poduzećima, kako bi pomogao u proširenju i stvaranju novih radnih mjesta. Aktivnosti su bile usmjerene na osnaživanje mladih ljudi i žena, kao pokretače gospodarskog razvoja. U 2014. godini klijenti IFC-a osigurali su 3,75 mil. kredita za mikro, mala i srednja poduzeća u regiji, ukupne vrijednosti 19,7 mlrd. USD. Omogućili su i pristup telefonskoj mreži za više od 27,2 mil. korisnika, liječenje za gotovo 4,7 mil. bolesnika, te je otvoreno više od 129.000 radnih mjesta.

IFC investicijama promiče razvoj kritične infrastrukture u područjima gdje postoji nedostatak poslovnih hotela za potencijalne investitore. Time šalje pozitivan signal ostalim investitorima i mješovitim ulaganjem u hotele, poslovne objekte i nekretnine, kreira prostor za međunarodne konferencije, te osnovne infrastrukturne objekte, poput cesta, energije i telekomunikacija u odmorišnim destinacijama. S razinom kvalitete hotelskih objekata raste broj novih radnih mjesta; hoteli visoke kategorije usluga stvaraju do tri radna mjesta po sobi. Hotelska poduzeća osiguravaju obuku radne snage, oblikuju cjeloživotne vještine za buduću promociju i samozapošljavanje, posebice za žene. Primjerice, Zara Investment Company, u čije je projekte IFC uložio oko 57 mil. USD, najveći je poslodavac u hotelskoj industriji u

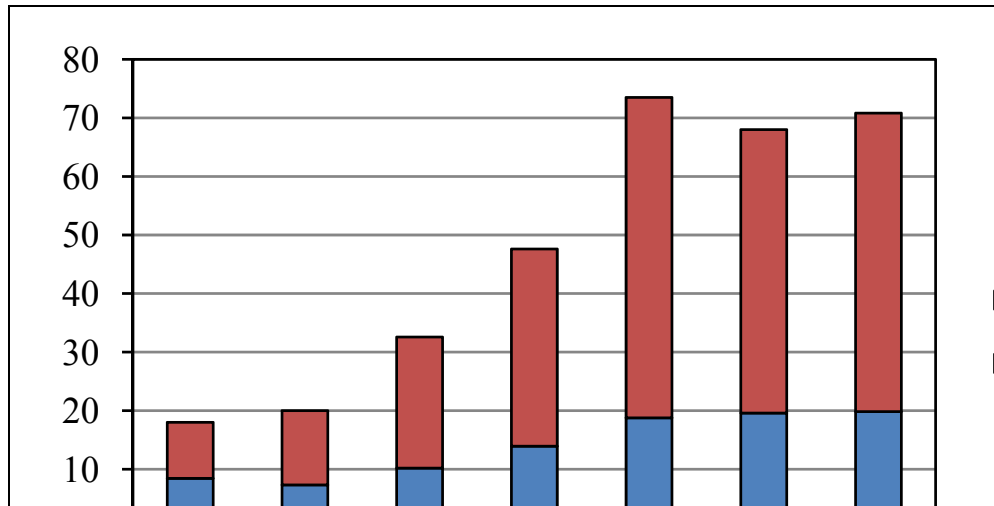
Jordanu. Investicije su namijenjene poboljšanju odnosa prema okolišu, implementacijom tehnologije koja omogućava čistiju 'proizvodnju' u visokokvalitetnim hotelskim objektima, među kojima su i hoteli s pet zvjezdica. Cilj investicija bio je smanjenje troškova energije i vode za oko 11 %, odnosno jedan milijun USD godišnje. Kroz investicije u turističke projekte IFC pridonosi otvaranju novih radnih mjesta, zaštiti okoliša i poticanju razvoja drugih gospodarskih djelatnosti.

2. Ulaganja Međunarodne financijske korporacije u turističke projekte na Bliskom Istoku i Sjevernoj Africi

Imajući na umu dugu povijest civilizacije na području Bliskog Istoka i Sjeverne Afrike, pa i činjenicu da su na tom prostoru i najstariji tragovi ljudske civilizacije, uz prirodne resurse, posebice klimatske pogodnosti za razvoj turizma, evidentno je da zemlje Bliskog Istoka i Sjeverne Afrike posjeduju atraktivne resurse za razvoj turizma. Turizam omogućava povećanje zaposlenosti lokalnog stanovništva, potiče poljoprivredu, proizvodnju, izgradnju prometne i komunalne infrastrukture, te razvoj drugih djelatnosti direktno ili indirektno povezanih s turizmom. U sklopu svojih aktivnosti IFC potiče razvoj turizma omogućujući veću dostupnost financijskim sredstvima malom i srednjem poduzetništvu te privlačenjem inozemnih investicija u turistički sektor.

2.1. Kvantitativni pokazatelji razvoja turizma

Regija Bliski Istok i Sjeverna Afrika prati turističke trendove na globalnoj razini. Broj inozemnih turističkih dolazaka na Bliskom Istoku i Sjevernoj Africi pokazuje uzlazni trend u razdoblju od 1990. do 2014. godine. Nesigurna politička situacija i ratna događanja utjecala su na pad turističkog prometa u razdoblju od 2010. do 2014. godine (grafikon 2).

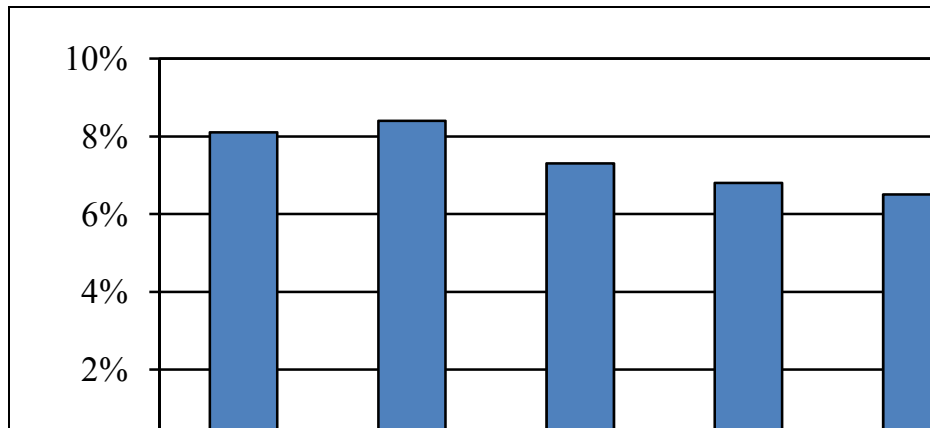


Grafikon 2. Kretanje broja međunarodnih turističkih dolazaka na Bliski Istok i Sjevernu Afriku, 1990.-2014. (u mil.)

Izvor: Izrada autora prema: UNWTO, 2015, 4.

Na globalnom turističkom tržištu Bliski Istok i Sjeverna Afrika sudjeluje s udjelom od 6,2 % u 2014. godini, a taj je udio smanjen u odnosu na 2009. godinu kada je iznosio 8,1 %, kao rezultat pada broja međunarodnih turističkih dolazaka u ovu regiju od 2010. do 2014. godine (grafikon 3). Prihodi od međunarodnog turizma na Bliskom Istoku i Sjevernoj Africi u 2014. godini iznosili su 59,9 mrd. USD te su u odnosu na 2013. godinu povećani za 8,1 %. Prihodi po turističkom dolasku znatno su veći na Bliskom Istoku (920 USD) u odnosu na Sjevernu Afriku (520 USD) (UNWTO, 2015, 5). U zemljama u razvoju prihodi od turizma u regiji sudjelovali su u 2010. godini s više od 5%, a u Jordanu je taj udio dosegao 13,6 %, što

ukazuje na značaj koji turizam ima u gospodarstvu ovih zemalja. U 2014. godini taj udio je smanjen, te je u Maroku iznosio 6,6 %, Egiptu 2,5 %, Jordanu 12,3 %.



Grafikon 3. Tržišni udio Bliskog Istoka na globalnom turističkom tržištu (mjereno brojem međunarodnih turističkih dolazaka)

Izvor: Izrada autora prema: UNWTO, 2012, 4; UNWTO, 2015, 4.

S obzirom na značaj koji turizam ima u gospodarskom razvoju zemalja u razvoju Bliskog Istoka i Sjeverne Afrike razumljivo da IFC ulaže znatne napore u privlačenju investicija u turistički sektor zemalja u razvoju na Bliskom Istoku i Sjevernoj Africi.

2.2. Ulaganja u turističke projekte

IFC ulaže u hotele i turizam zbog njegovog snažnog utjecaja na gospodarski razvoj, posebice u zemljama krhke ekonomije i zemljama pogođenim sukobom. Od 1956. godine IFC je uložio više od 2,8 mlrd. USD u više od 260 projekata u 89 zemalja, a više od polovice tih ulaganja odnose se na granične zemlje. U 27 turističkih projekata na Bliskom Istoku i Sjevernoj Africi IFC je uložio od 1973. do 2015. godine 442,36 mil. USD ili 15,8 % ukupnih ulaganja u turističke projekte u svijetu (tablica 2).

Tablica 2. Turistički projekti u zemljama Bliskog Istoka i Sjeverne Afrike

Država	Naziv projekta	Iznos projekta, mil. USD	Iznos ulaganja IFC-a, mil. USD	Godina
Egipat	Credence	45	20,5	'15.
	Orascom	100	25,84	'97.
	Abu Soma Development		1,29	'94, '96, '99
	Club Ros Abu Soma		8,51	'94
	Serena Beach/Al Quseir		8,70	'92
Irak	Arjaan Erbil	42,9	14	'13.
	Hotel Erbil 2009	40,5	14	'09.
Jordan	Zara CPLP	2,2	1,6	'09.
	Zara II	84	40	'07.
	Arab International Hotels	12,3	3,2	'99.
	Inter-Continental Amman		10	'98
	Marriott Amman		3,2	'98
	Jordan Hotels	38,8	10	'97.
	Dead Sea Marriott Resort	20	5	'97.
Pakistan	Zara Investment	102,1	15	'96.
	JS Developments Limited	240	30	'08.
	Tourism Promotion	75	16	'07.

	Services			
	Pearl Continental Lahore		15	'93
Afganistan	Kabul Serena Hotel	27,8	7	'05.
Palestina	Palestine Tourism Investment	42,0	8,0	'99.
Libanon	Hotel Albergo		3,0	'00
	Idarat	40	13	'98.
Maroko	Credit Immobilier Hotelier		142,00	'87, '90
Tunis	Sousse–Nord/Hanibel Palace		15,00	'73
	Rym Hotel		2,00	'73
Zapadna obala i Gaza	Jericho Motels		1,17	'99
	Jacir Palace Inter–Cont.		9,35	'99

Izvor: Izrada autora prema: IFC, 2015.; IFC, 2014.

IFC investicijama promiče razvoj kritične infrastrukture u područjima gdje postoji nedostatak poslovnih hotela za potencijalne investitore. Time šalje pozitivan signal ostalim investitorima i mješovitim ulaganjem u hotele, poslovne objekte i nekretnine, kreira prostor za međunarodne konferencije, te osnovne infrastrukturne objekte, poput cesta, energije i telekomunikacija u odmorišnim destinacijama. S razinom kvalitete hotelskih objekata raste broj novih radnih mjesta; hoteli visoke kategorije usluga stvaraju do tri radna mjesta po sobi. Hotelska poduzeća osiguravaju obuku radne snage, oblikuju cjeloživotne vještine za buduću promociju i samozapošljavanje, posebice za žene. Primjerice, Zara Investment Company, u čije je projekte IFC uložio oko 57 mil. USD, najveći je poslodavac u hotelskoj industriji u Jordanu. Investicije su namijenjene poboljšanju odnosa prema okolišu, implementacijom tehnologije koja omogućava čistiju 'proizvodnju' u visokokvalitetnim hotelskim objektima, među kojima su i hoteli s pet zvjezdica. Cilj investicija bio je smanjenje troškova energije i vode za oko 11 %, odnosno jedan milijun USD godišnje. Kroz investicije u turističke projekte IFC pridonosi otvaranju novih radnih mjesta, zaštiti okoliša i poticanju razvoja drugih gospodarskih djelatnosti.

Elvis Mujačević

Rođen 21. prosinca 1968. godine u Puli. Osmogodišnje školovanje i srednju školu završio u Rovinju. Po završetku srednje škole i regulirane vojne obveze kao stipendista grada Rovinja upisuje se na Hotelijerski fakultet u Opatiji u školskoj godini 1989/90. na redovni studij VII stupnja. Na Hotelijerskom fakultetu diplomirao je 1994. godine te stekao zvanje diplomirani ekonomista. Kao diplomirani ekonomista pripravnički staž obavljao je u "Rovinjturist" d.d. Rovinj. Po završetku istog 1995 g. zasniva stalni radni odnos na Hotelijerskom fakultetu u Opatiji kao mlađi asistent na kolegiju Poslovne financije, Monetarno-kreditna teorija i politika i Uvod u znanstveni rad.

Na Fakultetu za turistički i hotelski menadžment u okviru Poslijediplomskog znanstvenog studija «*Management u suvremenom hotelijerstvu*» magistrirao je 1999. godine na temu «*Upravljanje rizikom kamatnih stopa primjenom financijskih derivata*» i stekao akademski stupanj magistra ekonomskih znanosti.

U okviru izvandoktorskog studija 2002. godine na Fakultetu za turistički i hotelski menadžment u Opatiji prijavio je temu doktorske disertacije '*Upravljanje bankarskim rizicima*' pod mentorstvom prof. dr. sc. Zorana Ivanovića te je istu obranio 2004. godine pred povjerenstvom u sastavu prof. dr. sc. Dragan Roller, prof. dr. sc. Zoran Ivanović, prof. dr. sc. Branko Blažević, te stekao stupanj doktora znanosti.

Diplomski studij: Kolegij – Investicijski menadžment u hotelijerstvu

Kolegij – Međunarodno kretanje kapitala

Preddiplomski studij: Kolegij – Međunarodne financije.

ZAKLJUČAK

Analiziranjem kretanja broja turističkih dolazaka u zemlje u koje IFC investira u turističke projekte na Bliskom Istoku i Sjevernoj Africi, može se uočiti pozitivna korelacija. Snažan investicijski ciklus u visokorazvijenim zemljama Bliskog Istoka rezultirao je dinamičnim rastom turističkih posjeta ovoj regiji. Investicije u turističke objekte i u drugim zemljama utjecale su na razvoj turizma i visoku stopu sudjelovanja prihoda od međunarodnog turizma u BDP-u. Investiranjem u turističke projekte IFC daje sigurnost drugim investitorima. Investicijama u hotele i turizam IFC snažno utječe na gospodarski razvoj zemalja u razvoju, posebice u zemljama krhke ekonomije i zemljama pogođenim sukobom, razvoj malog i srednjeg poduzetništva, stvaranje novih radnih mjesta, poticanje razvoja drugih gospodarskih djelatnosti, veću dostupnost financijskih sredstava u turistički sektor, mobiliziranje financijskih resursa drugih ulagača i dr. To dokazuje opravdanost postojanja IFC kao globalne financijske institucije čiji je temeljni cilj smanjenje siromaštva u svijetu i povećanje prosperiteta na globalnoj razini.

LITERATURA

- IFC (2011), Financial and project 2011, IFC, Washington.
- IFC (2013), Management's Discussion and Analysis and Consolidated Financial Statements, IFC, Washington.
- IFC (2014), Investment Fact Sheet – FY 14, <http://www.ifc.org> (11.10.2015.)
- IFC (2015a), IFC Annual Report 2015, IFC, Washington.
- IFC (2015b), IFC Financials 2015, Opportunity capital growth impact, IFC, Washington.
- IFC (2015c), IFC Strategy & Business Outlook FY 16–18, Growing For Impact, IFC, Washinton.
- IFC, Annual online report 2011–2015, IFC's global impact, http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/CORP_EXT_Content/IFC_External_Corporate_Site/Annual+Report/IFC+Results/ (9.10.2015.)
- IFC, <http://www.ifc.org> (17.10.2015.)
- Trading Economics, <http://www.tradingeconomics.com/> (14.10.2015.)
- UNWTO (2012), Tourism Highlight 2015, UNWTO, Madrid.
- UNWTO (2015), Tourism Highlight 2015, UNWTO, Madrid.
- Weigel, D. R., Gregory, N. F. & Wagle, D. M. (1998), "Lessons of Experience No. 5: Foreign Direct Investment", http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/publications_ext_content/ifc_external_publication_site/by+title/lessonsofexperienceno5 (7.10.2015.)

UPRAVLJANJE MARKETING KOMUNIKACIJAMA U KREIRANJU VISOKE VREDNOSTI BRENDA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI SRBIJE

MANAGEMENT OF MARKETING COMMUNICATIONS IN CREATING HIGH VALUE OF BRAND IN SERBIAN FOOD INDUSTRY

dr Momčilo Manić, docent⁶⁵
dr Dejan Riznić, vanredni profesor⁶⁶
dr Ivan Ivanović, docent⁶⁷

Sadržaj: Rad je usmeren na analizu i razradu (pažljivo odabranih) elemenata marketing komuniciranja (u spektru njihove integrisanosti) nastojeći da unapredi i dodatno afirmiše vrednosti postojećih brendova, a na prikladnim primerima istaknutih predstavnika prehrambene industrije Srbije. Imajući u vidu uzbudljive trendove globalizacije, brendiranja i informatizacije koji se upadljivo prenose na tržišni život u Srbiji, analiziraće se i interesantni primeri domaćih i inostranih kompanija, odnosno njihov pristup u održavanju visoke vrednosti brenda primenom osmišljenih strategija IMK.

Podrazumevaju se i preporuke autora kako ustanoviti snažan i vitalan menadžment, odnosno kako upravljati promenama (u delu IMK i brendova) koje se gotovo kontinuirano odvijaju u svetu.

Ključne reči: *Integrirane marketing komunikacije (IMK), brendiranje, emocionalni marketing, prehrambena industrija.*

Abstract: *The article is based on analysis and (carefully selected) elements of marketing communication (in the spectrum of their integration), trying to improve and further affirms the value of existing brands and on appropriate examples of prominent representatives of the food industry of Serbia. Bearing in mind the exciting trends of globalization, branding and computerization which is strikingly transferred to commercial life in Serbia, will be analyzed and interesting examples of domestic and foreign companies, or their approach in maintaining high brand value by applying strategies designed IMK.*

Means and recommendations of the author to establish a strong and vibrant management, and how to manage the changes (in the part of IMK and brands), which are almost continuously taking place in the world.

Keywords: *Integrated marketing communications (IMK), branding, emotional marketing, food industry.*

⁶⁵ Univerzitet Džon Nezbit, Fakultet za menadžment, VJ Požarevac; Lole Ribara 31, 12000 Požarevac; momciloman@gmail.com

⁶⁶ Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Lole Ribara, 19210 Bor; driznic@tf.bor.ac.rs

⁶⁷ Univerzitet Džon Nezbit, Fakultet za menadžment, VJ Požarevac; Lole Ribara 31, 12000 Požarevac; ivan.ivanovic@fmz.edu.rs

1. UVOD - DANAS JE VREME BRENDOVA

Veliki, impresivni tržišni igrači koji poseduju jake, prepoznatljive brendove na regionalnim i globalnom tržištu, očito je da i dalje ubiru visoke ekstra profite i nastanjuju srca potrošača u procesu odabira proizvoda. Upravo, oni i nameću konkurentna pravila na tržištu. Globalne kompanije naročiti respekt usmeravaju na strategiju marketing komuniciranja, u spektru ukupnog osmišljenog marketing programa (zahvatajući proizvod, cenu, marketing kanale i komunikaciju). Posebna sofisticiranost u tržišnom nastupu tiče se kreiranja odnosa komunikacije prema krajnjim potrošačima, odnosno poslovnim klijentima. Intencija je kako kod kupaca izdejsstvovati pozitivan osećaj “grča” i napetosti koji će se eliminisati kupovinom. Na prvi pogled i ne izgleda da su kupci previše opsednuti reklamama (koje im se smeše gde god se “okrenu”), ali u prodajnom objektu, šetajući između rafova – ruka potrošača se “nenadano” usmeri ka željenom proizvodu...da li je to Milka čokolada, Coca Cola, Nes café, Nutela krem, Plazma keks... Očito da “crna kutija” u svesti potrošača deluje.

Ipak, na kvalitetu proizvoda, kompanije uspešno grade uzbudljive i tople priče usmerene prema konkretnim ciljnim grupama. Proizvodi se kupuju sa puno emocija, čak i strasti... Ponekad se stiče utisak da je reklama suvišna, previše napadna, iritirajuća... Naravno da ima i toga?! Dešava se da potrošači otvaraju svoje srce nakon dve, tri kupovine i konzumacije. Ali već nadire nova ponuda – nova šansa...

U okeanu raznovrsne ponude prehrambenih proizvoda (bez obzira da li se radi o tržištu Srbije, ili Rumunije, možda Austrije i Nemačke ili čak Kanade i tome sl., ozbiljni, marketinški indoktrinirani proizvođači, pristupaju kontinuiranim ispitivanjem nivoa satisfakcije potrošača, sagledavajući i mereći ključne parametre koji ukazuju na promene ponašanja u kupovini. Marketing menadžment ima relevantnu ulogu da primeni savremene koncepte integrisane marketing komunikacije (IMK) sa potrošačima / kupcima. Naime, brojne tržišne situacije se nekada teško mogu predvideti, dok smišljena proaktivnost dovodi do ublažavanja negativnih trendova. Svakako, “uloga IMK u jačanju kompanija je nemerljiva, posebno u delu snaženja korporativnog identiteta, imidža i reputacije.”[1, p. 49] Osnovne karakteristike koncepta integrisanih marketing komunikacija (IMK) odnose se neophodnosti koordiniranja poruka upućenih na različite načine, putem različitih medija i različitim ciljnim publikama, kao i neophodnosti jedinstvenog planskog pristupa u kreiranju komunikacione strategije. [2, str. 25].

2. MARKETING KOMUNIKACIJA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI

Prehrambena industrija se bavi preradom hrane i jedna je od najvažnijih i najvitalnijih grana industrije sa primarnim zadatkom podmirivanja prehrambenih potreba ljudi. Generalno, zahvata proizvodnju prehrambenih proizvoda i proizvodnju pića. Obuhvata više grana iz različitih delatnosti i to: Industriju mleka i mlečnih proizvoda, mesnu industriju, industriju za preradu i proizvodnju ulja, industriju konditorskih proizvoda, pekarsku industriju, industriju za preradu voća i povrća, industriju za konzerviranje ribe, industriju piva (i drugih alkoholnih pića), industriju sokova, industriju mineralnih voda, industriju kafe i dr.

U poredenju sa drugim granama prerađivačke industrije, prehrambena industrija je razvila visoke zahteve za proizvodnju kvalitetnih proizvoda, imajući u vidu da se radi o hrani.

Na bazi raspoloživih statističkih podataka, u 2012. god., ukupan broj zaposlenih lica u prehrambenoj industriji Srbije (hrana i piće) iznosio je 71.368 ljudi., odnosno 21.2 % zaposlenih u ukupnoj prerađivačkoj industriji (22 grane delatnosti). Sa aspekta veličine poslovnih subjekata podela je sledeća: na (mikro: 0-9 zaposlenih); mala: (10-49); srednja (50-249) i velika (250 i više). U srednjim i velikim preduzećima radi 73,8% svih zaposlenih. [3, str. 231-214] Isto tako, u 2012. god. u prehrambenoj industriji Srbije je postojalo 3.322 registrovana poslovna subjekta (najviše mikro firmi – 2.314; a najmanje velikih – 53). [3, str. 211-212]



Kada se sagleda i konstruktivnije analizira tržišno ponašanje multinacionalnih kompanija iz sektora prehrane i pića, uočava se da zamašna novčana sredstva, osim u istraživanje i razvoj novih proizvoda (sa konceptom proširene ponude), usmeravaju i u marketing i marketinško komuniciranje. Pod tim se dugoročno podrazumeva očita diferentna, konkurentska prednost nad ostalim takmičarima. Talas globalizacije poslovanja nesumnjivo da je uticao na dalje slamanje ili redukciju carinskih barijera država. Upravo, Srbija sve izrazitije postaje otvoreno tržište na kom se nalaze i vrlo uspešno (može se reći) posluju mnoge kompanije iz celog sveta. Samim tim, domaće firme iz prehrambene delatnosti se suočavaju sa žestokim pritiskom naleta tržišne ponude različitog spektra. Doduše, stiče se utisak, da još samo prehrambeni sektor odoleva ino konkurenciji, a u odnosu na druge sektore delatnosti.

Dr Momčilo Manić – docent na Fakultetu za poslovne studije u Požarevcu, pri Fakultetu za menadžment u Zaječaru (Univerzitet Džon Nezbít). Momčilo Manić je rođen 17. decembra 1962. god. u Kumanovu. Osnovnu školu je završio u Požarevcu 1978. god. Požarevačku gimnaziju (smer prevodilački i arhivsko muzejski) završio je 1981. god. Ekonomski fakultet (Univerzitet u Beogradu) – odsek poslovna ekonomija, grupa za Marketing, smer saobraćaj je završio je 1988. god. Na poslediplomskim studijama, na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, smer Marketing odbranio je magistarsku tezu: “Strategija tržišnog komuniciranja u železničkom saobraćaju” (mentor: prof. dr Dragutin Vračar) – 1996. god. Odbranjena doktorska disertacija na Ekonomskom fakultetu u Beogradu: “Strategija lične prodaje u miksu integralne marketing komunikacije u konditorskoj industriji”. Mentor: prvobitno prof. dr Dragutin Vračar (in memoriam), a zatim prof. dr Branko Rakita. Članovi komisije: prof. dr Stipe Lovreta i prof. dr. Radoslav Senić (2008. god.).

Radno iskustvo: JP ŽTP Beograd, Saobraćajna sekcija - Požarevac (pripravnički staž) – tokom 1985. god. JP ŽTP Beograd - u Beogradu, Sektor za međuekonomske odnose; Sektor za marketing i komercijalne poslove; Direkcija za robni saobraćaj (poslovi stručnog saradnika i vodećeg istraživača) – (1989 – 1996. god.); Koncern Bambi – Banat ad, Požarevac/Beograd: Sektor marketinga; Sektor trade marketing; Sektor prodaje; (poslovi šefa i menadžera) – (1996 – 2008. god.); Uzgred, od 1997 – 2002. god. bio je i glavni i odgovorni urednik kompanijskog lista Bambi. Fakultet za poslovne studije u Požarevcu – docent (2008 – 2014); Megatrend univerzitet. Od 2014. na Fakultetu za menadžment – Zaječar.

Članstvo u profesionalnim telima: Udruženje za unapređenje tržišnih istraživača Srbije, Beograd (član Upravnog odbora) – 2003 – 2005.; Udruženje za unapređenje tržišnih istraživača Srbije, Beograd (član Izvršnog odbora) – 2005 – 2008.; Član Grupacije konditorskih proizvođača Srbije, a od 2004. predsednik u Odboru za marketing pri PKS (2003 – 2008.). Na Univerzitetu predaje sledeće predmete: Marketing, Međunarodni marketing, Marketing logistiku, Marketing istraživanje i dr.



3. SNAGA MENADŽMENTA U KREIRANJU BRENDA

Da bi se kreirao i ujedno dugoročno održao neki prehrambeni proizvod (koji je u međuvremenu dostigao snagu brenda), potreban je jak menadžment koji će podstaći i omogućiti kontinuirani rad, osmišljene inovacije, lepe, uzbudljive priče i doslednost... “Savremeni trenutak razvoja brenda menadžmenta prepun je izazova. Oni proističu iz tradicionalnih problema tip organizovanja; posledica su promena u okruženju, strukturnih problema u samoj kompaniji i savremenih promena u organizaciji i pojave novih koncepata. [4, str. 184.]

Brend nije samo ime, logo znak ili simbol. To je čitav repertorijum jedinstvenih asocijacija koje obitavaju u svesti potrošača – oličen i u boji, fontu, ključnoj poruci, maskoti... Kada potrošači kupuju određenu vrstu proizvoda, već imaju na umu šta bi to moglo da bude. Upravo, tada brendovi dolaze do izražaja. Jednostavnije poruke i logoi se lakše pamte. To je prednost. Tako na primer, kompanija Nektar sa upečatljivom porukom “Nije svejedno” konstruktivno je reagovala na sve prisutniju praksu potrošača da kupuju bilo koji sok u prodavnici. Isto tako, globalno prepoznatljiv logo kompanije Coca Cola je od 1887. god. samo jednom revidiran i to u smeru uprošćavanja.

Dr Dejan Riznić Vanredni profesor Tehničkog fakulteta u Boru, Univerziteta u Beogradu, rođen 10.06.1960. godine u Beogradu, opština Savski Venac. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Kragujevcu 1984. godine, a postdiplomske studije Poslovna ekonomija, smer Marketing, završio je na Ekonomskom fakultetu u Beogradu odbranom magistarskog rada 07.07.1994. godine pod nazivom «Marketing mineralnih voda» kod profesora dr Momčila Milisavljević. Doktorsku disertaciju pod nazivom «Strategija marketinga proizvođača bezalkoholnih pića» odbranio je 04.02.2003. god. na Ekonomskom fakultetu u Kragujevcu kod profesora dr Radoslava Senić.

Od maja 1985. godine do avgusta 1986. godine radio je u RO »Kolubara-azbest» Stragari na ekonomsko-komercijalnim poslovima, a od avgusta 1986. godine do septembra 2005. godine u RO »Bukovička banja» sadašnji «Knjaz Miloš» ad Aranđelovac. Obavljao je najodgovornije poslove: organizacije i raspodele, poslove rukovodioca marketinga, rukovodioca nabavke, direktora prodaje, savetnika generalnog direktora za marketing i tržište, do radnog mesta direktor centra za integrisane sisteme upravljanja (sistem kvaliteta JUS ISO 9000, upravljanje zaštitom životne sredine JUS ISO 14000, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje procesima, organizacijom i informacijama). Oženjen je i otac dvoje dece.

Dr Dejan Riznić je stekao bogato pedagoško iskustvo radom na Tehničkom fakultetu u Boru, ali i na Višoj (danas Visokoj) Tehnološkoj školi u Aranđelovcu, u zvanju Višeg predavača, kao i tokom saradnje sa matičnim Ekonomskim fakultetom i Fakultetom organizacionih nauka u Beogradu. To se odnosi kako na sadržaje koji pripadaju užoj naučnoj oblasti Poslovna ekonomija – Osnovi marketinga, Osnovi organizacije i Finansijski menadžment, tako i za ostale sadržaje. Svoj doprinos akademskoj i široj zajednici je dao kroz članstvo u domaćim naučnim i strukovnim organizacijama, kao što su Naučno društvo ekonomista i Srpsko udruženje za Marketing, ali i kroz članstvo u Naučnom odboru “International Conference Economics and Management - Based on New Technologies – EMoNT”, Scientific and Technical Center for Intellectual Property, Vrnjačka banja, Serbia itd., itd.

Upravljanje marketing komunikacijama, sa aspekta stvaranja i očuvanja brenda je izrazito kompleksan i dugotrajan proces i podrazumeva prominentno, marketinški indoktrinirano vođstvo i multidisciplinarni pristup. [1, p. 60-62.] Ono što posebno krasi dobre menadžere to je emocionalna inteligencija.



Danas su u prehrambenoj industriji osnovni trendovi kod pospešivanja i razvoja novih proizvoda i programa usmereni u "healthy" smeru (odnosno ka zdravoj ishrani). To znači da odgovorni proizvođači (recimo u industriji mleka i mlečnih proizvoda, ili konditorskih proizvoda, pekarskih proizvoda, sokova, u mesnoj industriji i dr.), izlaze u susret sve izraženijim potrebama potrošača ka zdravom načinu života i finoj izbalansiranoj ishrani.

Ivan Ivanović rođen je u Beogradu 17.02.1975. godine. Osnovnu školu je završio u Požarevcu 1990. godine (Vukova diploma). Gimnaziju u Požarevcu, prirodno-matematički smer završio je 1994. godine. Diplomirao na Višoj školi za menadžment Megatrend univerziteta u Zaječaru 2005. godine. Diplomirao na Fakultetu za poslovne studije Megatrend univerziteta u Beogradu 2007. godine. Godine 2008., upisao je diplomske akademske (master) studije na Fakultetu za poslovne studije Megatrend univerziteta u Beogradu, smer menadžment i biznis. U toku studija ostvario je visoke rezultate sa prosečnom ocenom 9,25. Master rad pod naslovom „Liderstvo u savremenim kompanijama Srbije sa osvrtom na Braničevski okrug“ uspešno je odbranio novembra 2009. godine. Smer: menadžment i biznis. Komisija u sastavu: prof. dr Momčilo Živković (mentor) prof. dr Dragan Kostić, prof. dr Tatjana Cvetkovski. Doktorsku disertaciju pod naslovom „Ekonomski aspekti izgradnje obnovljivih izvora energije u funkciji povećanja konkurentnosti privrede u Srbiji“ je odbranio 08.03.2013. na Fakultetu za menadžment malih i srednjih preduzeća u Beogradu. Oblast: menadžment i biznis. Komisija u sastavu: prof. dr Božidar Mihajlović (mentor), prof. dr Dragana Gnjatović, prof. dr Dragan Kostić.

Radno iskustvo: Pored teorijskih znanja iz oblasti ekonomije i biznisa poseduje i praktična znanja. Radio kao menadžer prodaje, organizacije i komunikacije u kompanijama: „DMA Computers“, „Wiener-Grawe“, „Strategic marketing“. Od juna 2008. godine je u stalnom radnom odnosu na Fakultetu za poslovne studije Megatrend univerziteta u Beogradu. Od januara 2010. radi na mestu asistenta na predmetima: Tržišna ekonomija, Monetarne i javne finansije, Poslovna komunikacija, Međunarodni ekonomski odnosi, Organizaciono ponašanje, Međunarodno bankarstvo, Bankarsko i berzansko poslovanje na osnovnim i master studijama.

4. KONCEPT DIFERENCIRANJA U TRŽIŠNOJ BORBI

U nastojanju da budu tržišno drugačije od konkurencije pojedine kompanije koriste koncepte diferenciranja usmerene na proizvode ili usluge, zatim utvrđivanje niže cene, izmenu ambalaže, novi dizajn, приметni merčendajzing i dr. Ipak, postoji realna opasnost da će konkurencija primeniti pristup kopiranja koji će početnu diferentnu prednost ubrzo značajnije umanjiti.

U moru sve prisutnije sličnosti u ponudi proizvoda i usluga (gotovo u globalnim razmerama) mogućnosti vešte diferencijacije prema konkurenciji se mogu iskristalisati u delu osmišljenog brandinga i odabranoj delotvornoj marketing komunikaciji. Kao istinski, pravi resurs daljeg razvoja jedne organizacije (bez obzira da li je u pitanju omanja firma ili multinacionalna kompanija) je znanje koje je usmereno na inovacije. Inovacije u IMK se ogledaju u delu propagande, lične prodaje, direktnog marketinga, event marketinga, public relations-a, publiciteta, integrisane kampanje unapređenja prodaje i dr.

Da bi se vrednost brenda ojačala, potrebna je inovacija kroz čitav marketing program. Marketari moraju da uvedu nove proizvode i sprovedu nove marketing aktivnosti koje u potpunosti zadovoljavaju njihovo ciljno tržište. Brend uvek mora da ide napred – ali svakako u pravom smeru. [5, p. 291.]

Tako npr., prehrambeni div iz Srbije – kompanija Imlek, zahvaljujući prominentnom, jakom menadžmentu, osmišljenim inovacijama i marketinškom usmerenju, transformisao se u tržišnog igrača sa snažnim i priznatim regionalnim brendovima (Moja kravica, Balans, Jogood, Bello organic, Flert...), koji pokreću želje potrošača, sa akcentom na kvalitetnu ishranu, zdravlje i blagostanje. [6] Kao autentični lider u regionu u oblasti mlekarske industrije, Imlek je ostvario visok nivo kvaliteta širokog portfolija proizvoda, ispunjavajući iskazane i neiskazane zahteve potrošača, nastojeći da kontinuirano istražuje i preispituje potrebe. Ne zaostaje ni u delu praćenje novih trendova u globalnom svetu marketinga i tržišnih komunikacija. Kompanija Imlek je aktivno prisutna na društvenim mrežama. Na Facebook-u sa brendovima – Moja kravica, Bello organic i Flert, a na LinkedIn -u sa AD Imlek (kao korporativni brend).

U nastojanju da stvori visoku vrednost brenda Imlek je (smišljeno angažujući potrošače da daju ime) stvorio Moju kravicu – koja je postala simbol, imidž i identitet cele kompanije. Kravica je ponela titulu lovemark, koja se ne bira razumom već srcem.

Coca Cola je u Srbiji u 2014. god. pokrenula osmišljenu marketinšku kampanju ”Podeli Coca Colu – Podeli radost”. Kampanju je još pre nekoliko godina kreirala čuvena globalna agencija Ogilvy & Mather. Radi se o konceptu rebrendiranja – umesto logo znaka na boci Coca Cole ugravirana su imena – Marko, Milica, Jelena, Nikola, Miloš, Ana, Stefan kao i nazive ortak, brat, sestra, simpatija, porodica i mnoge druge. Inače, širom sveta postavljeni su i aparati na kojima su na etiketama flašica štampana imena po želji kupca – kao vid personalizacije. Kompanija je na ovaj način istinski pokazala da joj je i te kako stalo do svojih konzumenata, do njihove satisfakcije, do njihove sreće. Radi se kreativnom načinu povezivanja sa potrošačima – o odnosu potrošača i brenda. To je igra duboko vezana za emocije, to je vrstan gest, uzbudljiva poruka... koja je kompaniji donela nove tržišne pobeđe. „Potrošačima u Srbiji je omogućeno da uživaju u osveženju zajedno sa svojim najdražima darivajući im jedinstvene poklone – personalizovane limenke i boce koje podstiču povezivanje, razgovore i šire radost užitka.“ [7]

5. EMOCIONALNI BRENDING

Pojedini autori eksplicitno naglašavaju da je jedina realna šansa da se održi poletna konkurentna prednost u osmišljenoj marketing komunikaciji. Naime, proizvodi nastaju u fabrikama, a brendovi se stvaraju u glavama. Suština je u osećanjima potrošača. Postupcima ljudi upravljaju emocije. U velikim mega marketima, ili u omanjim prodavnicama, u prisutnoj konkurenciji ponude, potrošači o kupovini konkretnih proizvoda ne odlučuju baš racionalno.

Krivac su emocije... Marketing komunikacija koja kreira emocionalni naboj prema potrošačima, uistinu bolje i upadljivije utiče na njihovo pozitivno ponašanje prema konkretnom proizvodu. Mnoga istraživanja su i dokazala da ljudi na poruke u oko 30 odsto slučajeva reaguju racionalno, a u 70 odsto emocionalno. Emocije su pokretači, okidači, ona tajna aura koja pokreće... na akciju.

Ne postoji čarobna formula koja će sa sigurnošću napraviti uspešan brend. U stvari, brend je “koncept” – oličen u jasnom sistemu vrednosti; to je put, jedan pravac kojim se vodi potrošač i iz njegove pozicije se definiše šta je brend, a šta nije brend. **[8, str. 11.]**

Samim tim, stručnjaci marketinga bi trebalo da kreiraju takve koncepte u procesu dvosmernog komuniciranja i da uvere potrošače da brendovi pripadaju njima, a ne firmama. Cilj je biti blizak potrošaču, gotovo prijatelj koji nikada ne može da izneveri. Emocionalni branding – kao nova paradigma uspešnosti organizacija, izdiže se visoko iznad konkurencije. Uzgred, dozvoljava i podstiče vizuelizaciju, senzibilnost, personalizaciju – brenda i potrošača; kupce pretvara u autentične obožavatelje.

Ukoliko proizvod ne stekne dovoljni potencijal da se emocionalno poveže sa potencijalnim potrošačem (odnosno utvrđenom ciljnom grupom), na tržištu će stagnirati. Kod velikog broja proizvoda koji su u međuvremenu ugašeni (kako na tržištu Srbije, tako i sveta) – očito da nije došlo do emocionalnog povezivanja sa kupcima. Uloga marketinških stručnjaka (bilo da su iz firme ili iz agencije) i jeste da ustanove emocionalne okidače konkretne ciljne grupe.

Brendovi iz Srbije (iz sfere prehrambene industrije i pića) kao što su Plazma keks, Grand kafa, Nektar sokovi, Eurokrem, Moja kravica, Smoki flips, Jelen pivo, Rosa (voda), čokolada Najlepše želje, te i Pirotski kačkavalj, Polimark kečap, Jafa keks, Negro bombone itd. su voljeni brendovi u regionu.

Emocionalni marketing kompanije Bambi (za brendove - Plazma keks, Zlatni pek, slane grickalice Još, Wellness i dr.) kanalisana je prema željama, potrebama i osećanjima potrošača. Kupovinom brenda ljudi izgrađuju svoj stil, upotpunjuju ličnost, pokreću “ushićenje”, uzdižu se na pijadestal sreće... Zato i proizvod biraju emocijama. Recimo, proizvod Wellness je kvalitetan, dijetalan, ukusan, zdrav, stvara divan osećaj uz jutarnju kaficu, ambalaža je svetska i prija pogledu, odličan je za putovanje... Inače, veliki broj ne samo dece, već i starijih gaje beskrajnu ljubav (da se tako izrazimo), prema Plazma keksu kao i za već pomenuti Wellness itd. Naime, neprikosnoveni Bambijev lider u ukupnom portfoliju ponude je Plazma keks, jedan je od najomiljenijih regionalnih brendova, sa neprikosnovenim kvalitetom i tražnjom. Ovaj keks decenijama unazad suvereno vlada mnogim srcima potrošača u regionu.

“Danas je Plazma deo porodične, ali i nacionalne tradicije. Predstavlja kvalitet povezan sa brend imenom, poverenjem i trajanjem i budi najčistije i najiskrenije emocije. Osluškujući potrebe i želje potrošača, Plazma je danas prerasla u čitavu porodicu proizvoda namenjenim za mnogobrojne načine njene upotrebe.” **[9]**

Stoga, menadžment kompanije bi trebalo da oprezno i detaljno planira poslovne aktivnosti vezano za koncept brandinga, da kontinuirano sprovodi stručna tržišna istraživanja, tipa - šta pokreće njihove potrošače, šta ih čini srećnim, u šta veruju, šta im nedostaje... Lojalnost se mudro kreira uz dobru povezanost brenda i potrošača, jer to produžava životni vek proizvoda, povećava konkurentsku prednost i dr.

6. ZNAČAJ STVARANJA EMOTIVNE VEZE SA POTROŠAČIMA

Ključna uloga marketing komunikacija odnosi se na kreiranje emotivnog odnosa sa potrošačima. Na taj način su i stvorene dugoročne vrednosti mnogih domaćih i globalnih brendova. Kompanija Nestle je na pr. putem ekselentnog dizajna ambalaže, uzbudljivih i nadahnutih promo poruka, delotvornog marketinga proizvoda i dr. uspostavila čvrstu emotivnu vezu sa konzumentima. Naravno da propaganda treba da pruži osnovne informacije o proizvodu, ali da bi potrošači bili motivisani da izdvajaju više novca za neki proizvod / brend, (i češće ih kupovali) potrebna je opipljiva emotivna povezanost.

Ideal je kako da potrošač kontinuirano razmišlja o nekom proizvodu (marki / brendu)? Šta bi trebalo uraditi da potrošaču baš konkretan brend prvi padne na pamet? To govori i o potrebi da kompanija gotovo i ne pravi pauze u ciklusima osmišljenih marketinških kampanja. Konstantna kreativna animacija potrošača preko odabranih medija, zasigurno da podrazumeva izdvajanje više para u marketinškim budžetima, ali to se, u krajnjoj instanci i isplati. [1, p. 169-171.]

Tako na primer, kompanija Banini nastoji da “konstantno” podseti tržišnu publiku Srbije na njihov proizvod Noblice. Drugi proizvođač iz iste branše – kompanija Jaffa iz Crvenke sa *love* brendovima Jaffa keks i Munchmallow, kao i jakim proizvodima Jaffa napolitanke, , O’cake, Petit beurre i dr. “napada” širi region, posebno potencirajući elemente ličnu prodaju i unapređenje prodaje, kao deo BTL kampanje, ali i osmišljne ATL kampanje. U svojoj misiji Jaffa nastoji da “u potpunosti” zadovolji zahteve, potrebe i očekivanja kupaca i potrošača. [10] Naime, sva njihova energija usmerena je ka potrošačima i tajna uspeha je u osluškivanju potreba, ne tržišta, već ljudi koji čine to tržište – kupaca. Prepoznatljiv brend su izgradili upravo na bazi pažljivog analiziranja potreba potrošača, ali i oslanjajući se na sopstveno iskustvo i intuiciju.

Odličan primer delotvorne i kreativne primene marketing komuniciranja u biznisu, krasi kompaniju Marbo Product, koja je 2008. god. akvizicijom postala deo globalne kompanije PepsiCo. Marbo je omiljeni proizvođač grickalica, kako u Srbiji, tako i u regionu, sa moćnim brendovima – Chipsy, Clipsy, Pardon i Gud. Chipsy je prvi brend Marbo produkta i prisutan je na tržištu već 20 godina. PepsiCo je u 2014. god. ostvario više do 66 milijardi dolara neto prihoda, što je rezultat komplementarnog portfolija hrane i pića koji uključuje globalne brendove i to Frito-Lay, Gatorade, Pepsi- Cola, Tropicana i dr. Uz snažnu podršku globalnog partnera Marbo je intenzivirao prisustvo u medijima, obezbedio pristupačne proizvode visokog kvaliteta, uveo pregršt inovacija u biznisu, osvojio vredne nagrade na marketinškim festivalima i dr. [11, str. 15-18]

U svakom slučaju, ljudi iz marketinga morali bi da rade na jačanju lojalnosti postojećih potrošača, ali i na privlačenju novih. Fokus na vernost zahteva i dodatna sredstva...

LITERATURA:

- 1) Percy L.: “Strategic integrated marketing communications”, Second ed., By Routledge, New York, 2014.
- 2) Ognjanov G.: “Integrirane marketing komunikacije”, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
- 3) Republički zavod za statistiku Srbije: “Statistički godišnjak Srbije”, Beograd, 2014.

- 4) Veljković S.: “Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima”, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010.
- 5) Kotler P., Keller K.L.: “Marketing Management”, Twelfth ed., Pearson, Prentice Hall, 2006.
- 6) Detaljnije videti na sajtu kompanije Imlek: www.imlek.rs
- 7) Delom preuzeto sa sajta Coca Cole u Srbiji: www.coca-cola.rs/sr/home
- 8) Šapić D.: “Volim brend, živim za brend”, Publikum, Beograd, 2007.
- 9) Detaljnije videti na sajtu brenda Plazma: www.plazma.rs
- 10) Konsultovan sajt kompanije Jaffa: www.jaffa.rs
- 11) “20 godina uspešne priče”, Progressive magazine, br. 128, maj 2015.

ULOGA CIJENE KOŠTANJA U GLOBALNIM USLOVIMA POSLOVANJA

THE ROLE OF PRICE IN GLOBAL BUSINESS CONDITIONS

mr Jadranka Glomazić, doktorant⁶⁸

Sadržaj: *"Nevidljivi pokazatelj rastuće svjetske ekonomske međuzavisnosti jeste dostupnost stranih proizvoda u našim domaćim okruženjima. To je i blagoslov i prokletstvo. Blagoslov zato što ne morate otići daleko od rodnog doma da biste uživali u različitim poslasticama, a prokletstvo zato što kad putujete možete dobiti utisak da strana mjesta izgledaju previše poznata."⁶⁹ Kako odgovoriti ovim činjenicama? Kako biti dio ovog "blagoslova" i "prokletstva"? U tom kontekstu, radom se istražuje uticaj koji globalizacija ima na cijenu koštanja proizvoda i usluga, kao i šta kompanije i države treba da preuzmu kako bi njihovi proizvodi i usluge bili prepoznatljivi na svjetskom tržištu i tako povećale svoju konkurentsku poziciju u uslovima koje nameću globalni tokovi poslovanja. Da li je cijena koštanja značajna u globalizaciji ili ne? Zašto kompanije sele svoje poslove iz jedne zemlje u drugu? Kakva je tu uloga cijene koštanja? Ovo su neka od pitanja na koje će se pokušati odgovoriti ovim radom.*

Ključne riječi: *cijena koštanja, globalizacija, multinacionalne kompanije, konkurentnost.*

Abstract: *„An invisible indicator of growing global economic interdependence is the availability of foreign products in our domestic environments. It is both a blessing and damnation. The blessing, because you do not have to go far from home to enjoy different delicacies; the damnation, because when you travel you can get the impression that foreign places seem too familiar."⁷⁰ In this context, the paper explores the impact which globalization has on the price of the products and services, and what companies and states should do to make their products and services recognizable on the world market and thus increase its competitive position in the conditions imposed by global flows of business. Is it price important in the globalization or not? Why are companies moving their business from one country to another? What is the role of price? These are some of the questions that we will try to answer in this paper.*

Keywords: *cost price, globalization, multinational companies, competitiveness.*

1. UVOD

Ovaj rad sadrži rezultate istraživanja koji se odnose na ulogu cijene koštanja proizvoda i usluga u savremenim uslovima poslovanja i na utvrđivanje cijene koštanja pod uticajem globalnih ekonomskih trendova. U radu se polazi od pretpostavke da globalizacija doprinosi povećanju značaja cijene koštanja, odnosno da uslovi poslovanja u globalnoj ekonomiji nameću potrebu njene afirmacije, kao važnog indikatora uspješnosti

⁶⁸ Univerzitet Donja Gorica (UDG); Donja Gorica bb, Podgorica; jadranka.glomazic@udg.edu.me

⁶⁹ Harford, Tim (2006) *Ekonomist na tajnom zadatku*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb, 219

⁷⁰ Isto



poslovanja. Razlog za to je neophodnost da se veća pažnja posveti kontroli troškova i ocjeni isplativosti proizvodnje, tj. da se više vodi računa o svim kategorijama troškova i njihovom uticaju na cijenu koštanja pojedinih proizvoda i usluga. Sve ovo je u funkciji povećanja konkurentnosti pojedinih proizvoda i usluga, ali istovremeno i povećanja konkurentnosti kompanija koje ih proizvode, pa i država u kojima su te kompanije locirane. Drago Gorupić u knjizi *Poslovna politika preduzeća - I i II dio* (1973) navodi da za slabljenje konkurentnosti postoje spoljašnji i unutrašnji razlozi. Prema njemu unutrašnji razlozi se odnose na nepotpuno funkcionisanje tržišnih mehanizama i pritiske koji su doveli do povećanja troškova u cijeni koštanja proizvoda i usluga. Riječ je o troškovima rada i kapitala, kao i o direktnim i indirektnim davanjima državi i lokalnim organima. Tako, prema Gorupiću, da bi se podigao nivo konkurentnosti proizvoda i usluga, potrebno je da napore uloži svako ko se nađe u proizvodnom lancu.

Jadranka Glomazić

Rođena je u Plužinama gdje je završila Gimnaziju. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Podgorici na smjeru: „Preduzetništvo i preduzetničke finansije“ sa temom: „O slobodnom tržištu kroz eseje Misesa i Hajeka“, mentor prof. dr Veselin Vukotić.

Završila je dvogodišnje postdiplomske studije „Preduzetnička ekonomija“ u Podgorici i magistrirala 2010. godine na temu „Analiza finansijskih izvještaja u funkciji korporativnog upravljanja“, mentor prof. dr Milan Lakićević.

Školske 2011/2012. godine upisala je doktorske studije "Međunarodna ekonomija" na Fakultetu za međunarodnu ekonomiju, finansije i biznis, Univerziteta Donja Gorica.

Radi na izradi svoje doktorske disertacije: "Značaj cijene koštanja u savremenim uslovima poslovanja", mentor prof. dr Vladimir Poznanić, komentor prof. dr Veselin Vukotić.

Od 2003-2006. godine je bila angažovana kao saradnik u Savjetu za privatizaciju Vlade Crne i od 2003-2007. godine kao saradnik na smjeru „Preduzetništvo i preduzetničke finansije“ i postdiplomskim studijama „Preduzetnička ekonomija“, Ekonomski fakultet Podgorica.

Od 2003. godine je angažovana na Institutu za strateške studije i projekcije u Podgorici kao istraživač, odnosno analitičar.

Od 2006. godine je zaposlena u kompaniji Univerzitats kao izvršni direktor, a od 2010. i kao finansijski direktor Univerziteta Donja Gorica.

Od 2007. godine je angažovana kao asistent na Fakultetu za međunarodnu ekonomiju finansije i biznis, a kasnije i na Politehnic i Fakultetu za prehrambenu tehnologiju, bezbjednost hrane i ekologiju na Univerzitetu Donja Gorica.

Član je Upravnog odbora Instituta internih revizora u Podgorici i predavač u okviru obuka internih revizora.

Takođe je član Komisije za kotizaciju u Montenegro berzi, Podgorica, Radne grupe za pripremu pregovora o pristupanju CG EU - pregovaračko poglavlje 32: Finansijski nadzor i Udruženja ekonomista Crne Gore.

Učestvovala je na više seminara, ljetnjih školi i konferencija u zemlji i inostranstvu.

Obavila je više radova u domaćim i stranim časopisima.

U radu je prvo data retrospektiva globalizacije u kojoj je razmatrana pojava globalnih tokova i način na koji su oni mijenjali svijet u kojem živimo. Promjene iz 80-tih godina prošlog vijeka značile su kraj epohe koju je karakterisala masovna proizvodnja i početak tzv. informatičkog doba, u kome informacije postaju značajan faktor poslovanja. Naime, u svijetu dolazi do tehnološkog napretka, koji je omogućio prenošenje podataka i generisanje informacija o svim aspektima djelatnosti kompanija, što je doprinijelo razvoju globalne ekonomije. U ovom dijelu rada su detaljnije opisane pomenute pojave i njihov uticaj na privredna kretanja u mnogim zemljama svijeta, koja su dovela do globalizacije ekonomskih aktivnosti.

Nakon opšteg prikaza globalnih tokova, koji su uticali na promjene u svjetskoj ekonomiji, razmatran je njihov uticaj na poslovanje kompanija. Posebna pažnja je posvećena načinu prilagođavanja kompanija zahtijevima globalizovanog tržišta i zauzimanju što povoljnije tržišne pozicije. To podrazumijeva proizvodnju pod uslovima koje nameće globalno tržište, jer se samo na taj način može ostvariti potreban nivo konkurentnosti. Da bi ostvarile ovaj cilj kompanije eksternalizuju svoje poslovanje, odnosno sele proizvodnju u zemlje čiji poslovni ambijent omogućuje ostvarenje konkurentnosti na svjetskom tržištu.

Poseban dio rada posvećen je cijeni koštanja, odnosno njenoj ulozi u prilagođavanju poslovanja kompanija zahtijevima globalnih ekonomskih kretanja. Prvo je analiziran značaj cijene koštanja proizvoda i usluga u procesu odlučivanja i uticaj globalnih tokova na taj proces, koji se ispoljava u sve izraženijoj potrebi da se važne odluke o poslovanju kompanije donose na osnovu relevantnih parametara. Jedan od njih je svakako cijena koštanja proizvoda i usluga, čiji obračun može biti od značaja i za donošenje odluka na makroekonomskom planu. Naime, vrijednost ukupne proizvodnje, koju ostvaruju sve kompanije u jednoj zemlji, predstavlja jedan od indikatora konkurentnost privrede na svjetskom tržištu. Takođe, pokazalo se da globalni tokovi utiču i na promjenu metodologija koje se koriste prilikom donošenja makroekonomskih odluka. U tom kontekstu, poseban značaj ima cijena koštanja, kao parametar neophodan za kvantifikovanje globalnih međuzavisnosti značajnih za odlučivanje na nivou pojedinih privreda. Na kraju ovog dijela, ukazano je i na ulogu transfernih cijena u globalnim uslovima poslovanja. One se koriste za obračune učinaka pojedinih dijelova kompanije, a posebno su značajne za funkcionisanje multinacionalnih kompanija.

2. GLOBALNI TOKOVI I PROMJENE U SVJETSKOJ EKONOMIJI

„Svijet se dramatično mijenja. Oni koji to ne uspiju vidjeti platiće visoku cijenu“⁷¹! Od velikog praska do danas svijet se stalno mijenjao. Sve promjene su se dešavale različitim brzinama, a njihove posljedice su bile kratkoročne ili dugoročne. Kroz istoriju se pokazalo da najbolji odgovor na promjene predstavlja prilagođavanje zahtijevima koje one nameću i to brzinom koja prati brzinu nastajanja promjena. Promjene koje su se dogodile krajem 20. vijeka vezuju se za nastanak ere informatičkog društva i napuštanje ere industrijskog društva. Evidentno je da se ove promjene dešavaju vrlo brzo, a pojedini autori smatraju da za njihovo prilagođavanje imamo najmanje vremena. Jedan od njih je Alvin Tofler koji, u knjizi *Treći talas* (1983), konstatuje da je prvi talas promjena izazvao poljoprivrednu revoluciju i da je trajao hiljadama godina, a da je poslije njega uslijedio drugi talas koji je doveo do industrijske revolucije, a trajao je oko tri stotine godina. Najnoviji, treći talas promjena, pretpostavlja Tofler, prolećeće brzo, odnosno trajaće svega nekoliko decenija.

⁷¹ Mostrous, Yiannin G; Gue, Elliott H; Martchev, Ivan D (2009), *Putem svile do bogatstva*”, MATE, Zagreb, 21.

Prelazak u eru informacija i komunikacija doveo je do promjena u svim sferama života, na način i sa posljedicama koje do sada nijesu zabilježene. Najznačajnije su svakako promjene tehnoeкономskih paradigmi i nastanak nove ekonomske realnosti koju nazivamo globalna ekonomija. Smatra se da je 1985. bila godina u kojoj se svijet počeo mijenjati. Mnogi autori ovu godinu nazivaju godinom Bill Gatesa, pa tako Kenichi Ohama, u knjizi *Nova Globalna pozornica, izazovi i prilike u svijetu bez granica* (2007), posmatra vrijeme prije i poslije 1985. godine kao eru prije i poslije Bill Gatesa. Ovo iz razloga što je 1985. godine Gates lansirao prvu verziju novog operativnog sistema Windows, koju smatramo ključnom kompjuterskom platformom globalnog doba. Ova platforma nam je omogućila bržu i efikasniju komunikaciju sa cijelim svijetom. Odnosno, danas funkcionišemo u svijetu u kojem nam ljudi, proizvodi i lokacije postaju sve bliži, svijetu koji je sve više međuzavisan, u kojem smo sve otvoreniji i u kojem su granice između pojedinih država sve slabije izražene. Dakle, "svi smo igrači na globalnoj pozornici i svi osjećamo njene učinke"⁷². Ohama je posmatrao promjene koje su globalni tokovi izazvali kod četiri najbitnija faktora poslovanja: komunikacija, kapital, korporacije i potrošači, koje je nazvao četiri C⁷³ i zaključio da je svijet već postao mjesto bez granica. Internet, kao jedne od najvažnijih platformi globalnog doba, učinio je komunikaciju bržom i jednostavnijom i omogućio da za nju svijet nema granica. Kapital, takođe, koristi prednosti svijeta bez granica u kojem mu je omogućeno kretanje iz jedne zemlje u drugu, sa jednog kontinenta na drugi, sa jednog na drugi kraj svijeta. Što se tiče korporacija, globalni tokovi su im pružili mogućnost da postanu dio ekonomije u svijetu bez granica. Neke su postale njen dio, tako što su se oslobodile "oklopa" svojih država. Riječ je o kompanijama koje su dio ili gro svojih poslova izmjestile na jednu ili više lokacija u svijetu. Različite platforme globalnog doba omogućile su potrošačima da kupuju proizvode mnogih kompanija koje se nalaze na raznim lokacijama širom svijeta, a savremeni način komuniciranja im pomaže da odluke o kupovini donose lakše i brže.

Dakle, globalni tokovi su učinili svijet otvorenim, međuzavisnim i ujedinjenim u globalnoj ekonomiji bez granica, koja mijenja način i uslove poslovanja u odnosu na one koji su bili prije nastupanja informatičke ere. Naime, prije promjena koje su dovele do globalizacije, ekonomija je bila vezana za pojedine države i svi poslovi su bili skoncentrisani na rezultate koji su bili važni u okvirima državnih granica. Može se reći da su ekonomije funkcionisale u zatvorenim sistemima u odnosu na one koji postoje danas. U takvim sistemima, nacionalne ekonomije su uticale na ekonomske politike pojedinih zemalja. Nasuprot tome, današnja ekonomija se odvija na globalnom nivou i njeni akteri teže da ostvare rezultate koji su konkurentni na svjetskom tržištu, a ne samo na tržištima pojedinih zemalja. Domaće ekonomije su otvorene i pod uticajem spoljašnjeg svijeta, tako da se sve više oslobađaju nacionalnih atributa. Prema tome, globalizaciju karakteriše jačanje ekonomskih međuzavisnosti i stvaranje mogućnosti, kako velikim tako i manjim kompanijama za takmičenje na svjetskom tržištu. Otežavajuća okolnost za poslovanje u globalnim uslovima je visok stepen neizvjesnosti, koji nije bio karakterističan za privredni ambijent koji je prethodio globalizaciji. Tada su se sve ekonomske pojave ograničavale na pojedine zemlje, a za njihovo tumačenje je bilo moguće koristiti makroekonomske modele. Danas, ekonomske pojave se ne mogu objasniti na takav način, jer nije moguće konstruisati model koji bi povezao i objasnio sve međuzavisnosti karakteristične za globalnu ekonomiju. Ovo primjećuje Kenichi Ohama, a razlog vidi u tome što je "previše varijabli i drugih sila na djelu, od kojih neke nijesu ni prepoznatljive, niti mogu biti zabilježene pouzdanim statističkim pokazateljima"⁷⁴.

⁷² Ohama, Kenichi (2007) *Nova globalna pozornica, izazovi i prilike u svijetu bez granica*, MATE, Zagreb, 6

⁷³ Faktore je nazvao četiri C po početnim slovima engleskih naziva svakog faktora: communication, caoital, corporations, consumers.

⁷⁴ Ohama, Kenichi (2007), n.d, 49

3. UTICAJ GLOBALNIH TOKOVA NA POSLOVANJE KOMPANIJA

Cilj poslovanja svake kompanije je da svoje proizvode i usluge prodaje po što većoj cijeni, uz što manje troškove potrebne za njihovo stvaranje. Iz tog razloga kompanije nastoje da proizvode i usluge plasiraju na tržištima koja će prihvatiti veću prodajnu cijenu, a istovremeno pronalaze tržišta na kojima će faktore proizvodnje nabaviti po što nižim cijenama. U globalnim uslovima poslovanja, svjetsko tržište je lakše dostupno nego ranije. Tako su globalni tokovi doprinijeli da kompanije ne moraju da posluju samo u granicama jedne zemlje, već to mogu da čine i u drugim zemljama. Na taj način su nastale mnoge multinacionalne kompanije koje svoj kapital prenose iz zemlje u zemlju i nastoje da postignu konkurentsku prednost na svjetskom tržištu. Drugim riječima, one koriste sve prednosti geografskog područja na kome posluju.

Seljenje poslova sa jedne lokacije na drugu i odvajanje pojedinih organizacionih djelova kompanije od njenog matičnog jezgra nije vezano isključivo za globalizaciju. Ovakav način poslovanja je postojao još mnogo ranije kada su kompanije izmještale dio svojih poslova iz jednog mjesta u drugo, ali u okvirima jedne države. Samo je mali broj kompanija selio svoje poslove van granica. Cilj im je bio da svoje proizvode i usluge prodaju što skuplje, a proizvedu što jeftinije i tako ostvare što veću zaradu. Globalni tokovi su proširili tržišta, a samim tim i izbor kompanijama prilikom odabira lokacije za svoje poslove.

Kako kompanije izmještaju svoje poslovanje i na koji način biraju nove lokacije? Prije svega, nastoje da svoje proizvode i usluge proizvedu uz što manje troškove, a da pri tom ne naruše njihov kvalitet. Iz tog razloga, one će svoje poslove eksternalizovati u okruženja koja omogućuju proizvodnju istog kvaliteta proizvoda i usluge kao što bi to bilo u matičnom okruženju, ali za nižu cijenu koštanja. Dakle, kompanije izmještaju one poslove koji će se obavljati uz niže troškove na drugoj lokaciji. Kako troškovi proizvodnje obično čine najveći dio njihove cijene koštanja, kompanije obično izmještaju svoje proizvodne pogone. Međutim, danas se sve više eksternalizuju i druge poslovne funkcije, a ne samo proizvodnja, jer se i na taj način ostvaruju značajne uštede.

Koje lokacije su najprivlačnije multinacionalnim kompanijama? Nastankom globalnih promjena na svjetskom nivou, od kraja 20. vijeka, vidljivo je da mnoge svjetske kompanije svoje poslove izmještaju u azijske zemlje, kao područja jeftinih resursa, prije svega radne snage. Tako Mostrous, Gue i Martchev ističu da je "Azija postala neophodan dio složene globalne ekonomije. Ona zadovoljava potražnju svjetskog finansijskog sistema za izvorom jeftinog rada za razvijene privrede"⁷⁵. Ovi autori smatraju da će Azija postati lider globalnog ekonomskog rasta, dok Zapad ulazi u ciklus ograničenog rasta.⁷⁶ Od azijskih zemalja Kina se izdvojila kao najprivlačnija teritorija na kojoj kompanije izmještaju svoje poslovanje. Mnogi autori Kinu vide kao najvažnijeg igrača globalizacije, jer je imala najviše koristi od globalnih tokova i na neki način je smatraju zemljom koja diktira tempo globalne ekonomije. Kompanije su birale teritoriju Kine koja je nudila jeftinu radnu snagu, kao najvažniji input posebno u procesu proizvodnje. Na taj način su izbjegavale lokacije sa tradicionalno skupom radnom snagom ili lokacije na kojima su procesi proizvodnje automatizovani i skuplji.

⁷⁵ Mostrous, Yiannin G; Gue, Elliott H; Martchev, Ivan D (2009), n.d, 7

⁷⁶ Autori objašnjavaju da se kroz istoriju pokazalo kako je promjena svjetskog ekonomskog vodstva konstantna. Tako su tokom 14. i 15. vijeka Italijani imali vodstvo (Venecija, Đenova, Firenca), a nakon toga su uslijedile Španija i Portugalija. U 16. vijeku dominaciju preuzima Amsterdam kao središte svjetskog bankarstva i trgovine. U 18. vijeku sa industrijskom revolucijom vodstvo preuzima London, dok se nakon toga moć preselila u SAD.

Imajući ovo u vidu, smatralo se da je jeftina radna snaga opredjeljujući razlog zbog kojeg kompanije izmještaju svoje poslove u zemlje sa jeftinom radnom snagom. Međutim, to nije presudan faktor kod donošenja odluke o eksternizaciji poslova na druge teritorije. Ovo potvrđuje primjer Irske, kao zemlje privlačne za američke kompanije koje nastoje da u svom poslovanju iskoriste vremenske razlike između Evrope i Sjeverne Amerike. U ovom slučaju, troškovi rada nijesu faktor koji utiče na odluku o izmiještanju proizvodnje.

Eksternalizacija poslova nije isključivo vezana za azijske zemlje, pa multinacionalne kompanije osnivaju svoje filijale i u drugim dijelovima svijeta. Međutim, Azija je ipak područje za kojim još uvijek vlada najveće interesovanje. Kako je pomenuto, dominantnu ulogu ima Kina, a smatra se da će Indija, na dugi rok, preuzeti tu ulogu iz dva razloga. Prvo, Indija je zemlja koja je najbliža zapadnim idejama i institucijama, pa bi mogla biti privlačna zapadnom kapitalu. Drugo, Indija postaje područje koje je sve interesantnije za kompanije iz uslužne djelatnosti, dok je proizvodnja manje zastupljena nego u Kini. Indiju karakteriše slabo razvijena infrastruktura, visoki porezi i nešto veći troškovi rada, pa proizvodna preduzeća radije ostaju u Kini. S druge strane, kompanije koje se bave uslugama svoje poslove eksternalizuju u Indiju, čija je prednost visokoobrazovna populacija. Indijski stručnjaci, odnosno visokokvalifikovana radna snaga, mogu se angažovati po cijenama koje su niske prema zapadnim standardima. Sve to ukazuje na činjenicu da se, nakon povećane tražnje za industrijskim resursima, koja je bila aktuelna u drugoj polovini 20. vijeka, danas sve više traže ljudski resursi.

4. ULOGA CIJENE KOŠTANJA I TRANSFERNIH CIJENA U GLOBALNOJ EKONOMIJI

U ovom dijelu rada prvo se razmatra uloga cijene koštanja u procesu donošenja odluka na nivou pojedinih kompanija i privrede u cjelini, a zatim i uloga transfernih cijena koje su postale posebno važan parametar za ocjenu uspješnosti poslovanja multinacionalnih kompanija i njihovih filijala.

4.1. Cijena koštanja kao parametar za odlučivanje u kompanijama

Cijena koštanja je informacija o troškovima proizvodnje (stvaranja⁷⁷) proizvoda i usluga i predstavlja jedan od najvažnijih parametara na osnovu kojih se donose poslovne odluke u kompanijama. Drugim riječima informacije o troškovima su potrebne za utvrđivanje prodajnih cijena proizvoda i usluga, za utvrđivanje uspješnosti tekućeg poslovanja, kao i uspješnosti svakog proizvoda i usluge, te planiranja budućih aktivnosti kompanija. Međutim, ako je konkurencija na tržištu vrlo izražena, onda su informacije o ciljnim prodajnim cijenama, ili cijenama koje se mogu postići na tržištu, potrebne za utvrđivanje ciljne cijene koštanja. Ova cijena predstavlja ukupne troškove proizvodnje koje bi kompanija trebalo da ostvari da bi imala profitabilnost na planiranom nivou. U slučaju da se utvrdi da je neki proizvod ili usluga neprofitabilan, odnosno neisplativ u poslovanju neke kompanije, informacija o cijeni koštanja je parametar na osnovu kojeg se može odlučiti o prestanku proizvodnje tog proizvoda ili usluge i prelazak na alternativnu proizvodnju. Prema tome, cijena koštanja ima vrlo važnu ulogu u procesu donošenja odluka o obimu i strukturi proizvodnje, posebno u kompanijama koje posluju na međunarodnom tržištu.

⁷⁷ "Stvaranje" ne podrazumijeva samo neposrednu proizvodnju, već i sve druge aktivnosti koje se moraju sprovesti da bi proizvodi i usluge nastali i da bi mogli biti isporučeni kupcima.

Globalna ekonomija nameće uslove koji podrazumijevaju poslovanje na međunarodnom planu, tj. zadovoljavanje potreba potrošača iz cijelog svijeta. Brz tehnološki razvoj i nove informacione tehnologije stvaraju uslove da proizvodi i usluge budu lako dostupni potrošačima širom svijeta, kao i lakšu odluku o izboru, a sve zbog mogućnosti jednostavnog poređenja proizvoda i usluga različitih svjetskih kompanija. Imajući ovo u vidu, kompanije su prinuđene da brinu o svakom svom proizvodu i usluzi više nego što su to činile ranije. Ovo, prije svega, znači da moraju voditi računa o troškovima, jer povećanje cijene koštanja dovodi do povećanja prodajne cijene, što može ugroziti konkurentnost. Iz tog razloga, menadžment kompanija bi trebalo da raspolaže pouzdanim informacijama o cijeni koštanja, što zahtijeva uspostavljanje sistema obračuna troškova koji je prilagođen potrebama kompanije.

Pored toga što je globalizacija omogućila prodaju proizvoda i usluga širom svijeta, ona je stvorila i poslovni ambijent u kome se može smanjiti cijena koštanja, ukoliko se proizvodnja izmjesti u regione sa nižom cijenom proizvodnih resursa. Na taj način je proširena mogućnost izbora, pa kompanije mogu da biraju tržišta na kojima će postići najpovoljniju prodajnu cijenu, a isto tako i teritorije na koje će izmjestiti svoju proizvodnju, radi postizanja najpovoljnije cijene koštanja. Ovo se pozitivno odražava na konkurentnost, ali zahtijeva od menadžmenta znatno veći stepen angažovanja, od onoga koji je bio karakterističan za poslovanje u uslovima slabe konkurencije, odnosno u periodu koji je prethodio globalizaciji. Drugim riječima, od menadžera se danas očekuje da se brzo prilagođavaju uslovima na svjetskom tržištu koji postaju sve komplikovaniji i zahtjevniji. Oni moraju u potpunosti kontrolisati sve ključne procese koji se odvijaju u kompaniji, tj. moraju "osjećati"⁷⁸ kompaniju i globalna kretanja na tržištu, kako bi bili spremni za brzo donošenje strateških odluka. Da bi u tome imali uspjeha, neophodno je da se u kompaniji uspostavi i stalno ažurira kvalitetna informaciona osnova i da se ona koristi u procesu odlučivanja. U njoj su, svakako, najvažnije informacije o cijeni koštanja, pa je zato potrebno razviti efikasan sistem za njeno utvrđivanje, kojim će se, što preciznije, ukupni troškovi alocirati na pojedine proizvode i usluge. Ukoliko izostane primjena ovakvog sistema u potpunosti ili ako se on koristi ali na neadekvatan način, onda su moguće greške u alociranju troškova, koje mogu rezultirati pogrešnim odlukama menadžmenta. Naime, neki proizvod ili usluga mogu biti nerealno opterećeni troškovima, što povećava njihove cijene koštanja i daje menadžmentu pogrešan signal, da se prestane sa njihovom proizvodnjom.

4.2. Cijena koštanja kao parametar odlučivanja na nivou privrede

Cijena koštanja predstavlja vrijednost svakog proizvoda i usluge, kao i ukupnu vrijednost svih proizvoda i usluga koje kompanija proizvodi. Na osnovu informacija o vrijednosti proizvodnje pojedinih kompanija dobija se ukupna vrijednost proizvodnje u privredi kao cjelini. Imajući to u vidu, može se konstatovati da se informacija o cijeni koštanja proizvoda i usluga ne koristi samo za donošenje odluka na nivou kompanija, već i za odlučivanje na nivou privrede.

Na osnovu finansijskih izvještaja, koje kompanije pripremaju za potrebe eksternih korisnika, mogu se dobiti informacije o vrijednosti proizvoda i usluga proizvedenih u određenom periodu. Ovo se odnosi na prodane proizvode, ali i na neprodane proizvode koji se nalaze u zalihama kompanija. Na taj način se dobijaju informacije na osnovu kojih se donose makroekonomske odluke i vodi ekonomska politika na nivou privrede jedne zemlje. Vlada i drugi državni organi koriste informacije, sadržane u izvještajima kompanija, za utvrđivanje

⁷⁸ Moraju "osjećati" kompaniju baš onako kao što skijaš zatvorenih očiju "vidi" padinu osjećajući je skijama.

poreskih obaveza kompanija, ali i za obračun društvenog proizvoda zemlje. Te informacije su, takođe, osnova i za izračunavanje različitih makroekonomskih pokazatelja, a koriste se i za statističke analize. Prema tome, one bi trebalo da budu realne i precizne, u mjeri u kojoj to mogu da obezbijede mehanizmi za njihovo generisanje, prikupljanje i obradu. Takođe, eksterni izvještaji kompanija, u kojima su sadržani podaci o cijeni koštanja, trebalo bi da budu koncipirani tako, da njihov sadržaj i forma, doprinose kvalitetu makroekonomskih odluka.

Istraživanja mnogih autora pokazuju da makroekonomski pokazatelji jedne zemlje, korišćeni u "svijetu nacija-država" nijesu dobra osnova za donošenje odluka u nepredvidljivoj i promjenljivoj globalnoj ekonomiji. Tako, na primjer, bruto domaći proizvod, kao značajan makroekonomski pokazatelj u svakoj zemlji, obuhvata samo informaciju o završenim proizvodima i uslugama. Šta je sa proizvodima i uslugama čija je proizvodnja počela u jednoj zemlji, a završena u drugoj? Da li je, na primjer, doprinos ljudi iz drugih zemalja adekvatno evidentiran? Dakle, bruto domaći proizvod je pokazatelj koji ukazuje samo na stanje u jednoj zemlji, bez vidljive međuzavisnosti sa ekonomijama drugih zemalja. Imajući ovo u vidu, može se zaključiti da su ovakvi makroekonomski pokazatelji bili korisni za donošenje odluka u zatvorenim ekonomskim sistemima. Međutim, u uslovima koje nameću globalni tokovi i kada nije moguće poslovati u zatvorenom ekonomskom sistemu, odluke se moraju zasnivati na pokazateljima koji će uzimati u obzir promijenjene okolnosti i novu ekonomsku realnost u svijetu.

Na osnovu prethodnih razmatranja, moguće je konstatovati da su se ekonomske aktivnosti danas globalizovale u tolikoj mjeri da se svijet može posmatrati kao jedinstven ekonomski prostor. U takvim okolnostima, ograničavanje privrednog života na ekonomski prostor pojedinih zemalja, odnosno ignorisanje međuzavisnosti privreda na međunarodnom nivou, može imati vrlo negativne posljedice na nacionalne ekonomije. Imajući to u vidu, mnogi autori smatraju da informacije koje se dobijaju pomoću međusektorskih analiza mogu uticati na tokove i stvaranje povoljnog poslovnog ambijenta jedne privrede, odnosno da su pomenute informacije pogodnije za donošenje odluka u globalnim uslovima poslovanja od onih koje se dobiju primjenom makroekonomskih modela. Međusektorska analiza koristi međusektorske modele pomoću kojih se mjeri zavisnost između pojedinih sektora. Drugim, riječima, modeli omogućavaju "da se izvrši kvantifikacija zavisnosti unutar proizvodnog sistema jedne privrede"⁷⁹. Dakle, u privredi postoji zavisnost između njenih sektora, jer gotov proizvod jednog sektora predstavlja sirovinu za drugi sektor, dok njegovi gotovi proizvodi čine sirovine nekog trećeg sektora i tako redom. Imajući u vidu da se cijeli svijet može posmatrati kao globalna privreda i da sektori prelaze državne granice, međuzavisnosti su znatno složenije u odnosu na međuzavisnosti karakteristične samo za jednu nacionalnu ekonomiju. Iz tog razloga međusektorska analiza i njeni modeli mogu biti od značaja za mjerenje međuzavisnosti sektora na globalnom nivou.

U primjeni modela međusektorske analize, cijena koštanja ima značajniju ulogu nego kada se koristi za izračunavanje makroekonomskih pokazatelja. "Svaka promjena cijena u bilo kom preduzeću se preko lanca tehnoloških veza, prenosi, posredno i neposredno, na sva preduzeća koja su sa tim preduzećem u tehnološkoj vezi"⁸⁰. Uticaj koji neka promjena ima na ostale kompanije kvantifikuje se pomoću međusektorskih modela. Dakle, cijena koštanja gotovog proizvoda jedne kompanije uticaće na cijenu koštanja gotovog proizvoda koji se proizvodi u drugoj kompaniji. U globalnim uslovima poslovanja ovo znači da cijena koštanja sirovine, koja se proizvodi u jednoj zemlji, utiče na cijenu koštanja proizvoda i usluga koji se

⁷⁹ Vukotić, Veselin (2001) *Makroekonomski računi i modeli*, CID, Podgorica, 639

⁸⁰ Isto, 715

proizvode na drugom kraju svijeta. Dakle, da bi se preciznije utvrdila međuzavisnost pojedinih sektora na nivou globalne privrede, potrebno je više afirmisati ulogu cijenu koštanja proizvoda i usluge, jer svaka promjena vrijednosti ili neadekvatan obračun cijene koštanja prenosi se, kao eho, na druge učesnike u tehnološkom lancu.

4.3 Uloga transfernih cijena u multinacionalnim kompanijama

U globalizovanom poslovnom okruženju, kada kompanije svoje poslovanje izmještaju na druge lokacije širom svijeta, značajnu ulogu imaju transferne cijene, kao poseban oblik cijene koštanja. Ove cijene su karakteristične po tome što se koriste u okviru iste kompanije, ili u okviru matične kompanije i njenih zavisnih djelova (filijala). One pokazuju koliko jedan organizacioni dio kompanije košta isporuka dijelova, poluproizvoda, gotovih proizvoda ili usluga drugom organizacionom dijelu kompanije ili nekoj od njenih filijala. Iz tog razloga se ove cijene često nazivaju i interne cijene. Dakle, transferne cijene predstavljaju “instrument koji služi kao osnov za razmjenu učinaka i usluga između organizacionih djelova preduzeća i “reprezentuju” njihovu vrijednost”⁸¹. Slično kao kod utvrđivanja zavisnosti između pojedinih sektora privrede, što je ranije razmatrano, ove cijene kvantifikuju zavisnost pojedinih organizacionih djelova od drugih organizacionih djelova u okviru iste kompanije ili zavisnost pojedinih filijala u okviru grupe kompanija. Kako je izmještanje poslova kompanija na druge teritorije postojalo i prije globalizacije, tako su transferne cijene imale svoju ulogu i u tom vremenu. Međutim, globalizacija je uzrokovala znatno veću primjenu ovih cijena, jer se, paralelno sa povećanjem broja multinacionalnih kompanija, povećala i potreba za obračunom troškova njihovih filijala u raznim djelovima svijeta.

Svrha transfernih cijena je dvojaka. One se koriste u kompanijama koje su decentralizovale svoje poslovanje i obuhvataju više organizacionih djelova, a takođe i u složenim kompanijama koje, pored matične kompanije, obuhvataju i više zavisnih kompanija ili filijala. U prvom slučaju organizacioni djelovi kompanije mogu se posmatrati kao posebni privredni subjekti čiji je cilj stvaranje što većeg profita. Veći profit svakog organizacionog dijela rezultira ostvarenjem većeg profita kompanije u cjelini. U ovom slučaju transferne cijene predstavljaju cijene po kojima jedan organizacioni dio zadužuje neki drugi organizacioni dio za poluproizvode, proizvode ili usluge koje mu je isporučio. Dakle, transferna cijena učinka prvog organizacionog dijela je za njega output (konačan učinak poslovanja), a za drugi organizacioni dio je to input, koji će se dalje koristiti u njegovom poslovanju. Prema tome, interne cijene utiču na profitabilnost djelova kompanije, jer utiču istovremeno na prihode isporučioaca i na rashode primaoca. Kao što je cijena koštanja proizvoda i usluga, na nivou kompanije, indikator koji može da ukaže na potrebu smanjenja ukupnih troškova u procesu njihovog stvaranja, tako i transferne cijene utiču na smanjenje troškova u pojedinim djelovima tog procesa. Dakle, i transferne cijene pojedinih organizacionih djelova kompanije, mogu da ukazuju na potrebu stalne kontrole troškova, kako organizacionih djelova, tako i cijele kompanije.

Druga namjena transfernih cijena odnosi se na grupu kompanija koju obično čini jedna matična kompanija i više zavisnih kompanija ili filijala, pri čemu cijela grupa može biti u jednoj zemlji ili matična kompanija može biti locirana u jednoj, a zavisne kompanije u drugim zemljama. U oba slučaja transfer proizvoda i usluga između matične kompanije i njenih filijala se odvija po transfernim cijenama. Kao što transferne cijene utiču na profitabilnost svakog organizacionog dijela kompanije, tako utiču i na profitabilnost svakog

⁸¹Bogetić, Pavle (1998) *Transferne cijene u preduzeću*, Kulturno-prosvjetna zajednica, Podgorica; Narodna knjiga, Beograd, 265

privrednog subjekta unutar grupe sa matičnom kompanijom i filijalama. Već je pomenuto da kompanije izmiještaju svoje poslove van granica jedne zemlje kako bi optimizovale svoje poslovanje i tako ostarile veći profit. Odnosno cilj im je da cijena koštanja učinka svake filijale bude što manja. Iz tog razloga matična kompanija će otvarati filijale u zemljama u kojima su cijene proizvodnih faktora niske, a isto tako će "seliti" svoj profit iz zemalja sa visokom stopama poreza na profit u zemlje sa niskim stopama ovog porez. Imajući sve ovu vidu, transferne cijene igraju značajnu ulogu kod transfera učinaka multinacionalnih kompanija iz jedne njihove filijale u drugu, jer doprinose kontroli troškova i ostvarenju većeg profita na nivou cijele grupe. Takođe, one su korisna informacija za planiranje i donošenje strateških odluka, kako u matičnim kompanijama, tako i u njihovim filijalama.

5. ZAKLJUČAK

Na osnovu rezultata istraživanja, sprovedenih za potrebe ovog rada, može se zaključiti da cijena koštanja, kao parametar za odlučivanje na nivou pojedinih kompanija i privrede u cjelini, ima znatno veću ulogu u globalnim uslovima poslovanja nego što je imala u vrijeme koje je prethodilo globalizaciji. Konkurencija na međunarodnom tržištu zahtijeva da se prodajne cijene proizvoda i usluga smanjuju, pa, da bi se to postiglo, svi akteri u proizvodnom lancu moraju preduzimati mjere za smanjenje njihove cijene koštanja. Ovo se prvenstveno odnosi na kompanije koje izvoze svoje proizvode i usluge na svjetsko tržište, ali i na državu koja može da utiče na povećanje konkurentnosti različitim mjerama ekonomske politike.

Da li je nužnost globalizacije individualna odgovornost? Ako jeste i ako globalizacija stavlja akcenat na individualnosti svakog pojedinca, kompanije i države, onda se može zahtijeviti i posvećenost svakom pojedinačnom proizvodu i usluzi. Odnosno, još veća afirmacija cijene koštanja svakog proizvoda i usluge. Kako u informatičkoj eri masovne industrije polako nestaju, proizvodi i usluge se sve više proizvode po narudžbini. S druge strane, sve više su zastupljene online trgovine, pa nas možda očekuje i nestanak kompanija koje se bave veleprodajom i maloprodajom. Da li će do toga doći i da li ćemo ući u eru u kojoj ćemo sve potrebne proizvode i usluge kupovati po narudžbini od individualnih preduzetnika? Da li ćemo od poljoprivrede, preko trgovine, industrije i tehnološkog progressa doći do ere preduzetništva?

LITERATURA

- [1] Bogetić, Pavle (1998) *Transferne cijene u preduzeću*, Kulturno-prosvjetna zajednica, Podgorica; Narodna knjiga, Beograd
- [2] Canton, James (2009) *Ekstremna budućnost: najznačajnije tendencije koje će promeniti svet u narednih pet, deset i dvadeset godina*, Clio, Beograd
- [3] Carroll, K. William (2010) *The Making of a Transnational Capitalist Class: Corporate Power in the 21st Century*, Zed Books, London
- [4] Chadwick, Leslie (2000) *Osnove upravljačkog računovodstva*, MATE, Zagreb
- [5] Denčić-Mihajlov, Ksenija; Trajčevski, Marija (2011) *Transferne cene u teoriji i praksi poslovanja multinacionalnih kompanija*, Ekonomske teme, volume 3, Ekonomski fakultet, Niš (str. 397 - 414)
- [6] Glomazić, Jadranka (2010) *Analiza finansijskih izvještaja u funkciji korporativnog upravljanja*, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Podgorica
- [7] Gorupić, Drago (1973) *Poslovna politika preduzeća - I i II dio*, Visoka škola za vanjsku trgovinu i Ekonomski institut, Zagreb
- [8] Gowthorpe, Catherine (2009) *Upravljačko računovodstvo*, Data Status, Beograd

- [9] Harford, Tim (2006) *Ekonomist na tajnom zadatku*, Naklada Jesenski i Turk, Zagreb
- [10] Hazlitt, Henry (1998) *Ekonomija u jednoj lekciji*, Global Book, Novi Sad
- [11] Kimura, Fukunari (2005) *The Globalisation of Production Networks: a view from Asia*, OECD
- [12] Kishore, Ravi M. (2008), *Cost Accounting*, Taxmann, New Delhi
- [13] Kotruljević, Benedikt (2005) *Knjiga o umijeću trgovanja*, Binoza Press, Zagreb
- [14] Kovačević, Mihailo (1982) *Sistemi obračuna troškova*, Privredna štampa, Beograd
- [15] Madžar, Ljubomir (2012) *Antiliberalizam u 22 slike*, Službeni glasnik, Beograd
- [16] Meigs, F. Robert; Meigs, B. Walter (1999) *Računovodstvo: temelj poslovnog odlučivanja*, Mate, Zagreb
- [17] Mostrous, Yiannin G; Gue, Elliott H; Martchev, Ivan D (2009), *Putem svile do bogatstva*”, MATE, Zagreb
- [18] OECD (2010) *Transfer Pricing Methods*,
(http://www.oecd.org/document/4/0,3343,en_2649_33753_45690500_1_1_1_1,00.html
)
- [19] Ohmae, Kenichi (1995) *The End of National State: The Rise of Regional Economies*, Free Press Paperbacks, New York
- [20] Ohmae, Kenichi (2007) *Nova globalna pozornica, izazovi i prilike u svijetu bez granica*, MATE, Zagreb
- [21] Rivoli, Pietra (2008) *Putovanje jedne majice globalnom ekonomijom*, VBZ, Zagreb
- [22] Taleb, Nasim Nikolas (2010) *Crni labud: uticaj krajnje nevjerovatnih zbivanja*, Heliks, Smederevo
- [23] Tanzi, Vito (2000) *Globalization and the Future of Social Protection*, IMF
- [24] Tanzi, Vito; Schuknecht, Ludger (2000) *Public Spending in the 20th Century*, Cambridge University Press
- [25] Tofler, Alvin (1983) *Treći talas (I,II)*, Jugoslavija i Prosveta, Beograd
- [26] Vasiljević, Kosta (1970) *Teorija i analiza bilansa*, Savremena administracija, Beograd
- [27] Vukotić, Veselin (2001), *Makroekonomski računi i modeli*, CID, Podgorica
- [28] Vukotić, Veselin (2011) *Istorija budućnosti*, CID, Podgorica; Mediasystem, Podgorica

FREE MOVEMENT OF WORKERS IN EUROPE

SLOBODNO KRETANJE RADNIKA U EVROPI

PhD, Nadežda Fuksová, Ing.⁸²

Abstract: *The progress of free movement of workers in Europe is present. The workers from different European countries change the employer more often than before. The basic document which allowed to establishment of this free movement of persons is one of the fundamental freedoms guaranteed by the Treaty on the European Union and Community law. The reasons why workers move to other European states are different. In this article is paid attention to the analysis of reasons for the labor force mobility and to the briefly view to situation about work immigrants in V4 countries. There is a big potential for increasing the free movement for EU workers in European Union.*

Key words: *mobility, free movement, workers, European Union*

Sadržaj: *Progres slobodnog kretanja radnika u Evropi je realnost. Radnici iz različitih evropskih zemalja menjaju poslodavca češće nego ranije. Osnovni dokument koji je omogućio slobodno kretanje ljudi, kao jednu od osnovnih garantovanih sloboda, je Ugovor o Evropskoj uniji i komunitarnom pravu. Razlozi zbog kojih radnici odlaze u druge evropske države su različiti. U ovom radu analiziraju se razlozi mobilnosti radne snage i kratko elaborira o situaciji sa imigrantima iz zemljama V4. Postoji veliki potencijal za povećanje slobodnog kretanja za radnike iz EU u Evropskoj uniji.*

Ključne reči: *mobilitnost, slobodno kretanje, radnici, Evropska unija*

1. INTRODUCTION

It is well known that mobility has different meaning in scientific background. The literature present the occupational mobility and the geographical mobility. The mobility across a set of jobs can be divorced to lateral and vertical. The lateral means the worker mobility within a broad class of jobs similar in socioeconomic status and the vertical means the worker mobility from one job to a better or worse job. This article aims the geographical mobility in context of work movement of European citizens to another European country.

The labour force mobility is one of the factors which are necessary for economic social progress and the sustainable development not only for Member States of the European Union but also for political integration in the EU area.

The degree of mobility in European Union is the perspective for improving the cooperation in the area of European Union. The reallocation of workers across regions permits the exploitation of complementary resources as they are discovered in new places, while

⁸² Slovak University of Technology in Bratislava, 5th Vazovova Street, 812 43 Bratislava 1, Slovak Republic, nfuksova@gmail.com

reallocation across sectors makes possible the use of new technologies and the growth of new industries. [1]

The background of the free movement of workers in Europe goes to the past. It can be seen that is known the internal mobility and overseas emigration. The present situation is the fact that every European state has mobility. The statistical office of EU and also national statistical offices of European countries have statistic data about the work mobility yearly.

2. HISTORICAL BACKGROUND OF WORKER MOBILITY

The history of worker mobility can be seen in seventeenth and eighteenth centuries. It can be seen in 17.-19. Century that work migration was mostly in the field of agriculture. The work migration begins with employing at the family farm where the workers were moving to different farms at the end of each year. The destination states where the workers migrated at the beginning or work migration in Europe were Britain, France, Germany. This work migration helped to improve features of European growth in area of industry.



It can be seen that the work mobility is different due to the age of workers. The work mobility is not only about the interest to move for getting job but also is influenced by age of people. The factor which is really positive for increasing the work movement is ability “to be mobile” for worker. In the history for example British young people were highly mobile. The other point in the movement is also the freedom of institutional barriers to the geographic mobility.

Fuksová Nadežda

2003-2008 Slovak University of Technology, Faculty of chemical and food technology MSc. in Management of Chemical and Food technologies

2008-2011 Slovak University of Technology, Institute of Management PhD. In Branch and Cross-Sectional Economics

2009 Taiwan Study Tour

Member of European Institute for Development and Education

Member of Slovak Statistical and Demographical Society

Member of IEEE

Member of IEEE Women in Engineering

Member of ARMA International

Member of Slovak Association of Finance and Treasury

Slovakia – Taiwan Friendship Club

Reviewer - Academy of International Business, Rio de Janeiro (2011), Japan (2012), USA (2012)

Reviewer - International Journal of Business Research and Management (IJBRM), CSC Journals, Kuala Lumpur, Malaysia

Reviewer – Journal of East European Science and Research (2012)

Reviewer - The World Scientific and Engineering Academy and Society (2012)

Reviewer - Association for the Study of Higher Education (ASHE) – (2012)

Lecturer – Slovak Statistical and Demographical Society

Editor of book: Labour Code - comments

Reviewer - Association for the Study of Higher Education (ASHE), Maryland Parkway - Las Vegas

Expert – Statistical Analysis of Earnings – European Institute for Development and Education
Expert – Statistical Analysis of Human Resources – Small and medium enterprises
Editor in chief – Verlag Dashofer – publishing house, reviewer for Croatia, Slovenia and Slovakia professional books and newspapers
Member of Scientific team –EUMMAS 2014, International Conference on Marketing, Management and Economics
Member of Editorial Review Board - International Journal of Innovations in Business, United Kingdom

The freedom of institutional barriers to the geographic mobility means also the legislation of states in EU which are “friendly” orientated to work migration. It will be considered in this article in part of analysis.

In the history were the overseas migrants, internal movers tended to be young. The common reason for work movement in past and present was the search for economic gain.

The same thing in work movement was the difference between the villages and the cities. Movement of workers from farms to cities and towns eliminated any substantial wage gap between farm and urban workers, after adjusting for cost-of-living differences. Mostly workers did the work movement from village to big city. Movement of workers from farms to cities and towns eliminated any substantial wage gap between farm and urban workers, after adjusting for cost-of-living differences. The cities provided one such opportunity. Males who moved from a rural to an urban area experienced more upward mobility than they would have had they remained. Education provided another avenue of mobility. Sons from all economic backgrounds were more likely to exceed their father’s socioeconomic status if they attended some elementary school than if they did not, and the likelihood increased with years of schooling. [1]

3. REASONS FOR WORKERS TO MOVE FOR WORK

There is the widely range of reasons for workers to move to another country for working. Let just mention this three:

Unemployment

To have job is for people who are able to work one of the reason. In European countries are still present the areas where is really difficult to find the job and there is high unemployment rate. The chance to find job in another country also outside the state of residence seems to be interesting. It can be said that this factor which influence movement of workers to another state would be still also in time when the wages will be the same in all EU countries. To have job is the first point which is necessary for people who would like to work.

Wages

The one of the basic reasons for work movement is the high of wages. There is quite big difference between the hight of wage in the comparison between European countries. It can be seen that this difference between the wages in EU states goes up yearly. The higher wages are for the works “the big motivators” for moving. The wages as one factor of workers movement make possible long-run comparisons of labour mobility in different eras. There are some differences in the social systems between EU states. This point can be also advantage for workers movement. In the last few years was around Europe discussion about social policy

and special retirement for those workers who fill the conditions for getting the retirement in country they worked.

Social security

The social security has different settings in the each European state. Thinking of moving to another country of EU means to workers social security right. In the EU countries is the condition that only one country is responsible for social security coverage at the time. This article does not aim with social security so it must be said that social security coverage is really large theme because there also in social security coverage some exceptions. For example for workers who signed short assignment and also for workers who work simultaneously. There is social security coordination. We know for example that if worker is from Sweden (country of worker permanent residence) and work in Sweden 2 days per week for short assignment for the same employer and also work 3 days per week in Denmark than Sweden company will be responsible for social security coverage. In the social security coverage it is known the basic principle which are same for all workers in EU area. The fact is that the social security coverage depends on: number of employers, permanent residence and other conditions of worker. Sometimes it is said also about so-called "social benefit tourism".

4. ADMINISTRATIVE PROCESS IN FREE MOVEMENT IN EUROPE

The fact is that there are some "gaps" between detailed information about administrative procedure. It means - the administrative process for workers who come to one European country for working in another European country. There are some administrative steps which workers should fill before starting to work in European country.

European Union motions some basic principles for EU citizens and their work movement:

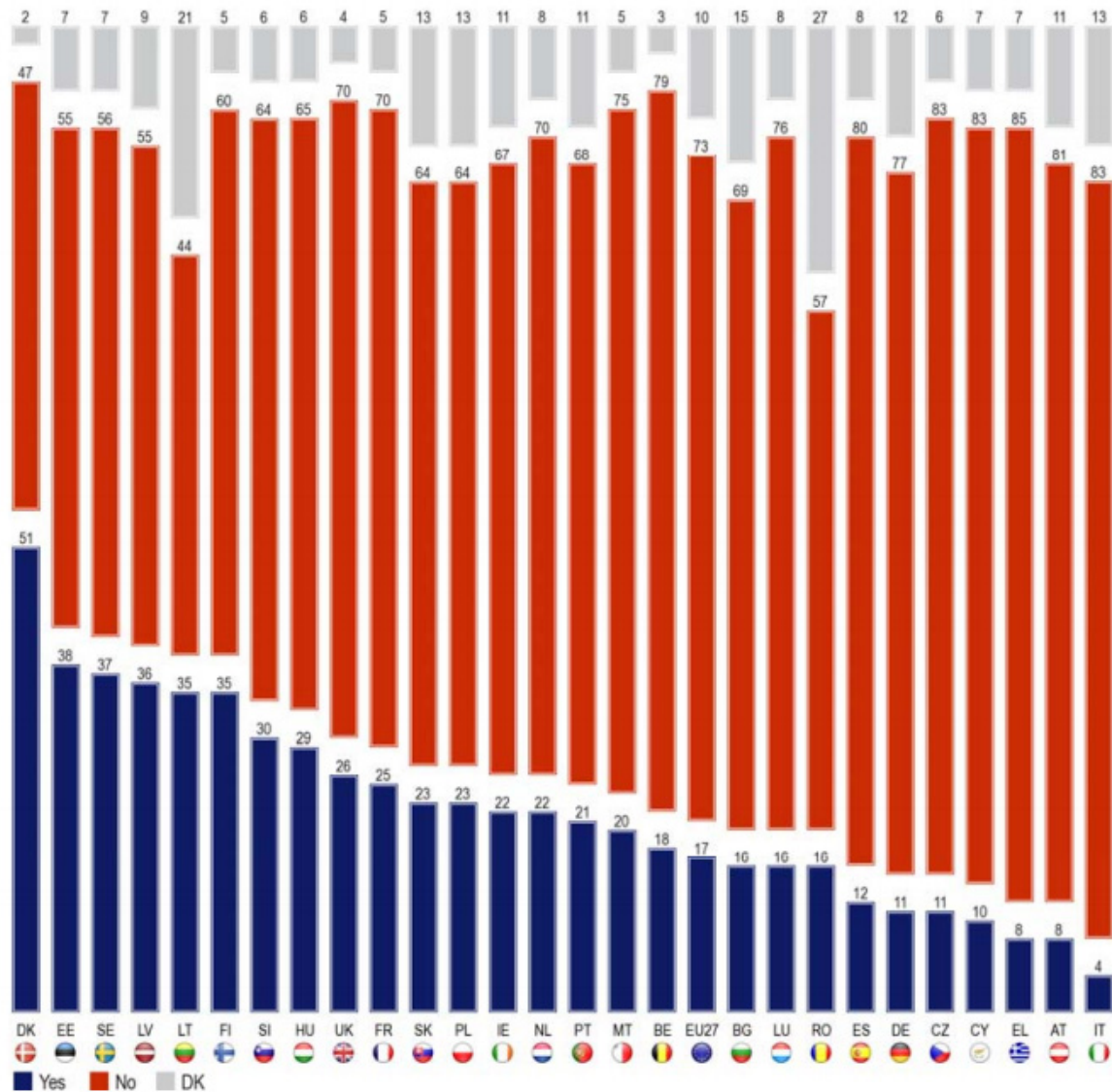
- Some EU countries require diplomas, titles, certificates or other special qualifications as a condition for access to certain salaried and self-employed occupations. It can be difficult to have worker 's own training and skills fully recognized.
- The EU has therefore set up systems for recognizing diplomas and training that enable worker to make full use of worker's training and skills in another EU country. The basic principle is that if worker is qualified to exercise a profession in worker's home country, worker is qualified to exercise the same profession in any other EU country.
- A general system of recognition of qualifications that is applicable to most regulated professions has been put in place across the EU. So, if the worker wishes to work in a profession (as a teacher, lawyer, engineer or psychologist, for example) that is regulated in the country of employment, worker must apply for recognition of worker's qualifications in that country. The authorities have 4 months to reply. If they consider that worker 's training is significantly different in terms of duration or content from that given in the host country, worker may be asked to obtain either additional professional experience completing your training, or to take a training course or to take an aptitude test.
- If the worker is a doctor, a general nurse, a dentist, a midwife, a vet, a pharmacist or an architect, worker's national qualifications are in principle recognised automatically. If worker's profession is not regulated in the country in which worker wish to work, no recognition of worker's qualifications is required. [2]

4. PRESENT EUROPEAN SITUATION IN WORK MOVEMENT

The official statistical information shows that around 6.6 million EU citizens lived and worked in a EU country other than their own. They represent 3.1 % of workers in the EU. An additional 1.2 million people live in one EU country but work in another.

What kind of tendency for work mobility is in Europe? See Figure 1.

Survey: Question: Do you envisage to work in a country outside (your country) at some time in the future?



* Note. Asked to all respondents except retired people, base = 19793 respondents

Figure 1: EU state - Opinions about work mobility [3]

Survey: Question: Generally speaking, do you think that when people move across regions within the European Union it is a good thing, a bad thing or neither a good nor a bad think for

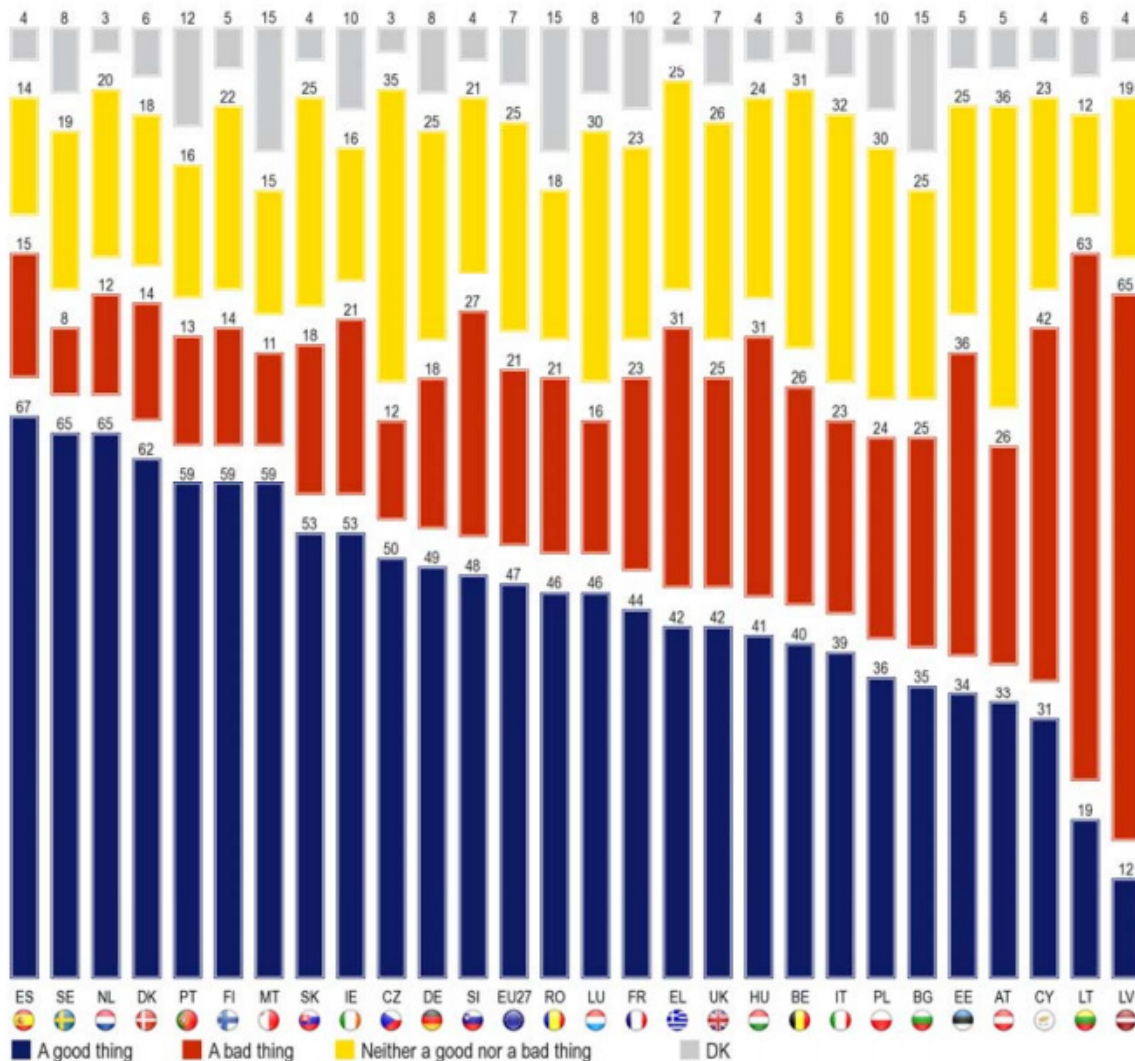


Figure 2: EU state - Opinions about work mobility [3]

Ten percent of Europeans say they have lived and worked in another country (inside or outside the EU) at some point in their past, whilst three percent have lived in another country but did not work there, and one percent worked in another country before but did not live there. Almost one third (31%) of Europeans have a friend or family member that has experienced living and working in another country. [3]

The present situation is that work migration depends on a lot of factors. Mostly it is not only reason of one factor but work mobility influence a group of factors.

The situation in work mobility influence also economic situation. As it is said by Mikkel Barslund, Matthias Busse and Joscha Schwarzwälder about the crisis: The crisis has shown that there are clear limits to the potential of labour mobility within the current eurozone. [4]

The workers from European Union have tendency for higher work movement across European states as can be seen in previous text.

5. DATA ANALYSIS OF WORK MOVEMENT IN V4 COUNTRIES

This data aim with basic information from historical data about work movement in other words about work migrant's country of origin – the situation in V4 countries. The problem for scientific research is to find the full results for making analysis with the relevant data.

SLOVAKIA	2006
Total men and women	5389180
<i>International migrant population</i>	
Total men and women	25563
Men	14864
Women	10699
<i>Migrant's country of origin</i>	
United States	634
Vietnam	848
Austria	888
Bulgaria	552
Czech Republic	4350
France	635
Germany	1640
Hungary	1760
Poland	2835
Russian Federation	1246
Ukraine	3703

Table 1: International Labour Migration Statistics [5]

POLAND	2006
Total men and women	38125479
<i>International migrant population</i>	
Total men and women	54883
Men	25691
Women	29192
<i>Migrant's country of origin</i>	
Vietnam	1906
Belarus	1535
Germany	11373
Russian Federation	3291
Ukraine	5182

Table 2: International Labour Migration Statistics [5]

HUNGARY	2006
Total men and women	10066158
<i>International migrant population</i>	
Total men and women	154430
Men	77361

Women	77069
<i>Migrant's country of origin</i>	
China	8584
Germany	10504
Poland	2681
Romania	66183
Ukraine	15337
Former Yugoslavia	12111

Table 3: International Labour Migration Statistics [5]

CZECH REPUBLIC	2006
Total men and women	10287189
<i>International migrant population</i>	
Total men and women	296236
Men	177008
Women	119228
<i>Migrant's country of origin</i>	
United States	3430
China	3703
Vietnam	38454
Bulgaria	4285
France	1869
Germany	10109
Moldova	4658
Poland	18894
Romania	2697
Russian Federation	17216
Slovakia	58384
Ukraine	86739
Serbia and Montenegro	3469

Table 4: International Labour Migration Statistics [5]

This historical data have one common thing and this is the fact that there are more men immigrants than women. What is paradox here is that more or less every country of V4 had in 2006 the work immigrants from Germany and Ukraine.

Czech Republic, Slovakia and Poland had the common point working immigrants from Russian Federation. The free movement of workers in V4 countries is less used from European citizens. In historical data can be seen that the most work immigrants are people from other than European Union.

Country	2014 (%)
Czech Republic	71,8
Hungary	70,4
Poland	63
Slovak Republic	66,1

Table 5: Foreign-born employment in V4 countries [6]

This table 5 aims the foreign-born employment rate is calculated as the share of employed foreign-born persons aged 15-64 in the total foreign-born population (active and inactive persons) of that same age. Employed people are those who worked at least one hour or who had a job but were absent from work during the reference week. This indicator is measured in percentage of foreign-born population of the same age by gender. [6] This data show that in V4 countries the most of the work immigrant are employed. Otherwise the worst situation from V4 countries is in Poland where 37% people for working who came to Poland do not have a job.

6. CONCLUSION

The free movement of workers is a big theme in Europe. The briefly overview of the free movement of workers in Europe through literature sources and historical data showed that there is such a big difference between meaning free movement of workers and real results who are the work immigrants in Europe. Mostly as it was showed on historical data the work immigrants are people from other than European countries. The most of the work immigrants to V4 are workers from east Europe. There such a big point because this workers have to meet the requirements othe than set up free movement for European citizen for working in other European state. The articles contend that there are the potential for increasing free movement in European Union for EU workers.

REFERENCES

- [1] Long, J., Ferrie, J., (1999) "Labour Mobility", New York: Oxford University Press, New York
- [2] Vaalavuo, M., (2015), Poverty Dynamics in Europe: From What to Why, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015
- [3] European Commision,(2010), *Special Eurobarometer 337*, Geographical and labour market mobility
- [4] Barlund, M., Busse, M., Schwarzwälder, J. (2015), *Labour Mobility in Europe: An untapped resource?*, Ceps Policy Brief pp. 1-6
- [5] The International Labour Organization (ILO), (2015), <http://laborsta.ilo.org/STP/guest>
- [6] OECD (2015), Foreign-born employment (indicator). doi: 10.1787/05428726-en (Accessed on 02 November 2015)

THE ROLE OF SPECIALIZED BANKS IN ECONOMIC DEVELOPMENT WITH EMPHASIS ON THE AGRICULTURAL BANKS

ULOGA SPECIJALIZOVANIH BANAKA U EKONOMSKOM RAZVOJU SA NAGLASKOM NA POLJOPRIVREDNE BANKE

Osama Maohamed Shiba⁸³
Khalifa Masoud Issa⁸⁴

Abstract: *Banking is defined by the type and content of banking activities and institutions, which together make up the content of the banking system. At the same time, their importance and role associated with money and credit as essential factors of continuity of play, as their role is just to play supply the necessary amount of money and credit. In some countries there are specialized banks that today are making great efforts to achieve economic development in different regions, as reflected by the scope of the large investments that are invested in the agriculture, industry and housing. Specialized Bank activates and support the role of the private sector in economic activities and are therefore one of the most important pillars of economic reforms in some countries at the present time. The research topic is related to the recognition of the causes, the main factors that caused the condition resulting from the development of the economy in some countries and the role of specialized banks in further economic development, especially in agriculture. If we well formulate models of specialized banks, especially in agriculture, than we can produce high-quality services and information to their customers and then they will constitute an adequate basis and support the economic development of the country.*

Key words: *Financial Management, Agricultural Banking, Economic Development*

Sadržaj: *Bankarstvo je definisano prema vrsti i sadržaju bankarskih aktivnosti i institucija, koje zajedno čine sadržaj bankarskog sistema. Istovremeno, njihov značaj i uloga u vezi sa novcem i kreditima, kao bitnih faktora, je snabdevanje potrebnim količinama novca i kreditima. U pojedinim državama postoje specijalizovane banke koje danas ulažu velike napore za postizanje ekonomskog razvoja u različitim regionima, što se ogleda velikim investicijama koje se ulažu u poljoprivredu, industriju i stanovanje. Specijalizovana banka aktivira i podržava ulogu privatnog sektora u ekonomskim aktivnostima i zbog toga je jedan od najvažnijih stubova u ekonomskim reformama u pojedinim državama danas. Istraživanje se odnosi na pronalaženje glavnih faktora i uzroka koji su doveli do razvoja poljoprivrede i uloge specijalizovanih banaka u daljem ekonomskom razvoju. Ako smo dobro formulisali modele specijalizovanih banaka, posebno u poljoprivredi, možemo proizvesti kvalitetne usluge i informacije svojim klijentima što će predstavljati adekvatnu osnovu i podržati ekonomski razvoj zemlje.*

Ključne reči: *finansijski menadžment, poljoprivredno bankarstvo, ekonomski razvoj*

⁸³ PhD candidate, John Nezbit University, Belgrade, Serbia

⁸⁴ PhD candidate, John Nezbit University, Belgrade, Serbia

Introduction

At the end of the Second World War appeared independent direction of economic theory, known as the (economic development). Since then, governments in developing countries in Asia, Africa and Latin America, and in some European countries begin to seriously think about development. But the definition of development to this day is not completely clear. All this influences that are developing countries, and among them is the Arab world, came into a situation that in most economic and social areas stagnate and regress. There is no doubt that there are some improvements in education and health care in some developing countries, including Arab, but it is not at an appropriate level for these countries want to achieve.

The world today is facing many rapid and successive changes in the economic field. If you follow the development of the economy, it must be noted that the range of changes that occur, ranging from fundamental transformation towards a free economy and its mechanisms. Such economic trends will have different effects and consequences on developing countries. This paper has the main objective to define a specialized bank, especially in the field of agriculture, as well as their role in the economic development process of the country. From this point points to the problems and difficulties they face and specialized banks due to which the set objectives are not meet, as well as the factors that led to it. In this context it is necessary to examine the existing structure of banks, to determine the factors that have contributed to their development and point out contemporary approach in their study in the context of economic development of the country's economy, especially in agriculture.

The definition of specialized banks

Banking is defined by the type and content of banking activities and institutions, which together make up the content of the banking system. At the same time, their importance and role associated with money and credit as essential factors of continuity of play, as their role is just to play supplying the necessary amount of money and credit. Development banks throughout history defined shapes and specifics of production and reproduction, what is the function and organization of banks to adapt, while all the time retained the basic contents of banks as intermediaries in monetary affairs. What was constant, and what binds the very definition of the bank, it has to be a bank as an institution engaged in credit and monetary affairs. The primary function of an intermediary bank is in the acquisition and allocation of funds for the purpose of taking and giving loans. The basic banking operations are: [1]

1. Collection of deposits and provision of funds,
2. Creation of money and credit approval,
3. Payment transactions.

Specialized and branch banks deal with certain types of banking operations, and from the standpoint of professional orientation speaks of close specialization and on the division of labor between banks. Most often it comes to investment banks, export - import banks, banks dealing with foreign affairs, the discount jobs, securities or group of jobs. Special types of banks are considered the Lombard and mortgage banks. Branch banks can be considered specific specialized banks dealing with certain banking activities, and the need for branches, groups or larger associations. There are different definitions of specialized banks and there will be described only some important definitions of specialized banks: [2]

1. They are defined as banks that specialize in the development of national economic sectors, engaged in business terms as commercial banks.
2. Specialized banks are banks that operate in the financing of economic projects, industrial, agricultural, commercial nature of which depends on her specialty (so there are Agricultural Bank, Industrial Bank, etc.).
3. Specialized banks are financial and banking institutions that deal with various credit instruments in the monetary and financial markets, and whose task is financial intermediation between specific types of lenders and borrowers.
4. Specialized banks are defined as those banks whose banking transactions are used to certain types of economic activity, such as industrial activities, agricultural activities or real estate activities, in accordance with resolutions of establishment and which do not take deposits as one of the main aspects of its activities.
5. These are specialized institutions or joint-stock companies whose primary objective is to provide loans to individuals or legal entities, in order to implement various types of economic projects, some agricultural projects, or projects in the field of real estate, and there in the banking legislation.

Types of specialized banks

When talking about the banking industry in its most basic sense, we will start from the idea of the bank. There are different types of banks. They can be divided by maturity affairs to: commercial banks (operating current affairs) and investment banks (long-term jobs), in the business area to: commercial, agricultural, industrial banks ..., according to the territorial criterion on: municipal, regional, national, a multinational, etc. [3]

However, the most common classification of banks carried out by one complex criterion, which includes funds which the bank funds, sources of funds and their use, and that the division of the banks: transmitting (central) bank, commercial banks, commercial banks, investment, universal and other banks. [4] The Central Bank is the most important one bank banking system. Through its regulations regulate and supervise all monetary flows, i.e. the monetary policy of the country (this means that it is responsible for establishing price stability, economic growth, employment ...). It a transmitting function (only it can print money and withdraw money from circulation), as well as the "lender of last resort" (in the sense that in this way can prevent the bankruptcy of other banks). In any case, it is not a profitable institution, and her pro | fit and not the main motive of business, such as precious banks. Business banks have very polemical name, because this should be a bank or a company with a dominant own capital, and in our banks, which are called banks in its liabilities are predominantly borrowed capital. Nevertheless, it is the banks that perform both short- and long-term tasks, and can be owners of expensive companies whose profits increase the bank's own capital. Commercial banks are engaged in deposit operations and to receive funding short-term, by offering them further in the form of loans (residents and businesses). These banks are usually highly branched and have many branches.

Investment banks are engaged in mobilizing resources in the medium and long term. These funds are further directed to long-term investments (agriculture, industry ...). Their financially potential to form the basis of broadcasting long-term securities, and also have specialized in consulting fees in connection with the sale of securities. Universal banks are banks that deal with the most basic deposit operations and short-term loans, although essentially doing all kinds of jobs. Of course, we should bear in mind that this classic division of banks

increasingly lost its importance and that in the world today perhaps 90% of the banks are universal, i.e. working simultaneously all the business of banking, insurance, trade securities, have ownership in other companies. [5]

Other banks could be classified by not precisely defined certain activities as previously mentioned bank. They certainly have their own field of work, so in this group could enter banks that share e.g. to: commercial, agricultural, industrial ... and if they have not jobs defined in terms that each of them does. Certainly, it should be emphasized that at the present time, when everything tends to globalization, such divisions lose significance, so maybe the division of banks should include only: the central bank, universal banks and other banks, whereby the universal banks accounted for a majority percentage of banks, and other categories we could classify all other banks. Perhaps the best indicator of this claim would be the fact that the number of banks in the United States has decreased dramatically from 1970 when there were 13550, to 2001 when the number was 8080. [6]

The role of banks specializing in financing economic development

There are varying features and functions of specialized banks from country to country, as determined by the economic capacity of each country and delegated to banks by professionals working in the development stage, which is specific and generalized process. Specialized banks provide funds as a component of production for these sectors and credit specificity in accordance with the plans of the state and directions of development of these sectors. There are strong links with the state and its various organs in many countries of specialized banks for financing. A general economic sector that are wholly owned by their government (the state) and the private sector, and thus sets the objectives and design strategies and policies that will assist in the investigation by the state because of its influence and importance within economic development.

Specialized banks should provide loans to medium- and long-term economic projects based on sound economic fundamentals, in order to ensure continuity and contributed to the process of economic development. When there is a need for projects to increase production, which require the presence of new machinery or adding some new production lines companies resort to borrowing from the banks so as to ensure that the Bank is properly funded and optimize the use of funds borrowed from it in the project so that the debtor is based on decisions to give credit for research, analysis and evaluation of the project which should be financed. This study of all aspects of technical, financial and marketing side needs to ensure project success in the future, so that the success of a project leads to a contribution in any aspect of economic development, as well as to secure return of borrowed funds in accordance with the agreement with the bank.

Since banks are specialized for direct investments through the establishment of new economic projects wholly owned or participates in the capital with the private sector, these projects, if successful, will be of great role and influence in economic development, but the success of these projects depends on the availability of component elements economic development and related to the natural resources and labor, organization and money. Specialized banks play an important role in the optimal use of production factors so that their opportunities in the organization of production elements not only bring money, but also provide technical advice and scientific studies, as well as assistance in finding appropriate solutions to the problems that may interfere with the success of economic projects. In addition to those previously mentioned roles, specialized banks play the following roles in economic development:

1. To supplement the work of commercial banks by providing services that are not accepted by commercial banks and private investment medium and long term.
2. To contribute to development in their areas of specialization.
3. To initiate cooperation with various parties in order to achieve certain goals, contributions, start the wheels of development in different sectors.
4. To provide the necessary funding for key sectors of the economy with low interest rates or no interest rates.
5. To provide technical consultation and training courses, training for workers in agriculture and industry to increase their competence and to inform them of the results of research and development in these areas.
6. To encourage the establishment of specialized companies entrusted with the implementation of the agricultural and industrial projects, as well as a construction of flats.
7. To work towards the establishment of various cooperatives this will help in the marketing of agricultural and industrial projects.
8. To find the area of investment in these vital projects.

Conclusion

There is no doubt that the practice of specialized banks in establishing various economic projects limited its laws and banking by legislation according to the current state of the members and work attitudes of the legal organization of these banks, so that they are in line with economic conditions prevailing in the country in line with the trends and government policy towards economic projects and direction of economic development in general.

Many developing countries have developed plans for economic development, so that specialized banks play an important role in providing funding for various economic sectors, according to which commercial banks are often reluctant to finance them. Developing countries are now trying to create the atmosphere and the climate for investment and investment legislation so as to encourage that these investments find themselves in the activities of specialized banks which become responsible for the performance of their roles so by using its funds or participation in investments provide loans to owners of investment projects. If well formulated models of specialized banks, especially in agriculture, produce high-quality services and information to their customers then they will constitute an adequate basis and support the economic development of the country.

References

- [1] Salah El -Din Hassan al - Sisi, (1997). Scientific management of commercial banks and the philosophy of modern banking, Dar ELVs for printing and publishing, first edition
- [2] Reda Abu Hamad Al Ali, (2002). Bbanking management, Dar thought of printing, publishing and distribution, first edition
- [3] Akram al - Haddad, Shakur Hd Lol, (2005). Money and Banking, Publisher Dar Jasar, first edition
- [4] Abdul Kader Mohamed Abdel Kader Attia, (1999). Recent trends in the development, University House, Alexandria, first edition
- [5] Suleiman Ahmad Lozi, Mehdi Hussein Zuev, (1997). Bank management, Dar thought of printing, publishing and distribution of Oman, first edition
- [6] UN-DESA, UN World Economic Situation and Prospects 2002, New York

COMPETITION AND COMPETITIVENESS AS ECONOMIC CATEGORIES AND THEIR ROLE IN ENTREPRENEURSHIP

KONKURENCIJA I KONKURENTNOST KAO EKONOMSKE KATEGORIJE I NJIHOVA ULOGA U PREDUZETNIŠTVU

Candidate of Science (Economics), Evgenia Yazovskikh, Associate Professor⁸⁵
Doctor of Science (Economics), Alexander Mokronosov, Professor⁸⁶

Abstract: *The article considers competition as a main driving force that coordinates the activity of market participants, regulating proportions of public production, making possibilities of meeting the needs in the best way and utilizing resources by society. Severe competition has its own criterion – competitiveness – to assess the success of functioning of the economic subjects. Competitiveness possesses the ability to keep high economic effectiveness of the activity in terms of competitive struggle.*

Key words: *competition, competitiveness, entrepreneurship, globalization, enterprise*

Sadržaj: *U radu se analizira konkurencija kao glavna pokretačka sila koja koordinira aktivnosti učesnika na tržištu, reguliše razmere javne proizvodnje, pokušavajući da zadovolji potrebe potrošača na najbolji način uz korišćenje resursa od strane društva. Ozbiljna konkurencija ima i svoje kriterije - konkurentnost - da proceni uspeh funkcionisanja privrednih subjekata. Konkurentnost poseduje sposobnost da zadrži visoku ekonomsku efikasnost aktivnosti u smislu konkurentske borbe.*

Ključne reči: *konkurencija, konkurentnost, preduzetništvo, globalizacija, preduzeća*

Competition as an economic category has already been attracting attention of economists and researchers for some centuries. This phenomenon has become especially important since setting trade relations between countries. Transformation of economic mechanisms of European countries towards market relations has influenced it considerably. Nowadays in terms of globalization, the meaning of competitiveness is hard to overestimate. The fact that competition is the basis of market economy and its driving force is universally recognized. The problems of providing competitiveness are key problems of functioning economic objects at all levels. It specially concerns manufacturing and service enterprises.

Integration and globalization intensify existing tendencies and make big demands on the quality of working out competitive strategies, the rate of increasing competitive advantages and some other questions of competitive struggle.

⁸⁵ Ural federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin. Marketing Department, 620002, 19 Mira street, Ekaterinburg, Russia, yeyazv@mail.ru

⁸⁶ Russian Vocational and Pedagogic University, Economics Department, 11 Mashinostroiteley street, Ekaterinburg, Russia, amokronosov@mail.ru

To understand the categories “competition” and “competitiveness” completely it is necessary to study the essence of these notions as main economic categories, their structures and mechanisms. These points require special attention despite the fact that scholars study such notions as “competition” and “competitiveness” very thoroughly. In table 1 one can see various classifications of the notion “competition” represented by famous Russian and European scholars.

<i>Scholars</i>	<i>Definition of competition</i>
A. Smith	A classical variant of behavioral definition of competition; fair rivalry.
D. Ricardo	A mechanism of market price regulation.
A. Marshall	A neoclassical variant of behavioral definition of competition; struggle for rare economic goods.
K. Marx	Competition is a struggle for more favorable conditions of product production and distribution, for getting higher profits
J. Robinson	The founder of the notion “imperfect competition”; the law regulating prices, wages and rent.
A. Cournot E. Chamberlin	A structural approach to understanding competition; a principle possibility of controlling the market by its participants
K. McConnell, S. Brue	Competition is a great amount of independent sellers and buyers in the market; a possibility for market participants enter and leave it easily
J. Schumpeter	Competition is a rivalry between old and innovative products
F. Hayek	Competition opens a real way of behavior in the market, enables to understand if potential profit of the enterprise justifies inconveniences and risks connected with it
G. Azoev	Competition is a rivalry between participants for gaining the target
E. Ivanova	Competition is an independent rivalry in the open and free competitive system between participants that can be compared
R. Fathutdinov	Competition is a process of regulating competitive advantages by economic subjects
A. Udanov	Competition is a struggle between companies for the limited volume of consumers’ solvent demand
M. Porter	Competition is a dynamic and developing process regularly changing the landscape where new products, new ways of marketing, new productive processes and new market segments constantly emerge

Table 1: The essence of the notion “competition” offered by European and Russian scholars [1]

The table shows that each concept of competition implies its own cognitive target. Thus, working out a universal theory of competition, reflecting the whole variety of approaches for its understanding is a problem that is hard to solve nowadays.

It is also necessary to consider competition as a phenomenon resulting from market economy and developing with the evolution of the economic system. A retrospective analysis of the competition theory helps researchers to realize the reasons of its emerging, mechanisms of actions, its connection with other economic phenomena and evolution of the economic system.

Preconditions to researching “competition” and its economic relations began to emerge in principal books on economy more than two centuries ago. To be more exact, the first scientific approach to understanding the notion “competition” appeared at the end of the eighteenth century. Adam Smith is considered to be a founder of classical political economy. According to his opinion, competition is a phenomenon that is typical for market economy. He identified it as an “invisible hand”. He also defined some conditions that were necessary for existing “free competition” within the limits of which it could be restricted only by subjective reasons. A. Smith compared competition to rivalry that could influence prices. Moreover, he offered some positions of a “free competition” model [2].

Continuing to analyze the concept of free competition D. Ricardo formed its theoretical model and emphasized its role in fixing a price balance. He also made known mechanisms of influencing “free competition” on profit rate and wages changing [3].

Thus, in the eighteenth century, scholars formed a behavioral approach to understanding competition based on knowledge of market relations. Later this approach became a foundation of a contemporary theory of “competition”.

Considering the notion “competition” researchers of political economy school concluded the following: competition is the only force regulating market relations. Thus, they put the main accent on studying mechanisms of fixing market prices.

The representatives of neoclassical school (A. Cournot, F. Knight, etc.) worked out a theory of perfect competition, developing A. Smith’s theory of “free competition”. Having built a model of ideal competition, they set main conditions of existing this theory, defined more precisely the influence of competition on the price [4]. Further

Evgenia Yazovskikh

Work Experience: Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin, Candidate of Science (Economics) Associate Professor of Marketing Department.

Type of business: University Education

Main activities: Theory of organization, Organizational behaviour, Management and Strategic Management, Marketing, Economics, Entrepreneurship, State regulation of business, Competition.

Education and training:

2014 – Ural and Siberian Centre of personnel development “Factory of managing projects”, Yekaterinburg, Russia;

2013 – Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin, “Professional mastering personnel of the Federal University”

2012 – Institute of Management, Social and Economic Development, Saratov, Russia

2010 – Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin, “Scientific and innovative activity in education. Problems of entrepreneurial development”

2008 – Ural International Institute of tourism, Yekaterinburg, Russia, “Basics of tourism industry”

2006 – Ural State University named after A.M. Gorky, Yekaterinburg, Russia “Methods of teaching Russian as a foreign language”

2005 – Ural State Economic University, Yekaterinburg, Russia, post graduate education

2000 – Central European University, Budapest, Hungary, “Emerging from Communism: Russia and China and the New International Order”

1997 – BBC, London, Great Britain “Intensive course for the teachers of English”

Besides, E. Yazovskikh is a regular participation in national and international conferences (Russia, Finland, Serbia, Great Britain, USA). She is engaged in many projects and campaigns as a part of a project team.

transformation of economic concepts resulted in evolution of the competition theory.

The accelerating development of society and monopolization of markets revealed disparity of theoretical theses in economic practice. Developing and adding the theory of “perfect competition” A. Marshall criticized this theory and laid the foundation of the monopolistic model of competition [5].

Studying the inner organization of competition as a phenomenon, representatives of neoclassical school began to adhere to a structural approach of defying it. The peculiarity of the given way is the priority of market analysis and conditions of studying companies’ struggle with each other. The aim of the approach is to offer companies a possibility to influence the price level rather than a reason of gaining in competitive struggle.

New considerations of approaches to realizing the notion “competition” and expanding a scope of problems, which were studied from the viewpoint of their influencing competitive forces, became possible due to changing the notion essence of competition.

At the beginning of the twentieth century serious economic crises made scholars reconsider the theory of “perfect competition” that did not correspond to realities from their point of view.

The theory of monopolistic competition offered by E. Chamberlin and the theory of “imperfect competition” suggested by J. Robinson filled the gaps, which emerged in methodology [6,7].

The absence of conditions of “perfect competition” made researchers reconsider market mechanism, and the next approach, that studied competition as an economic phenomenon, was structural. A fundamental theoretical base was adjusted to market models of monopolistic competition, monopoly and oligopoly.

The middle of the twentieth century enriched the theory of competition by a new approach to its understanding – functional. According to it, J. Schumpeter considered competition as rivalry between old and innovative products; F. Hayek interpreted competition as “the procedure of opening a real way of behavior in the market” [8, 9]. The supporters of the given approach focused special attention on the concrete peculiarities of competition and the consequences of the competitive struggle.

The majority of economists consider competition to be a process. E.g., D. Armentano wrote that competition is a constant process of rivalry between sellers for making potential clients to become regular ones. The main accent was focused on strategies that defined price policy, product differentiation, advertisement, service, research and development, technological innovation and many other factors directed to sales and followed by profits. Competition is not mere mechanical optimization with definite limitations; it is a constant search and application of possibilities of getting profit in uncertain conditions. The distribution of resources is effective if competing producers are involved in the searching process and react adequately to constantly changing market conditions [10].

Some Russian scholars shared D. Armentano’s opinion. One of them is A. Mokronosov who also declared that competition is a part of the market environment that changes the market itself and the companies existing there. Understanding the dynamic character of competition

enabled him to admit the correlation between competition and monopolies as competition between producers of differentiated products and price discrimination [11].

To V. Krivorotov's mind, market competition is a struggle for stable and increasing consumers' recognition that results in getting profit. The activity of economic subjects occurs in conditions of resources limitation that are necessary both for the production process and consumers' demand for this production [1].

Competition is a universal phenomenon and this fact enabled scholars to suggest the following approaches to defining "competition" in dependence on the purpose of research (table 2).

<i>Purpose of research</i>	<i>Approaches to defining "competition"</i>				
	<i>Behavioral</i>	<i>Structural</i>	<i>Functional</i>	<i>Complex</i>	<i>Dynamic</i>
Purpose of interpretation	Show methods of competitive struggle, principles of choice of the behavioral strategy of enterprises in the market	Define the market structure	Show the role of competition in economy	Systematize and give a complex evaluation of the notion "competition"	Admit the diversity of correlation between competition and monopolies
Basic researchers	A. Smith, D. Ricardo, A. Marshall, P. Heine, M. Porter etc.	A. Cournot, J. Robinson, E. Chamberlin etc.	J. Schumpeter, F. Hayek, Yu. Korobov, G. Azoev etc.	V. Krivorotov, A. Kalina, S. Erypalov, etc.	A. Mokronosov, I. Mavrina, etc.

Essence of the approach	Competition is a force that characterizes the interaction of supply and demand, provides a functioning mechanism of market pricing and regulates proportions of mass production	Competition is a principal possibility or impossibility of influencing some economic subjects on general level of prices in the market (if this influence is impossible – competition is perfect, otherwise – competition is imperfect)	Competition is an active process of rivaling interaction and an indispensable market attribute	Competition is a complex of economic relations resulting from market rivalry of economic subjects that are interested in gaining the same target in conditions of resources limitation that enable to gain the same target	Competition is a multi-level phenomenon that emerges on different economic levels (macroeconomic, mezeconomic and microeconomic) and in different aspects (the way of coordinating economic activity, mechanism of interacting market agents, the way of gaining economic targets, the way of achieving competitive advantages)
The approach accent	Struggle between companies	Analysis of the market structure and conditions dominating there	The role of competition in economics	Economic character of competition that defines the activity of the economic subjects existing in the market	Process of the market development

Table 2: Approaches to defying the notion “competition”

Thus, having analyzed the views of representatives of different approaches to understanding the notion “competition” enables us to conclude the following:

- the concept “competition” implies a cognitive function, being a means of achieving other economic phenomena and processes; necessary attention was not paid to its own value;
- different views at the competition essence and its driving forces is a process accompanying the development of the economic system;

- working out the theory of contemporary competition should be realized using various approaches.

Being an economic phenomenon competition cannot be realized by itself. This process is done through competitive struggle of economic subjects and their ability to hold their market share. In this connection, such a category as “competitiveness” took a strong position in economics.

Competitiveness is an ability to keep high economic effectiveness in terms of competitive struggle. Nowadays the notion “competitiveness” is used for categories of different levels: competitiveness of products, companies, branches, regions and countries. Branch and country competitiveness finally depend on the ability of definite producers to produce competitive products.

On the one hand, there is a close correlation and interdependence between notions of “competitiveness” on different levels. But on the other hand, notions “competitiveness of the country” and “competitiveness of the branch” are differentiated in the following:

1. target functions of these objects are different;
2. the target direction can considerably differ, it depends on historic traditions and traditions of people living there;
3. all countries differ greatly in scales, their role in world history, economic and geopolitical potential.

Competitiveness is a universal indicator that can be used in many spheres of life and activity. It is an economic category by its essence. The majority of scholars confirm that the notion “competitiveness” should be applied to economics more rather than other sciences.

The whole variety of competitive relations occurring in economy is divided into three levels:

- micro level (concrete products, production, enterprises) – characteristics reflecting quality and price of products;
- mezo level (branches, groups of enterprises) – characteristics providing sustainable improvement of indicators of effectiveness of industrial resources branches;
- macro level (economic complexes, countries, associations of countries) – characteristics reflecting a general state of economic systems, their balance and investment climate.

Alexander Mokronosov

Work Experience:

2015 - Russian State Vocational and Pedagogic University, Professor (Economics), Head of the Economics Department

2007- 2013– Russian State Vocational and Pedagogic University, Director of Economics and Management Institute, Professor

1996-2007 – Academy of State Service, Head of the Academic department of Economics, Marketing and Finance, Professor

1975-1996 – Institute of Economics (The Ural Research Centre of the Academy of Science), Researcher

1970-1975 – Ural polytechnic Institute, Sverdlovsk, USSR, Assistant of the Department of Economics in the field of Engineering

Type of business: *University Education*

Main activities: *Economics, Entrepreneurship, State regulation of business, Competition, Finance, Regional Economics*

Education and training:

2001 – *International Academy of Production Engineering Science and Practice*

1998 – *Ministry of Education, Russia*

1996 – *Germany, Training a foreign language*

1996 – *Ural Polytechnic Institute named after S.M.Kirov, Sverdlovsk, Doctor diploma (Economics)*

1975-1978 – *Ural Polytechnic Institute named after S.M.Kirov, Sverdlovsk, post graduate student*

Since 1996 A. Mokronosov has held administrative positions in different educational establishments. He is member of the Dissertation Committee of the University of Economics in the field of Regional Economics (Yekaterinburg, Russia), a member of the Dissertation Committee of the Academy of Science in the field of Economics, regional Economics (Yekaterinburg, Russia).

He is regularly engaged in many projects and campaigns as both a part of a project team and a project leader, an active member and organizer of regional, national and international conferences (Serbia), an active participant of round tables, symposiums, projects, a regular reviewer of diplomas, research projects, dissertations.

Hence, a macro level defines main conditions of competitiveness of the whole economic system. A mezo level of competitiveness forms perspectives of the development of branches and corporations that comprise a group of enterprises. On a micro level competitiveness gets its final completed form such as competitiveness of enterprises, products etc. that is expressed in correlation between price and quality. This correlation depends on conditions formed on previous two levels, on personnel of enterprises, their abilities to apply both their resources and national economic and branch advantages.

Alongside, this multi-level character, competitiveness has a whole number of other peculiarities. Economy can be analyzed from the point of view of external and internal competitiveness. While considering external economic competitiveness one implies a share of branches in export or, talking about products and services, an ability to sell products and services in global markets is meant. Enough quantity of products and services in the export structure provides a stable solvent balance of the country.

Consideration of a multi-level character of competitiveness enables us to make a hierarchy of the notion “competitiveness” of market subjects (table 3).

<i>The level of hierarchy</i>	<i>Definition of competitiveness</i>
country competitiveness	The ability of the country to produce products and services corresponding to the demands of global markets and making conditions for increasing state resources at the rate that allows to provide sustainable growth rate of GDP and the quality of population’s life corresponding to the world level

region competitiveness	The ability of the region to produce products and services corresponding to the demand of internal and global markets, making conditions for increasing regional resources for providing the growth of potential competitiveness of economic subjects at the rate that allows to provide sustainable growth rate of GDP and the quality of population's life in the region corresponding to the global level
branch competitiveness	The ability of the branch to produce products and services corresponding to the demands of internal and global markets and making conditions for increasing the potential of competitiveness of branches enterprises on the basis of basic macro o technologies
enterprises competitiveness	A relative characteristic that shows a difference in the development of a particular organization and the development of a competitive organization through the rate of meeting people's needs with its products and through the effectiveness of the productive activity
production competitiveness	A combination of qualitative and pricing characteristics of the products that meets concrete needs of consumers and profitably differs from rivalry products

Table 3: The hierarchy of the notion "competitiveness of market subjects"

One of the characteristics of competitiveness is the necessity of its quantitative assessment. Its absence results in subjective character of maintaining the level of competitiveness and its increase. In this connection, one can confirm that competitiveness has a multi-aspect character. This category can be classified as assessed that implies the presence of the assessment subject (a person who does it), a target (criterion) of competitiveness assessment. Subjects of competitiveness assessment can be government, organizations, investors, consumers etc.

The objects of this assessment are the objects and subjects of competitiveness. The targets (criteria) of assessment can be a market position, rates of development, returning borrowed funds etc. Products, work and services are traditionally referred to objects. Besides, production, legal documents, research and development papers, technology, personnel, securities, information, infrastructure can be considered as objects of competitiveness [12].

Competitiveness possesses a relative character and can be seen only while comparing the analyzed object (subject) with objects (subjects) competing with it. This comparison should meet complete and definite needs. The exceptions are rare cases having an "absolute" character of competitiveness, such as products, possessing unique characteristics that do not have substitutes, monopolistic enterprises.

Competitiveness has such an important characteristic as concreteness, i.e. one implies concrete conditions, concrete market and concrete time. Moreover, competitiveness possesses a dynamic character. It changes with time and it depends on the life cycle of the subject (object) of competitiveness. It also changes in the internal and external environment and some other conditions.

Besides, one of the most important peculiarities of competitiveness is its possibility to be influenced, i.e. to be regulated as one of the most important parameters of strategic development. Competitiveness also possesses such a characteristic as contradiction that combines interests of consumers and producers.

References:

- [1] Krivorotov, V., Kalina, A., Erypalov, S. (2015) *Competitiveness of enterprises and competitive systems*, UNITY-DANA, Moscow, p. 8
- [2] Smith, A. (2003) *Wealth of nations*, Collection of economic classical works, Business-Press, Moscow, Volume 1, p. 189
- [3] Riccardo, D. (1955) *Collection of works*, Gospolitizdat, Moscow, Volume 3, p. 28
- [4] Blumin, I. (1962) *Theory of Cournot. Critics of bourgeois political economy*, AS USSR, Moscow, Volume 1, p. 491
- [5] Marshall, A. (1993) *Principles of economics*, Progress, Moscow, Volume 2, p. 175
- [6] Chamberlin, E. (1996) *Theory of monopolistic competition*, Economics, Moscow, p. 393
- [7] Robinson, J. (1986) *Economic theory of imperfect competition*, Progress, Moscow, p. 65
- [8] Schumpeter, J. (1982) *Theory of the economic development*, Progress, Moscow, p. 94
- [9] Hayek, F. *Individualism and the economic order*, [http:// www. libertarium.ru/ 10064](http://www.libertarium.ru/10064)
- [10] Amertanto, D. (2005) *Antitrust vs Competition*, Alpina Business Books, Moscow, p. 38
- [11] Mokronosov, A. (2011) *Competitiveness of the enterprise*, RGPPU, Ekaterinburg, p. 13
- [12] Fathutdinov, R. (2000) *Competitiveness: economics, strategy, management*, Infra-M, Moscow, p. 312

UTICAJ MENADŽERA I LIDERA NA USPEŠNO POSLOVANJE U KOMPANIJAMA

EFFECT OF MANAGERS AND LEADERS ON SUCCESSFUL BUSINESS IN THE COMPANIES

dr, Mirjana Šekarić, vanredni profesor⁸⁷
MSc, Marina Kostić, dipl. ekonomista master⁸⁸
MSc, Jelena Šekarić-Sotirovski, dipl. ekonomista master⁸⁹

Sadržaj: *Globalizacija, savremeno društvo, nove tehnologije i brze promene u kretanju savremene ekonomije nameću kompanijama da daju prioritet menadžmentu i liderstvu kako bi se prilagodile promenama novih strategija, sa ciljem postizanja konkurentnosti i održivosti na turbulentnom poslovnom tržištu. Od posebnog značaja za same kompanije je profesionalnost kadrova, veština i sposobnost menadžera i lidera da brzo usvoje nova znanja, da prepoznaju savremene tokove i da ih implementiraju u buduće poslovanje kompanije. Ovo je vek znanja i informacija, a intelektualni kapital je glavni resurs, pa menadžerske i liderske kompetencije uzimaju primat u postizanju glavnog cilja, konkurentne prednosti kompanija. Za uspešno poslovanje kompanija vrlo je značajna korporativna kultura koja prožima sve aspekte njenog funkcionisanja.*

Ključne reči: *Menadžment, liderstvo, kvalitet upravljanja, korporativna kultura*

Abstract: *Globalization, modern society, new technologies and the rapid changes in the movement of modern economics impose companies to give priority to the management and leadership in order to adapt to changes in the new strategy, with the aim of achieving competitiveness and sustainability on the turbulent business market. Of particular importance for the companies is professionalism of staff, skills and capability of managers and leaders to quickly acquire new knowledge, to recognize the contemporary trends and implement them in the future business of the company. This is the century of knowledge and information and intellectual capital is the main resource, so competence of managers and leaders take precedence in achieving the main objective, the competitive advantage of companies. For the successful operation of the company corporate culture that permeates all aspects of its functioning is very significant.*

Key words: *Management, leadership, quality management, corporate culture*

⁸⁷ Univerzitet Singidunum, Danijelova 32, Beograd, Srbija, sekarić.mirjana@gmail.com

⁸⁸ Doo Montenegro Art, Petra Petrovića I br 19, Budva, Crna Gora, kostić.marina@rocketmail.com

⁸⁹ Credit Agricole S.A. A.D., Braće Ribnikar 4-6, Novi Sad, Srbija, sekarićjelena@gmail.com

1. UVOD

Brze promene i globalizacija na savremenom tržištu nameću kompanijama da prihvate novu filozofiju i nov pristup u poslovanju, kako za menadžere tako i za lidere, kako bi kompanije ostale i opstale na svetskom tržištu. Menadžment je taj koji predstavlja “lokomotivu” za kompaniju a lideri moraju da budu u svakom trenutku spremni za sve vrste promena i novonastale situacije. Takvi lideri su spremni u svakom momentu da pravovremeno reaguju i svojoj kompaniji omogućće da spremno dočeka turbulencije na tržištu.

Da bi ostvarili svoju važnu ulogu u kompaniji, a to je stvaranje zajedničkih vrednosti, menadžeri moraju da budu spremni da uče i ulažu u sebe, a stečeno znanje i iskustvo da prenose i dele sa ostalim zaposlenima u kompaniji. Da bi se zadržala konkurentnost, a time i stekla prednost u odnosu na druge i dobila liderska pozicija u okruženju, liderstvo mora da se transformiše, odnosno da lideri poseduju sposobnost da upravljaju promenama, da donose radikalne odluke i imaju viziju za svoju kompaniju. Da bi sve to postigli moraju da primenjuju najsavremenija dostignuća iz oblasti menadžmenta.

2. ULOGA MENADŽERA I LIDERA U PROCESU SPROVOĐENJA PROMENA U KOMPANIJAMA

Uspeh kompanije, kao i njena prednost na tržištu umnogome zavisi od menadžmenta same kompanije a naročito od menadžera koji treba da budu motorna snaga u obavljanju svih zadataka koji menadžment postavi pred zaposlene a sa druge strane lideri sa svojim znanjem i veštinama da budu vođe koji će kompaniju voditi ka uspehu. Očita je razlika između menadžera i lidera a to je najbolje prikazao Warren Bennis, dobar poznavalac liderstva kada menadžment prikazuje skraćenicom POEM, što znači P-Plan (Planiranje), O-Organize (Organizacija), E-Execute (Izvršenje), M-Monitor i Measure (Nadgledanje i kontrola). Za liderstvo je dao skraćenicu MAST što znači: M-Management of Meaning (šta je bitno za moju kompaniju), A-Management of Attention (pažnju usmeriti na bitne aktivnosti, one koje nisu bitne stopirati), S-Management of Self (upravljati sopstvenim kvalitetom), T-Management of Trust (upravljanje poverenjem). [1] Očito je da se ove dve funkcije prepliću i uzajamno dopunjuju. Ne može se prihvatiti činjenica da se u jednoj ličnosti nalazi i menadžer i lider. Svaki rukovodilac ne može biti lider, samo mali broj rukovodilaca ima osobine koje karakterišu pravog lidera. Razlika između menadžera i lidera se može predstaviti tabelom [2]:

Prof. dr Mirjana Šekarić, rođena 16.08.1952. godine u Prištini. Vanredni profesor, Univerzitet Singidunum, Beograd, Srbija. Završila Ekonomski fakultet u Prištini, magistarske i doktorske studije na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Oblast naučnog istraživanja: Kvantitativne metode, menadžment ljudskih resursa

<i>Menadžer</i>	<i>Lider</i>
1. Menadžer smatra da se ispravno rešenje može iskoristiti	1. Lider traži novo rešenje za budućnost
2. Menadžer održava	2. Lider razvija
3. Menadžer je fokusiran na sistem i strukturu	3. Lider je fokusiran na ljude
4. Menadžer razvija kontrolu	4. Lider poverenje
	5. Lider je inovator

5. Menadžer je administrator	6. Lider u fokusu ima dugoročnu perspektivu
6. Menadžer u fokusu ima kratkoročnu perspektivu	7. Lider pita šta i zašto
7. Menadžer pita kako i kada	8. Lider je original
8. Menadžer je kopija	9. Lider se obrazuje
9. Menadžer se trenira	10. Lider te vodi na novo mesto
10. Menadžer u mestu gde si	11. Lider se bavi budućnošću
11. Menadžer se bavi sadašnošću	12. Lider sa verovatnoćom
12. Menadžer radi sa sigurnošću	13. Lider sa neizvesnošću
13. Menadžer se bavi sa kompleksnošću	14. Lider na viziju
14. Menadžer je usresređen na činjenice	15. Lider formuliše pitanja i probleme
15. Menadžer pronalazi odgovore i rešenja	16. Lider razliku
16. Menadžer traži sličnost	17. Lider je zadužen za efektivnost
17. Menadžer je zadužen za efikasnost	

Tabela 1: Razlika između menadžera i lidera [2]

Liderstvo je proces, i to je odgovornost pojedinca u vrhu kompanije. Kao vizionar mora da motiviše zaposlene ka strateškim potrebama organizacije, mora da prati trendove i da ih prilagođava potrebama okruženja i da isprobava nove ideje i da promoviše kulturu organizacije tako da je jasno vidljiv doprinos svakog pojedinca u ostvarivanju napretka kompanije. Međutim ako su organizaciji potrebne promene, u tom procesu neophodni su lideri promena čiji je zadatak da promovišu ključne sektorske vrednosti, ali pritom, potrebno je definisati važne kompetencije koje oni u organizaciji treba da imaju. Ono što savremeni trendovi zahtevaju od lidera je iskrenost koja se veoma ceni kao osobina. Zaposleni u kompanijama pokloniće poverenje da ih vodi lider koji otvoreno govori o radu kompanije kao i njene perspektive u budućnosti kao i kakav će benefit imati oni sami.

U našim organizacijama stavlja se znak jednakosti između menadžera i lidera, to je u većini slučajeva nedopustivo. Od rukovodstva se zahteva adekvatno upravljanje resursima kompanije sa ciljem ostvarivanja profita, a inovacije su te koje utiču na konkurentnost kompanije, dok kvalitet poslovanja zauzima važno mesto. To se postiže upravljanjem totalnim kvalitetom (TQM) i integrisanim menadžment sistemom (IMS). Upravljanje TQM podrazumeva unapređenje produktivnosti znanja i odnosi se na pojedinca u kompaniji koji je nosilac znanja, rada i rukovođenja i on snosi odgovornost za primenu kvaliteta. Dok IMS implementira međunarodne standarde za upravljanje kvalitetom. Što se tiče procesnog upravljanja, skup aktivnosti, Tisen et al. (2006) smatraju da je zadatak menadžmenta da motiviše zaposlene da dele znanja i da se u organizacionoj strukturi koja je transparentna jednostavnije razmenjuje znanje. [3] Zato je zadatak menadžmenta da stalno unapređuju produktivnost poslovanja kroz unapređenje znanja svih

Marina Kostić

Diplomirani ekonomista, master, Marina Kostić, rođena 18.06.1984. godine u Prištini. Završila Fakultet za poslovne studije na Univerzitetu Megatrend u Beogradu, Master studije na Univerzitetu Singidunum, smer-strategijski menadžment. Trenutno student na doktorskim studijama na Univerzitetu Singidunum, Beograd, smer-menadžment u turizmu. Zaposlena u Doo Montenegro Art, Budva, Crna Gora. Oblast naučnog istraživanja: Menadžment znanja, liderstvo, ljudski resursi.

zaposlenih i time će se kompanije transformisati u organizacije zasnovane na timskom radu čime će biti uspešnije od drugih.

Lideri su ti koji su sposobni da upravljaju promenama, da kompaniju transformišu ka organizaciji koja uči, koja postaje konkurentna i zauzima leadersku poziciju na tržištu. Kao primer lidera možemo uzeti Holi Taker (Holly Ticker) koja je u 2013-oj godini dobila cenjeno Britansko odlikovanje „Član reda britanske imperije“ (Member of the Order of the British Empire_MBE) za pružanje usluga malim preduzećima. Sa svojim saradnicima napravila je veliki uspeh prodajom preko sajta koji je otvorila i na kome prodaje atraktivne originalne proizvode malih preduzeća. Sa svojim saradnicima napravila je veliki uspeh u 2014-oj godini ostvarivši bruto prodaju od 127 miliona funti. Na pitanje kako je to uspela, ona odgovara da uvek gleda u budućnost, da joj je stalo do toga kako se nešto radi, ne prihvata ne kao odgovor, nikada nije zadovoljna i trudi se da nikada ne gleda unazad. Veoma dugo gleda iz ptičije perspektive i veruje da može intuitivno da prepozna izvanredan proizvod i odličan posao. Takođe zna kako da razgovara sa ženama, koje čine 90% klijenata i poslovnih partnera. [4]

Sposobnost menadžera se ogleda u tome da u turbulentnom okruženju u pravom momentu plasira pravu informaciju koja se odnosi na nove pristupe u upravljanju. Velika je umešnost spojiti odluke preduzeća sa očekivanjem menadžmenta ka tržišno orijentisanim ciljevima. Ukoliko se to ne desi preduzeće najverovatnije dospeva u krizu. Da se to ne bi dogodilo smatra se da preduzeće treba da primeni sledeću strategiju: promena menadžmenta, smanjenje troškova i imovine, finansijske kontrole i finansijsku injekciju. [5] Da bi organizacija ostvarila postavljenje ciljeve u mnogome zavisi od stila rukovođenja i fleksibilnosti menadžera.

Njegov primarni zadatak je postaviti pravog zaposlenog na pravo mestu, da zaposleni budu visokoproduktivni i time doprinesu profitu organizacije. To su takozvani eksperti koji svojim znanjem, veštinama, novim idejama, sa lakoćom rešavaju probleme i čine stub organizacije. Zadatak menadžera je da u svojoj organizaciji za određene poslove definiše potrebno znanje i veštine. Kako zaposleni poseduju različite nivoe znanja to je umešnost menadžera da odredi potrebno znanje i veštine zaposlenih kao i njihove kompetencije, motivaciju i posvećenost poslu, da bi ostvarili postavljeni cilj organizacije. Za organizaciju koja želi uspešnu budućnost vrlo je važno da brine o svojim talentima. Talenat zaposlenog sam po sebi nema velikog značaja ako menadžer taj talenat ne stavi u funkciju uspeha kompanije. Takvi ljudi dovode do novina i pozitivnih promena.

Da bi ostale konkurentne, od kompanija se očekuje da se brzo menjaju i razvijaju. To podrazumeva da prihvate promene kao izazov, kao kontinuirani proces, kao šansu za razvoj i uspeh i da je prilagode prema sopstvenoj organizaciji. Da bi opstale u dinamičnom okruženju organizacije pribegavaju konceptu “organizacije koja uči” što u suštini znači da je znanje i sposobnost za učenjem postaje osnovna karakteristika organizacije, čime stiče prednost na tržištu. Više nije dovoljan samo jedan stručnjak i strateg već timsko znanje i timski rad i da organizacije u celini razmišljaju i deluju preduzetnički, a ne samo pojedinci. Uloga menadžera za ljudske resurse je od velikog značaja u ovakvom procesu, jer on svojim znanjem i

Jelena Šekarić-Sotirovski

Diplomirani ekonomista, master, Jelena Šekarić-Sotirovski, rođena 27.10.1979. godine u Prištini. Završila Ekonomski fakultet u Prištini, Master studije na univerzitetu Singidunum Beograd, smer-menadžment/liderstvo i upravljanje promenama. Zaposlena u Credit Agricole A. D. Student na doktorskim studijama na Univerzitetu Singidunum, smer-inženjerski sistemi u menadžmentu. Oblast naučnog istraživanja: Menadžment, ljudski resursi.

iskustvom, negovanjem kulture znanja transformiše tradicionalnu organizaciju u “učeću organizaciju”. Menadžment mora da kreira viziju organizacije, a da bi se ona ostvarila menadžeri ljudskih resursa definišu viziju a zaposleni aktivno učestvuju u ostvarivanju sopstvenih ciljeva koji su u skladu sa ciljevima organizacije.

Da bi promene bile uspješne menadžeri ljudskih resursa vrše SWOT analizu koja će im omogućiti uvid u trenutno stanje organizacije i stanje kome organizacija teži. Veliki uticaj ima spoljašnje okruženje (stanje na tržištu, konkurencija, nove tehnologije...) koje doprinose odluci HR menadžera i primeni odgovarajuće strategije. Sasvim je prirodno da kod zaposlenih postoji otpor prema promenama koji se ogleda u strahu od novog i neizvesnog ishoda tih promena. Zadatak HR menadžera je da na adekvatan način da pravu informaciju i da zaposleni promene prihvate kao nužnu realnost, i da su one potrebne da bi organizacija napredovala a da oni imaju benefit od tih promena. U sprovođenju tih promena HR menadžer prati zaposlene u novostvorenoj situaciji kao i njihovu adaptaciju na nove zahteve pružajući im obuku da steknu nova znanja i kompetencije da bi pružili maksimum kako bi bili uspješni i zadovoljni na novom zadatku. Sam menadžer mora da bude primer zaposlenima u prihvatanju promena.

3. KORPORATIVNA KULTURA, BITAN FAKTOR USPEHA KOMPANIJA

Za postizanje kvalitetnih poslovnih rezultata menadžeri moraju da kreiraju i inoviraju korporativnu kulturu, jer to nameće novo vreme, nove navike i nov način motivisanja zaposlenih. Od menadžera se ne očekuje da bude iznad zaposlenih i da naređuje, već da ravnopravno uključi zaposlene da se osećaju ravnopravni, da se njihov rad poštuje i priznaje i da žive od kompanije i za kompaniju i time doprinose njenom napretku. Tako menadžer povećava svoj autoritet, jer jedna osoba ne može sve da zna, i ako ima položaj nadređene osobe, glavni je i odgovoran za kompaniju i ima najveću moć.

Svaka kompanija mora da ima korporativnu strategiju da bi uspostavila ravnotežu između postavljenih ciljeva i njegovog okruženja i time uskladila viziju na duži rok. To će uspeti ako napravi sinergiju između strategije ljudskih resursa i organizacione strategije koje utiču jedna na drugu ka ostvarivanju zajedničkih ciljeva, poslovnog uspeha kompanije. Primer je kompanija Transfervajz (TransferWise) čiji su osnivači iz Estonije i bave se pružanjem usluga transfera novca putem interneta. Suosnivač kompanije Tavet Hinrikus je veliki zagovornik korporativne kulture. On nastoji da njegovi zaposleni ne budu samo radna snaga već deo napretka kompanije i budu uvaženi u radnom okruženju “i ako nema drame, karma će biti dobra”, navodi on. Zato novozaposlene šalje u London ili Njujork da provedu prvu radnu nedelju da bi pohađali intenzivan kurs o istoriji i vrednosti kompanije.

Za startap kompanije veoma je važno definisati kulturu, pa kada je reč o tehnološkim kompanijama gde se investira rizični kapital a zapošljavanje je brzo i novozaposleni se ne mogu uklopiti i shvatiti njihovu poslovnu kulturu, pa se može dogoditi raskorak između dve kulture. Kada je Tavet Hinrikus posetio Silicijumsku dolinu video je kako su rešili ovaj problem. Naime, zapazio je da su u okruženju postavili nalepnice sa porukama. Tako, prilikom posete kancelarijama Fejsbuka (Facebook) u Kalifornijskom gradu Menlo Park, uočio je postere na zidu sa porukom “Budi brz i pokreći stvari” i “Šta bi uradio da se ne plašiš”. Ove poruke bi trebale da podstaknu zaposlene da brzo rade i unose promene. Kada je prošetao po ogromnim kancelarijama “Fejsbuka” primetio je da su za stolovima sedeli mladi ljudi koji su brzo kucali. Nije uočio nikog ko dangubi oko stolova za stoni tenis (ti stolovi su im na raspolaganju za razonodu).

Jedna od kompanija u Silicijumskoj dolini koja se bavi izradom aplikacija za unapređenje produktivnosti Evrnout (Evernout), to je kompanija koja dozvoljava zaposlenima da uzmu "neograničene odmore". Izvršni direktor Fil Lajbin (Phil Libin) je uočio da su zaposleni na početku uzimali manje slobodnih dana. Da bi stvorio kreativnu i zadovoljnu radnu snagu on je od zaposlenih tražio da uzmu jednonedeljni odmor i 1.000,00 dolara za organizovana putovanja koja će im proširiti "vidike". Kada se ulaže u poslovnu kulturu, ona daje pozitivne rezultate. To dokazuje jedno istraživanje koje je sprovedla "Glasdora" (Glassdoor) kompanija specijalizovana za zapošljavanje, pod nazivom "Da li se poslovna kultura isplati". Rezultati koji su dobijeni bili su očekivani u smislu da su cene akcija javnih preduzeća u kojima su zaposleni ocenili kao dobra mesta za rad i pri tom hvalili korporativne vrednosti, u njima su konstantno bile više cene akcija od ostalih na berzi. Može se reći da za tehnološke startup kompanije je vrlo bitno da na vreme počnu da uvode poslovnu kulturu, jer ako se to ne dogodi mogu se naći u bezizlaznoj situaciji. [6]

Primer kada ulaganje u zaposlene i negovanje jake korporativne kulture je ključ za razvoj u budućnosti za kompaniju, je Telenor. Generalni direktor Telenora u Srbiji Uve Fredhaj konstatuje: "Uvek tražimo vredne, talentovane i ambiciozne ljude, unutar kompanije i van nje, koji umeju da konstantno uče i šire svoje granice. Kroz različite programe podstičemo ih da se razvijaju, napreduju i da zajedno prepoznamo šta je najbolje za njihovu budućnost, a samim tim i za budućnost kompanije. Važno nam je da kulturu koju negujemo svi na neki način i živimo, čime potvrđujemo da smo odgovorni građani ovog društva i da svojim delovanjem utičemo na sve njegove aspekte". Top menadžer Telenor grupe kompanija u Srbiji Cel-Morten Jonsen ističe da u "Telenor grupi svesno radimo na razvoju i objedinjavanju kompanijske kulture-ona povezuje 30.000 zaposlenih na 13 naših tržišta i izdvaja nas po načinu na koji poslujemo. Zovemo je Telenorov način (Telenor Way) i obuhvata naš kodeks ponašanja, skup vrednosti i stavova koje želimo da negujemo, našu misiju i viziju, kao i naše tražnje". Kompanija Telenor, kao najbolji poslodavac u prethodnoj godini, na godišnjem nivou održava u Srbiji više od 150 korporativnih treninga kroz koje se dodatno stimulišu pojedinci i timovi sa ciljem ostvarivanja napretka u kompaniji. Izvršni potpredsednik i direktor razvoja ljudskih resursa Telenor grupe Jun Erik Haug ističe: "Za nas kao globalnu kompaniju u dinamičnoj industriji, ključ održivog uspešnog poslovanja su ljudi sposobni da pređu na tržišta na kojima su njihove kompetencije najpotrebnije. To ne bi moglo da se odvija bez problema i efikasno da ne delimo istu kulturu. Normalno, postoje kulturne razlike u detaljima, ali naši etički principi, liderstvo i način na koji poslujemo zajednički su svima u Telenor grupi" [7]

Ovi parametri samo pokazuju koliko je važna korporativna kultura kod donošenja poslovnih odluka menadžera, kao i njegovog sprovođenja u praksi. Vrlo bitan faktor u sprovođenju ciljeva i vizije kompanije je da organizaciona struktura i organizaciona kultura budu koegzistentne.

4. ZAKLJUČAK

Savremeno poslovanje nameće kompanijama da pravovremeno reaguju na pritisak koji nameće konkurencija, pri čemu menadžeri i lideri zauzimaju primarnu ulogu. Ta uloga u savremenom poslovanju kompanija je sve značajnija i nezamenljiva. Za strateški razvoj kompanije veoma je važna uloga lidera koji su spremni na svakodnevne promene, koji gledaju unapred i imaju viziju i ujedno se sami transformišu. Oni svojom sposobnošću, inovativnošću, znanjem, prave razliku između uspešnih i neuspešnih. Lideri su ti koji moraju da razvijaju

horizontalnu komunikaciju koja predstavlja timski rad, timsko odlučivanje i timsku odgovornost. Moraju da imaju jasan cilj koji žele da ostvare i pozitivan stav prema promenama i da može koncept tradicionalne organizacije da preobrazu u koncept organizacije koja uči, time što će širiti znanje o tržištima, tehnologijama i uopšte o poslovnim procesima i stvoriti preduzetničku atmosferu. Ono što koči unapređenje efikasnosti poslovanja je spora primena najsavremenijih dostignuća iz oblasti menadžmenta. Od savremene kompanije se očekuje da bude inovativna, jer je to osnov razvoja poslovanja, a posebno u domenu upravljanja.

Sve kompanije poseduju korporativnu kulturu, samo je razlika među kompanijama kako sprovode tu kulturu i koliko je menadžment u stanju da uspostavi i prilagodi kulturu dinamičnim promenama koje nameće okruženje. Zadatak menadžera i lidera je da svojim inicijativama, ponašanjem indirektno animiraju zaposlene i time doprinesu uspehu kompanije. Postojeću organizacionu kulturu je najteže promeniti, ona diktira uvođenje novih sistema upravljanja od čega zavisi uspeh ili neuspeh poslovanja, pa zato treba koristiti menadžersku (change management) metodu upravljanja promenama, koja daje najbolje rezultate. Vrlo je bitno za menadžere koji upravljaju multinacionalnim kompanijama da razumeju koliko utiče korporativna kultura na donošenje odluka u procesu odlučivanja. Očekuje se da ona kompanija koja ima većinu, nametne svoju korporativnu kulturu a ostale kompanije moraju da se prilagode. Tu se ogleda sposobnost menadžera da uskladi različitosti koje nose pojedine kompanije iz svojih sredina i usmeriti ih ka zajedničkom cilju, uspehu kompanije na tržištu.

LITERATURA

- [1] Dostupno na: www.12manage.com/i_lhtml preuzeto: 18.10.2015.
- [2] Cvijanović, J., (2004) *Organizacione promene*, Ekonomski institut, Beograd, str. 255
- [3] Tisen, R., Andrisen, D. & Depre, F., (2006) *Dividenda znanja*, Adižes, Novi Sad
- [4] Financial Times, Kurir, 12.10.2015., str. 04
- [5] Kontić, Lj., (2007), *Restruktuiranje i privatizacija velikih društvenih preduzeća u Srbiji*, Institut za evropske studije, Beograd, str. 26
- [6] Financial Times, Kurir, 25.05.2015., str. 06
- [7] Dostupno na : www.telenor.rs/sr/O-Telenoru/Telenor-u-Srbiji/Novosti/2015/Jedinstvena-korporativna-kultura-za-uspeh-na-13-trzista, preuzeto 20.10.2015.
- [8] Jovanović, P., (2004), *Menadžment- teorija i praksa*, Grafoslog, Beograd
- [9] Porter, M.E., (2007), *Konkurentnska prednost: ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata*, Novi Sad, ASEE Books

MOĆ OBRAZOVANJA U RAZVOJU LIDERSKIH KOMPETENCIJA

THE POWER OF EDUCATION IN DEVELOPING OF LEADERSHIP COMPETENCIES

dr Milenko Dželetović, vanredni profesor⁹⁰
Sonja Šovljanski, stručni saradnik⁹¹
dr Ivana Katić, docent⁹²

Sadržaj: *Liderstvo predstavlja relativno nov koncept u akademskim krugovima. Razvijanje uspešnih globalnih lidera je kompetitivna prednost za multinacionalne organizacije. Lideri moraju da imaju i dodatne sposobnosti u skladu sa multinacionalnom karakteristikom organizacije. Obrazovanje treba da odgovori na promene tranzicionog društva i prepozna, podstakne i pruži, dovoljna znanja i kompetencije, i prilagodi proces učenja novim liderima budućnosti. U okviru obrazovanja moraju se sticati kompetencije koje su primenjive i na nepoznate i složene situacije i životne kontekste.*

Ključne reči: *lideri, kompetencije, obrazovanje*

Abstract: *Leadership is a relatively new concept in academia. Developing successful global leaders is a competitive advantage for multinational organizations. Leaders must have additional capacity in line with the multinational characteristics of the organization. Education must respond to changes in transitional societies and recognize, encourage and provide sufficient knowledge and competence, and adapt learning future leaders. Framework of education must be acquired with competencies that are applicable to the unfamiliar and complex situations and life contexts.*

Key words: *leaders, competence, education*

1. FENOMEN LIDERSTVA U SAVRMENIM USLOVIMA

Liderstvo kao koncept predstavlja relativno nov koncept u akademskim krugovima, iako je sam fenomen prisutan već odavno u ljudskim relacijama. Stogdil [1] je revidirao više od 3000 studija koje su direktno povezane sa liderstvom pre no što će taj koncept i biti popularizovan u naučnim krugovima. Istraživači su pokušavali da na različite načine definišu liderstvo, međutim pokušaji ostaju dosta apstraktni i neprecizni [2]. Često je i mešanje termina lidera i menadžera i njihovo sinonimno navođenje. Koter navodi da je suština razlikovanja ova dva pojma u razlikovanju zadataka lidera i menadžera [3]. Lider je kreator misije i vizionar organizacije, dok je zadatak menadžera da tu viziju ostvari u praksi. Trend odvajanja menadžmenta od liderstva nastaje 1970-ih godina [4]. Od tada pitanje odvajanja liderstva od menadžmenta postaje pitanje mode, a liderstvo dobija karakteristike

⁹⁰ Fakultet poslovne ekonomije, Univerzitet Educons., milenko.dzeletovic@gmail.com

⁹¹ Centar za razvoj karijere, Univerzitet u Novom Sadu, sonja.sovljanski@gmail.com

⁹² Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu, ivana.katic.80@gmail.com

kategorije višeg reda. Menadžeri počinju da se shvataju kao ljudi koji rešavaju rutinske probleme, a lideri kao oni koji otkrivaju probleme i uočavaju mogućnosti koje drugi ne vide.

2. RAZVOJ LIDERSKIH KOMPETENCIJA

Kompetencije su danas postale veoma prisutan pojam i opšte ciljan pojam. Pojavljuju se u različitim naučnim disciplinama, ali često i u različitim tumačenjima i značenjima. U kontekstu zapošljavanja se često poistovećuje sa pojmom i značenjem kvalifikacija i tradicionalno može da označava set pretežno tehničkih veština. U sferi obrazovanja danas kompetencija postaje ultimativni izlazni zadatak [5].

U XX veku razvoj i obrazovanje menadžera i njihovo fokusiranje na posao bilo je dominantno i praktično je okarakterisalo čitav vek. Menadžeri su bili obrazovani i osposobljavani kako da planiraju, budžetiraju, organizuju, obezbeđuju osoblje, kontrolišu i rešavaju probleme. Tek u poslednjoj dekadi prošlog veka, prema analizi Džona Kotera došlo je do razvoja lidera - pojedinaca koji mogu da kreiraju i razviju vizije i strategije razvoja [3].

Kako su vizija, komunikacije i podrška ključni postulati svake transformacije, po Koteru, bez lidera uspešan proces promena nije moguć u XXI veku ili bar neće moći uspešno da zadovolji potrebe i očekivanja [3]. Međutim i proces osposobljavanja i jačanja lidera nije brz proces niti se on može desiti preko noći. Dodatno to postaje veoma važno za zemlje koje prolaze proces tranzicije i reforme visokog obrazovanja, jer se u tim procesima sudaraju i međusobno različito utiču jedni na druge - razvoj novih tehnologija, neravnomerni zahtevi tržišta rada, tradicionalni sistemi visokog obrazovanja i konkurentnost i utakmica između privatnog i državnog sektora visokog obrazovanja.

Otuda i zahtev koji se postavlja pred liderima - da moraju da poseduju sposobnost kako bi se suočili ne samo sa promenama već i sa procesom razvoja, kako bi upravljali tim promenama i uspešno odgovorili na zahteve XXI veka [6]. To znači da visoko obrazovanje treba da pruži: 1) potrebno kognitivno i teorijsko znanje kako bi se omogućilo sticanje stručnih (profesionalnih) veština koje postaju sve više sofisticirane s obzirom na tehnološke promene u procesu rada; 2) široke kompetencije koje su potrebne menadžerima da bi upravljali promenama i da bi mogli da se kontinuirano usavršavaju i uče; 3) set generičkih veština kao osnovni alat neophodan menadžerima da bi uspešno ostvarivali zahteve ne samo unutar svojih organizacija već u ukupnom svom okruženju i društvu.

Razvijanje uspešnih globalnih lidera je kompetitivna prednost, kako za državu, tako i za multinacionalne organizacije. Lideri na globalnim nivoima moraju, pored osnovnih leaderskih osobina da imaju i dodatne sposobnosti koje su u skladu sa multinacionalnom karakteristikom organizacije [7]. Lider u globalnom smislu je neko ko radi na održavanju biznis plana određene organizacije na stranim tržištima, određuje biznis strategije na globalnom nivou i



Prof. dr Milenko Dželetović je izvršni direktor za finansije Preduzeća za telekomunikacije Telekom Srbija a.d. i predsednik Odbora direktora Mtel d.o.o. Podgorica. Magistrirao je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Diplomom akademskih studija je stekao na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Prištini.

Angažovan je i na predmetu Uvod u menadžment na Fakultetu za bezbednost Univerziteta u Beogradu, kao i na predmetu Ekonomska i monetarna unija Fakulteta političkih nauka Univerziteta u Beogradu. Vanredni je profesor Univerziteta Educons. Učesnik je mnogih naučnih skupova i autor brojnih naučnih radova i udžbenika. Oženjen je i otac dvoje dece.

upravlja raznorodnim timovima na više platformi sa različitim osnovnim osobinama. Prema istraživanjima 73% menadžera se slaže da liderstvo na globalnom nivou zahteva drugačiji skup liderskih veština nego onaj koji je potreban za vođenje organizacije koja ne funkcioniše na globalnom nivou. Neki od izazova koje globalno liderstvo donosi sa sobom su upravljanje multietničkim grupama, multietničkim načinima poslovanja i samo prilagođavanje problemima koje donose nove sredine sa novim vrednostima i različitim stresorima [8].

Kako bi donekle bliže odredili skup izazova koje sa sobom donosi unikatnost liderstva na globalnom nivou istraživači su sastavili skup osobina koje osoba u ulozi lidera na globalnom nivou treba da poseduje [6]-[8]. Među tim osobinama su razvijanje stanja svesti koje prihvata raznovrsnost koje globalna karakteristika ovog načina upravljanja sa sobom donosi, razvijanje sposobnosti za komunikaciju na globalnom nivou, poznavanje kulture poštovanje diverzivnosti kulturoloških razlika. Jedino sa skupom tih osobina osoba može da bude dovoljno kvalifikovana za rad u uslovima koje globalno liderstvo zahteva [9].



Sonja Šovljanski, MA

Sonja Šovljanski je stručni saradnik za savetovanje i razvoj karijere studenata na Univerzitetu u Novom Sadu, gde ima osmogodišnje iskustvo u vođenju Centra za razvoj karijere i u karijernom savetovanju. Završila je master nivo Psihologije na Filozofskom fakultetu, Univerziteta u Novom Sadu, a trenutno je na doktorskim studijama Psihologije Univerziteta u Beogradu. Osnivač je udruženja građana Psihorelaks, Novi Sad, gde vrši edukacije iz poslovne psihologije. Sertifikovan je voditelj treninga kao što su asertivni i autogeni trening, sa višegodišnjim iskustvom u radu, kako sa grupama, tako i u individualnom savetovanju. Stekla je sertifikat - Transakciono-analitički savetnik.

Prema istraživanju neke od globalnih liderskih osobina i kompetencija su: otvorenost i fleksibilnost pri rešavanju problema i razvijanju taktika, interes za kulturološke razlike i osetljivost na iste, sposobnost da se nosi sa širom kompleksnošću problema, snalažljivost, optimizam i energičnost, iskrenost i integritet, stabilan lični život, značajno visoke menadžerske sposobnosti [7], [9].

Jedan od najpoznatijih teorija o tome šta je uspešan lider, svakako jeste teorija Danijela Golemana koja ukazuje na emocionalnu inteligenciju kao odlučujući faktor [10]. Iako različite situacije unutar organizacija zahtevaju različite tipove lidera i načina liderstva, Goleman tvrdi da su najefikasniji lideri slični upravo po stepenu emocionalne inteligencije. Goleman i saradnici su se fokusirali kako se emocionalna inteligencija ispoljava na poslu kod lidera, utvrđivali vezu između efektivnih učinaka i emocionalne inteligencije, kao i kako se emocionalna inteligencija ispoljava na poslu. Utvrdili su pet faktora, imenovanih kao samosvest (samopouzdanje, realno viđenje sebe, smisao za humor), samoregulacija (poverljivost i integritet, otvorenost ka promeni i snalaženje u situacijama odlučivanja), motivacija (jak poriv za uspehom, optimizam, čak i u trenucima kada se suočavaju sa neuspehom, posvećenost organizaciji), empatija (ekspertiza u prepoznavanju i održavanju talenata, senzitivnost za kros-kulturne aktivnosti, usredsređenost na klijente) i socijalne veštine (efektivnost i odlučnost u sprovođenju promene, ubedljivost i stručnost u sastavljanju i vođenju timova).

Globalna preduzeća koriste različite vrste obuka. Programi se razlikuju u zavisnosti od toga na koju kategoriju zaposlenih su usmereni. U skladu s tim pravimo razliku između programa obuke menadžera i obuke ostalih zaposlenih. Jedna od pogodnih klasifikacija je razlikovanje

programa obuke kao standardizovanih i nestandardizovanih. Standardizovani programi su generički programi koji u takvoj formi i sadržaju mogu biti upotrebljeni u bilo kojoj zemlji, bez obzira na kulturne i druge specifičnosti. Standardizovani programi se koriste uglavnom za unapređenje kvantitativnih i tehničkih veština, koje su univerzalnog karaktera [11].

Neka istraživanja pokazuju da treninzi ponašanja ne mogu biti potpuno standardizovani, već moraju biti praćeni programima koji su specifični za svaku zemlju [11]-[13]. Nestandardizovani, specifični programi usmereni su



prevashodno na to da odgovore specifičnim zahtevima učesnika i obično se zasnivaju na kulturno specifičnim treninzima. Ovakve programe naročito razvijaju multinacionalne kompanije kojima su potrebni zaposleni sa specifičnim znanjima o određenoj zemlji, njenom jeziku, kulturi i privredi [11].

Liderske kompetencije se mogu razvijati kroz programe formalnog i neformalnog obrazovanja. U okviru formalnog obrazovanja program za razvoj liderskih kompetencija u okviru osnovnih studija slabo su zastupljeni, čak i u okviru fakulteta ekonomske, organizacione i menadžment orijentacije su programi usmereni ka sticanju znanja (neophodnih lideru), dok se u ishodima ne prepoznaju tipično liderske kompetencije [14]. Situacija na višim nivoima školovanja, kao što su master, specijalističke i doktorske studije, je neznatno bolja, ali se tu mogu naći kursevi koji su usmereni ka razvoju liderskih kompetencija.

U okviru neformalnog obrazovanja, srećemo programe u okviru strateškog razvoja kompanija, koje se sprovode kroz seminare, predavanja i radionice; zatim programi u okviru projektnih aktivnosti brojnih vladinih i nevladinih organizacija i fondacija (domaćih i međunarodnih); programi koje nude (čiji su

Dr Ivana Katić je docent na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. Magistar je tehničkih nauka iz oblasti Industrijskog inženjerstva i inženjerskog menadžmenta, Fakultet tehničkih nauka, Univerziteta u Novom Sadu. Uspešno je završila i MBA studije (Master of Business Administration - Magistar poslovnog menadžmenta, usmerenja: Inteligentno preduzetništvo i menadžment projekata). Diplomirala je na odseku za Psihologiju, Filozofskog Fakulteta, Univerziteta u Novom Sadu. Rukovodi stručnom studentskom praksom na Departmanu za Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment. Angažovana je na predmetima Psihologija rada, Savremeni koncepti, alati i metode Menadžmenta ljudskih resursa, Upravljanje talentima, Menadžerske kompetencije, Upravljanje karijerom, Društveni aspekti informacionih sistema, Interpersonalna inteligencija u poslovanju.

Eduktor je Psihopolis Instituta, Novi Sad u oblasti Organizacione transakcione analize. Stekla je sertifikate - Transakciono-analitički savetnik, Transakcioni Psihoterapeut, Eduktor, Psihoterapeut Saveza Društva psihoterapeuta Srbije. Specijalizovana u oblasti ljudskih resursa i primene transakcione analize u radnim organizacijama.

Eduktor je BSC Centra za standardizaciju i sertifikaciju, Novi Sad. Bila je zaposlena na poziciji Psihologa u Societe General Yugoslav Bank, Beograd u okviru koje je uticala na psihološke aspekte rada, strateške aspekte razvoja, proces regrutacije i selekcije zaposlenih, razvoj karijere zaposlenih i evaluaciju radne efikasnosti. Više od deset godina saraduje kao trener i konsultant u oblasti Menadžmenta i Menadžmenta ljudskih resursa sa brojnim organizacijama gde je odgovorna za podizanje nivoa kvaliteta rada zaposlenih, unapređenje procesa rada i realizovanje trening programa za zaposlene.

provajderi) specijalizovane agencije za obuku i trening; zatim programi koji nastaju kao sastavni deo kontinuiranog profesionalnog razvoja čiji nosioci su institucije visokog obrazovanja. U našoj zemlji standardizacija kompetencija predstavlja veliki problem, jer ne postoji jedinstven sistem ponude namenjene razvoju liderskih kompetencija i na taj način postoji svojevrsna vrsta haotičnosti, što dovodi do smanjenog kvaliteta obuke [14]. U pojedinim zemljama, kao što je Nemačka ili pojedine zemlje SAD-a, stanje je znatno bolje. Tu postoje mnogobrojni programi koji ciljaju na tačno određenu vrstu liderske kompetencije (npr. Talentkompas, Profipass, Minesota koledž programi i td). [15].

3. ZAKLJUČAK

U vremenu koje je oblikovano brzim tehničkim razvojem, stepen znanja u mnogim tematskim oblastima ima ograničenu postojanost. Stoga je sve više važno posedovati kompetencije koje omogućavaju da se deluje u neuobičajenim situacijama, kao i sa novim i aktuelnim informacijama. Do izražaja sve više dolazi značaj „fih“ ili „mekih“ veština kao i interdisciplinarnih kvalifikacija [16]. U skladu sa novim svetskim trendovima u društvu obrazovanje se usmerava na sposobnost i razvoj i kritičkog mišljenja, sposobnost rešavanja problema i sposobnosti za saradnju, kroz različite vidove radionica, treninga, seminara i sl. [17].

Koncentrisanje na istraživanje liderskih osobina i razvijanje potrebnih veština garantuje obrazovanje boljih lidera. Sa tim u vidu osobine potrebne za posebne pozicije mogu da se promene u odnosu ili u zavisnosti od posebnih nivoa određene osobe u određenoj organizaciji. Koristeći pristup datoj temi na osnovu kompetentnosti, organizacije mogu da utvrde koje pozicije na kojim nivoima u organizaciji zahtevaju koji skup specifičnih osobina [8].

Imajući u vidu da se efekti obrazovanja ne odražavaju samo na pojedince, već i na društvo u celini, može se reći da znanje postaje osnovni razvojni faktor. Samim tim, ulaganja u obrazovanje dobijaju karakter ulaganja u ljudski kapital. Politika obrazovanja se ne tretira samo kao politika kreiranja ljudskog kapitala već i kao deo razvojne politike. Ono što ovu politiku čini veoma specifičnom je njen izrazito dugoročni strateški karakter. Konceptijske greške u obrazovnoj politici rezultiraju odloženim, ali težim posledicama, koje su prvo vidljive na tržištu rada u obliku neravnoteže u ponudi i tražnji za pojedinim profesijama, da bi se na kraju manifestovale u opštem privrednom zaostajanju. Obrazovanje treba da odgovori na društveno-ekonomske promene tranzicionog društva i prepozna, a zatim i podstakne i pruži, dovoljna znanja i kompetencije, i prilagodi sam proces učenja novim liderima budućnosti.

LITERATURA

- [1] Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York, NY : The Free Press
- [2] Rost, J. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, CT : Greenwood Publishing
- [3] Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press
- [4] Zaleznki, A. (1977). Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 82, 1, 74-81
- [5] Maksimović, I. (2006). *Obrazovanje menadžera za 21.vek*. Doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju
- [6] Fairholm, M. R. & Fairholm, G.W. (2009). *Understanding Leadership Perspectives-Theoretical and Practical Approach*. Springer:USA

- [7] Kramer, R. (2005). *Developing global leaders: Enhancing competencies and accelerating the expatriate experience*. New York: The Conference Board.
- [8] Brownwell, J. (2006). Meeting the competency needs of global leaders: A partnership approach. *Human Resources Management*, 45, 3, 309-336
- [9] Caligiuri, P. (2006). Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16, 219-228
- [10] Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence; Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books
- [11] Aleksić, A. (2006). *Uloga i značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja*. Beograd: Ekonomski fakultet
- [12] Robert, B. (2000). Five steps to leadership competencies. *Training & Development*, 54, 3, 15-25
- [13] Battilan, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A-C. & Alexander, J.A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21, 3, 422-438
- [14] Alibabić, Š. (2008). Razvijanje liderskih kompetencija. *Andragoške studije*, 2, 250-265
- [15] Loewenn, B. (2011). Informalno i neformalno učenje : analiza i perspektive. Dostupno namladi.org. URL: <http://www.mladi.org/phocadownload/informalno%20i%20neformalno%20uenje.pdf> (pristupljeno 20.01.2015.)
- [16] Reichenbach, R (2007): *Soft skills: Destruktive Potentiale des Kompetenzdenkens* in Pongartz/Reichenbach/Wimmer (Hrsg.): *Bildung – Wissen – Kompetenz*. Bielefeld
- [17] Tully, C. (2004): *Lernen im Wandel – Auf dem Weg zu einer Lernkultur der Informationsgesellschaft?* In: Hungerland/Overwien: *Kompetenzentwicklung im Wandel*. Wiesbaden

KOMPARACIJA ZAKONA O ZADRUGAMA U REPUBLICI SRBIJI I ZEMLJAMA U OKRUŽENJU⁹³

COMPARISON OF THE LAWS ON COOPERATIVES IN THE REPUBLIC OF SERBIA AND ITS NEIGHBORING COUNTRIES

dr Nikolić M. Marija, docent⁹⁴
dr Jasmina Arsenijević, profesor strukovnih studija⁹⁵

Sadržaj: *Zakon o zadrugama definiše pravni okvir osnivanja, poslovanja i gašenja zadruga. U svetu postoje različita rešenja u pogledu obuhvatnosti ovih zakona. U radu se analiziraju zakonski dokumenti koji uređuju zadružno organizovanje u Srbiji i zemljama u okruženju, identifikuju specifičnosti osnivanja i poslovanja zadruga i vrši komparacija ovih rešenja. Posebna pažnja je posvećena zakonskom okviru poslovanja zadruga u Srbiji, sa akcentom na rešavanje problema postojanja društvene imovine u poljoprivrednim zadrugama. U radu se ispituje i dinamika usvajanja novih zakona o zadrugama nakon osamostaljenja država nastalih na teritoriji bivše SFRJ.*

Rezultati istraživanja ukazuju da zakonski okvir u kom deluje zadružni sektor sadrži raznovrsna rešenja koja regulišu značajna pitanja osnivanja i poslovanja zadruga. Istorijsko i društveno-političko nasleđe koje dele zemlje obuhvaćene analizom u radu, determinišu sadržinu zakona. Tranzicioni period, kao i brzina usvajanja reformskih zadružnih zakona, predstavljaju jedan od važnijih faktora koji utiče na stanje svih, a posebno poljoprivrednih zadruga.

Ključne reči: *zakon, komparacija, poljoprivredne zadruge, Srbija, zemlje u okruženju*

Abstract: *Cooperative Act defines the legal framework for the establishment, operation and closing of cooperatives. In the world there are different solutions regarding the scope of these laws. The paper analyzes the legal documents governing the cooperative organizations in Serbia and neighboring countries identify the specifics of the establishment and operation of cooperatives and provides a comparison of these solutions. Special attention was paid to the legal framework of cooperatives' operations in Serbia, with an emphasis on solving the problems of the existence of social property in the agricultural cooperatives. This paper examines the dynamics of the adoption of new laws on cooperatives after the independence of states formed on the territory of the former Yugoslavia.*

The research results show that the legal framework within which operates the cooperative sector comprises of a variety of solutions which regulate important issues of establishing and operating cooperatives. Historical and socio-political heritage shared by the countries analyzed in the work, determine the content of the law. The transition period, and the rate of adoption of the reform of cooperative law, represent one of the major factors that influence the condition of all, especially of agricultural cooperatives.

Key words: *law, comparison, agricultural cooperatives, Serbia, neighboring countries*

⁹³ Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (ev. br. projekta 47020 "Digitalne i medijske tehnologije i društveno obrazovne promene").

⁹⁴ Poljoprivredni fakultet Univerziteta u Beogradu, mnikolic@agrif.bg.ac.rs

⁹⁵ Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi, minapane@open.telekom.rs

UVOD

U savremenim uslovima poslovanja koje karakteriše proces globalizacije, jačanje međunarodnih korporacija u privredi i posebno agroprivredi, kao i razvoj trgovinskih lanaca, individualni poljoprivredni proizvođači se nalaze u teškom položaju. U zemljama sa nepovoljnom agrarnom strukturom koja se ogleda u maloj veličini korišćenog poljoprivrednog zemljišta, kao i slaboj ili gotovo nikakvoj pregovaračkoj poziciji individualnih poljoprivrednika, postoji izražena potreba udruživanja kako bi se objedinila tražnja za inputima i formirala značajnija ponuda poljoprivrednih proizvoda. Posebno značajan oblik udruživanja poljoprivrednika predstavljaju poljoprivredne zadruge.

U radu se analiziraju zakonska rešenja kojima se uređuje zadružni sektor u Republici Srbiji i zemljama u okruženju, sa posebnim akcentom na poljoprivredne zadruge. Istraživanjem su obuhvaćene Republika Srbija i države nastale na teritoriji bivše SFRJ. Cilj rada je da se izvrši komparacija zakonskog okvira, kao i da se identifikuju zajedničke karakteristike i razlike u pojedinačnim rešenjima. Osnovna metoda korišćena u radu je analiza sadržaja, kako zakona koji regulišu zadružni sektor, tako i bogate naučne i stručne literature.



Pored uvoda i zaključka, rad se sastoji iz tri dela. U prvom delu se analiziraju tipovi, odnosno vrste zadružnih zakona u Evropi. U drugom delu u prikazane specifičnosti zadružnih zakona u Srbiji. Treći deo je posvećen karakteristikama zakona u zemljama u okruženju, nakon čega sledi zaključak.

KLASIFIKACIJA ZAKONSKOG OKVIRA KOJI UREĐUJE ZADRUGE

Zadruge u Evropi nastaju u drugoj polovini 19. veka, a prvi zakoni koji uređuju njihovo osnivanje i poslovanje usvajaju se sa svega nekoliko godina zakašnjenja. Neki od zakona nastalih u ovoj fazi razvoja zadruga su na snazi i danas, kao što je Zadružni zakon iz

Dr Marija M. Nikolić je rođena 16. aprila 1976. godine u Beogradu, gde je završila osnovnu i srednju školu. Poljoprivredni fakultet u Zemunu – Odsek za agroekonomiju upisala je 1994. godine, a diplomirala 2001. godine sa prosečnom ocenom 8,72 i ocenom 10 na diplomskom ispitu. Postdiplomske studije je završila sa prosečnom ocenom 10,00 na istom fakultetu, a 2. juna 2009. godine odbranila magistarsku tezu pod naslovom Evolucija zadružnog zakonodavstva u Evropi u drugoj polovini XX i početkom XXI veka.

Doktorsku disertaciju pod naslovom Primena zadružnih vrednosti i principa i njihov uticaj na poslovanje poljoprivrednih zadruga u Srbiji odbranila je 18. jula 2014. godine na Poljoprivrednom fakultetu Univerziteta u Beogradu.

U periodu od 1.08.2005. do 31.08.2006. godine radila je u Institutu za ekonomiku poljoprivrede u Beogradu, na radnom mestu istraživač-pripravnik. Radni odnos na Poljoprivrednom fakultetu Univerziteta u Beogradu zasnovala je 01.09.2006. godine, a 31.3.2015. godine izabrana je u zvanje docenta za užu naučnu oblast Ekonomike poljoprivrede.

Dr Marija M. Nikolić objavila je samostalno ili u saradnji sa drugim autorima preko 50 naučnih radova. Učestvovala je, u svojstvu istraživača, u razvojnim projektima, kao i na projektima Ministarstva nauke Republike Srbije.

1873. godine u Austriji (Cooperative Law of 9.4.1873., poslednji put izmenjen 2008. godine). U pojedinim zemljama zadružni sektor nije prepoznat u zakonskim rešenjima, ili je to učinjeno u kasnijoj fazi razvoja zadruga.

Zadružni sektor predstavlja veoma važan element gotovo svih zemalja u svetu i stoga je neophodno da bude zakonski uređen. Zakon služi kao snažan alat za odbranu i promociju



zadružnog identiteta (Fici, 2012). U literaturi se ističe da je zadružni zakon neophodan, te da su dileme vezane samo za njegovu strukturu i obuhvatnost (Nikolić, 2009; Cracogna et al., 2013). Danas postoji širok dijapazon zakonskih rešenja koja se odnose na zadruga. Prema tipu zakona koji reguliše rad zadruga, evropske zemlje se mogu klasifikovati u tri grupe: (1) zemlje koje nemaju zakon o zadrugama ili koje ih regulišu drugim zakonima (kao što su građanski i trgovački propisi); (2) zemlje koje imaju opšti zakon o zadrugama koji reguliše sve vrste zadruga, uključujući i poljoprivredne i (3) zemlje koje imaju poseban zakon o poljoprivrednim i/ili drugim vrstama zadrugama.

Dr Jasmina Arsenijević, rođena 1980. godine u Beogradu. Višu tehničku mašinsku školu, smer mehaničke konstrukcije i mehanizacija, završila je 2002. godine, nakon čega je upisala Fakultet za menadžment u Novom Sadu, gde je diplomirala 2004. i magistrirala 2006. godine. Doktorirala je u oblasti upravljanja znanjem u visokom obrazovanju sa temom „Razvoj modela upravljanja znanjem na visokoškolskim ustanovama“ pod mentorstvom doc. dr Vilmoša Tota, 2008. godine na Fakultetu za preduzetni menadžment u Novom Sadu, BK Univerzitet.

Radi kao profesor strukovnih studija za oblast menadžment i biznis na Visokoj školi strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi.

Autor je preko 80 naučnih i stručnih radova na domaćim i međunarodnim skupovima i časopisima, monografije nacionalnog i dve monografije međunarodnog značaja i 3 rada objavljena u međunarodnim istaknutim časopisima.

Tokom pohađanja poslediplomskih studija primala je stipendiju za mlade talente od Republičkog zavoda za tržište rada.

Radi kao konsultant Zavoda za unapređivanje vaspitanja i obrazovanja od 2010. godine. Član je programskih i organizacionih odbora više naučnih i stručnih skupova u Srbiji i inostranstvu. Angažovana je kao recenzent i član uredništva više domaćih i međunarodnih časopisa. Član je uredništva i recenzent Zbornika Visoke škole strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi (M53) i predsednik je organizacionog odbora i urednik zbornika apstrakata i zbornika radova sa Međunarodne naučne konferencije "Metodički dani", i član Komisije za samovrednovanje i ocenjivanje kvaliteta studijskih programa, nastave i uslova rada pri Visokoj školi strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi.

Angažovana je kao istraživač u kategoriji A1 pri republičkom interdisciplinarnom naučno-istraživačkom projektu br. 47020 "Digitalne i medijske tehnologije i društveno obrazovne promene" koje finansira Ministarstvo nauke Srbije za period od 2011. do 2015. godine.

Registrovana u bazi naučnih radnika AP Vojvodine, sa redovno ažuriran kartonom naučnog radnika. Živi u Novom Sadu, govori engleski i italijanski jezik. Bavi se sportom, umetničkom fotografijom i putovanjima u vidu hobija.

U pojedinim zemljama zadruga nisu uređene posebnim zakonima ili se regulišu drugim zakonima koji ne prepoznaje specifičnosti zadruga, odnosno ne daje precizni identitet zadruga. Danska se često navodi kao zemlja koja nema zakon o zadrugama, mada se određeni aspekti rada i gašenja zadruga uređuje zakonima koji se odnose na društva sa ograničenom

odgovornošću. Pojedine zemlje uređuju zakone građanskim zakonicima kao što su Švajcarska i Italija (mada u ovoj zemlji postoje i drugi zakoni koji detaljnije uređuju zadružni sektor) ili trgovinskim zakonicima kao što je slučaj u Češkoj, Slovačkoj i Belgiji u kojoj takođe postoje i dodatni zakoni koji regulišu zadruga.

Većina evropskih zemalja reguliše zadružni sektor jednim opštim zakonom koji obuhvata sve vrste zadruga, kao što je slučaj u Sloveniji, Nemačkoj i Finskoj (Nikolić, 2009). U nekim zemljama pored opšteg zadružnog zakona ili drugog zakona koji reguliše ovaj sektor, deluju i posebni zakoni koji uređuju jednu vrstu (sektor) zadruga. Posebni zakoni mogu se odnositi i na zadruga sa specifičnim ciljem osnivanja, kao što su socijalne zadruga ili pak na pojedine aspekte zadružnog poslovanja (na primer na zadružnu reviziju ili spajanje zadruga kao što je slučaj u Austriji). Zbog specifičnosti poslovanja, štedno-kreditne zadruga su često regulisane posebnim zakonom (u Češkoj, Grčkoj i Francuskoj, na primer), ali postoje i zakoni o stambenim (Poljska), potrošačkim (Francuska) i drugim vrstama zadruga. Značajno je istaći da iako poljoprivredne zadruga predstavljaju jedan od vodećih segmenata zadružnog sektora u Evropi kako po broju zadruga tako i po broju zaposlenih, one su često regulisane opštim zakonima o zadrugama. Ovo se može objasniti činjenicom da ne postoje značajnije specifičnosti koje zahtevaju posebne zakonske odredbe, već se rad poljoprivrednih zadruga može uporediti sa većinom drugih proizvođačkih zadruga. Uprkos tome, pojedine zemlje rad poljoprivrednih zadruga uređuju posebnim zakonima, kao što je praksa u zemljama Zajednice nezavisnih država (The Commonwealth of Independent States – CIS), na primer u Rusiji, Gruziji i Ukrajini (Lerman, Sedik, 2014).

Specifičnosti zadružne legislative su posebno izražene u Španiji koja pored nacionalnog, ima i veći broj regionalnih zakona, dok u Francuskoj postoji izrazito veliki broj posebnih zakona koji zbog svoje brojnosti i detalja preovladavaju nad opštim zakonom (Hrvatski savez zadruga).

Bez obzira na različite forme i obuhvatnost zakonskih dokumenata koji regulišu zadružni sektor, njihova svrha je da definišu pravni okvir u kome će zadruga moći da posluju i napreduju, ne ugrožavajući pri tom specifičnosti ovih organizacija.

ZADRUŽNA LEGISLATIVA U REPUBLICI SRBIJI

Zadruga u Srbiji nastaju istovremeno sa prvim zadružnim organizacijama u Evropi, koja se smatra kolevkom zadružnog pokreta. Prva zadruga u svetu formirana je 1844. godine u Velikoj Britaniji, a nakon dve godine u Bačkom Petrovcu nastala je treća zadruga u svetu, a prva na teritoriji današnje Srbije. Zadružne ideje uspešno se šire prvo na teritoriji današnje Vojvodine, a kasnije i po celoj zemlji. Nakon osnivanja kreditne zemljoradničke zadruga u Vranovu 1894. godine, broj zadruga se neprekidno povećava, što rezultira osnivanjem Glavnog saveza srpskih zemljoradničkih zadruga u Smederevu (1895).

Ubrzo je donet i prvi Zakon o zemljoradničkim i zanatskim zadrugama (1898). Nakon toga slede česte izmene zakona koji regulišu zadružni sektor, delom zbog potrebe i razvoja samih zadruga, ali i zbog društveno-političkih promena i formiranja novih država. Od nastanka Kraljevine Srba, Hrvata i Slovenaca (1918) pa do raspada Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije (SFRJ) početkom 1990-ih godina, zadružni sektor u zemljama nastalim na teritoriji nekadašnje SFRJ je prolazio kroz slične faze uspona i padova. O promenama i specifičnostima zadružnog sektora na ovim prostorima postoji obimna literatura, te one ovde neće biti detaljnije prikazane. Međutim, radi analize zadružnih zakona koji danas regulišu zadružni sektor, potrebno je objasniti kako je nastao jedan od ključnih problema u poljoprivrednim, i u manjoj meri, u drugim vrstama zadruga – postojanje društvene imovine u

zadugama. Zadružni sektor prolazio je kroz značajne reforme sa promenama društveno-političkog uređenja zemlje, a zadružna imovina je u više navrata otuđivana. Donošenjem Zakona o obrazovanju jedinstvenih privrednih komora (1962),⁹⁶ ukidaju se zadružni savezi i njihova imovina se prenosi na raspolaganje privrednim komorama. Istovremeno, počinje i proces integracije primarnih zadruga sa velikim društvenim poljoprivrednim preduzećima, odnosno kombinatima koji traje do 1980-ih godina čime su svojinska prava nad bogatom zadružnom imovinom prenesena u društveni sektor. Napuštanjem koncepta samoupravljanja i početkom tranzicionih reformi u Srbiji, u više zakona je propisano vraćanje otuđene imovine zadugama, ali u praksi je izostao efekat ovih propisa.

Jedan od zakona koji propisuje uslove i načine vraćanja zadružne imovine je trenutno važeći opšti Zakon o zadugama (1996)⁹⁷ koji obuhvata sve vrste zadruga, s tim da štedno-kreditne zadruge prepušta zakonu nadležnom za rad banaka, što je rezultiralo ukidanjem ovog oblika zadružnih organizacija. Zakon se poziva na zadružne principe, navodeći samo neke od njih, ali oni nisu u potpunosti razrađeni u samom tekstu zakona. Predviđa se relativno visok broj osnivača (deset) u odnosu na evropsku zadružnu praksu, osim za stambene zadruge kod kojih se predviđa čak 30 osnivača. Zadrugari mogu biti samo fizička lica, udeli su jednaki i definisani zadružnim pravilima, a svaki član može imati samo jedan glas. Omogućeno je i poslovanje zadruga sa članarinama koje se, za razliku od uloga, ne vraćaju. Zadružnim pravilima je određen značajan broj pitanja kao što su visina ulaganja u obavezni rezervni fond, konstituisanje drugih fondova i način raspodele dobiti. Zakon propisuje zadružni savezi koji ispunjavaju određene uslove sprovode obaveznu eksternu zadružnu reviziju. Takođe, predviđa se da imovina preostala nakon gašenja zadruga, po namirenju poverilaca i povraćaja udela zadrugarima, bude prenešena nadležnom zadružnom savezu za osnivanje nove zadruga na istoj teritoriji na kojoj je poslovala zadruža koja je ugašena.

Iako ima određenih nedostataka, Zakon o zadugama (1996) predstavlja solidno rešenje, koje je moglo da donese odgovarajuće rezultate da je dosledno primenjivan. Naime, pored ključnog problema neregulisanosti društvene svojine u zadugama, postojali su i drugi nedostaci. Značajnu štetu reputaciji zadruga nanela su pravna lica koja su se nazivala zadugama, a poslovala su u suprotnosti za zadružnim vrednostima i principima, odnosno u cilju sticanja profita malog broja članova i rukovodstva zadruga. Neredovno sprovođenje zadružne revizije, ali i njeno ograničeno dejstvo, omogućilo je ovakvo ponašanje. Zadružni principi su narušavani, zadruge sa značajnom imovinom su ostajale zatvorene, a članstvo je bilo demotivisano da učestvuje u radu zadruga.

Tokom tranzicionog perioda zadugama se posvećivalo malo pažnje. Početkom 2000-ih godina sačinjen je prvi nacrt novog zakona o zadugama, a u kasnijim godinama predložen je značajan broj nacrti i predloga zakona. Trenutno je u fazi usvajanja novi Nacrt zakona o zadugama⁹⁸ i očekuje se njegovo usvajanje do kraja 2015. godine. Republika Srbija je tako jedna od retkih država koja nije usvojila novi zakon u kasnijoj fazi ili po završetku tranzicionog perioda, kao što je slučaj sa svim zemljama u okruženju.

Potrebno je naglasiti da su sve zemlje tzv. Istočnog bloka sa socijalističkim uređenjem prolazile kroz faze u razvoju zadruga sa značajnim odstupanjem od zadružnih principa i formiranjem zadruga u cilju realizacije političko-ideoloških ciljeva, što je u značajnom meri unazadilo zadružni pokret.

⁹⁶ Zakon o obrazovanju jedinstvenih privrednih komora. „Službeni list FNRJ“, broj 22/62

⁹⁷ Zakon o zadugama. „Službeni list SRJ“, br. 41/96 i 12/98 i „Službeni glasnik RS“, br. 101/2005 - dr. zakon i 34/2006)

⁹⁸ Nacrt zakona o zadugama (2015), predlagač Ministarstvo privrede Republike Srbije

ZADRUŽNA LEGISLATIVA U ZEMLJAMA U NASTALIM NA TERITORIJI EX-SFRJ

Jedna od karakteristika zadružnog sektora je da može da egzistira i bez pravne regulative. Međutim, između postojanja zadružne legislative i jačine zadružnog sektora ipak postoji određena veza. Naime, kako je pokazalo istraživanje, u zemljama u kojima je zadružni sektor institucionalno, kadrovski i finansijski degradiran, zakoni o zadrugama nisu primenjivani dosledno, odnosno kasnilo se sa usvajanjem novih, savremenih zakona koji bi doprineli revitalizaciji ovog sektora.

Prve zadruge na teritoriji bivše SFRJ nastaju sredinom XIX veka, što ukazuje na dugu zadružnu tradiciju u Srbiji, Hrvatskoj i Sloveniji, dok su u Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori i Makedoniji prve zadruge formirane u prvoj deceniji XX veka.

Države nastale na teritoriji bivše SFRJ imale su neslavnu fazu postojanja prinudnog članstva u zadrugama i oduzimanja imovine poljoprivrednicima u periodu nakon drugog svetskog rata. U Srbiji i zemljama sa kojima je delila isto društveno uređenje, zadruge su bile devastirane u periodu formiranja tzv. organizacija udruženog rada, kada su bile uključene u kombinat, a njihova imovina, koja je tada bila značajna, transformisana u društvenu imovinu. Ove etape udaljavanja od zadružnih principa i zanemarivanja istinske prirode zadruge, predstavljaju osnov nastanka problema zadružne imovine.

U vreme intenzivnih društveno-političkih promena koje su karakterisale 1990-e godine, raspad SFRJ, kao i početak tranzicionih procesa, rezultirali su zapostavljanjem zadružnog sektora u gotovo svim zemljama obuhvaćenim analizom. Tranzicione promene, a pogotovo procesi privatizacije koji su uključivali i imovinu koja je svojevremeno nastala u zadružnom sektoru, oslabili su zadružni sektor. Izuzetak je Slovenija, kao prva zemlja koja je na samom početku tranzicionog perioda usvojila novi Zakon o zadrugama (1992).⁹⁹

Slovenački Zakon o zadrugama (1992) je po karakteru opšti zakon. Predviđa da zadrugu može da osnuje tri fizička i/ili pravna lica, što je u skladu sa savremenim tendencijama u međunarodnom zadružnom pravu, kako u pogledu nižeg broja članova, tako i po osnovu uključivanja pravnih lica. Članstvo je lično i neprenosivo, uplata članskih udela je obavezna, a članovi garantuju ograničeno za poslovanje zadruga, mada se zadružnim pravilima to može isključiti. U obavezne rezerve se uplaćuje minimum 5% čiste dobiti, dok o raspodeli ostalog dela dobiti odlučuju članovi.

Usvajanje ovog zakona ukazuje ne samo na značaj koji su zadruge imale u privrednom sistemu ove zemlje, već i na rešenost očuvanja zadružne imovine. Naime, u posebnim odredbama Zakona o zadrugama predviđa se učestvovanje zadruga u privatizaciji pojedinih preduzeća prehrambene industrije. Prema tome, u procesu vlasničke transformacije 46 preduzeća koja su pojedinačno navedena u zakonu¹⁰⁰ do 45% društvenog kapitala prenosi se na zadruge koje su u periodu 1986-1990. godine saradivale sa njima. U praksi deo kapitala koji je prenešen zadrugama često bio značajno manji od predviđenih 45% (Avsec, 2005). Uprkos tome, doprinos koji je ovaj zakon imao na očuvanje zadružne imovine (posebno u poređenju sa drugim zemljama nastalim na teritoriji SFRJ) je značajan.

Nakon osamostaljenja 1991. godine, **Hrvatska** je donela Zakon o zadrugama¹⁰¹ (1995) koji je dva puta bio revidiran. Iako inicijalno ovaj zakon nije bio nadležan za štedno-kreditne i stambene zadruge, izmenama u 2001. godini propisuje se da uređuje i stambene zadruge, dok

⁹⁹ Zakon o zadrugah (ZZad) (1992), Uradni list Republike Slovenije, Ljubljana 2 (1992) 13:805-816

¹⁰⁰ U slovenačkom Zakonu o zadrugama (1992) je pobrojano 46 preduzeća prehrambene industrije koja su grupisana u tri kategorije: prerada mesa uključujući i pileće meso, vinski podrumi i mlekare.

¹⁰¹ Zakon o zadrugama, Narodne novine, br.36/95, 67/01. i 12/02

su izmenama u 2002. godini ukinuta neka ograničenja, pa se tako omogućava članstvo pravnim licima, ali i propisuje obavezno članstvo zadruga u savezima (Avsec, 2007).

Zakon o zadrugama iz 1995. godine propisuje se da imovina zadruga koja im je oduzeta bez naknade od strane pravnih lica, ta pravna lica ili njihovi naslednici vratiti na osnovu dokumentovanog zahteva. Propisi o vraćanju zadružne imovine u Hrvatskoj su, dakle, strožiji nego u Sloveniji, ali predstavljaju osnov za očuvanje zadružne imovine.

Velika pažnja se u Hrvatskoj poklanja štedno-kreditnim zadrugama, tako da je u dva navrata usvajanja zakon koji reguliše njihov rad (1998 i 2002. godine).¹⁰² Povoljna zakonska regulativa rezultirala je povećanjem broja ovih zadruga na 125 krajem 2005. godine. Međutim, već naredne godine usvaja se Zakon o kreditnim unijama,¹⁰³ koji propisuje značajno strožija ograničenja (minimalni osnivački kapital kreditne unije iznosi 500.000 kuna, teritorija poslovanja se ograničava na jednu županiju, ograničava se poslovanje na primanje depozita i odobravanje kredita u domaćoj valuti), ali i nameće obaveza da se postojeće štedno-kreditne zadruge transformišu u kreditne unije. Visoki zahtevi u pogledu osnivačkog kapitala, kao i dodatna ograničenja, usloveli su da se svega dvadesetak štedno-kreditnih unija uspelo preregistrovati u kreditne unije.¹⁰⁴

U narednim godinama Hrvatska ponovo usvaja opšti Zakon o zadrugama (2011).¹⁰⁵ Novi zakon se poziva na međunarodno priznate zadružne principe, predviđa sedam fizičkih ili pravnih lica kao osnivače, neprenosivo članstvo, postojanje osnovnog i dodatnog uloga koje upisuju članovi i koji su isti za sve članove. U slučaju gašenja zadruge, nakon namirenja svih obaveza i isplate uloga, preostala imovina se prenosi na jedinicu lokalne samouprave da je prenese drugoj zadruzi ili u njihovom nedostatku, da je upotrebi za razvoj zadrugarstva.

Bosna i Hercegovina se sastoji iz dva entiteta: Federacije Bosne i Hercegovine i Republike Srpske, kao i iz Distrikta Brčko, koji ne pripada nijednom entitetu. Zbog specifičnog društveno-političkog uređenja, zadruge u BiH regulišu tri zakona: Opšti zakon o zadrugama (2003) koji važi na teritoriji Federacije BiH, Zakon o poljoprivrednim zadrugama Republike Srpske (2008) i Zakon o zemljoradničkim zadrugama Brčko Distrikta (2002).¹⁰⁶

Različita dokumenta koja uređuju zadruge u BiH predviđaju i različita rešenja: prema Zakonu o zadrugama (Federacija BiH, 2003) propisuje se da pet fizičkih ili pravnih lica mogu da osnuju zadrugu, dok je prema Zakonu o poljoprivrednim zadrugama RS (2008) članstvo dozvoljeno samo fizičkim licima koja se bave poljoprivredom i ispunjavaju uslove predviđene zadružnim pravilima. Opšti Zakon o zadrugama (2003) u članu 95 predviđa da imovina koja je bila u vlasništvu zadruga i njihovih saveza, a koja je prenetna bez naknade drugim korisnicima, bude vraćena istoj ili nekoj drugoj zadruzi, odnosno savezu.

Osnivanje prvih zadruga u Makedoniji i Crnoj Gori kasnilo je u odnosu na zemlje u okruženju. Zadruge u **Makedoniji** su prolazile kroz slične faze kao i u drugim zemljama nastalim na teritoriji SFRJ, ali sa manje uspeha. Početkom 1990-ih godina, pravni okvir za poslovanje malih i srednjih preduzeća je značajno unapređen. Istovremeno, broj zadruga se smanjuje jer njihov značaj, socijalna uloga i doprinos razvoju nije bio adekvatno prepoznat

¹⁰² Zakon o štedno-kreditnim zadrugama, Narodne novine Republike Hrvatske, št. 47/1998 i Zakon o štedno-kreditnim zadrugama, Narodne novine Republike Hrvatske, št. 84/2002

¹⁰³ Zakon o kreditnim unijama, Narodne novine Republike Hrvatske, št.141/2006, 25/09, 90/11

¹⁰⁴ http://www.hzs.hr/o_zadrugi.htm

¹⁰⁵ Zakon o zadrugama, Narodne novine, br. 34/11, 125/13, 76/14

¹⁰⁶ Opšti zakon o zadrugama, „Službeni glasnik BiH“, br. 18/03, 55/06; Zakon o poljoprivrednim zadrugama, „Službeni glasnik RS“, br. 73/08, 106/09, 78/11; Zakon o zemljoradničkim zadrugama, „Službeni glasnik Brčko DC“, br. 19-02, svi dostupni na <http://zsbdbih.wix.com/savez#!products-services/cee5> (14.11.2015)

(SeConS, 2014). Zakon o zadrugama¹⁰⁷ usvojen je 2002. godine kao opšti zakon, a 2013. godine usvojen je i Zakon o zemljoradničkim zadrugama¹⁰⁸. Opšti zakon o zadrugama predviđa minimum tri fizička ili pravna lica kao osnivače, koji mogu upisati i više udela ukoliko je to predviđeno zadružnim pravilima. Svaki član ima pravo samo na jedan glas, bez izuzetaka. U članu 74 ovog zakona predviđa se da se društveni kapital preimenuje u skladu za zakonom o transformaciji preduzeća sa društvenim kapitalom u roku od šest meseci, te da će takav kapital činiti deo zadružnog kapitala.

U **Crnoj Gori** zadruge nisu imale istaknutu ulogu u privrednom sistemu i posvećivalo im se malo pažnje, posebno u zakonodavnom smislu. Kako je Crna Gora je do 2006. godine bila u zajednici sa Republikom Srbijom, srpski Zakon o zadrugama (1996) regulisao je poslovanje malobrojnih zadruga preostalih nakon tranzicionog perioda. Inicijativa za nastanak novog zakona o zadrugama nastala je van zadružnog sektora, kao rezultat jednog od međunarodnih projekata za unapređenje socijalnog sektora u Crnoj Gori. Nov Zakon o kooperativama¹⁰⁹ usvojen je 2015. godine. Mada se iz naziva zakona može pretpostaviti da je reč o opštem zakonu, ovaj dokument zapravo uređuje isključivo poljoprivredne zadruge. Zakon predviđa minimum pet fizičkih lica za osnivanje zadruga, a minimalni osnivački ulog iznosi 200€. Članstvo u savezima je dobrovoljno, a poslovanje zadruga je delimično izolovano, budući da zadruga ne može biti osnivač, niti član drugog pravnog lica.

Zakon koji reguliše rad zemljoradničkih zadruga usvojen je čak i na teritoriji Kosova, od strane Skupštine Kosova, a potvrđen od UNMIK 2003. godine.¹¹⁰

ZAKLJUČAK

Na osnovu pregleda zakona o zadrugama prikazanih u ovom radu, može se uočiti da se forma, vreme usvajanja, kao i pojedine odredbe značajno razlikuju. Većina zemalja nastalih na teritoriji bivše SFRJ ima opšti zakon o zadrugama, uz izuzetak Crne Gore čiji je zakon namenjen isključivo poljoprivrednim zadrugama. Slovenija i Hrvatska su među prvima usvojile nove zakone o zadrugama u tranzicionom periodu, s tim da rad zadruga u Sloveniji reguliše samo jedan opšti zakon, dok je u Hrvatskoj pored opšteg zakona (koji je revidiran i menjan u nekoliko navrata) na snazi i zakon koji uređuje kreditne unije.

Imajući u vidu značaj poljoprivrednih zadruga na ovim prostorima ne iznenađuje činjenica da postoje specijalizovani zakoni za ovu vrstu zadruga (BiH – Republika Srpska i Brčko Distrikt, Makedonija, Crna Gora). U skladu sa savremenim tendencijama u međunarodnom zadružnom pravu propisuje se manji broj osnivača (od tri u Makedoniji i Sloveniji, preko pet u Crnoj Gori i BiH, do sedam u Hrvatskoj, sa izuzetkom Srbije gde je potrebno deset osnivača). U pojedinim zemljama se predviđa članstvo pravnih lica (Slovenija, Hrvatska, Makedonija, Federacija BiH), dok je u drugim dozvoljeno da samo fizička lica postanu članovi zadruga.

Imajući u vidu iskustva naših suseda, potrebno je da i Republika Srbija usvoji nov, moderan zadružni zakon, što do sada nije realizovano, uprkos mnogobrojnim nacrtima i predlozima zakona o zadrugama. Neophodno je da nacrt zakona o zadrugama koji je prošao javnu

¹⁰⁷ Zakonot za zadrugite „Sl. vesnik na R. Makedonija“, br. 54/02 od 04.07.2002. godine

¹⁰⁸ Zakon o zemjodelski zadrugi, „Sl. Vesnik“ 23/2013

¹⁰⁹ Zakon o kooperativama, „Službeni list Crne Gore“, br. 43/15 od 31.07.2015.

¹¹⁰ Na teritoriji Kosova 1999. godine postavljena je privremena administrativna misija Ujedinjenih nacija (The United Nations Interim Administration Mission in Kosovo – UNMIK), koja je Uredbom br. 2003/21 o proglašenju zakona o zemljoradničkim zadrugama kojeg je usvojila Skupština Kosova, UNMIK/REG/2003/2, 23 jun. 2003. godine potvrdila ovaj zakon.

raspravu i čije je usvajanje planirano za kraj 2015. godine što pre stupi na snagu, kako bi se stvorio povoljniji pravni ambijent za revitalizaciju naših zadruga.

Literatura

- Avsec F. (2005): Poljoprivredne zadruge u Republici Sloveniji. Sociologija sela 43 (2005) 197 (1): 83-108.
- Avsec F. (2007): Novejša zakonodaja o zadrugah, zlasti kmetijskih, na ozemlju nekdanje Jugoslavije. 4. konferenca Društva agrarnih ekonomistov Slovenije (DAES), 8-9. november 2007, <http://www.daes.si/Konf07/Avsec%20DAES.pdf>
- Barna Cristina, Vameşu A. (2013): Reviving Social Economy in Romania – between emerging social enterprises in all sectors, surviving communist coops, and subsidiaries of globalization actors. Paper presented at the 4th CIRIEC International Research Conference on Social Economy, Working paper CIRIEC N° 2014/07
- Cracogna D., Fici A., Henry H. (eds) (2013): International Handbook of Cooperative Law Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- Fici, A. (2012): Cooperative identity and the law, Euricse Working Paper, N.023|12
- Hrvatski savez zadruga (2011): Biblioteka – priručnici. Urednik Jole Bolić, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 2011.
- Lerman Z., Sedik D. (2014): Cooperatives in the CIS and Georgia: Overview of Legislation. FAO Regional Office for Europe and Central Asia, Policy Studies on Rural Transition No. 2014-2.
- Nikolić M. Marija (2009): Evolucija zadružnog zakonodavstva u Evropi. Ponatis magistarske teze. Društvo agrarnih ekonomista Srbije, Beograd, str. 1-215.
- SeConS (2014): Strategic Study on Social Economy Development in the Context of South East Europe 2020 Strategy, <http://www.eevg.eu/wp-content/uploads/2014/08/ks/Study%20on%20Social%20Economy%20in%20SEE%20countries.pdf>

ORGANIZACIONA KULTURA KAO FAKTOR ORGANIZACIONE KORUPCIJE¹¹¹

ORGANISATIONAL CULTURE AS A FACTOR OF ORGANISATIONAL CORRUPTION

dr Ivana Simić redovni profesor¹¹²

Sadržaj: *Kao zloupotreba pozicije, moći ili procedura sa svrhom ostvarenja nekih ličnih ili grupnih interesa, potreba ili želja, korupcija predstavlja fenomen koji je svojstven i članovima organizacije. Cilj ovog rada je da se nakon analize prirode i uzroka organizacione korupcije specificira uloga organizacione kulture kao jednog od organizacionih faktora organizacione korupcije. Posebno je istaknuta uloga menadžmenta u suzbijanju koruptivne organizacione kulture.*

Ključne reči: *Organizaciona kultura, organizaciona korupcija, menadžment.*

Abstract: *As abuse of position, powers or procedures for the purpose of achieving certain personal or group interests, needs or desires, corruption is a phenomenon in some cases peculiar to the members of the organisation. After analyzing the nature and causes of organisational corruption, the aim of this paper is, also, to specify the role of organisational culture as one of the situational factors of organisational corruption. The role of management in the process of mitigation and elimination of corruptive organisational culture is particularly emphasized.*

Key words: *Organisational culture, organisational corruption, management.*

1. UVOD

Kao zloupotreba pozicije, moći ili procedura sa svrhom ostvarenja nekih ličnih ili grupnih interesa, potreba ili želja, korupcija predstavlja veoma rasprostranjenu pojavu koja je prisutna u različitim sferama društva i na različitim nivoima. S obzirom na nivo na kojem se koruptivno ponašanje može ispoljiti, moguće je govoriti o korupciji na: individualnom nivou (podrazumeva koruptivno ponašanje pojedinca, odnosno koruptivno ponašanje između pojedinaca); grupnom nivou (podrazumeva koruptivno ponašanje izvesnog broja ljudi, pripadnika određene grupe ili koruptivno ponašanje između izvesnog broja grupa); organizacionom nivou (podrazumeva koruptivno ponašanje na nivou čitave organizacije, kao i koruptivno ponašanje između organizacija); nacionalnom nivou (podrazumeva izvestan stepen korupcije na nivou čitave nacionalne ekonomije); internacionalnom nivou (podrazumeva prisustvo koruptivnih aktivnosti između dve ili izvesnog broja država);

¹¹¹ Rad je realizovan u okviru projekta 179081 koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

¹¹² Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, ivana.simic@eknfak.ni.ac.rs

globalnom nivou (podrazumeva koruptivne aktivnosti koje pogađaju ili u kojima učestvuje veći broj država sveta) [3].

Organizacija se smatra jednom od ključnih jedinica koruptivne prakse [10]. Bez obzira na to, sistematično izučavanje koruptivnog ponašanja u organizacionom ambijentu prisutno je tek tokom poslednjih godina [3]-[2]. Razlozi za ovakvo stanje nalaze se u činjenici da je koruptivno ponašanje veoma teško identifikovati, pratiti i analizirati. U okviru korumpirane organizacije korumpirani članovi se međusobno „drže“, prikrivaju i nastoje da priroda njihovih aktivnosti ne bude očigledna za ostale zainteresovane subjekte [5]. Pored ostalog, navedeno je za posledicu imalo i to da u organizacionoj i menadžment teoriji još uvek jesu prisutne brojne dileme u vezi sa organizacionom korupcijom.

2. PRIRODA I KARAKTER ORGANIZACIONE KORUPCIJE

Činjenica da se problemu organizacione korupcije posvećuje neznatna pažnja tek tokom poslednje decenije, za rezultat je imala i to da u literaturi još uvek ne postoji neka njena opšteprihvaćena definicija. Organizaciona korupcija bi se mogla definisati na sličan način kao i korupcija na bilo kom drugom nivou, kao zloupotreba pozicije, moći ili procedura sa svrhom ostvarenja nekih ličnih ili grupnih interesa, potreba ili želja [10]. Autori Aguilera R. V. i Vadera A. K. organizacionu korupciju definišu kao korišćenje autoriteta sa svrhom postizanja nekih ličnih ciljeva [1]. Bez obzira na prisutne razlike u načinima definisanja, generalno treba imati u vidu da se pod organizacionom korupcijom ima u vidu koruptivno ponašanje ljudi na nivou organizacije, kao i koruptivno ponašanje ljudi na relaciji između dve ili više organizacija.

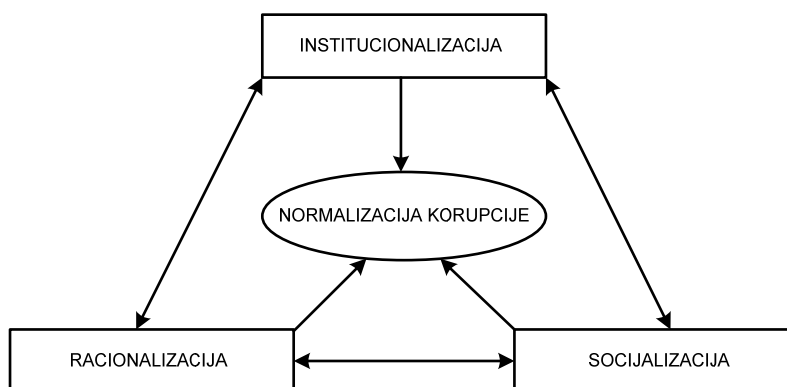
Polazeći od broja i hijerarhijske pozicije članova organizacije koji ispoljavaju koruptivno ponašanje, autori Jonathan Pinto, Carrie R. Leana i Frits K. Pil smatraju da se korupcija na organizacionom nivou može manifestovati u dve forme. U pitanju su „OCI“ forma korupcije i „CO“ forma korupcije [11]. Tzv. „OCI“ (skraćenica engleskog termina: „*an organization of corrupt individuals*“) forma organizacione korupcije odražava stanje u organizaciji u kojoj se izvestan broj članova organizacije ponaša na koruptivan način sa svrhom sticanja neke lične koristi. U pitanju su tzv. „periferni“ članovi organizacije, tj. oni koji se ne nalaze na značajnijim organizacionim pozicijama i koji nisu u tesnoj vezi sa organizacionim vrhom. S druge strane „CO“ (skraćenica engleskog termina: „*a corrupt organization*“) forma organizacione korupcije odražava stanje u organizaciji u okviru koje izvesna „moćna“ grupa (top menadžerski tim ili odgovarajuća dominantna grupa koja je bliska top menadžerskom timu) preduzima korupcionaške aktivnosti sa svrhom sticanja odgovarajuće koristi ili pogodnosti za čitavu organizaciju [11].

Kombinovanjem različitih nivoa korumpiranosti tzv. „perifernih“ i „moćnih“ članova organizacije, Jonathan Pinto, Carrie R. Leana i Frits K. Pil identifikuju nekoliko kategorija organizacione korumpiranosti. U pitanju su: temeljno etička organizacija, periferno korumpirana organizacija, dvolično korumpirana organizacija i temeljno korumpirana organizacija [11]. Temeljno etičkom organizacijom navedeni autori smatraju onu organizaciju u kojoj nije prisutno koruptivno ponašanje niti od strane (top) menadžmenta ili neke uticajnije grupe unutar organizacije, niti od strane niže pozicioniranih članova. Organizacija u okviru koje pojedinci, uglavnom niže pozicionirani članovi organizacije, ispoljavaju koruptivno ponašanje smatra se periferno korumpiranom organizacijom. Dvolično korumpirana jeste ona organizacija u kojoj se oni sa vrha menadžerske strukture ponašaju na koruptivan način, dok je koruptivno ponašanje niže pozicioniranih članova veoma retko. Konačno, najviši nivo

korumpiranosti jeste prisutan u tzv. temeljno korumpiranim organizacijama u okviru kojih se gotovo svi članovi organizacije ponašaju na koruptivan način.

Tzv. dvolično korumpirana organizacija ima velike šanse da preraste u temeljno korumpiranu organizaciju. Ovo zbog toga što se korupcija koja se praktikuje ili podržava od strane menadžmenta veoma brzo, kao zaraza širi, a koruptivno ponašanje prenosi i na ostale članove organizacije. Širenje koruptivnog ponašanja u okviru organizacije najupečatljivije objašnjavaju teoretičari Blake E. Ashforth i Vikas Anand kroz tzv. model procesa normalizacije korupcije [3]. U pitanju je model koji proces prihvatanja i širenja koruptivnog ponašanja unutar organizacije objašnjava kroz tri osnovne faze (slika br. 1). U pitanju su: racionalizacija, socijalizacija i institucionalizacija.

Slika br. 1: Tri faze procesa normalizacije koruptivnog ponašanja



Izvor: Ashfort B. E., Anand V., 2003, *The Normalization of Corruption in Organizations*, *Research in Organizational Behavior*, 25: 1-52 (3)

Racionalizacija označava fazu procesa normalizacije koruptivnog ponašanja tokom koje pojedini članovi organizacije, koji se ponašaju na koruptivan način, čine napore da odgovarajućim argumentima opravdaju svoje ponašanje. Ukoliko se radi o tome da se menadžment organizacije (ili neka druga grupa „moćnika“ unutar organizacije) ponaša na koruptivan način (tzv. dvolično korumpirana organizacija), koruptivno ponašanje se može, recimo, pravdati krajnjim ciljem do kojeg takvo ponašanje može dovesti. Isticanje profita kao krajnjeg cilja do kojeg koruptivno ponašanje treba da dovede, ostalim članovima organizacije može zvučati kao racionalno objašnjenje i opravdanje za navedenu formu ponašanja.

Kroz fazu socijalizacije korumpirani pojedinci (ili grupe) primenjuju odgovarajuće strategije socijalnog uticaja kojima nastoje da ubede i ostale članove organizacije da prihvate i počnu da primenjuju formu koruptivnog ponašanja. Kroz fazu socijalizacije dolazi do postepenog širenja forme koruptivnog ponašanja unutar organizacije.

Konačno, faza institucionalizacije označava situaciju u kojoj organizacija vrši odgovarajuća formalna „prilagođavanja“ zahvaljujući kojima se institucionalizuje, odnosno legalizuje forma koruptivnog ponašanja. Na taj način zaposleni, čak i onda kada su svesni činjenice da je njihovo ponašanje koruptivno, ovu formu ponašanja upražnjavaju zato što se u njihovoj organizaciji takva forma ponašanja formalno toleriše.

Širenjem i institucionalizacijom forme koruptivnog ponašanja u okviru organizacije, organizacija postaje „socijalna čaura“ u okviru koje se koruptivno ponašanje ne samo toleriše

već i podstiče [1]. Članovi organizacije koji se ponašaju na koruptivan način očekuju i podstiču svoje kolege da ovu formu ponašanja takođe primenjuju. Nije retkost da se članovi organizacije i kažnjavaju ukoliko eventualno odbiju da se ponašaju na koruptivan način. U takvoj, široko korumpiranoj organizaciji retkost je da se neko od članova organizacije javno oglasi i usprotivi koruptivnom ponašanju svojih kolega. Ovo zbog toga što bi takav pojedinac bio sankcionisan na određeni način. Zbog toga se i članovi organizacije u okviru koje dominira forma koruptivnog ponašanja mogu kategorisati na one koji se smatraju aktivnim nosiocima forme koruptivnog ponašanja i na one čije je uloga u koruptivnom ponašanju unutar organizacije pasivna. Svakako da su aktivni nosioci koruptivnog ponašanja oni članovi organizacije koji formu koruptivnog ponašanja aktivno ispoljavaju, dok se pasivnim nosiocima koruptivne forme ponašanja smatraju oni članovi organizacije koji ovu formu ponašanja tolerišu i o njoj ćute [uporediti sa: 1].

Veći broj onih koji se u okviru organizacije ponašaju na koruptivan način i duže vreme ispoljavaju forme koruptivnog ponašanja unutar organizacije, upućuju na to da je u organizaciji tipa „socijalne čaure“ u većoj meri prisutno tzv. „etičko slepilo“ [1]. Organizacija u okviru koje se većina njenih članova ponaša na koruptivan način predstavlja „socijalnu čauru“ ukoliko se u društvu u kojem organizacija funkcioniše, koruptivno ponašanje ne toleriše i u kojem većini ostalih organizacija koruptivno ponašanje nije svojstveno. Ukoliko je, međutim, široko korumpirana organizacija samo jedna u nizu mnogih drugih korumpiranih organizacija u datom ambijentu, onda ona više ne predstavlja „socijalnu čauru“ već samo jednu korumpiranu jedinku unutar korumpiranog društva. Tada se za čitavo društvo može reći da je etički „slepo“.

3. UZROCI KORUPTIVNOG PONAŠANJA UNUTAR ORGANIZACIJE

Razlozi zbog kojih unutar organizacije dolazi do ispoljavanja forme koruptivnog ponašanja mogu biti veoma heterogeni. Generalno bi se svi faktori koji iniciraju i podstiču korupciju unutar organizacije mogli grupisati u individualne ili personalne i situacione faktore.

Dok se grupa individualnih ili personalnih faktora korupcije tiče različitih karakteristika svojstvenih članovima organizacije (na primer, priroda ličnosti članova organizacije, njihovo porodično poreklo, nivo njihovog obrazovanja i sl.), grupa tzv. situaciono uslovljenih faktora koruptivnog ponašanja članova organizacije jeste dosta široka i uključuje različite faktore organizacionog (npr. organizaciona kultura, organizaciona struktura, menadžment sistem, nivo etičko i društveno odgovorno ponašanje organizacije, visina zarada koju zaposleni ostvaruju u organizaciji, uslovi rada itd.), nacionalnog (npr. nacionalna kultura, stabilnost političkog sistema, stabilnost institucija, zakonska regulativa itd.) i internacionalnog ili globalnog karaktera (npr. globalna ekonomska kriza, sankcije međunarodne zajednice itd.).

Individualni faktori koruptivnog ponašanja unutar organizacije mogu biti od presudnog značaja u inicijalnoj ili početnoj fazi ispoljavanja koruptivnog ponašanja unutar organizacije kada je forma koruptivnog ponašanja svojstvena samo pojedinim članovima organizacije i predstavlja, pre svega, posledicu činjenice da se radi o pojedincima čiji personalni atributi „pogoduju“ ispoljavanju forme koruptivnog ili neetičkog ponašanja. Ovi faktori koruptivnog ponašanja do izražaja dolaze i u slučajevima kada je u organizaciji prisutna napred spomenuta tzv. „OCI“ forma koruptivnog ponašanja koja podrazumeva pojedinačne slučajeve koruptivnog ponašanja manjeg broja članova organizacije sa svrhom postizanja nekog ličnog cilja.

Disperzija koruptivnog ponašanja unutar organizacije i ispoljavanje tzv. „CO“ forme koruptivnog ponašanja, signal je da je takvo ponašanje u većoj meri posledica situacionih nego individualnih faktora. Teško je, zapravo u situaciji kada je koruptivno ponašanje u organizaciji postalo pre pravilo, nego izuzetak, takvo ponašanje pripisati individualnoj prirodi članova organizacije čije se personalne karakteristike ipak međusobno razlikuju.

U „etički slepoj“, odnosno visoko korumpiranoj organizaciji, koja funkcioniše u ambijentu kojem koruptivno ponašanje nije svojstveno (zdrav nacionalni, ekonomski i politički prostor), koruptivno ponašanje se prvenstveno može pripisati specifičnoj prirodi organizacionih faktora (npr. organizaciona kultura koja podržava koruptivno ponašanje, menadžment sistem koji podržava koruptivno ponašanje i sl.). S druge strane, u etički „slepom“ nacionalnom ambijentu, koruptivno ponašanje u organizacijama koje u konkretnom ambijentu funkcionišu se dominantno može pripisati prirodi odgovarajućih nacionalnih varijabli koje pogoduju razvoju korupcije.

Priroda faktora koji podstiču koruptivno ponašanje unutar organizacije ukazuje i na mogućnost, odnosno nemogućnost iskorenjivanja takvog ponašanja. Posmatrano iz perspektive menadžmenta organizacije, korupciju unutar organizacije jeste moguće eliminisati ili ublažiti ukoliko je ona posledica delovanja personalnih faktora članova organizacije (tzv. „OCI“ forma organizacione korupcije). Kada je u pitanju organizaciona korupcija koja predstavlja posledicu delovanja odgovarajućih situacionih faktora (tzv. „CO“ forma organizacione korupcije), tada menadžment uglavnom i ne čini pokušaje da korupciju eliminiše već je, vrlo često, aktivno afirmiše. Ukoliko se od strane menadžera ipak ulažu izvesni napori usmereni ka smanjivanju ili eliminisanju organizacione korupcije, jasno je da menadžeri mogu ostvariti na tom planu izvestan uspeh jedino ukoliko je situaciono uslovljena korupcija posledica delovanja odgovarajućih organizacionih faktora.

S obzirom na to da su rezultati izvesnih istraživanja [5; 7] ukazali na to da je organizaciona kultura jedan od kritičnih faktora organizacione prirode koji u značajnoj meri može doprineti jačanju prisustva koruptivnog ponašanja unutar organizacije, u daljem tekstu će, nakon predočavanja



Ivana Simić je redovni profesor na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu, gde predaje sledeće predmete: Osnovi menadžmenta, Osnovi organizacije (na osnovnim studijama); Menadžment organizacionih promena (na master studijama); Menadžment organizacionog ponašanja (na doktorskim studijama). Napisala je i objavila više od sto radova koji su saopšteni na naučnim skupovima međunarodnog ili nacionalnog karaktera i objavljeni u zbornicima radova, naučno-stručnim časopisima međunarodnog ili nacionalnog značaja, tematskim zbornicima ili koautorskim monografijama. Samostalno je autor tri udžbenika („Menadžment“, „Osnovi organizacije“, „Top menadžment“) i tri monografije („Ličnost i organizaciono ponašanje“, „Top menadžment: karakter i organizacija“ i „Uloga menadžmenta u organizacionoj transformaciji preduzeća“). Učestvovala je u većem broju projekata finansiranih od strane Ministarstva nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

prirode organizacione kulture, biti istaknute i izvesne karakteristike koje su svojstvene organizacionoj kulturi u okviru korumpirane organizacije, kao i mere koje menadžeri mogu preduzimati sa svrhom „preoblikovanja“ takve kulture.

4. PRIRODA ORGANIZACIONE KULTURE

Kultura organizacije se smatra varijablom koja se u značajnoj meri odražava na brojne aspekte funkcionisanja organizacije. Organizaciona kultura se, pre svega, smatra najznačajnijom i najdelikatnijom situacionom varijablom koja ima značajan uticaj na ponašanje ljudi u organizaciji. Kreiranjem odgovarajućih vrednosti, pretpostavki, standarda i normi, kultura organizacije kreira odgovarajući ambijent za ponašanje njenih članova. Na taj način se, pored ostalog, kreira i specifičan identitet članova konkretne organizacije. A specifičan identitet i specifično ponašanje članova konkretne organizacije, uzrokovani njenom specifičnom organizacionom kulturom, upućuju na konstataciju da je organizaciona kultura jedna od onih kategorija koje određenu organizaciju čine drugačijom u odnosu na sve ostale organizacije.

Iako je tokom poslednjih tridesetak godina učinjeno dosta pokušaja da se definiše organizaciona kultura, da se odrede njen karakter i sadržaj, još uvek ne postoji neka njena jedinstvena, opšte prihvaćena definicija [14]. Tako se, na primer, organizaciona kultura definiše kao "set ključnih vrednosti, verovanja, shvatanja i normi usvojenih od strane članova organizacije" [6] ili kao "uspostavljeni način razmišljanja i rada u nekoj instituciji, koji uključuje njenu politiku, pravila i postupke; njene običaje i praksu; njene zajedničke vrednosti i sisteme verovanja; njenu tradiciju i pretpostavke i prirodu jezika koji se koristi za komuniciranje" [9].

Sa svrhom pojašnjavanja prirode organizacione kulture, teoretičar Edgar H. Schein ukazuje na tri njena nivoa [4]. Na najvišem, površinskom nivou, pozicionirana su vidljiva obeležja organizacione kulture koja se mogu uočiti, čuti ili osetiti u organizaciji. Ta vidljiva obeležja "površinskog" nivoa organizacione kulture mogu biti materijalna (arhitektura objekata organizacije, način oblačenja zaposlenih, tipovi automobila koje voze, veličina kancelarija u organizaciji, opremljenost kancelarija i sl.) ili nematerijalna: različite ceremonije u organizaciji (zajedničke večere, dodela nagrada i sl.); norme (očekivani načini ponašanja članova organizacije); rituali (aktivnosti koje članovi organizacije ponavljaju u specifičnim situacijama); slogani (kratke fraze koje se koriste bilo za motivisanje zaposlenih ili za reklamiranje proizvoda koje organizacija proizvodi); mitovi i legende (vezuju se za izvesne događaje iz organizacione prošlosti i njima se podstiče podrška ili osuda izvesnih aktivnosti u organizaciji od strane njenih članova). U pitanju je najočigledniji i najdostupniji aspekt kulture kojim se "šalje poruka" onima koji organizaciju posmatraju i analiziraju.

U drugi nivo organizacione kulture Edgar H. Schein svrstava organizacione vrednosti i verovanja. U pitanju su tzv. nevidljivi aspekti organizacione kulture. Ne mogu se na prvi pogled uočiti, ali se mogu identifikovati po osnovu toga na koji način ljudi objašnjavaju ili opravdavaju svoje postupke u organizaciji. Takođe, vrednosti i verovanja sadržana u kulturi jedne organizacije moguće je identifikovati i po osnovu priča i legendi koje se mogu čuti u organizaciji, po osnovu simbola koji su vidljivi u organizaciji i sl. Organizacionim vrednostima se smatraju one stvari koje predstavljaju ličnu ili organizacionu korist za osnivača organizacije ili za njen top menadžment. Vrednosti su obično bazirane na moralnim, društvenim ili religioznim normama, koje se uče još u detinjstvu i modifikuju tokom života.

Treći nivo Scheinovog modela organizacione kulture čine osnovne pretpostavke. Kao i organizacione vrednosti, i osnovne pretpostavke pripadaju tzv. nevidljivom segmentu organizacione kulture. One nisu očigledne, mada se brižljivim posmatranjem i analiziranjem organizacije i ponašanja njenih članova, mogu uspešno identifikovati. Osnovne pretpostavke, u stvari, čine duboko ukorenjena uverenja koja članovi organizacije imaju o organizaciji i načinu njenog funkcionisanja.

Odgovarajuće vrednosti i pretpostavke organizacione kulture mogu biti prihvaćene na nivou organizacije, odnosno od strane svih, ili većine, njenih članova. Tada se kaže da organizacija ima tzv. dominantnu kulturu. S druge strane, pojedini organizacioni delovi mogu imati drugačiji set vrednosti i pretpostavki koje važe samo u okvirima datog organizacionog segmenta. U tom slučaju kaže se da u organizaciji postoje tzv. subkulture.

Postojanje dominantne kulture unutar organizacije ne znači da se organizaciona kultura može označiti kao jaka. Dominantna kultura je samo ona koja, po svojoj obuhvatnosti, prevladava u organizaciji. Međutim, vrednosti te dominantne kulture, po svojim atributima, mogu biti vrlo slabe. Jaka kultura je ona čije su vrednosti jasno definisane, relativno postoje, sa precizno utvrđenim redosledom važnosti i visoko vrednovane od strane većine članova organizacije (jaka dominantna kultura), ili većine članova nekog organizacionog dela (jaka subkultura). Ukoliko vrednosti organizacione kulture ne zadovoljavaju navedene uslove, kaže se da organizacija ima slabu kulturu.

Jaka kultura ne mora obavezno da znači da ona odgovara organizaciji, sa aspekta njenog uspešnog poslovanja. Dakle, jaka kultura ne mora uvek da bude i željena kultura. Stoga je organizaciji u interesu da menja kulturu koja nije u skladu sa osnovnim organizacionim opredeljenjima. Jaka organizaciona kultura ne doprinosi poslovnom uspehu organizacije ukoliko ta kultura istovremeno nije i zdrava kultura. Proizilazi da je nezdrava ona organizaciona kultura koja na bilo koji način ugrožava uspešno funkcionisanje organizacije. Korumpirana organizacija se, uglavnom odlikuje nezdravom, korumpiranom organizacionom kulturom.

5. ORGANIZACIONA KULTURA “KORUMPIRANE” ORGANIZACIJE

U situaciji kada se kroz proces normalizacije korupcije (slika br. 1) korupcija proširi unutar organizacije i institucionalizuje, ona postaje i sastavna komponenta organizacione kulture. Organizaciona kultura čije vrednosti i norme podržavaju koruptivno ponašanje članova organizacije smatra se koruptivnom organizacionom kulturom. U pitanju je kultura u kojoj: zaposleni imaju osećaj straha, strepnje, nesigurnosti, neizvesnosti i nepoverenja; nagrade ne zavise od ostvarenih rezultata i ponašanja zaposlenih; aktivnosti nisu dovoljno transparentne i uglavnom su obavijene velom tajni. Istražujući prirodu koruptivne organizacione kulture, Campbell J. L. i Göritz A. S ukazuju na nekoliko njenih konkretnijih obeležja [5]:

- Pre svega, u korumpiranoj organizacionoj kulturi važi pravilo da „cilj opravdava sredstva“. Jasno isticanje ovakve parole signal je članovima organizacije da mogu da posegnu za bilo kojim „sredstvom“ (i onim neetičkim) sa svrhom postizanja željenog cilja.
- Korumpirana organizaciona kultura proklamuje, takođe, „sigurnost radnog mesta“ kao jedno od ključnih načela. Pri tome, vrednosti korumpirane organizacione kulture članovima organizacije nedvosmisleno predočavaju da im je radno mesto zagarantovano i sigurno ukoliko oni ispoljavaju formu poželjnog (koruptivnog)

ponašanja. S druge strane, koruptivna organizaciona kultura apostrofira da će svako „devijantno“ (nekoruptivno) ponašanje članova organizacije biti sankcionisano.

- Koruptivna organizaciona kultura jasno je fokusirana na finansijske rezultate organizacije. Ovakav fokus, u kombinaciji sa parolom „cilj opravdava sredstva“, ozbiljan je pritisak na zaposlene i siguran put ka njihovom koruptivnom ponašanju.
- U koruptivnoj organizacionoj kulturi zagovaraju se neetičke vrednosti. To istovremeno znači da menadžeri u koruptivnoj organizaciji ne preduzimaju aktivnosti na podsticanju etike i etičkog ponašanja članova organizacije. Naprotiv, u ovakvoj organizaciji se podstiče neetičko ponašanje čiji se mehanizmi ugrađuju u organizacionu kulturu.

Suzbijanje koruptivne prakse na nivou organizacije podrazumeva istinsku rešenost menadžera da se takva praksa spreči ili eliminiše. Pored ostalog, ta se njihova rešenost odražava i kroz nastojanje da kreiraju jaku, dominantnu, zdravu, antikorupcijsku organizacionu kulturu. Pre svega, sopstvenim ponašanjem menadžeri treba da afirmišu neke od sledećih vrednosti takve kulture: pravednost, poštenje, odgovornost, etičnost, građansko ponašanje i sl. Takođe, aktivnim delovanjem menadžeri treba da nagrađuju i stimulišu one članove organizacije čije ponašanje odražava kritične vrednosti antikorupcijske organizacione kulture uz istovremeno sankcionisanje svih onih članova organizacije čije je ponašanje suprotstavljeno tim vrednostima.

6. ZAKLJUČAK

Iako su država i organizacija ključne jedinice koruptivnog ponašanja, na koruptivan se način ne ponašaju one, već ljudi unutar njih. Zbog toga je zadatak ključnih subjekata u državi, odnosno u organizaciji, da kreiraju odgovarajuće mehanizme kojima se koruptivno ponašanje može eliminisati, odnosno svesti na najmanju moguću meru. Na pojedincu je da u sopstvenim akcijama prepozna elemente koruptivnog delovanja i da ih izbegava. U konačnom, korupcije i koruptivnog ponašanja neće biti ukoliko je svako od nas imun na ovu formu ponašanja.

LITERATURA

- [1] Aguilera, R. V., Vadera, A. K. (2008) The Dark Side of Authority: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes of Organizational Corruption. *Journal of Business Ethics*, 77: 431-449.
- [2] Argandona, A. (2003) Private-to-Private Corruption. *Journal of Business Ethics*, 47: 253-267.
- [3] Ashforth, B. E., Anand, V. (2003) The Normalization of Corruption in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 25: 1-52.
- [4] Buchanan, D., Huczynski, A. (2004) *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. Financial Times, Prentice Hall, London, p. 644.
- [5] Campbell, J. L., Göritz, A. S. (2014) Culture Corrupts! A Qualitative Study of Organizational Culture in Corrupt Organizations. *Journal of Business Ethics*, 120: 291-311.
- [6] Daft, R. L. (2010) *Management*. The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, USA, p. 124
- [7] Domoro, O. M. O., Agyl, S. O. S. (2012) The Influence of Organizational Culture on Police Corruption in Libya. *Journal of Business and Management*, 2 (5): 33-38.
- [8] Gonzales, M. de A. (2003) *Reducing Corruption at the Local level*. World Bank Institute, October,

http://siteresources.worldbank.org/INTWBIGOVANTOR/Resources/municipal_eng.pdf

- [9] Jaques, E., Clement, S. D. (1991) *Executive Leadership: A Practice Guide to Managing Complexity*. Cason Hall and Co. Publishers, Ltd, Arlington, p. 266.
- [10] Osuagwu, L. (2012) Conceptualization of Corruption in Business Organizations. *American International Journal of Contemporary Research*, 2 (5): 18-25.
- [11] Pinto, J., Leana, C. R., Pil, F. K. (2008) Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two Types of Organization-level Corruption. *Academy of Management Review*, 33 (3): 685-709.
- [12] Robbins, S. P., Coulter, M. (2005) *Menadžment*. DATA STATUS, Beograd, str. 52.
- [13] Simić, I., Ivanović, M. Đ. (2014) Korupcija kao prepreka održivom razvoju. Rad u zborniku *Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja jugoistočne Evrope*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, str. 551-564.
- [14] Simić, I. (2015) *Menadžment*. Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Niš, str. 235.

MARKETING, LOGISTIKA I MENADŽMENT LANCA SNABDEVANJA¹¹³

MARKETING, LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

dr Vesna Milanović, redovni profesor¹¹⁴
dr Andrea Bučalina Matić, docent¹¹⁵
Nikolina Vrcelj, asistent¹¹⁶

Sadržaj: *Marketing ne može da postoji bez logistike. Logistika ne može da postoji bez marketinga. Upravljanje logističkim aktivnostima u funkciji zadovoljenja potrošača je postalo jedno od najatraktivnijih područja marketinga. Marketing menadžeri tragaju za konkurentnim oružjem u razvoju sopstvenog logističkog sistema kako bi diferencirali svoju ponudu u odnosu na konkurente. U ovom radu autori su pokazali povezanost marketinga, logistike i menadžmenta lanca snabdevanja. Cilj ovog rada je da ukaže na značaj tržišno (marketinški) vođene strategije lanca snabdevanja gde se vrednost potrošaču isporučuje na najefikasniji način.*

Ključne reči: *marketing, logistika, menadžment lanca snabdevanja*

Abstract: *Marketing can not exist without logistics. Logistics can not exist without marketing. The management of logistics activities in the function of satisfying the consumer needs has become one of the most attractive areas of the marketing. Marketing managers seek for competitive weapon in the development of own logistic system in order to differentiate their offers in comparison to competitors. In this paper authors showed connection between marketing, logistics and supply chain management. The purpose of this paper is to highlight the importance of a market-driven supply chain strategy where customer value is delivered in the most efficient way.*

Key words: *marketing, logistics, supply chain management*

1. UVOD

Jedan od instrumenata marketing miksa je distribucija koja podrazumeva kanale distribucije i aktivnosti koje se sprovode duž kanala, nazvane jezikom marketinga aktivnostima marketing logistike. Saglasno navedenom, strateški problemi distribucije se nalaze, kako u sferi logistike, tako i u sferi marketinga. Nedovoljnoj koordinaciji u ovoj

¹¹³ Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekti: III 45003, III 44006, III47004).

¹¹⁴ Fakultet za međunarodnu ekonomiju Beograd, Univerzitet Džon Nezbit, Bulevar umetnosti 29, Novi Beograd, vmilanovic@nezbit.edu.rs

¹¹⁵ Fakultet za poslovne studije Beograd, Univerzitet Džon Nezbit, Goce Delčeva 8, Novi Beograd, abucalina@nezbit.edu.rs

¹¹⁶ Fakultet za poslovne studije Beograd, Univerzitet Džon Nezbit, Goce Delčeva 8, Novi Beograd, nvrcelj@nezbit.edu.rs

oblasti doprinose logističke i marketinške aktivnosti koje se odvijaju u zasebnim istoimenim funkcijama (sektorima). Početak prevazilaženja navedenog problema zahteva prihvatanje činjenice da bez efikasne logistike nema efikasne marketinške strategije i obrnuto. U tom smislu povezivanje i koordinisano delovanje marketinga i logistike postaje imperativ ostvarivanja konkurentne prednosti organizacije. Sledeći korak je njihovo povezano egzistiranje u lancu snabdevanja koje predstavlja imperativ održavanja dostignute diferentne konkurentne prednosti. U vezi s tim, u ovom radu su predstavljeni odnos marketinga i logistike koji podrazumeva njihovu interakciju u širem konceptu menadžmenta lancem snabdevanja.

2. MARKETING, MARKETING LOGISTIKA I LOGISTIKA

Marketing predstavlja poslovnu funkciju koja podrazumeva tržišno usmeravanje i koordinaciju aktivnosti čija je svrha kreiranje, komuniciranje i isporuka vrednosti potrošačima, kao i razvoj odnosa sa potrošačima na način da se postigne zadovoljstvo potrošača i svih drugih aktera u okruženju čime i ostvare drugi, planom postavljeni, ciljevi. Sastavni deo marketinga, određena kao podinstrument kanala distribucije je i logistika, nazvana marketing logistika, koja se u literaturi posebno tretira kao važan instrument trgovinskog marketinga. U tom smislu je razvoj marketinga i marketing logistike tekao paralelno.

Marketing logistika uključuje planiranje, isporuku i kontrolu protoka gotovih proizvoda, marketinških materijala i informacija od proizvođača do potrošača, kao neophodnih da bi se zadovoljili zahtevi potrošača. Ona igra značajnu ulogu u održavanju konkurentne prednosti organizacije tako što sopstvenom efikasnošću doprinosi rastu efikasnosti aktivnosti koje se sprovode u području preostala tri instrumenta marketinga (proizvoda, cene, integrisanih marketing komunikacija).

Savremenije shvatanje marketing logistike kao koncepta je da ona podrazumeva umetnost upravljanja tokovima sirovina i gotovih proizvoda, odnosno efikasnog upravljanja gotovim proizvodima od skladišta gotovih proizvoda do potrošača, kao i umetnost upravljanja kretanjem sirovina od izvora snabdevanja do proizvodne hale-linije. Sve aktivnosti koje se sprovode unutar marketing logistike, počevši od transporta, skladištenja, upravljanja zalihama, informacijama su ključne u menadžmentu logistike, jer njihovi pojedinačni troškovi u zbiru čine logističke troškove, s jedne strane, dok s druge, kvalitetom svoje usluge doprinose kvalitetu logističke usluge potrošačima. Prema Savetu za logistički menadžment, logistika se definiše kao “proces planiranja, implementacije i kontrole efikasnog i efektivnog protoka i skladištenja robe, usluga i pratećih informacija od samog početka do krajnje potrošnje u cilju potvrđivanja zahteva potrošača” [1]. Iz navedenog se uočava preklapanje posmatranja marketing logistike i logistike, iako se najčešće u praksi tumači da se marketing logistika odnosi na kretanje gotovih proizvoda (izlazna logistika), dok se logistika odnosi i na kretanje sirovina i drugih inputa (ulazna logistika), i na unutrašnje kretanje (unutrašnja logistika). Diskutabilnim se čini da se u savremenim uslovima razgraničavaju aktivnosti marketing logistike i logistike kada govorimo o menadžmentu lancem snabdevanja. U tom smislu je neophodno da se osvrnemo na razvojni aspekt logistike u kontekstu marketinga.

3. KRATAK OSVRT NA RAZVOJNI ASPEKT LOGISTIKE U KONTEKSTU MARKETING PRAKSE

Osvrtom na razvojni aspekt logistike, moguće je utvrditi da se sa razvojem marketing funkcije i, u okviru nje, razvojem aktivnosti marketing logistike, paralelno razvijala i logistika kao posebna funkcija u organizaciji (funkcija izvan marketing funkcije).

U začetku svog razvoja (tokom 50-ih godina 20. veka) pod logistikom su se podrazumevale aktivnosti fizičke distribucije. I pod marketing logistikom su se podrazumevale aktivnosti fizičke distribucije i to gotovih proizvoda od njihovog izlaska iz procesa proizvodnje do njihove isporuke krajnjem potrošaču [2], [3]. Bliskost između logistike i marketinga se može objasniti upravo kroz poreklo logistike koje se pronalazi u fizičkoj distribuciji [4]. Međutim, ova podvojenost aktivnosti distribucije koje su se jednim delom obavljale unutar marketing funkcije, a drugim delom unutar logističke funkcije (nazvanom fizička distribucija u to vreme) je bila jedan od uzroka neefikasnosti logistike tokom 60-ih godina XX veka [5].

Deceniju - dve kasnije, u teoriji marketinga, logistika se posmatrala kroz isporuku, snabdevanje, unutrašnje kretanje i usluge potrošačima i smatrala se delom marketing funkcije. Međutim, praksa je pokazala da su se aktivnosti snabdevanja i usluga korisniku organizacijski obavljale u okviru logističke, a ne marketing funkcije. Praktično došlo je do autonomije ove dve funkcije što je vodilo smanjenju komunikacije, saradnje i u krajnjem sukobu interesa ove dve funkcije.

Tokom 90-ih godina XX veka se otvorilo pitanje unutrašnje perspektive logističke i marketing funkcije. Pojedini autori su se bavili time kako povećati inter-funkcionalnu koordinaciju i saradnju [6], drugi su išli i dalje od toga naglašavajući potrebu za jačanjem kros-funkcionalne saradnje [7], ili čak među-resorne integracije [8], [9]. Ovim se težilo stvaranju interfejsa između marketinga i logistike (ali i ostalih funkcija u organizaciji) koji predstavlja ključ isporuke vrednosti potrošačima i dostizanja njihove satisfakcije.

U poslednjoj deceniji XX veka, logistika se posmatra kao integrisana logistika (ulazna, unutrašnja, izlazna). Kao takva, podrazumeva i aktivnosti previđanja potreba i želja potrošača, obezbeđenja resursa za zadovoljenje tih potreba i želja, optimizacije ponude, kreiranja mreže radi blagovremenog ispunjenja potreba i želja potrošača [10]. Upravljanje logistikom se definiše kao proces planiranja, implementacije i kontrole efikasnog protoka i skladištenja robe, usluga i pratećih informacija od samog početka do tačke potrošnje [11], što se podrazumeva i pod savremenom marketing logistikom.

Sinergetsko dejstvo kvalitetnog upravljanja marketingom i logistikom može dovesti do efikasnog lanca snabdevanja organizacije, i što je još važnije većeg zadovoljstva potrošača uslugom koja je isporučena bolje od konkurencije. Potvrda prethodno navedenog se pronalazi u činjenici da iako je brend snažno pozicioniran u mislima potrošača (putem marketing aktivnosti), ukoliko nije u skladištu ili na prodajnom mestu (što je zadatak logistike) postoji rizik da potrošači izaberu drugi brend. Ovo ukazuje da je logistika u velikoj meri važna za ukupan nastup na tržištu. Zbog toga je zaslužan kvalitativni lanac snabdevanja. Svaki član lanca dodaje nešto više vrednosti proizvoda ili usluge i doprinosi zadovoljstvu potrošača. [12]. Upravo, posle 1990. godine, integracijom sistema dobavljača, proizvođača i posrednika razvija se koncept lanca snabdevanja, koji je uslovio razvoj menadžmenta lancem snabdevanja [10].

4. POVEZIVANJE MARKETINGA I LOGISTIKE U MENADŽMENTU LANCA SNABDEVANJA

Menadžmentom lanca snabdevanja se povezuju pojedinačne poslovne funkcije (marketing i proizvodnja sa distribucijom, odnosno logistikom) u cilju stvaranja novih izvora konkurentske prednosti, povećanja satisfakcije potrošača kojeg ne bi bilo kada bi se zasnivalo samo na efikasnom kretanju i skladištenju [13]. Povezivanje marketinga i logistike u menadžment lancem snabdevanja omogućava korišćenje njihovog sinergetskog efekta. Menadžment lancem snabdevanja je kao koncept u literaturi prepoznat kao potencijal za povezivanje logistike i marketinga [14]. Smatra se da je najveći uticaj na razvoj menadžmenta lancem snabdevanja imalo povezivanje marketinga i logistike, kao i ovih međusobno povezanih i koordinisanih funkcija sa funkcijom proizvodnje u smislu njihovog zajedničkog koordinisanog delovanja, a ne organizacijskog utapanja.

Uspešna realizacija tokova od dobavljača do potrošača uključuje isporuku vrednosti i zadovoljstvo potrošača, što se može postići kroz tradicionalne poslovne funkcije (marketing, prodaju, istraživanje i razvoj, predviđanje, proizvodnju, nabavku, logistiku, informacione tehnologije, finansije, i usluge potrošačima - korisnički servis) [15]. Međutim, pojedini autori smatraju da tek povezivanje marketinga i logistike u menadžment lancem snabdevanja obezbeđuje sveobuhvatnu kontrolu toka proizvoda i usluga kroz kanale distribucije [12]. Menadžment lancem snabdevanja na taj način koristi marketinške strategije u kontekstu lanca snabdevanja radi stvaranja superiorne vrednosti potrošačima [16].

Empirijske studije su potvrdile niz koristi od povezivanja ove dve funkcije [7], [17]. Međutim, kao predmet akademskih istraživanja, interfejs između marketinga i menadžmenta lancem snabdevanja je veoma složen. Utvrđeni su različiti pogledi koji ilustruju ovu kompleksnost. Identifikovane su tri ključne perspektive: inter-funkcionalna perspektiva, perspektiva procesa integracije i perspektiva integrisanja poslovnih koncepata (Tabela 1).

Inter-funkcionalna koordinacija ima pozitivan uticaj na performanse usluge potrošačima, što je uostalom i krajnji cilj marketinga. Povezivanje marketinga i lanca snabdevanja dovodi do stvaranja vrednosti za potrošače, što podrazumeva širi spektar interfejsa između marketinga i menadžmenta lancem snabdevanja od onog koji sadrži inter-funkcionalna perspektiva (odnos između funkcija). Reč je o procesu integracije koji je iznad inter-funkcionalne perspektive [18].

Koncept brzog odgovora je bio jedan od prvih koncepata koji naglašava dvosmerne povratne informacije i protok informacija između karika produženog lanca snabdevanja. Agilnost kao poslovni koncept podrazumeva fleksibilnost u lancu snabdevanja koja omogućava sposobnost iskorišćavanja profitabilnih prilika u nestabilnom okruženju od bilo koje ili svih karika. Brza reakcija na promene u tražnji povećava sposobnost organizacije da iskoristi rast mogućnosti potrošača. Koncept menadžmenta lancem tražnje podrazumeva protezanje lanca snabdevanja na tržište – tražnju, što omogućava da se razumeju trenutna i buduća očekivanja potrošača i da se razviju raspoloživi alternativni odgovori za njihovo ispunjenje (videti Tabelu 1). Marketing logistika polazeći od predviđanja prodaje, planiranja distribucije, proizvodnje i nivoa zaliha, počiva na istraživanju lanca tražnje [19].

Usvajanje orijentacije prema potrošaču u okviru lanca snabdevanja doprinosi kreiranju lanca snabdevanja kojim se upravlja od potrošača unazad ka drugim karikama lanca, umesto iz organizacije ka spolja [18]. Navedeno je osnova marketing koncepta koji kreće od tržišta –

tražnje – potrošača ka organizaciji a ne od organizacije ka tržištu, što ukazuje na marketinški orijentisan i vođen lanac snabdevanja, time i lanac tražnje.

Perspektiva/fokus	Ključni doprinosi
Inter-funkcionalna integracija/ Integracija marketinga i logistike	<ul style="list-style-type: none"> - Murphy, P., Poist, R. (1996), „Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional coordination“, <i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i>, 28(8), pp. 15-28. - Stank, T., Daugherty, P., Ellinger, A. (1999), „Marketing/logistics integration and firm performance“, <i>The International Journal of Logistics Management</i>, 10(1), pp. 11-24. - Ellinger, A., Keller, S., Hansen, J. (2006), „Bridging the gap between logistics and marketing: facilitating collaborative behavior“, <i>Journal of Business Logistics</i>, 27(2), pp. 1-27. - Chen, H., Mattioda, D., Daugherty, P. (2007), „Firm-wide integration and firm performance“, <i>The International Journal of Logistics Management</i>, 18(1), pp. 5-21.
Proces integracije/ Integracija marketinga i menadžmenta lancem snabdevanja	<ul style="list-style-type: none"> - Christopher, M., Payne, A. (2002), „Integrating customer relationship management and supply chain management“, in Baker, M. (Ed.), <i>The Marketing Book</i>, 5th ed., Butterworth Heinemann, Oxford. - Srivastava, R., Shervani, T., Fahey, L. (1999), „Marketing, business processes, and shareholder value: an organizational embedded view of marketing activities and the discipline of marketing“, <i>Journal of Marketing</i>, 63, special issue, pp. 168-79. - Cooper, M., Lambert, D., Pagh, J. (1997), „Supply chain management: more than a new name for logistics“, <i>International Journal of Logistics Management</i>, 8(1), pp. 1-14. - Lambert, D., Garcia-Dastugue, S.J. (2006), „Cross-functional business processes for the implementation of service-dominant logic“, in Lusch, R.F., Vargo, S.L. (Eds), <i>The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions</i>, M.E. Sharpe, Armonk, NY, pp. 150-165.
Poslovni koncept/	
Koncept brzog odgovora	<ul style="list-style-type: none"> - Blackburn, J. (1991), „The quick response movement in the apparel industry: a case study in time compressing supply chains“, in Blackburn, J. (Ed.), <i>Time Based Competition</i>, Business One Irwin, Homewood, IL, pp. 246-269.
Agilni menadžment lancem snabdevanja	<ul style="list-style-type: none"> - Naylor, B., Naim, M. Berry, D. (1999), „Leagility: integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain“, <i>International Journal of Production Economics</i>, 62(1/2), pp. 107-18. - Christopher, M. (2000), „The agile supply chain – competing in volatile markets“, <i>Industrial Marketing Management</i>, 29(1), pp. 37-44. - Yusuf, Y.Y., Gunasekaran, A., Sivayoganathan, K. (2004), „Agile supply chain capabilities: determinants of competitive objectives“, <i>European Journal of Operational Research</i>, 159(2), pp. 379-392.
Menadžment lancem tražnje	<ul style="list-style-type: none"> - Rainbird, M. (2004), „Demand and supply chains: the value catalyst“, <i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i>, 34(3/4), pp. 230-251. - Walters, D. (2006), „Effectiveness and efficiency: the role of demand chain management“, <i>International Journal of Logistics Management</i>, 17(1), pp. 75-94. - Juttner, U., Christopher, M., Baker, S. (2007), „Demand chain management-integrating marketing and supply chain management“, <i>Industrial Marketing Management</i>, 36(3), pp. 377-392.

Tabela 1: Perspektiva integracije marketinga i menadžmenta lancem snabdevanja; prilagođeno prema [18:106]

5. ZAKLJUČAK

Poreklo logistike, kao i marketing logistike, se pronalazi u fizičkoj distribuciji, koja je u domenu marketing miksa, pa otuda veza marketing – marketing logistika – logistika. Poslovanje u savremenim uslovima i savremene forme unutrašnje organizacije ne podržavaju odvojeno upravljanje logističkim aktivnostima (unutar marketing funkcije i unutar logističke funkcije), već upravljanje istim u aspektu menadžmenta lancem snabdevanja.

Koncept menadžmenta lancem snabdevanja potiče iz literature o logistici, dok logistika kontinuirano ima veliki značaj u konceptu menadžmenta lancem snabdevanja. U marketing orijentisanom i tržišno vođenom lancu snabdevanja se teži isporuci veće vrednosti potrošačima u odnosu na konkurenciju kroz visok nivo logističke usluge. Da bi se to postiglo nije nužna integracija marketing funkcije u menadžment lancem snabdevanja, već je nužna interakcija marketing strategije i strategije lanca snabdevanja. Literatura prepoznaje tri ključne perspektive u ovom procesu: inter-funkcionalnu perspektivu, perspektivu procesa integracije i perspektivu integrisanja poslovnih koncepata. Zajedničko navedenim perspektivama je da marketing doprinosi stvaranju vrednosti za potrošače duž lanca snabdevanja koji se u savremenim uslovima proteže do tražnje odnosno krajnjih potrošača u smeru krajnji potrošači – karike lanca snabdevanja. Svrha je da se upravlja lancem snabdevanja iz perspektive potrošača.

Saglasno navedenom, efikasne strategije lanca snabdevanja (lanca tražnje) moraju da počivaju na efikasnim marketing strategijama i efikasnim logističkim strategijama koje koordinisanom akcijom doprinose realizaciji zajedničkog cilja – stvaranju i isporuci visoke vrednosti potrošačima putem visokog nivoa usluge čiji nivo određuju potrošači. Ključna uloga u spoznaji stavova potrošača u pogledu vrednosti koju očekuje da im isporuči organizacija pripada marketingu. Otuda neophodno povezivanje marketinga i logistike u lanac snabdevanja idući dalje - u lanac tražnje.

LITERATURA:

- [1] Council of logistics management, <https://cscmp.org/>, preuzeto 09. novembra 2015.
- [2] Ammer, D.S. (1968) *Materials Management*, Homewood Ill.
- [3] Sims, Jr.E.R. (1968) *Planning and Managing Materials Flow*, Columbus, Ohio.
- [4] Mentzer, J., Gomes, R., Krapfel, R. (1989) Physical demand distribution service: a fundamental marketing concept?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(1), pp. 53-62.
- [5] Lynch, R. (1997) *Corporate Strategy*, Pitman Publishing.
- [6] Murphy, P.R., Poist, R.F. (1996) Comparative views of logistics and marketing practitioners regarding interfunctional co-ordination, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(8), pp. 15-28.
- [7] Ellinger, A.E. (2000) Improving Marketing/Logistics cross functional collaboration in the Supply chain, *Industrial Marketing Management*, 29, pp. 85-96.
- [8] Kahn, K.B., Mentzer, J.T. (1996) Logistics and interdepartmental integration, *International Journal of Physical distribution & Logistics Management*, 26(8), pp. 6-14.
- [9] Mollenkopf, D., Gibson, A., Ozanne, L. (2000) The integration of Marketing and Logistics Functions: an Empirical Examination of New Zealand Firms, *Journal of Business Logistics*, 21(2), pp. 89-112.
- [10] Bloomberg, J.D., LeMay, A., Hann, B.J. (2006) *Logistika*, Mate, Zagreb.

- [11] Lambert, D.M., Stock, J.R., Ellarm, L.M. (1998) *Fundamentals of Logistics Management*, McGraw-Hill Companies, Boston.
- [12] Brkljač, M.N., Stanković, J.M., Gajić, S.B. (2013) Gaining a competitive advantage by integration of marketing and logistics, 1st Logistics International Conference, Belgrade, Serbia, 28-30 November 2013, pp. 121-125, <http://logic.sf.bg.ac.rs/wp-content/uploads/Papers/ID-23.pdf>, preuzeto 08. novembra 2015.
- [13] Giunipero, L.C., Brand, R.R. (1996) Purchasing's Role in Supply Chain Management, *The International Journal of Logistics Management*, 7(1), pp. 29-37.
- [14] Lings, I. (2000) Internal Marketing and supply Chain Management, *Journal of Services Marketing*, 14(1), pp. 27-43.
- [15] Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., Zacharia, Z.G. (2001) Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, 22(2), pp. 1-25.
- [16] Flint, D., Mentzer, J. (2004) Strategic marketing in global supply chains: four challenges, *Industrial Marketing Mangement*, 33(1), pp. 45-50.
- [17] Chen, H., Mattioda, D., Daugherty, P. (2007) Firm-wide integration and firm performance, *The International Journal of Logistics Management*, 18(1), pp. 5-21.
- [18] Juttner, U., Christopher, M., Godsell, J. (2010) A strategic framework for integrating marketing and supply chain strategies, *The International Journal of Logistics Management*, 21(1), pp. 104-126.
- [19] Kotler, Ph. (2000) *Marketing management*, Prentice-Hall International, London.

KOMPARATIVNA ANALIZA EMOCIONALNE INTELIGENCIJE MENADŽERA: PRIMERI IZ SRBIJE*

COMPARATIVE ANALYSIS OF MANAGERS' EMOTIONAL INTELLIGENCE: EVIDENCES FROM SERBIA

dr Vladimir Obradović, vanredni profesor¹¹⁷

Danijela Toljaga-Nikolić, asistent²

Mirjana Micić, saradnik³

Sadržaj: *U radu su prikazani rezultati komparativne analize nivoa emocionalne inteligencije (EI) menadžera u srpskim organizacijama. Cilj je da se utvrde razlike u stepenu razvijenosti EI menadžera na različitim hijerarhijskim nivoima. Primenom deskriptivne statistike uočena je minimalna razlika između generalnog nivoa EI top, srednjeg i menadžmenta prve linije, a značajnija razlika u nivoima razvijenosti pojedinačnih dimenzija EI. Rezultati ukazuju da su, sa aspekta EI, kompetencije menadžera povezane sa prirodom posla koji obavljaju i demografskim karakteristikama.*

Ključne reči: *Emocionalna inteligencija, nivoi menadžmenta, komparativna analiza, poslovne performanse*

Abstract: *The paper presents results of the comparative analysis of managers' emotional intelligence (EI) levels, on evidences from Serbia. Applying descriptive statistics, a minimum of difference is noticeable considering general EI levels of top, middle and first-line managers. It was noticed a more significant difference in average levels of the EI dimensions' development. From the aspect of EI, the results showed that managerial competences are connected with the nature of work and demographic characteristics.*

Key words: *Emotional intelligence, management levels, comparative analysis, business performances*

1. UVOD

Savremeni uslovi poslovanja, globalizacija tržišta i turbulentnost okruženja organizacija nameću nove trendove u oblasti potrebnih znanja, sposobnosti i veština za dostizanje visokih poslovnih performansi. Kompetencije menadžera, kao što su samouverenost, interna motivisanost, empatija, sposobnost ubeđivanja i timski rad, postaju važnije nego ikada ranije. U prilog navedenog govori Golemanovo mišljenje da je značajnost racionalne inteligencije, kao komponente menadžerskog uspeha, ograničena [1]. Nakon određenog vremena provedenog na poslu, stečenog iskustva i znanja o tome kako posao obavljati, sposobnosti i veštine EI dobijaju veću važnost. Golemanovi zaključci naveli su mnoge

^{1,2,3} Fakultet organizacionih nauka, Jove Ilića 154, obradovicv@fon.bg.ac.rs

* U radu su saopšteni rezultati istraživanja na projektu "Istraživanje savremenih tendencija strateškog upravljanja primenom specijalizovanih menadžment disciplina u funkciji konkurentnosti srpske privrede", evidencioni broj - 179081, koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

psihologe i druge istraživače da detaljnije analiziraju EI i njenu povezanost sa uspehom u upravljanju. Sa druge strane, sve češće se zapažaju mišljenja da je intelekt precenjen na račun emocija što je uzrokovalo manjak samospoznaja i samoupravljanja sa jedne strane, kao i osiromašenje i površnost u međuljudskim odnosima sa druge [2].



U naučno-istraživačkom okruženju Republike Srbije, oblast EI nije zastupljena u značajnom obimu. Skroman broj radova govori da EI nije prepoznata kao važan faktor ostvarivanja životnih ciljeva i poslovnih performansi. Svrha ovog rada je da se komparativnom analizom menadžera na različitim hijerarhijskim nivoima u srpskim organizacijama utvrdi da li postoji razlika u nivoima njihove EI, što bi predstavljalo osnovu za dalje praćenje njihovog emocionalnog razvoja i povezanosti sa poslovnim rezultatima.

2. UTICAJ EMOCIONALNE INTELIGENTNIJE NA POSLOVNE PERFORMANSE

Potreba za unapređenjem efikasnosti zaposlenih u organizacijama motivisala je istraživanja koja su za cilj imala da identifikuju faktore koji najviše utiču na radni učinak. EI je identifikovana kao jedan od najvažnijih bihevioralnih konstrukata koji u

Vladimir Obradović, vanredni profesor na Fakultetu organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu, Katedra za menadžment i specijalizovane menadžment discipline, usmerio je svoje naučni i stručno delovanje prema različitim oblastima menadžmenta, kao što su strateški i projektni menadžment, upravljanje promenama i druge. Naučni rezultati su verifikovani publikovanjem preko sto naučnih i stručnih radova na kongresima, simpozijumima i u časopisima u zemlji i inostranstvu, kao i učesćem u izradi preko 10 monografija.

Učestvovao je na većem broju naučno-istraživačkih i drugih projekata iz oblasti menadžmenta, upravljanja projektima, strateškog menadžmenta, upravljanja promenama i drugih specijalizovanih menadžment disciplina u zemlji i inostranstvu. U svom radu saraduje sa velikim brojem domaćih i inostranih organizacija, a angažovan je kao stalni ili povremeni konsultant od strane različitih organizacija i javnog, civilnog i privatnog sektora. Kao rukovodilac i/ili predavač učestvovao je na brojnim edukativnim programima, specijalističkim seminarima i treninzima iz oblasti: menadžmenta, upravljanja projektima, upravljanja investicijama, upravljanja promenama i strateškog menadžmenta.

Direktor je međunarodne sertifikacije projektnih menadžera Udruženja za upravljanje projektima Srbije, rukovodilac Centra za upravljanje projektima i član Odbora za obrazovanje i trening Svetske asocijacije za upravljanje projektima. Član je više međunarodnih strukovnih udruženja: SENET (South East Europe Project Management Network), Akademije za menadžment (Academy of Management), Međunarodne asocijacije za liderstvo (International Leadership Association) i CEEMAN-a (Central and East European Management Association).

velikoj meri doprinosi njegovom ostvarivanju. Goleman je definisao EI kao “znanje o onome što se oseća i korišćenje sopstvenih osećanja za donošenje dobrih odluka u životu” [3]. Kada se ova definicija

sagleda iz profesionalnog ugla, jasno je da EI povećava kvalitet odlučivanja i samim tim nivo radnog učinka. Pored ostalog, emocionalno povezivanje menadžera sa zaposlenima dovodi do kontinuiranog ostvarivanja viših poslovnih performansi [4]. Prema [5] EI je odgovorna za 85% do 90% izuzetnog učinka top menadžmenta, što uzrokuje povećanje zarade organizacije do 20%.



Racionalno inteligentni ljudi će obično smisliti kako da urade posao, ali više na “akademsom” nivou delovanja. Da bi zaista bili uspešni potrebno je da poseduju i druge oblike inteligencije [6]. Jedan od razloga zbog kojih su emocionalno inteligentni menadžeri uspešniji je način na koji održavaju svoje mentalno zdravlje u nepovoljnim okolnostima. Oni su smireni, suzdržani, ne ponašaju se ishitreno, imaju sposobnost donošenja pragmatičnih odluka i vođenja organizacije napred uprkos njihovim individualnim, ličnim ili profesionalnim neuspesima [7]. Pomenute sposobnosti menadžera posebno doprinose prevazilaženju kriznih situacija koje se u savremenom poslovanju sve češće javljaju.

Nerazvijena EI ograničava profesionalni razvoj menadžera. Nakon dostizanja određenog nivoa, oni više ne mogu napredovati, ili pak počnu nazadovati [1]. Međutim, dobra vest je da se EI može razvijati na individualnom i organizacionom nivou, na šta upućuju mnogobrojna istraživanja [7] [8] [9]. Koncept učenja tokom čitavog života stvara obučene i fleksibilne zaposlene koji će, pored ostalog, biti u mogućnosti da se prilagode svim poslovnim okruženjima [10].

Danijela Toljaga-Nikolić, asistent na Fakultetu organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, Katedra za menadžment i specijalizovane menadžment discipline, u svom naučnom i stručnom radu bavi se oblastima strateškog menadžmenta, projektnog menadžmenta i upravljanja investicijama.

Od 2014. godine angažovana je kao predavač na programu MBA “International Business and Management”, na predmetima “Strategic Management and Global Market” i “Intercultural Diversity and Business Ethics“, u organizaciji Fakulteta organizacionih nauka i Middlesex University (London).

Učestvuje u implementaciji naučno-istraživačkih i drugih projekata iz oblasti menadžmenta i specijalizovanih menadžment disciplina u zemlji. Trenutno je angažovana kao istraživač saradnik na projektu „Istraživanje savremenih tendencija strateškog upravljanja primenom specijalizovanih menadžment disciplina u funkciji konkurentnosti srpske privrede“, evidencioni broj 179081, koji finansira Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Rep. Srbije. Autor je preko 40 naučnih i stručnih radova na konferencijama i u časopisima u zemlji i inostranstvu.

Član je međunarodnih strukovnih udruženja: SENET (South East Europe Project Management Network), Međunarodne asocijacije za upravljanje projektima (International Project Management Association) i CEEMAN (Central and East European Management Association).



3. METODOLOGIJA KOMPARATIVNE ANALIZE

Sprovedena komparativna analiza bazirana je na merenju nivoa EI kod različitih vrsta menadžera. Cilj je bio da se utvrdi da li postoji razlika u razvijenosti EI u zavisnosti od mesta koje menadžer zauzima u organizacionoj hijerarhiji. Osnovne hipoteze koje se nameću su:

- H1: Postoji razlika u nivoima EI različitih vrsta menadžera.
- H2: Postoji razlika u razvijenosti dimenzija EI različitih vrsta menadžera.
- H3: Postoji razlika u razvijenosti EI menadžera prema polu.
- H4: Postoji razlika u razvijenosti EI menadžera prema radnom stažu.
- H5: Postoji razlika u razvijenosti EI menadžera prema sektoru organizacije.
- H6: Postoji razlika u razvijenosti EI menadžera prema veličini organizacije.

Osnovu upitnika činila su pitanja u vezi sa Golemanovim dimenzijama EI (samosvest, samoregulacija, motivacija, empatija i društvene veštine) po ugledu na [5]. Odgovori su rangirani prema Likertovoj skali od 1 do 5. Upitnik je obuhvatio i uopštena pitanja o polu, godinama starosti i radnog staža, sektoru, veličini organizacije [11] i hijerarhijskoj poziciji menadžera.

4. REZULTATI I DISKUSIJA

Uzorak je obuhvatio 67 ispitanika, uglavnom žena (58,21%). Najveći procenat uzorka ima do 29 godina starosti (41,79%), 35,82% ispitanika ima preko 40 godina, dok 22,39% ispitanika ima između 30 i 39 godina. Uzorak uglavnom čini menadžment sa do 10 godina radnog

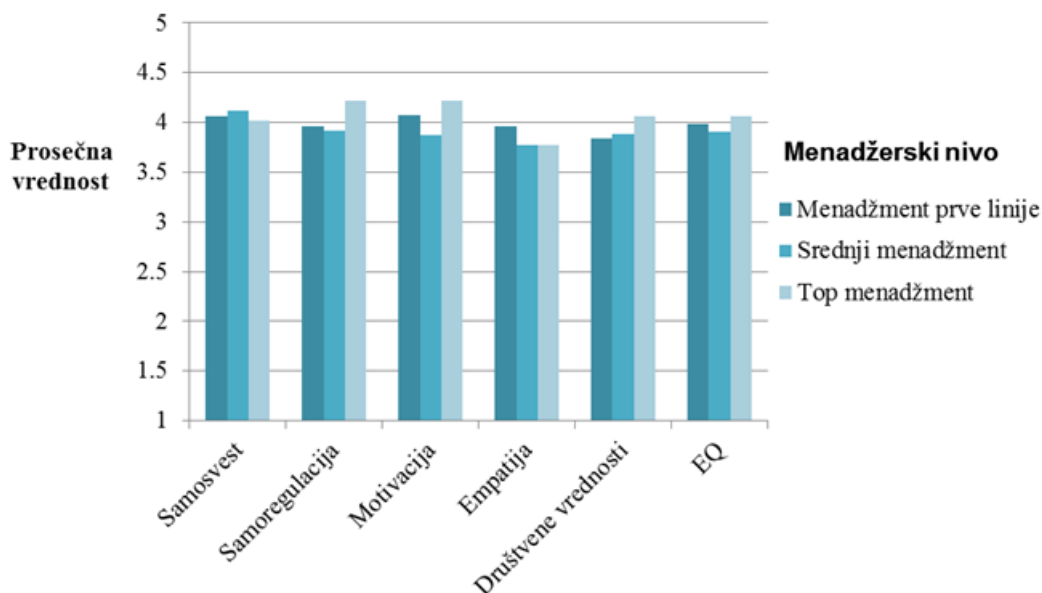
Mirjana Micić je saradnik na Fakultetu organizacionih nauka, Univerziteta u Beogradu, Katedra za menadžment i specijalizovane menadžment discipline. Na osnovnim studijama angažovana je na vežbama na predmetima Menadžment, Upravljanje investicijama i Softverska podrška upravljanju projektima.

Fakultet organizacionih nauka, smer Menadžment, upisala je 2010. godine. Diplomirala je 2014. godine, tema Završnog rada "Koučing kao metod razvoja menadžerskih veština". Masterirala je 2015. na modulu Upravljanje projektima i investicijama godine, tema Master rada "Emocionalna inteligencija kao savremena menadžerska kompetencija".

Od novembra 2013. godine član je IPMA Young Crew Serbia, dela globalne mreže koja okuplja mlade stručnjake i studente iz oblasti upravljanja projektima. U periodu od 2008. do 2015. godine bila je angažovana na više projekata od kojih su najznačajniji "Prvo studentsko nacionalno takmičenje u upravljanju projektima – Project Management Championship 2015", "Strategija EU za Dunavski region", "Uvođenje proizvodnje organske zimmice u organsku farmu Laf", elaborat na temu "Merenje nivoa organizovanosti GSP-a", "Simulacija evropskog parlamenta baltičkog regiona" u Kopenhagenu i "Promišljanje o demokratiji". Jedan od autora je dva objavljena naučna rada u oblasti upravljanja stejkholderima, resturkturiranja i promena.

Dobitnica je više stipendija, od kojih su najznačajnije stipendije Gradske uprave Grada Beograda i Fonda za mlade talente Vlade Republike Srbije.

iskustva (71,65%). 17,91% uzorka je zaposleno između 11 i 20 godina, dok samo 14,94% ima radni staž duži od 20 godina. Većina ispitanika radi u privatnom sektoru (70,15%). Najveći broj ispitanika zaposlen je u velikim organizacijama (34,33%), malim (28,36%) i mikro organizacijama (22,39%), a manji broj u srednjim (13,43%). Dakle, može se zaključiti da je uzorkom uglavnom obuhvaćen menadžment ženskog pola, sa do 10 godina radnog iskustva, zaposlen u velikim organizacijama privatnog sektora.



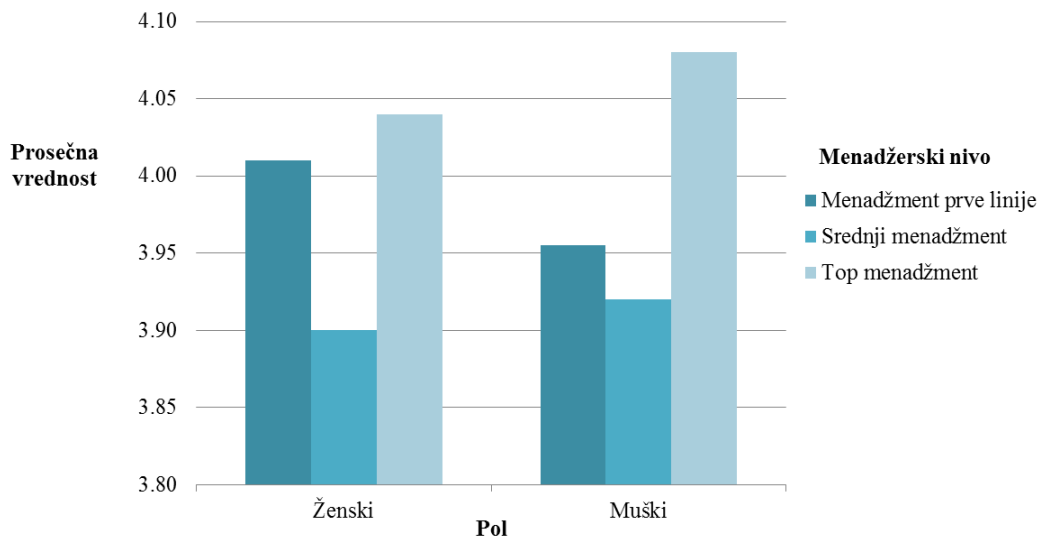
Grafikon 1. Nivoi emocionalne inteligencije prema dimenzijama

Na osnovu tumačenja rezultata dobijenih komparativnom analizom utvrđeno je da postoji razlika u nivou EI menadžera na različitim pozicijama u hijerarhiji, čime je dokazana hipoteza H1. Međutim, uočena razlika nije značajno izražena, pogotovo kada su u pitanju menadžeri srednjeg nivoa i linijski menadžeri, kao što je prikazano na grafikonu 1.

Prosečan nivo EI top menadžera od 4,06 govori da oni imaju nadprosečni nivo EI. Menadžeri prve linije imaju nešto niži nivo od 3,98 što se objašnjava slabije razvijenim društvenim veštinama i empatijom. Najmanje razvijenu EI sa prosečnom vrednošću 3,91 imaju menadžeri srednjeg nivoa. Ovakav rezultat se može objasniti vrstom posla koji daju menadžeri obavljaju. Oni su manje fokusirani na veći broj različitih poslova u odnosu na ostale menadžere koji su više fokusirani na manji opseg zaduženja.

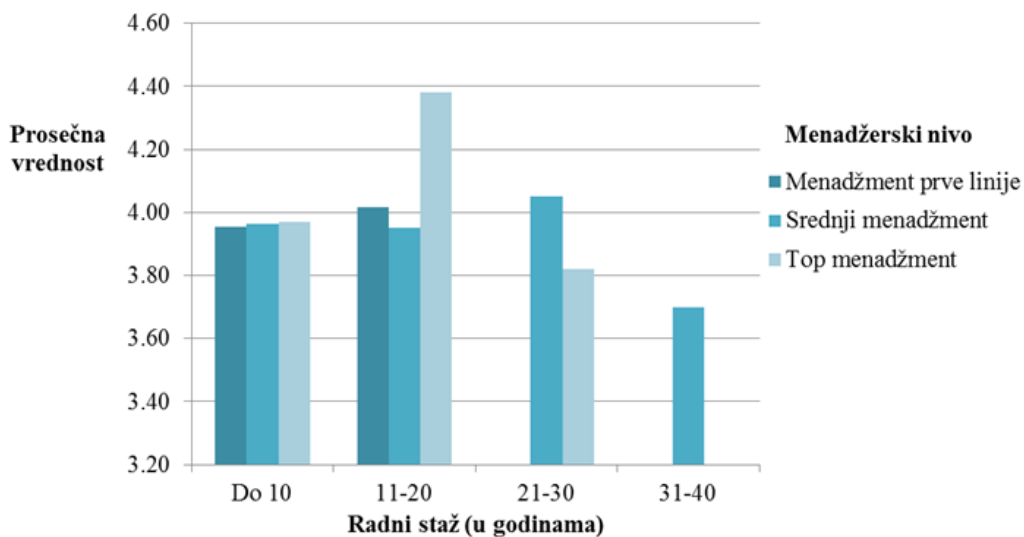
Sa druge strane, rezultati pokazuju da su dimenzije EI razvijenije ili manje razvijene kod određene vrste menadžera u skladu sa njihovim nadležnostima i odgovornostima. U odnosu na funkcije koje obavljaju, broj ljudi sa kojima direktno saraduju, ostvarenost poslom, eksternu i internu orijentisanost, razvijenost dimenzija varira kod različitih vrsta menadžera. Najviši prosečni nivo samosvesti od 4,18 imaju menadžeri srednje linije.

Samoregulacija je najrazvijenija kod top menadžera sa prosečnom vrednošću od 4,22. Najviši prosečni nivo unutrašnje motivacije imaju top menadžeri koji iznosi 4,22. Empatija je najrazvijenija kod menadžera prve linije sa prosečnom vrednošću od 3,96. Društvene veštine su najzastupljenije kod top menadžera sa prosečnim nivoom od 4,06. Dakle, upoređivanjem prethodno navedenih rezultata, potvrđuje se hipoteza H2.



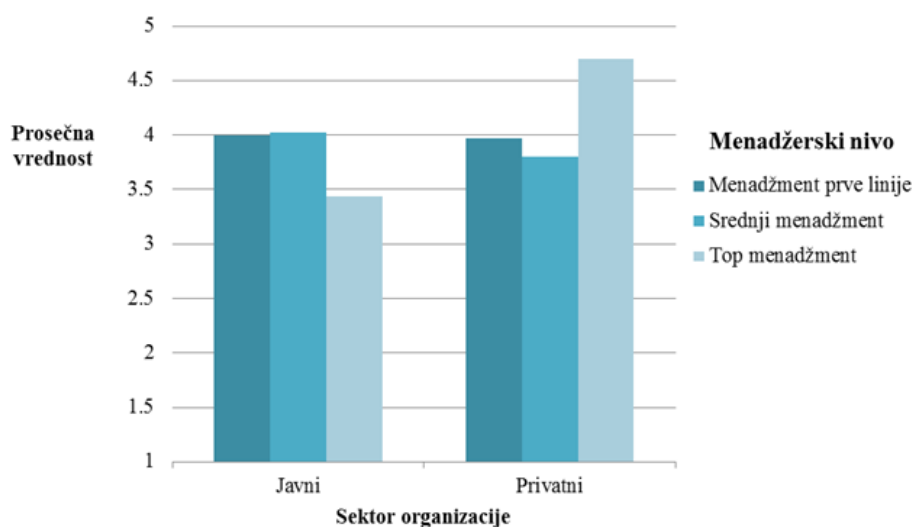
Grafikon 2. Nivoi emocionalne inteligencije prema polu

Kao što je predstavljeno grafikonom 2, uočava se razlika između nivoa EI menadžera muškog i ženskog pola na istoj hijerarhijskoj poziciji, čime je hipoteza H3 dokazana. Kod top menadžera uočava se viši nivo EI muškaraca u odnosu na žene za 0,04. Menadžeri srednjeg nivoa imaju približno isti nivo razvijenosti EI u odnosu na pol sa razlikom od 0,02 u korist muškaraca. Jedino rezultati koji se odnose na menadžere prve linije pokazuju da žene imaju značajno razvijeniju EI u odnosu na muškarce, i to za 0,05.



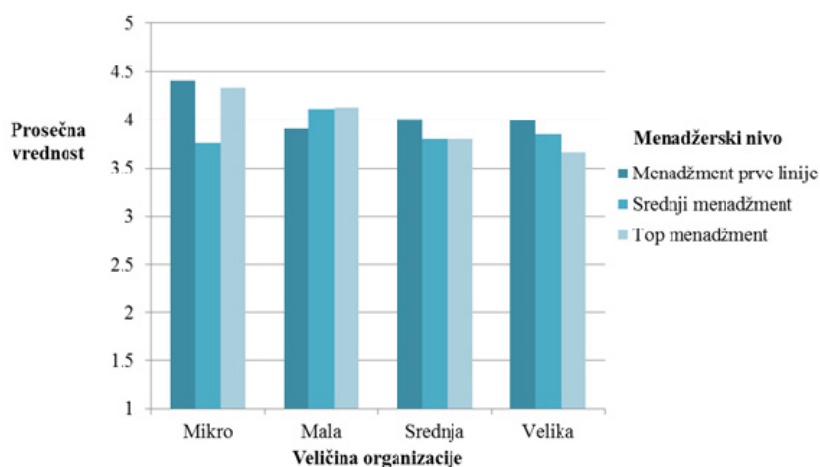
Grafikon 3. Nivoi emocionalne inteligencije prema radnom stažu

U prvih deset godina radnog staža, beleži se gotovo isti nivo EI menadžera, što se uočava na grafikonu 3. Sa druge strane, u rasponu 11-20 godina zabeležen je značajno viši nivo EI top menadžera u odnosu na ostale koji imaju približno isti nivo. Interesantno je da u rasponu 21-30. godine EI top menadžera ima izražen pad, a srednjeg menadžmenta blagi rast. Srednji menadžeri nakon 30. godine rada beleže značajno niži nivo EI u odnosu na prve godine staža. Izvedenim zaključcima dokazana je hipoteza H4.



Grafikon 4. Nivoi emocionalne inteligencije prema sektoru organizacije

Na grafikonu 4. može se uočiti da menadžeri prve linije i srednjeg nivoa imaju sličan nivo EI bez obzira na sektor organizacije u kojoj su zaposleni. Međutim, kod top menadžera se primećuje mnogo veća razvijenost EI u privatnom, nego u javnom sektoru, sa razlikom od čak 1. Prethodni zaključci upućuju na prihvatanje hipoteze H5.



Grafikon 5. Nivoi emocionalne inteligencije prema veličini organizacije

Komparativna analiza nivoa EI menadžera na istom hijerarhijskom nivou u organizacijama različite veličine upućuje na postojanje značajnih razlika. Menadžeri prve linije i top menadžeri zaposleni u mikro organizacijama imaju najrazvijeniju EI, dok menadžeri srednjeg nivoa beleže najveći prosečan nivo EI u malim organizacijama. Na grafikonu 5, uočava se da nivo EI top menadžera opada kako raste veličina organizacije. Na osnovu objašnjenja prethodnog grafika, primetno je da je hipoteza H6 dokazana.

5. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Sprovedena komparativna analiza je doprinos autora popularizaciji oblasti EI u Republici Srbiji. Iako je na osnovu nje zaključeno da je globalni nivo EI približan za sve vrste menadžera, uočeno je da su pojedine dimenzije EI više ili manje razvijene. Takođe, zaključeno je da prosečan nivo EI menadžera varira u zavisnosti od analiziranih demografskih karakteristika.

Izvedeni su sledeći zaključci:

1. Prosečni nivo EI menadžera iznosi 3,98. Generalno posmatrano, menadžeri u Srbiji su prosečno emocionalno inteligentni.
2. Natprosečno razvijene su interno orijentisane dimenzije EI, samosvest, samoregulacija i unutrašnja motivacija sa prosečnim vrednostima od 4,06, 4,03 i 4,05, respektivno.
3. Najmanje razvijene su eksterno orijentisane dimenzije EI, empatija i društvene veštine sa prosečnim vrednostima od 3,83 i 3,93, respektivno.
4. Empatija je najmanje razvijena menadžerska kompetencija i na prosečnom je nivou kod svih menadžera.
5. Uočena je razlika u razvijenosti EI menadžera u odnosu na pol, radni staž, sektor i veličinu organizacije.

Potrebno je napomenuti da postoje ograničenja u vezi sa sprovedenom komparativnom analizom. Ispitanici su vršili samoprocenu nivoa EI. Zbog veličine uzorka i subjektivnosti, dobijene rezultate treba uzeti u obzir sa rezervom. Moguće je da su ispitanici davali društveno poželjne odgovore ili odgovore u skladu sa tim kakvi bi želeli da budu, a ne kakvi zapravo jesu.

Preporuka autora je da naučno-istraživački rad u oblasti EI treba usmeriti na pronalaženje veze između nivoa EI menadžera i ostvarenih poslovnih performansi, sa jedne strane, kao i praćenje promena u nivoima EI menadžera sa napredovanjem u hijerarhiji organizacija, sa druge.

LITERATURA

- [1] Pejanović, R. (2012) *Uloga inteligencije u procesu rukovođenja*, Letopis Naučnih Radova, 36, pp. 5–16.
- [2] Hanson, M. (2004) *Emotional Intelligence: Science and Myth*. *Psychiatric Services*, 55, pp. 458–458.
- [3] Takšić, V. (2001) *Teorijsko ishodište i modeli emocionalne inteligencije*, Glasje, pp. 211–225.
- [4] Obradovic, V., Jovanovic, P., Petrovic, D., Mihic, M., & Mitrovic, Z. (2013) *Project Managers' Emotional Intelligence – A Ticket to Success*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, pp. 274–284.
- [5] Singh, S. (2004) *Development of a Measure of Emotional Intelligence*, *Psychological Studies*, 49 (October), pp. 136–141.
- [6] Riggio, R. E. (2013) *The Three Types of Intelligence You Need For Success*, *Psychology Today*, preuzeto 8. novembra 2015, sa linka <https://www.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership/201310/the-three-types-intelligence-you-need-success>
- [7] Khanvelkar, V. (2015) *Emotional Intelligence: The fourth dimension of Success*, *Linkedin*, preuzeto 7. novembra 2015, sa linka

https://www.linkedin.com/pulse/emotional-intelligence-fourth-dimension-success-vikas-khanvelkar?trkInfo=VSRPsearchId%3A2198257891446139967942%2CVSRPtargetId%3A6060293500996509696%2CVSRPcmpt%3Aprimary&trk=vsrp_influencer_content_res_name

- [8] Bradberry, T. (n.d.) *5 Ways You Can Use Mindfulness To Fix Your Brain, Reduce Stress and Boost Performance*, Talent Smart, preuzeto 14. novembra, 2015, sa linka <http://www.talentsmart.com/articles/5-Ways-You-Can-Use-Mindfulness-To-Fix-Your-Brain,-Reduce-Stress-and-Boost-Performance-228274162-p-1.html>
- [9] Takšić, V., Mohorić, T., & Munjas, R. (2006) *Emocionalna inteligencija: Teorija, operacionalizacija, primjena i povezanost s pozitivnom psihologijom*, pp. 41.
- [10] Buha V., Lečić R., Bjegović M., Berezljjev Lj. (2014) *Methodology for lifelong learning in the field of employment*, Serbian Project Management Journal, Vol. 4, Issue 2, pp. 29–40.
- [11] Kushnir, K., Mirmulstein, M. L., & Ramalho, R. (2010) *Micro, Small, and Medium Enterprises Around the World: How Many Are There, and What Affects the Count?*, World Bank, IFC, pp. 1–9.

MENADŽMENT I PERSPEKTIVE ODBRAMBENE INDUSTRIJE SRBIJE

MANAGEMENT AND PERSPECTIVES OF SERBIAN DEFENSE INDUSTRY

MSc Damir Ilić, saradnik u nastavi¹¹⁸
dr Stanko Bulajić, docent¹¹⁹
dr Srđan Tomić, docent¹²⁰

Sadržaj: *Menadžment u odbrambenoj industriji Republike Srbije predstavlja važan faktor njenog opstanka na turbulentnom svetskom tržištu. Ključ za njen oporavak i dalji razvitak nalazi se prvenstveno u rukama menadžmenta kompanija koji, u saradnji sa državom, mora da pronađe efikasne mehanizme za transformaciju ove vitalne grane srpske industrije da bi se obezbedio njen dalji oporavak i razvoj.*

Ključne reči: *Menadžment, odbrambena industrija, prspektive*

Abstract: *Management of the defense industry of the Republic of Serbia is an important factor for its survival in the turbulent global market. The key to its recovery and further development is primarily in the hands of the management which in partnership with the state, must find effective mechanisms to transform this vital branch of Serbian industry and to ensure it's further recovery and development.*

Key words: *Management, Defense industry, Perspectives*

1. UVOD

Raspadom SFRJ i građanskim ratom koji je potom usledio, došlo je do urušavanja ne samo ustavnog poretka i institucija savezne države, već i do kolapsa vojno orijentisane privrede, složenog sistema koji je bio komplementaran i koji je funkcionisao kao jedinstvena celina na nivou savezne države. Oni kapaciteti, koji su se nalazili u neposrednoj blizini zona zahvaćenih ratnim dejstvima, su obustavili svoj rad, a mnoge fabrike su uništene ili su pretrpele značajna oštećena. Pogoni koji su se nalazili udaljeni od zone ratnih dejstava stavljeni su u službu oružanih snaga otcepljenih republika ili lokalnih paravojnih formacija. Fabrike odbrambene industrije, koje su se nalazile u onim delovima zemlje gde nije bilo ratnih dejstava, takođe su bile paralisane raspadom zemlje, jer su ostale bez kooperanata iz drugih republika bivše SFRJ čiji su proizvodi bili nužni za izradu složenih borbenih sistema.

¹¹⁸ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd, damir.ilic@fm.rs

¹¹⁹ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd, stanko.bulajic@fm.rs

¹²⁰ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd, srdjan.tomic@fm.rs

O snazi odbrambene industrije bivše SFRJ svedoče i podaci prikazani u Tabeli 1. Iako je ta industrija bila uzdrmana ekonomskom krizom i narastajućim nacionalizmom i separatizmom beležila je značajne rezultate. Bitno je napomenuti da ne treba posmatrati samo vrednost izvoza, već i obim proizvodnje za potrebe tadašnje Jugoslovenske narodne armije (JNA) Odbrambena industrija Srbije devedesetih godina prošlog veka je novonastalu situaciju dočekala potpuno nespremno, bez jasne vizije kako da se problemi prouzrokovani raspadom SFRJ reše. Ratno okruženje, hiperinflacija, sankcije Saveta bezbednosti UN, samo su dodatno pogoršali ionako tešku situaciju. Mnogi projekti započeti u doba savezne države su obustavljeni. Dolazi do masovnog odliva iskusnog inženjerskog kadra i kvalifikovane radne snage. Urušavanje odbrambene industrije Republike Srbije kulminira NATO bombardovanjem SRJ 1999. godine. Tokom vazdušnih udara pričinjena je značajna materijalna šteta pogonima odbrambene industrije Srbije, a na mnogima od njih su vidljive posledice i danas. [1] Promenama posle 5. oktobra 2000. godine i normalizacijom međunarodnih odnosa dolazi do postepenog oporavka srpske odbrambene industrije. Nažalost, posledice godina kada je ova veoma važna grana industrije bila zapostavljena i prepuštena sama sebi osećaju se i danas.

Tabela 1. Realizacija planova u područjima vojnoprivredne delatnosti u periodu 1986 – 1990. [2]

Područje vojnoprivredne delatnosti		Planirano godišnje (prosek)	Ostvareno				
			1986.	1987.	1988.	1989.	1990.
Istraživački i razvojni rad	10 ⁶ dolara	112,3	98,1	88,4	66,2	52,1	46,8
	% vojnog budžeta	3,6	3,65	3,45	3,11	2,7	2,63
Proizvodnja NBO za naše oružane snage	10 ⁶ dolara	636,2	569	556,2	468,6	297	286,4
	% vojnog budžeta	20,6	22,2	21,7	22	15,4	16,1
Modernizacija i izgradnja proizvodnih kapaciteta	10 ⁶ dolara	21,3	19,3	22	19,2	9,7	7,1
	% vojnog budžeta	0,7	0,72	0,86	0,9	0,5	0,4
Izvoz NVO	10 ⁶ dolara	1000	638	683	567	324	449
Izvoz inžinj.	10 ⁶ dolara	1000	445	399	537	286	251
UKUPNO:	10 ⁶ dolara	2000	1083	1082	1104	610	700
Uvoz VO	10 ⁶ dolara	185,0	206,1	195,4	165,6	74,1	66,2
	% vojnog budžeta	6,0	7,7	7,6	7,8	3,8	3,7

2. Odbrambena industrija Srbije danas

Slika o odbrambenoj industriji Republike Srbije danas je oličena u mešavini nerealnih očekivanja i realnosti oslikane u nepovoljnim ekonomskim pokazateljima. U 2012. i 2013. godini desetak najvećih proizvođača naoružanja i vojne opreme zabeležilo je neto gubitak od oko 90 miliona evra. Ujedno ova preduzeća zauzimaju prvih pet mesta na listi najvećih poreskih dužnika u Srbiji. [3] Odbrambena industrija Republike Srbije trenutno zapošljava oko 7.000 radnika. Prosečna starost zaposlenih je nešto viša od 50 godina, dok je prosek zarada u većini fabrika oko 40.000 dinara. [4] Kada se govori o uspešnosti poslovanja odbrambene industrije Srbije, njeni dobri ili loši rezultati često su, kao ni u jednoj drugoj

grani industrije, predmet različitih interpretacija. Naime, vrednost izvoza naoružanja i vojne opreme se uglavnom poistovećuje sa vrednošću dobijenih dozvola za izvoz. Podaci koji jasno pokazuju kako se razlikuju vrednosti odobrenih i realizovanih vrednosti po dozvolama prikazane su u Tabeli 2.

Tabela 2. Uporedni pregled odobrenih i realizovanih vrednosti po dozvolama za izvoz NVO u periodu od 2005. do 2013. godine (u milionima USD). [5]

Izvoz naoružanja i vojne opreme (milion USD)			
	Godina	Odobreno	Realizovano
1	2005.	176,45	31,42
2	2006.	346,33	71,25
3	2007.	300,00	93,12
4	2008.	580,69	224,35
5	2009.	467,02	145,50
6	2010.	757,88	192,64
7	2011.	369,35	164,02
8	2012.	460,03	153,69
9	2013.	768,08	231,99
	Ukupno:	4.225,83	1.307,98

Takav vid interpretacije nikako ne ide u prilog poboljšanju stanja u odbrambenoj industriji Srbije. Prikazivanje nerealno visokih proizvodnih rezultata ostvarenih od strane preduzeća u odbrambenoj industriji nepovoljno utiče na motivaciju zaposlenih u toj grani industrije koji realizuju proizvodnju u izuzetno složenim uslovima za rad. Postavlja se opravdano pitanje, ukoliko su izvojni rezultati zaista toliko dobri, zašto se deo dobiti ne vrati u vidu investicija kako u opremu i sredstva za rad, tako i za dodatne obuke i razvoj zaposlenih.

Prema tvrdnjama Ministarstva odbrane, za pokretanje proizvodnje u odbrambenoj industriji potrebno je 126 miliona evra i preduzeća već sada mogu konkurisati za sredstva namenjena za pomoć razvoju odbrambene industrije u visini od oko 70 miliona evra. [6] U isto vreme se objavljuju informacije iz Ministarstva odbrane kako je srpska odbrambena industrija ostvarila izvoz naoružanja i vojne opreme vredan oko 750 miliona dolara. [7] Ponovo se postavlja opravdano pitanje zašto postoji tolika nesrazmera između ostvarenih rezultata odbrambene industrije i količine sredstava koju je država spremna da ponudi kao pomoć za njenu obnovu i, ukoliko su rezultati dobri, zašto odbrambena industrija nije u stanju da samostalno finansira sopstveni razvoj?

Nedostatak novca za ulaganje u osavremenjivanje proizvodnog procesa u velikoj meri utiče na mogućnost efikasnog funkcionisanja preduzeća koja se bave odbrambenom industrijom. Zastarelost tehnologije, kao i starost mašina i alata koji se koriste u proizvodnji drastično umanjuju konkurentnost srpskih fabrika odbrambene industrije u odnosu na konkurente na svetskom tržištu. Primera radi najvažnije mašine u fabrici aviona Utva su nabavljene u periodu od 1978. do 1987. godine. [8]

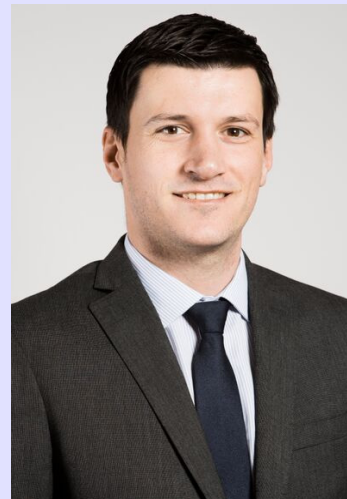
Otežavajuću okolnost predstavljaju nerealno visoka poreska opterećenja kojim država dodatno opterećuje domaću vojnu privredu kao i nedovršen proces vlasničke transformacije. Nedostatak novca za ulaganje u istraživanje i razvoj sprečava srpska preduzeća da razviju nove, konkurentne, borbene sisteme, već se pokušavaju oživeti projekti koji su obustavljeni raspadom SFRJ. Odlaganje realizacije nekog borbenog sistema za čitav niz godina, uzrokuje njegovu tehničko tehnološku inferiornost u odnosu na savremena borbeno sredstva koja se danas mogu naći na svetskom tržištu naoružanja i vojne opreme.

Veliki izazov za menadžment odbrambene industrije Srbije predstavlja i izostanak kvalifikovanog inženjerskog kadra, koji treba da predstavlja osnovu za dalji razvoj kompanija koje se bave proizvodnjom naoružanja i vojne opreme. Sa jedne strane fakulteti danas nisu u mogućnosti da stvore mlade stručnjake koji bi odmah mogli da se uključe u realizaciju pojedinih programa ili da budu nosioci razvoja istih, a sa druge strane inženjerski kadar u fabrikama je izuzetno loše motivisan za transfer znanja i iskustava svojim mlađim kolegama. Veze između fabrika odbrambene industrije i obrazovnih ustanova su u velikoj meri pokidane i ne čini se dovoljno napora da se uspostavi potreban nivo saradnje. Starosna struktura zaposlenih u fabrikama odbrambene industrije je izuzetno nepovoljna jer se veliki broj radnika sa iskustvom nalazi pred penzijom. [9]

3. ZAKLJUČAK: Preporuke za menadžment odbrambene industrije

Ravnomeran razvoj celokupne privrede, mora da obezbedi preduslove za povećanje budžeta namenjenih za odbranu zemlje. To bi sa jedne strane omogućilo porast proizvodnje u fabrikama srpske odbrambene industrije, a sa druge bi uticalo na lakši plasman pojedinih borbenih sistema na inostranim tržištima. Naime, ukoliko neki borbeni sistem zaživi u oružanim snagama bilo koje države, to garantuje lakši dalji plasman na svetsko tržište jer postoji agenda o njegovoj trupnoj eksploataciji ili pak borbenoj upotrebi.

Izuzetnu pažnju treba posvetiti transparentnosti prilikom plasmana naoružanja i vojne opreme. Po svaku cenu treba izbeći sumnjive transfere koji mogu ugroziti kasnije potencijalno obimnije poslove, a pojedine kompanije dovesti na crnu listu čime bi im se uskratila mogućnost poslovanja na inostranom tržištu.



Doc. dr Stanko Bulajić rođen je 1981. god u Zaječaru. Osnovnu i srednju školu završio je u Beogradu. Godine 2000, upisao je Fakultet za menadžment na Univerzitetu „Braća Karić“ i diplomirao na istom 2004. godine sa stečenim zvanjem diplomirani menadžer, s prosečnom ocenom 8,54. Magistrirao na Fakultetu za menadžment, „ALFA“ univerziteta 2008. godine na temu „Uticaj menadžmenta na pravno-ekonomski aspekt slobodnih zona kod nas i u svetu“, i stekao zvanje magistra ekonomskih nauka. Doktorsku disertaciju odbranio je na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo, Univerziteta Alfa 2014. godine i nakon toga 2015. godine izabran je u zvanje docenta. Trenutno je angažovan kao docent na Fakultetu za inženjerski menadžment na predmetima Osnove ekonomije, Strategijski menadžment, Marketing za inženjere (osnovne studije) i Finansiranje projekata (master studije).

Menadžment fabrika mora da pokrene obiman projekat saradnje sa obrazovnim ustanovama, time što će se omogućiti redovne prakse za studente onih fakulteta, visokih škola i srednjih stručnih škola koje školuju kadar za potrebe vojne industrije. Svakako bilo bi poželjno da se najtalentovanim studentima obezbede stipendije i dalje stručno usavršavanje, kako bi se dobio što kvalitetniji kadar za potrebe razvoja vojno industrijskog kompleksa.

Treba težiti da se očuva stručna radna snaga kako bi se moglo odgovoriti na izazove realizacije poslova većeg obima, a da se pri tome sačuva kvalitet proizvodnje. Rešenje kojim se u uslovima povećanog obima posla angažuje neobučena radna snaga preko omladinskih zadruga ili berze rada nosi sa sobom velike rizike usled specifičnosti proizvodnje. Ukoliko postoji višak radne snage usled smanjenog obima proizvodnje mora se u dogovoru sa državom pronaći način da se obezbede odgovarajući socijalni program i da se obezbedi efikasan mehanizam putem koga oni ponovo mogu da postanu aktivna stručno osposobljena radna snaga. Veliku pažnju treba posvetiti permanentnoj obuci zaposlenih kao i izdavanju licenci za obavljanje složenih poslova u okviru proizvodnje naoružanja i vojne opreme.

Bezbednost u pogonima odbrambene industrije i strogo poštovanje procedura moraju da budu imperativ. Upravo zbog zastarelog tehnološkog procesa, nedovoljne obučenosti radne snage i nepoštovanja propisa, nesreće u pogonima odbrambene industrije su veoma česte i nažalost često sa fatalnim ishodom. [10]

Treba težiti regionalnom povezivanju sa onim kompanijama (tu treba prvenstveno istaći fabrike koje su imale aktivnu saradnju za vreme SFRJ) koje su kompatibilne u pogledu proizvodnog programa sa srpskim fabrikama odbrambene industrije. Može se sa pravom reći da tu leži izuzetno visok potencijal i da bi zajednički nastup zemalja iz regiona na trećim tržištima umnogome uvećao šanse za poslovni uspeh. Prodaju sirovina i proizvoda niskog tehnološkog nivoa treba zameniti prodajom složenih borbenih sistema.

Srbija je vojno neutralna zemlja. Vojna neutralnost je izuzetno skupa za bilo koju državu, naročito ukoliko se želi postići potreban nivo bezbednosti u odnosu na okruženje. Vojna neutralnost bi sama po sebi nužno podrazumevala bolji položaj za srpske fabrike odbrambene industrije, ali u praksi usled restriktivnog vojnog budžeta zanačljive vojne inventara Vojske Srbije ide veoma sporo. Sa pravom možemo reći da u poslednjih 25 godina niti jedan odbrambeni budžet nije bio razvojnog karaktera. Menadžment fabrika odbrambene industrije mora pažljivo da prati aktuelna kretanja na svetskom tržištu, jer je domaće tržište malo po obimu prometa i ne može obezbediti željeni profit.

U poslednje vreme se sve više čuju glasovi koji idu u prilog privatizacije domaće odbrambene industrije. Prema nekim naznakama najavljeni zakon o prometu naoružanja i vojne opreme će omogućiti stranim investitorima da dođu u posed 49% vlasničkog kapitala u srpskim vojnim fabrikama. [11] Realno gledano malo koji investitor će se opredeliti da bude manjinski vlasnik u kompaniji koja ima zastarelu opremu, nepovoljnu starosnu strukturu radne snage i veoma snažan sindikat. Danas se gotovo ni jedno tržište ne može posmatrati kao tradicionalno i ne postoji zagarantovani mehanizmi i kanali za plasman proizvoda srpske odbrambene industrije. Ono što može da privuče investitora je „prljava tehnologija“ koju ne tolerišu zakoni zemlje iz koje investitor dolazi ili pak jeftina radna snaga. Možda bi u krajnjoj instanci omogućavanje stranim kompanijama da budu većinski vlasnici pojedinih kompanija domaće odbrambene industrije moglo da donese neke pozitivne rezultate. Naravno, morala bi da postoji odgovarajuća zakonska regulativa kojom se zabranjuje promena delatnosti privrednog

subjekta (pojedine fabrike poseduju značajnu imovinu u vidu nepokretnosti), regulišu prava i obaveze stranih investitora kojima se štite prava zaposlenih u odbrambenoj industriji i kojim se potencijalni partner obavezuje da će investirati u opremu za zaštitu čovekove okoline.

LITERATURA

- [1] Dimitrijević, V. B., Draganić, J. (2013) *Vazdušni rat nad Srbijom 1999. godine*. Medijski centar Odbrana. Str. 455
- [2] Stamatović, A. (2001) *Vojna privreda druge Jugoslavije (1945-1991)*. Vojnoizdavački zavod. Beograd. Str. 71
- [3] Marković R. (09. 10. 2014) Ništa bez SFRJ. Vreme. Preuzeto 13. 10. 2015. sa <http://www.vreme.com/cms/view.php?id=1234138>
- [4] B92 (07.11.2014). Oružari: Zašto nama manje plate? Preuzeto 13. 10. 2015. sa http://www.b92.net/biz/vesti/srbija.php?yyyy=2014&mm=11&dd=07&nav_id=921161
- [5] UNDP/SEESAC (2015) Godišnji izveštaj o realizaciji poslova izvoza i uvoza naoružanja i vojne opreme i robe dvostruke namene, pružanju brokerskih usluga i tehničke pomoći za 2013. Godinu. UNDP. Str. 34
- [6] RTS (12. 01. 2015) Nova sredstva za novi početak namenske industrije. Preuzeto 07. 11. 2015. sa <http://www.rts.rs/page/stories/sr/story/13/Ekonomija/1796812/Nova+sredstva+za+novi+po%C4%8Detak+namenske+industrije.html>
- [7] Tanjug (05. 10. 2015) Gašić: Namenska industrija duplo povećala izvoz. Preuzeto 07. 11. 2015. sa <http://www.tanjug.rs/full-view.aspx?izb=20>
- [8] Agencija za privatizaciju. Utva-avio industrija, Pančevo. Preuzeto 07. 11. 2015. sa <http://www.priv.rs/Agencija-za-privatizaciju/90/UTVA--AVIO-INDUSTRIJA-PANCEVO.shtml/companyid=9724>
- [9] Radovanović, Z. (21. 02. 2010) Vojnu industriju napušta 1.000 radnika. Danas. Preuzeto 07. 11. 2015. sa http://www.danas.rs/danasrs/ekonomija/ne_pristaju_na_smanjenje_zarada.4.html?news_id=292156
- [10] Jeremić, V. (02. 10. 2015) Fabrikama prepuštena briga o bezbednosti. Danas. Preuzeto 07. 11. 2015. sa http://www.danas.rs/danasrs/drustvo/fabrikama_prepustena_briga_o_bezbednosti_55.html?news_id=308923
- [11] Radovanović, Z. (16. 10. 2015) Radnici strahuju zbog stranih investitora. Danas.rs. Preuzeto 07. 11. 2015. sa http://www.danas.rs/danasrs/ekonomija/radnici_strahuju_zbog_stranih_investitora.4.html?news_id=309732.

INNOVATION FOR ENVIRONMENTALLY SUSTAINABLE BUSINESS

INOVACIJE U FUNKCIJI ODRŽIVOG POSLOVANJA

PhD, Jane Paunkovic, full professor¹²¹

MSc, Dejan Lončar¹²²

MSc, Violeta Jovanović, teaching assistant¹²³

Abstract: *During the last decades there has been a growing awareness of widespread environmental degradation facing present and future generations. Companies are increasingly recognizing the importance of the innovation and introduction of ISO 14001 standards in order to achieve the goal of environmentally sustainable business. Technology and innovation will have to play an important role in the process of changing current industrial society. This study investigates the relationship between “going green” and innovation in more details while involving the paradigm of corporate social responsibility and environmental management. The study relies on the data from the World Economic Forum Surveys for Competitive Index development and ISO 14001 certifications across Europe from the European Environment Agency (EEA). Using panel data regression models the results indicate there is a strong influence of innovation on “going green” and the vice versa. The effect of other determinants including foreign competition, corporate ethics, strength of corporate boards, are also of interest.*

Key words: *Innovation, sustainable business, going green, environmental management, corporate boards*

Sadržaj: *Tokom poslednjih decenija došlo je do porasta svesti o sve većoj degradaciji životne sredine i ugrožavanju potreba budućih generacija. Kompanije prepoznaju značaj inovacija i uvođenje ISO 14001 standarda kao način postizanja ekološki održivog poslovanja. Tehnologija i inovacije će morati da igraju važnu ulogu u procesu menjanja trenutnog industrijskog društva. U radu ispituje se odnos između “ozelenjavanja biznisa” i inovacija, uključujući korporativnu društvenu odgovornost i zaštitu životne sredine. Studija se oslanja na podatke iz istraživanja Svetskog ekonomskog foruma za konkurentske indekse razvoja i ISO 14001 sertifikacije u Evropi, od Evropske agencije za životnu sredinu (EEA). Koristeći regresioni model panel podataka dobili smo rezultate koji ukazuju na postojanje jakog uticaja inovacija na “ozelenjavanje” i obrnuto. Signifikantni faktori su još i strana konkurencija, korporativna etika, snaga korporativnih odbora i drugi.*

Ključne reči: *inovacije, održivo poslovanje, ozelenjavanje biznisa, zaštita životne sredine, korporativni odbori*

¹²¹ Faculty of Management Zaječar, Park šuma Kraljevica bb, 19000 Zaječar, jane.paunkovic@fmz.edu.rs

¹²² Gavi, Chemin des Mines, 1202 Geneva, Switzerland, dloncar@gavi.org

¹²³ Faculty of Management Zaječar, Park šuma Kraljevica bb, 19000 Zaječar, violeta.jovanovic@fmz.edu.rs

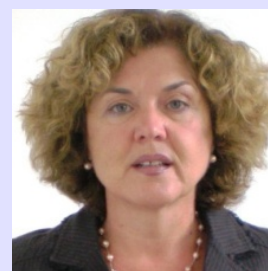
1. INTRODUCTION

An increase in the corporate environmental responsibility from firms has seen a surge of popularity over the last 30 years. The general concept of a firm is to serve the needs of the stakeholders such as owners, suppliers, customers, retailers, government, etc. Organizations have worked in the interest of their shareholders, which generally revolve around higher profits. However, as organizations and business have evolved they have realized that working with other stakeholders is as important as satisfying the needs of their shareholders. Walley and Taylor described “Going Green” or “Greening” as “moving towards environmental or ecological sustainability” [1]. Going Green refers to the organizations using new processes or technology in an attempt to conserve the environment. It is expected that spending on green projects within the U.S will increase to \$44 billion by 2017. [2]

Corporate Social Responsibility is also gaining importance since more investment, production, and operational processes are resulting in negative effects on the social, economic and natural environment. This concept has been promoted through literature, evidenced through empirical evidence and promoted through political and economic debates. It has been redesigned to the extent of the investment decision making and shifted in some of the corporation’s strategic growth towards going eco-friendly.

The data from International Standards Organization reveals that over the last couple of years, more organizations from the EU are registering their systems as being eco-friendly. The EU regulations are further strengthening the efforts of the organizations through national legislations to promote eco-friendly environment within the business organizations and to promote environment friendly business processes with decreased emissions and consumption as the outcome. This further has affected the business decision making to shift towards technological development with the sole objective of “greening” process of the business organizations.

Going green decision making is currently a thematic business approach within the EU states and the business organizations operating within these states. The decision making towards going green in the EU states



Jane Paunković, Professor, Vice Dean for International Cooperation at the Faculty for Management Zajecar, Megatrend University, Serbia. Presently, teaching Sustainable Development and Organizational Culture at all academic levels, including International Doctorate in Economics and Management of Natural Resources. Has diverse and multidisciplinary scientific education and multicultural research experience (Kyoto University Japan, Frankfurt University Germany, Grenoble Ecole de Management France, CBA, University of Hawaii, USA). Received numerous awards for contribution to the science, and a member of few professional organizations and civil society organizations. Has considerable experience as principal investigator in research, educational and community projects. Reviewer and editorial board member of several international journals. Published several books, book chapters and over 100 peer-reviewed papers, frequently cited in scientific literature.

and the companies in these states are not dictated by the company's origin of State, which is usually a key determinant of the extent of decision making in business world since and is affected by the country of origin and the leadership styles. The common approaches towards leadership style that dictates the decision making framework are well known as American or Japanese style. The companies which have origin or headquarters in these and other countries are definitely behaving differently towards promoting eco-friendly systems within the business organizations through developing processes that results least emission of the greenhouse gases on global level.

The world economies are not enforced to promote firms that have started transformation of the general business towards the green processes. On the other hand, consumers are increasingly choosing the products of the companies recognized for their social responsibility through the environmental friendly processes in production and service outcomes. Several factors have been identified as to why organizations take up environmental friendly initiatives:

- Reduction in costs and an increase in efficiency which can be summarized as eco-efficiency and eco-effectiveness resulting in the efficient usage of resources and a reduction in waste generation [3], [4]
- Avoiding regulatory action [5]
- Use it as a competitive advantage [6]
- To enhance the image of the organization as a socially responsible firm in the market. [5]
- To comply with pressures which are imposed by stakeholders who do not want any type of environmental liabilities. [5]
- Due to pressure from community groups, other organizations in the industry, and environmental organizations. [7]
- To motivate employees into performing better due to the improved culture and pride which they might feel due to working within a socially responsible organization. [3]



Dejan Lončar, MSc, PhD candidate at LUM University, Senior Programme Manager at Global Alliance for Vaccination and Immunization (GAVI), Financial Sustainability and Graduation, Geneva. His main tasks are to represent Gavi Secretariat and liaise and negotiate with countries and Gavi Alliance partners to build consensus at political level to ensure effective development and implementation of country sustainability plans and advise GAVI secretariat on appropriate analytical approaches and robust analysis to stimulate policy development.

His previous work experience includes : Strategic Health Financing Specialist, (2012 – 2015) The Global Fund (TGF) to fight AIDS, TB and Malaria, Strategic Investment and Impact, Geneva; Quantitative Analyst - Programme Management Adviser, (2008 – 2012) UNAIDS - United Nations Joint Programme on HIV/AIDS, Strategic Intelligence Team, Geneva Programme Evaluation Officer, (2006 – 2008) WHO – World Health Organization, Health Technology and Pharmaceuticals (HTP), Technical Cooperation for Essential Drugs (TCM), Geneva; Data Analyst/Manager, (2004 – 2006) WHO -World Health Organization, Innovation, Evidence and Research, Geneva; Research Programme Associate, IOM, Geneva (2001 – 2004) Finance/Programme Assistant (1998- 2001), IOM Belgrade, Serbia.

- Tax incentives given by the federal government in the United States. Along with the federal tax incentives, states have also decided to give tax incentives on their terms in order to promote environment sustainability. [8]

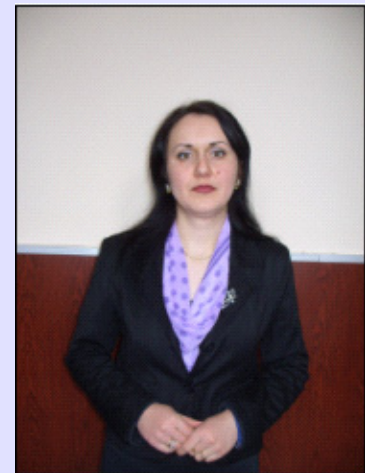
Corporate social responsibility and decisions to invest in green process are little studied in the literature where the country of origin has been different from the operational. This does not imply that the countries are not promoting it in the same way, but the extent of adoption is variable across the world economies and even within the EU states.

This reveals that the studies should now consider the variations in adoption of green technologies in a comparative type of studies where the corporations are selected from various countries and within these countries, from within cities/regions so the framework can be assessed to have a reasonable and significant revelations through country level of data. The current study will evaluate how the country level data can help produce even a significant research debate because of the origin of corporations had a variable extent of decision making system. These decisions make further affects on the extent of going green within a single country and that the regional variation within the country selected might produce variable outcome in the green technology adoption. Thus, the evidence from country level data induces that firm's specific parameters nested within countries will shed more insights on the going green decisions of the firms and it will further help to realize the fluctuation across countries.

The going green or developing the business model to rely more on environment friendly business process is highly correlated with the variation in legal systems within countries. This implies that if data is collected on the regional level data nested within countries, level statistics will produce more robust outcomes for the comparative frameworks on the EU levels. This study will explore the key issues in more details and will provide insights on how eco-friendly firms are growing with variable rate across the EU member states in the last three to four years. The study will further pose important questions to highlight how panel data will be of importance to answer such questions and lead to the conclusion if mixed and multilevel data is used so even more significant outcome can be generated.

2. HYPOTHESES AND METHODS

To test whether there is any effect on the going green by the companies with the origin of the companies itself, and if the location of headquarters has an effect on such decisions, the study will mainly evaluate if the location of headquarters away from home has any



MSc Violeta Jovanović was born in Zaječar in 1981. She went to primary and high school in Bor. She graduated from Technical Faculty Bor, University of Belgrade. She did her master degree at the same university. In order further scientific training she enrolled doctoral studies "Management of Natural Resources" at the Faculty of Management Zaječar, Megatrend University. As a teaching associate at the same faculty, she is the author of many scientific papers in the field of Management and Sustainable development.

effect on the decision to invest in green projects, eco-friendly projects or indirectly we can evaluate if there is any country-level effect of companies on going green each year. This can be simply implied from the regression analysis of using panel data that is collected from Eurostat, OECD and Business Surveys of the EU States. [9], [10], [11]

The study will further evaluate the effect of increasing tendency towards going green on the innovativeness index of the countries as reported in the data, from where the data has been collected, as in the various databases selected.

2.1. POOLED REGRESSION MODEL

To estimate the regression model between going green and its determinants, we use the following model as a pooled regression. Pooled regression is only a rough idea development between the dependent and independent variables and in cases where data is of panel type, this kind of regression model seldom turns out to be usable for predictive analytics.

$$y_i = \alpha + \beta X_i + \gamma Z_{it} + \varepsilon_i \quad (1)$$

Where the Y is the dependent variable, X is the determinant and Z is the control variable. We will run the model twice, once for the estimation of effect of innovation and strength of corporate boards while controlling for foreign competition and corporate ethics. The second model will have innovation as dependent variable while using corporate strength and going green as independent variables and controlling for the foreign competition and corporate ethics.

2.2 PANEL DATA MODELS

Wooldridge provides a simple and elaborative introduction to the fixed effects and random effects regression using panel data and an extensive overview of using fixed versus random effects model. [12]

Let us estimate a regression model of the following type using the panel data,

$$y_{it} = \alpha + x_{it}\beta + v_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

It is to note here that $v_i + \varepsilon_i$ is the residual of the model (2). v_i is the unit-specific (individual specific residual and it varies across units and a single unit it remain invariant over the time. On the other hand ε_{it} is the usual regression error term which is assumed to have mean 0 and follows the assumptions of standard regression theory, i.e. it is uncorrelated to itself, homoscedastic and uncorrelated with v_i and not correlated to the list of x .

Before going to describe the fixed effect regression results in the given results, we need to describe a little algebra to understanding the working of the type of regression. Note that if (2) is a true case then the following is also true.

$$\bar{y}_i = \alpha + \bar{x}_i\beta + v_i + \bar{\varepsilon}_i \quad (3)$$

Note that
$$\bar{y}_{it} = \sum y_{it} / T_i, \bar{x}_{it} = \sum x_{it} / T_i \text{ and } \bar{\varepsilon}_{it} = \sum \varepsilon_{it} / T_i$$

Now subtract (3) from (2) and we obtain:

$$[(y_{it} - y)_i] = (x_{it} - \bar{x}_i) \cdot \beta + (\varepsilon_{it} - \bar{\varepsilon}_i) \tag{4}$$

Equation (2), (3) and (4) provides the basic frameworks for the estimation of the β . Fixed effect regression provides the basis for within estimation using the equation (4). Few assumptions are required to estimate the fixed effect regression with justifications that ε_{it} are not assumed to have a distribution but treated as fixed and estimable pointing to the difficulty of out of sample prediction. Despite all its limitations, fixed effects estimator has much to be recommended for estimating panel data models. An alternative to this fixed effect is the between estimation that is conducted using the equation 2 though OLS. Estimates of the BE models are not important to discuss here; rather we only describe the random effect so we know the basic differences in FE and RE models.

Random effect regression models are estimated using the panel data using the matrix of weighted average of estimates produced by the FE and BE. It is equivalent to

$$(y_{it} - \theta \bar{y}_i) = (1 - \theta) \cdot \alpha + [(x_{it} - \theta \bar{x}_i)] \cdot \beta + [(1 - \theta)v_i] + (\varepsilon_{it} - \theta \bar{\varepsilon}_i) \tag{5}$$

Here θ is a function σ_v^2 and σ_ε^2 . If $\sigma_v^2 = 0$ meaning that v_i is always 0, $\theta = 0$ and (2) can directly be estimated using the OLS. Alternatively $\sigma_\varepsilon^2 = 0$ meaning that ε_{it} is 0, $\theta = 1$ and the within estimator returns all the information available and in fact be a regression with R^2 of 1. It is to be note in short that the between estimator has no significant role but to help in estimating the RE as the RE needs the matrix of the weights which is available through the BE.

Now we can determine the goodness of fit of the estimate regressions. R^2 is one of the traditional method to assess the goodness of fit of regression models. In case of our fixed and random effect estimations, we can determine the value of R^2 using the following algebraic notation (6), (7) and (8) which is available from the estimated equation in (1), (2) and (3).

$$\hat{y}_{it} = \hat{\alpha} + x_{it} \hat{\beta} \tag{6}$$

$$\tilde{y}_{it} = \hat{\alpha} + \bar{x}_i \hat{\beta} \tag{7}$$

$$\bar{y}_{it} = (\hat{y}_{it} - \tilde{y}_{it}) = (x_{it} - \bar{x}_i) \hat{\beta} \tag{8}$$

The models will be evaluated for the assumptions which affect the estimates. These include Hausman test to verify if the random effect or fixed effect model is reliable and consistent, estimating the models for presence or absence of heteroscedasticity and autocorrelation, where the latter is improbable due to the small time periods selected for the data and due to non-availability of the data for more years. Once the models are verified, the Feasible Generalized Models for Panel Data will be estimated. The paper presents only important results while full Stata code and output can be requested from the authors.

2.3. DATA COLLECTION

To investigate the relationship between going green, innovation and performance and check the variation of these relationships across countries, the required data was collected from various sources including firm level surveys across EU member states conducted by the World Economic Forum following the thematic research on Global Competitiveness Index. This data contains key variables as innovation, foreign competition, strength of corporate boards and corporate ethics. To include the tendency of firms towards going green, we collected annual number of firms registering for ISO 14001 Environmental Management Framework which is one the highest considered theme of standards. This number provides a key insight on the tendency towards going green and comparable across country over the selected years. The key point of using this number of registered firms with ISO certification is hence one of the better alternative indicators for measuring going green to use in this research. The details of the variables used in this research are outlined. We will use the renames for the survey questions as outlined in the following paper.

The empirical analysis of any study requires selection of a suitable datasets to explore the key relationships between the identified variables and the connections and associations between the variables. The current study will employ a cross country data to explore how the changing number of corporations as registered with ISO 14000-14001 which registered the standardized procedures as outlined within the business models of the companies. Using an example dataset from EU states, it is identified that tendency for registration for environmental standards is increasing and hence that becomes a key insight for use in this study. The data has been collected for the 28 member states of EU which include Austria, Belgium, Bulgaria, Croatia, Cyprus, Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Ireland, Italy, Latvia, Lithuania, Luxembourg, Malta, Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Slovak Republic, Slovenia, Spain, Sweden and the United Kingdom.

Name of Variable used	Variable Definition***
Firms ethics	Ethical behavior of firms, 1-7 (best)
Corporate boards	Efficacy of corporate boards, 1-7 (best)
Invest or protection	Strength of investor protection, 0–10 (best)*
Corporate ethics	1. Corporate ethics
Foreign competition	2. Foreign competition
Innovation	Innovation and sophistication factors
Going green	No of registered firms with ISO 14001

Table 1: Definition of Key variables

*** From World Economic Forum, Global Competitiveness Index

<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>

4. RESULTS AND DISCUSSION

In this study we have attested the relationship between “going green”, measured through the number of registration for Environmental Management with ISO Quality Framework 14001 each year by firms, and innovation as an index calculated by the World Economic Forum through the Global Competitiveness Index. Datasets are available from the websites of the providers. The panel data regression was employed to estimate the relationship between going green and innovation while controlling for the corporate ethics, strength of the corporate boards, foreign competition and investor protection indices. The results indicate that there is strong relationship between going green and innovation which is important because

innovation leads to more environment friendly business processes and hence businesses should employ specific strategies to innovative development to add towards their social responsibility.

Furthermore, it is observed that corporate ethics has been found to significantly influence the innovation and the decision to go green. It has strong implications for the cross country comparison because where the ethical corporate behaviour are found stronger, the tendency towards environmental management and registration for environmental management standards are on the rise. It further motivates the significance of this study that corporate governance paradigm can play a vital role in dictating the business strategy for growth of the businesses in future which are based on the evidence that ethical practices leads to sound social responsible behaviour by the business organizations.

Moreover, the investment protection is found to have a weak relationship with going green policy of the firms. This is due to mainly because businesses realize that the returns from environment friendly ventures could be not that much produce returns on investment as an indicator for the performance. On the other hand the effect of investment protection is not significant an indicator of the innovation.

Finally, the effect of strength of the corporate boards affect going green and innovation and this implies interesting policy and strategic value for the business models. Wherever, the organizations are led by the strong board, the decisions to switch to environment friendly business frameworks are very likely. These further highlights the key role of corporate structure and membership of the board of governors with ethical standards leads to more “greener” investment frameworks, more innovations and hence more safer future.

The current study utilizes a classical panel data model to estimate the relationship between going green and innovation and other important determinants of the two factors. The future research may benefit from a more robust approach through cross country framework like this and include firm level data nested into the analysis through multilevel and mixed approaches to produce in-depth insights and clear path for regulatory framework. The emphasis on this specific methodological approach will allow cross country comparison and across regional observation within a country , for more effective policy frameworks and hence better resources allocations for the business development and growth in the future.

REFERENCES

- [1] Walley and Taylor (2002) “Opportunities, Champions Mavericks A Typology of Green Entrepreneurs”, Manchester Metropolitan University Business School , UK, p. 36
- [2] Verdantix (2013), “U.S. Sustainable Business Spending 2012- 2017,” (June 4), [available at http://www.verdantix.com/index.cfm/papers/Products.Details/product_id/544/us-sustainable-business-spending-2012-2017/]
- [3] Gilley, K.M., Worrell, D.L. and El-Jelly, A. (2000) Corporate environmental initiatives and anticipated firm performance: The differential effects of process driven versus product- driven greening initiatives. *Journal of Management* 26 (6), 199–216.
- [4] Lynes, J. and Gibson, R. (1998) Voluntary corporate initiatives for environmental improvement. *Alternatives* 24 (2), 18–19.
- [5] Khanna, M. and Anton, W.R. (2002) What is driving corporate environmentalism: Opportunity or threat? *Corporate Environmentalism* 9 (4), 409–17.

- [6] Howes, R., Skea, J. and Whelan, B. (1997) *Clean and Competitive*. London: Earthscan.
- [7] Bansal, P. and Roth, K. (2000) Why companies go green :A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal* 43 (4), 717–47.
- [8] Garrison, L. R. (2011). Going “Green”: State Tax Incentives and Alternative Energy—An Update. *Journal of State Taxation*, 29(4).
- [9] <http://ec.europa.eu/eurostat/help/new-eurostat-website>
- [10] www.oecd.org/eco/surveys/EU-Overview-2014.pdf
- [11] <http://ec.europa.eu> › ... › Economic databases and indicators
- [12] Wooldridge (2002) “Econometrics Analysis of Cross Sectional and Panel Data”, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts

ESTABLISHMENT OF A SYSTEM FOR MANAGING BUSINESS PROCESSES AND ITS LINK WITH HUMAN RESOURCES

USPOSTAVLJANJE SISTEMA ZA UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA I NJEGOVA VEZA SA LJUDSKIM RESURSIMA

Ibrahim Ali Rahoma¹²⁴
Ibrahim Ali Ehmouda¹²⁵

Abstract: *The environment in which it works for human resources management is also capable of constant changes that are observed primarily in the nature of work and employment, education and innovation, knowledge, economic restructuring, demographic diversity and lifestyle. Global structural changes and demands of the time need to adjust all the functions of the organization and it in its entirety. Ignore whether being and make you more errors in relation to changes in the environment, business system can have serious consequences, not only in relation to the performance of the organization at a given time, but also for its survival in the economic market. When these changes are implemented they should be measured and then implement the entire business system. The measurement process is the basis for any analysis and possible improvement. There are many parameters through which the process can be measured. The measurement can be performed: continuously directly from the process, indirectly based on sources external to the process and periodically. The accuracy and usability of data depending on the type of measurement is graded in the same order (continuous, indirect, periodically). The organizational structure of the company has the primary responsibility for ensuring the smooth running of the process.*

Key words: *Human Resources Management, Business Processes, Measurement of Changes*

Sadržaj: *Okruženje u kojem radi menadžment za upravljanje ljudskim resursima je u stanju stalnih promena koje se posmatraju, pre svega, u okvirima prirode posla, zapošljavanja, obrazovanja, inovacija, znanja, ekonomskog restrukturiranja, demografske raznolikosti i stila života. Sve funkcije organizacije, i to u celini, potrebno je prilagoditi globalnim strukturnim promenama i zahtevima današnjice. Njihovo ignorisanje mogla bi da bude velika greška u odnosu na promene u okruženju, pa poslovni sistem može da ima ozbiljne posledice, ne samo u vezi sa poslovanjem organizacije u datom trenutku, već i za njen opstanak na ekonomskom tržištu. Kada se ove promene sprovode trebalo bi da se prepoznaju, mere i zatim sprovedu na ceo poslovni sistem. Merenje je osnova za bilo kakve analize i moguća poboljšanja. Postoje mnogi parametri kroz koje proces može da se izmeri. Merenje se može izvesti: kontinuirano, direktno iz procesa, posredno na bazi izvora izvan procesa i periodično. Tačnost i upotrebljivost podataka, u zavisnosti od vrste merenja, ocenjuje se u istom redosledu (kontinuirani, indirektno, periodično). Organizaciona struktura kompanije ima glavnu odgovornost za obezbeđivanje nesmetanog odvijanja procesa.*

Ključne reči: *upravljanje ljudskim resursima, poslovni procesi, merenje promena*

¹²⁴ PhD candidate, University Singidunum, Belgrade, Serbia

¹²⁵ PhD candidate, University Singidunum, Belgrade, Serbia

Introduction

A new and constantly developing sector in the field of human resource management, strategic human resource management (HRM) deals with the use of human resources in a way that allows companies long-term benefits, in terms of profits, competence and other objectives. In this system, human resource management was given an important place in the planning of goals and long-term strategy. Skills that are essential to meet organizational objectives are developed among employees. Today, the department of human resources is much more than mere recruitment of future employees of the company. Effective use of human resources to ensure the company a competitive advantage and set goals, are just some of the priorities. Human Resources Management (HRM) includes the selection, training, evaluation and reward employees, as well as organizational leadership and organizational culture, as well as ensuring compliance of employment and labor law. HRM has emerged as a concept in the early 20th century, when researchers began documenting ways of creating business value through strategic workforce management. Initially dominated the transactional work, but due to increasing globalization, further exploring is focused on strategic initiatives such as talent management, industrial and labor relations, diversity and inclusion. [1]

Establishing a system for managing business processes and link with human resources

The system for managing business processes should enable the smooth running of several important activities: identifying the chains' supplier-user "and supply chain management in a broader sense, and serve as the basis for process analysis and communication planning. [2] The measurement process is the basis for any analysis and possible improvement. There are a number of parameters by which the process can be measured. The most important are: customer satisfaction, quality, cost and time. The measurement can be performed: continuously directly from the process, directly from the sources external to the process and periodically. [3] The accuracy and usability of data depending on the type of measurement is graded in the same order (continuous, indirectly, periodically). Before the measurements must be within the information system and database of historical data to determine the manner of storing data and the conversion of data into the process parameters. An additional analysis process primarily involves the analysis of process efficiency. Efficiency is interpreted differently depending on from whose point of view the process is being watched. Customers expect full compliance (quality), low cost and short term. Owner process primarily expected that larger relationship between the added value and cost.

To assess the efficiency of the process have been established "models of excellence". Some of the better known models of excellence "The Malcolm Baldrige Award" and the model developed by the European of the foundation for Quality Management (European Foundation for Quality Management). [4] Models indicate the factors of the processes that most affect their efficiency. Process improvement is the basis of all process-oriented management methods, whether it is about improving, redesign or elimination process. The main difference from between the different methods is the way in which the processes are improving. The changes are radical or incremental, based on information technologies or "lean" organization of enterprises. It has been said that the selection process method, or a modified approach, one of the major decisions in the long-term strategic plan. Depending on the choice of the improvement process will be carried out in different ways. The exact program of projects to improve the processes within the company shall be determined within the medium-term business plan. The business plan is the strategy of the company, expressed through realistic

achievable projects. Basic steps to be undertaken during the formation of business plan and preceding the implementation of individual projects related to the regulation of processes in the company are: [5]

1. Determining the current situation, bearing in mind the orientation process, is the determination of economic and other measurable parameters based on realistic described existing processes in the company
2. Identification of existing and future requirements assuming environment, is derived from long-term strategic plan. Demands placed before the company must be expressed in terms of measurable parameters, so that it could carry out a realistic comparison of the results of the process
3. The establishment of quantified objectives, targets projects related to the strategic plan and represent a qualitative statement of business improvement.

They must be formulated clearly and concisely so that it can easily be measured by their fulfillment. Objectives relate to the characteristics of the results of production or service processes who want improvements. A clear formulation of goals means that it must specify what is to what extent and in what time he wants to improve. For example, reduce the time the detailed design of 10% in the next year, to introduce new technology of concrete elements by the end of 2010 and so on. At this level should plan the eventual realization of the project of formalization and registration system safeguards quality at international ISO standards. This project is much easier to implement at a time when there is a defined process-oriented business enterprise system because it is fully compatible with the requirements of the Standard. Where the introduction of the ISO standard is the first step that the company undertakes (a case of domestic companies), the main difficulty, in addition to making extensive documentation is exactly correct deficiencies in the organizational structure due to non-compliance with the requirements of the Standard. In this case, problems are solved only partially, within the existing organizational structure will be reorganized in the future anyway. Then the quality system documentation will have to be re-drafted.

The establishment of the organizational structure of the business system that is based on processes and projects, and facing environment

The organizational structure of the company has the primary responsibility for ensuring the smooth running of the process. Owners processes are holders of organizational structure, are responsible for the effective implementation of the process and direct vertical communication with management companies and workers who realize the process. [6] They have at disposal the necessary resources, financial resources and information. Such an organizational structure is suitable for situations when key processes are independent of each other. Unlike some of the other activities of the establishment process of the organizational structure in construction enterprises is not so easy task. In construction companies no process is completely independent of other processes. On the contrary, the size of the output of one process is the input to the other and there is overlapping processes in space and time. All this leads to difficulties in the simultaneous achievement of the business objectives of different processes, projects and enterprises in general. Given the conditions in which the realized investment projects inevitably leads to situations in which the conflict must be resolved with regard to disposal of financial, human and other resources at the enterprise level. Recommendation of process oriented methodology is the elimination of middle level of management.

The establishment of an information system which can be base of business management system

Information system is defined as a "system used for the collection and processing of data and that is capable of processing the results and in the right scope, format and delivery time customers, in line with the bottom of their responsibilities." [7] Manage modern process-oriented company means management processes and must be based on the information system, rather than on experience. The design, establishment and use of information systems is a large and important project which at this point will not be processed beyond because in itself this is a complex task of primary importance for every company. Just say that at this time there are powerful IT tools that can support any concept of an information system, and that in front of any enterprise task is to establish a model that could support management processes in specific conditions that implement the company's operations.

Conclusion

The HR function is an integral part of the strategy formulation and its implementation. When formulating a strategy manager of human resources meets these strategic planning of potential employees, which constitutes one of the basic inputs in the selection strategy. In this way immediately consider the reality of the implementation of various alternatives. After plan adoption, rather than mere employment, management of human resources functions as the implementation of the plan in a broader sense, by applying different mechanisms, with the ultimate aim of creating a competitive advantage. It may be noted analogy with the stages in the development of human resources management. Administrative connection correspond managed staff, one-way and two-way connection corresponds to human resource management while integrated connection corresponds to the strategic management of human resources. There are four categories of relationship of HRM with the strategic plan:

1. Administrative correlation implies that the function of human resources focused on daily activities. Human resources manager has no time nor the opportunity to participate in the development of strategic plans of the company. Strategic Planning is conducted without any influence organizational units dealing with human resources. This relates to the formulation of strategies, but also on its implementation. Human resource management is a purely administrative function, without any connection with the critical business needs of the company.
2. One-way connection means that the leadership of the company, after the formulation of the strategic plan, simply informs the function of human resources on the plan. Human Resources Management is responsible for the implementation of the plan in terms of hiring staff necessary to implement the plan. Frequent consequence of this approach is to formulate strategic plans that are impossible to enforce.
3. The two-way connection allows consideration of human resources in the process strategy formulation. Usually involves three steps. The first step, the team preparing strategic plan informs the function of human resources of the different strategies the company is considering. Second, the human resources function considers the implications of different policies on human resources and delivers the analysis results. Finally, after the adoption of the final strategy, human resources function is responsible for developing programs for the implementation of the plan. In a two-way connection between strategic planning and human resources are interdependent.

4. Integrated connectivity is dynamic and multidimensional. It is based on continuous, rather than an AC interaction. The manager of human resources is a member of the team for strategic planning.

References

- [1] Albahussain, A. (2000). Human Resource Development: An Investigation into The Nature And Extent Of Training And Development In The Saudi Private Manufacturing. Phd Thesis, Bradford University
- [2] Schuler, R.S. & Walker, J.W. (1990). Human resources strategy: Focusing on issues and actions. *Organizational Dynamics*, 19 (1)
- [3] Dainty, Loosemore, Lingard, (2003). *Human Resource Management in Construction Projects - Strategic and Operational Approaches*, Taylor & Francis,
- [4] Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, (2000). *Human resource management*, McGraw-Hill
- [5] Mohamed, A. (2006). Arab and Libyan Management Aspects. *Journal of Management*, 6(4)
- [6] Mondy, R. W. (2010). *Human Resource Management (11th ed.)*, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- [7] Albahussain, A. (2000). Human Resource Development: An Investigation into the Nature and Extent of Training and Development In The Saudi Private Manufacturing. Phd Thesis, Bradford University

POVEĆANJE TRANSPARENTNOSTI FINANSIJSKOG IZVJEŠTAVANJA

INCREASING TRANSPARENCY IN FINANCIAL REPORTING

mr Svjetlana Vranješ, viši asistent¹²⁶

Sadržaj: *Finalni proizvod koji daje proces revizije je izvještaj revizora. U izvještaju revizor izražava svoje mišljenje o tome da li finansijski izvještaji po svim materijalno značajnim pitanjima istinito i objektivno prikazuju stanje imovine, kapitala, obaveza i rezultate poslovanja preduzeća i da li su finansijski izvještaji u skladu sa prihvaćenim računovodstvenim standardima. Mišljenje revizora može da potvrđuje ispravnost finansijskih izvještaja ili da konstatuje neslaganja koja mogu biti manje ili više značajna. Forma i sadržaj izvještaja su u određenoj mjeri standardizovani što olakšava razumjevanje izveštaja od strane raznih korisnika. Korisnici koriste informacije iz finansijskih izvještaja, koji su bili predmet revizije, za donošenje poslovnih odluka i zbog toga žele potvrdu da je sve prikazano u izvještajima istinito i realno. Finansijski izvještaj koji kao prilog sadrži nezavisno mišljenje revizora dobija na svojoj vrijednosti i težini. Treba imati u vidu da revizija ne pruža apsolutno uvjeravanje, već uvjerenje u razumnoj mjeri da finansijski izvještaji ne sadrže materijalno značajne pogrešne iskaze. U ovom radu će se predstaviti nove smjernice Međunarodnih standarda revizije u pogledu povećanja transparentnosti rada revizora i kvaliteta revizorskog izvještaja.*

Ključne riječi: *finansijski izvještaji, Međunarodni standardi revizije, proces revizije, izvještaj revizora.*

Abstract: *The final product of the auditing process is the auditor's report. In the report, the auditor expresses his opinion about whether the financial statements are true in all material aspect and do financial statements give fair view of the state of property, capital, liabilities and operating results of the company. Also, auditor has to give opinion about the financial statements in accordance with International Standards on Auditing. The auditor's opinion can confirm the accuracy of the financial statements or notes disagreements which are significant for financial statements. Form and content of the reports are standardized and it facilitates understanding of reports by various users. Investors use the audited information from the financial statements for making decision because they want to confirm that information shown in the report is true and realistic. The financial report includes an independent audit opinion which has high level of the credibility. We should pay attention that auditing does not provide absolute assurance, but auditing provides the belief that the financial statements are free of material misstatement. This paper will present new ISAs guidelines in terms of increasing the transparency of auditors work and the quality of the audit report.*

Key words: *Financial statements, International standards on Auditing, auditing process, auditor's report*

¹²⁶ Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, Majke Jugovića 4, Banja Luka, svjetlana.vranjes@efbl.org

UVOD

Uslovi savremenog poslovanja mogu se okarakterisati trendom globalizacije tržišta na svjetskom nivou, velikom ekspanzijom proizvodnje i prometa te povećanjem stepena liberalizacije međunarodne trgovine i finansiranja. Navedeni uslovi dovode do poteškoća u odlučivanju investitora u pogledu pitanja gdje plasirati sredstva i kako napraviti najbolji izbor za ulaganje. Investitori se u velikoj mjeri oslanjaju na informacije o poslovanju izvještajnog entiteta koje su prezentovane i objelodanjene u finansijskim izvještajima. Kako bi finansijski izvještaji poprimili karakter kvalitetnih finansijskih izvještaja, neophodno je da se oblikuju prema međunarodnoj profesionalnoj regulativi. Neizbježno je naglasiti da vršenje revizije finansijskih izvještaja predstavlja krajnji pečat tim izvještajima putem mišljenja koje revizor izražava o finansijskim izvještajima i poslovanju entiteta.

Cilj revizije je da poveća stepen poverenja koje potencijalni korisnici imaju u finansijske izvještaje što se postiže na taj način da revizor izražava mišljenje o tome da li se finansijski izvještaji, po svim bitnim pitanjima, sastavljani u skladu sa pripremljenim okvirom finansijskog izvještavanja. Važna stavka za formiranje mišljenja revizora je da Međunarodni standardi revizije primoravaju da revizor u razumnoj mjeri stekne uvjerenje da finansijski izvještaji ne sadrže materijalno pogrešne iskaze, bilo da je uzrok kriminalna radnja ili greška.

Standardizovanim i kvalitetnim revizorskim izvještajima se može smanjiti informaciona asimetrija i negativna selekcija, što zainteresovanim korisnicima finansijskih izvještaja pruža veću sigurnost. Na taj način se mogu podstaknuti investicije i veća mobilnost kapitala, što kao rezultat može dovesti do razvoja privrede zemlje putem uspješnih investicija.

ZNAČAJ KVALITETNOG FINANSIJSKOG IZVJEŠTAVANJA ZA PROCES REVIZIJE

Osnovna uloga finansijskog izvještavanja je kreiranje informacija korisnih za donošenje odluka finansijske prirode. Prilikom izvještavanja prvenstveno se uzimaju u obzir odluke koje mogu donijeti investitori, kreditori i drugi povjerioci preduzeća. Svaki od njih ima različite potrebe za informacijama u zavisnosti od prirode odluka koje na osnovu dobijenih informacija donose. U interesu investitora je da formiraju portfolio koji je sačinjen



Sijetlana Vranješ je asistent na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci na predmetima Revizija, Revizija finansijskih izvještaja i Interni nadzor u okviru Katedre za Računovodstvo i poslovne finansije, uža naučna oblast Računovodstvo i revizija. Dodiplomske i master studije završila je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci.

Objavljivala je radove iz oblasti računovodstva i revizije u časopisima "Financing", "Acta Economica", učestvovala je na međunarodnim konferencijama kao što je EBES 2014, kongresima u regionu organizovanim od strane Saveza računovođa i revizora Republike Srpske, Instituta računovođa i revizora Crne Gore i Glavne službe za reviziju Republike Srpske. Spoljni saradnik je u revizorskoj kući "Bl revizor" d.o.o. Banja Luka, gdje je bila član revizorskih timova u angažovanju na reviziji za mnoga privredna društva u Bosni i Hercegovini.

od takvih plasmana koji će usmeriti kapital gde će se najprofitabilnije upotrijebiti. Kreditorima su bitne informacije na osnovu kojih oni mogu pratiti da li će njihovi zajmovi i pripadajuće kamate biti vraćene u ugovorenom roku. Kada je riječ o dobavljačima i drugim povjericima bitno je da imaju uvid u sposobnost preduzeća da na vreme izmiruju svoje obaveze. Što se tiče vlade, ona na osnovu informacija o poslovanju privrednih subjekata vrši definisanje poreske politike kao i brojne statističke analize. I na kraju, javnost je zainteresovana za trendove i razvoj privrednog subjekta koji vršenjem svoje djelatnosti pruža doprinos razvoju lokalne ekonomije. (Hajnrih i Suljović, 2010, str. 23). Jedan od glavnih motiva koje imaju kompanije i zbog koga objavljuju finansijske izvještaje jeste prikupljanje finansijskih sredstava koje će koristiti u daljem poslovanju. Na osnovu finansijskih izvještaja potencijalni investitori i povjerioci procjenjuju postojeću imovinsku poziciju i perspektivu preduzeća i donose odluku da li će uložiti finansijska sredstva u datu kompaniju. Na drugoj strani, postojeći investitori odlučuju da li će zadržati udjele u nekoj kompaniji ili ih jednostavno prodati. Investitori koji danas ulažu u kompaniju očekuju prinos od ulaganja u budućnosti tako da kompanije koje preuzimaju investicije moraju stvoriti buduće ekonomske koristi i osigurati investitorima prinos od ulaganja. Dakle, svi korisnici su zainteresovani za finansijske izvještaje da bi doneli ekonomske odluke o kupovini, držanju ili prodaji udjela u kapitalu; da bi ocijenili upravljanje ili odgovornost menadžmenta; da bi ocijenili sposobnost entiteta da plaća i obezbjeđuje druga primanja svojim zaposlenima; da bi utvrdili poreske politike; kako bi utvrdili dobit i dividende za raspodelu i da bi pripremili i koristili statistiku nacionalnog dohotka.

Karakteristike koje poboljšavaju značaj informacija prezentovanih u finansijskim izvještajima koje su relevantne i vjerodostojno predstavljene su:

- Uporodivost. Informacije dobijene iz izveštaja su od veće koristi ukoliko se mogu porediti sa sličnim informacijama o drugim privrednim subjektima. Uporodivost kao kvalitativna karakteristika dozvoljava korisnicima da odrede i razumiju sličnosti i razlike između stavki.
- Provjerljivost. Ova karakteristika ukazuje na to da različito obavješteni i nezavisni posmatrači mogu da postignu koncenzus, mada ne i potpunu saglasnost, da dati opis čini vjerodostojno predavljanje.
- Blagovremenost. Informacije su dostupne donosiocima odluka blagovremeno tako da mogu da utiču na njihove odluke. Opšte je poznato da što su neke informacije starije, samim tim su manje korisne.
- Razumljivost. Klasifikovanje, opisivanje i prezentovanje informacija na jasan i sažet način čini te informacije razumljivim. Finansijski izveštaji se pripremaju za korisnike koji su u razumnoj meri upoznati sa poslovnim i ekonomskim aktivnostima i koji proučavaju i analiziraju informacije sa dužnom pažnjom. Međutim, čak i dobro informisanim i pažljivim korisnicima može biti potrebna pomoć savetnika da bi razumjeli informacije o nekim složenim ekonomskim pitanjima (Konceptualni okvir za finansijsko izvještavanje, 2010, str. 13).

Ukoliko informacije sadržane u finansijskim izvještajima sadrže ove karakteristike onda je sasvim jasno da će i proces revizije u tom preduzeću da se odvija nesmetano. Stoga, kvalitetno finansijsko izvještavanje predavlja jedan od ključnih uslova za efikasno obavljanje procesa revizije, kao i za visokostandardizovan revizorski izvještaj.

ULOGA REVIZIJE U DAVANJU KREDIBILITETA FINANSIJSKIM IZVJEŠTAJIMA

Koncept materijalnosti revizor primjenjuje kada planira i sprovodi reviziju, kao i prilikom procjene efekata koje identifikovane greške imaju na reviziju, kao i uticaj neispravljenih grešaka na finansijske izvještaje (Međunarodni standardi i saopštenja revizije, kontrole kvaliteta, pregleda, ostalih uveravanja i srodnih usluga, 2011, str. 81). Greške i propusti se smatraju materijalno značajnim ukoliko utiču na ekonomske odluke korisnika, koje se donose na osnovu finansijskih izvještaja.

Međunarodni standardi revizije sadrže ciljeve, zahtjeve i primjenu, kao i drugi materijal kojim se objašnjava i pomaže revizoru da stekne uvjerenje u razumnoj mjeri. Međunarodni standardi revizije zahtijevaju da revizor profesionalno rasuđuje i zadrži profesionalni skepticizam tokom planiranja i sprovođenja revizije i, između ostalog:

- utvrdi i procjeni rizike od materijalno pogrešnih iskaza, bilo da su izazvani kriminalnom radnjom ili greškom, na osnovu razumijevanja entiteta i njegovog okruženja, uključujući i internu kontrolu entiteta,
- pribavi dovoljno adekvatnih revizorskih dokaza o tome da li postoje materijalno pogrešni iskazi, putem osmišljavanja i primjene prikladnih odgovora na procjenjene rizike,
- formira mišljenje o finansijskim izvještajima koji se bazira na zaključcima koji se donose na osnovu prikupljenih revizorskih dokaza (Međunarodni standardi i saopštenja revizije, kontrole kvaliteta, pregleda, ostalih uveravanja i srodnih usluga, 2011, str. 81).

Ukoliko se desi da revizor ne može da stekne uvjerenje u razumnoj mjeri, a mišljenje sa rezervom u datim okolnostima nije dovoljno za izvještavanje korisnika finansijskih izvještaja, Međunarodni standardi revizije nalažu da revizor izrazi uzdržavajuće mišljenje ili da se povuče sa angažovanja.

Neophodno je u procesu davanja kredibiliteta finansijskim izvještajima staviti akcenat na profesionalni skepticizam revizora radi kritičke procjene revizijskih dokaza. Ovo uključuje ispitivanje kontradiktornih revizijskih dokaza i pouzdanost dokumenata i odgovora na pitanja koja su dobijena od rukovodstva i lica ovlašćenih za upravljanje. Od revizora se ne može očekivati da zanemari prethodno iskustvo gdje su rukovodstvo entiteta i lica ovlašćena za upravljanje pokazala integritet i postupala iskreno. Međutim, vjerovanje da rukovodstvo entiteta i lica zadužena za upravljanje imaju integritet i da su iskrena, ne oslobađa revizora obaveze da zadrži stav profesionalnog skepticizma niti mu dozvoljava da se, prilikom sticanja uvjerenja u razumnoj mjeri zadovoljava revizijskim dokazima koji su neuverljivi. Profesionalno rasuđivanje je od suštinskog značaja za pravilno sprovođenje revizije kao i prilikom donošenja odluka o materijalnosti i revizijskom riziku, prirodi, vremenskom okviru i obimu revizijskih procedura, procjeni da li je prikupljeno dovoljno relevantnih revizijskih dokaza, procjeni profesionalnog rasuđivanja rukovodstva u primjeni okvira finansijskog izvještavanja entiteta, kao i donošenja zaključaka na osnovu prikupljenih dokaza.

STANDARDIZOVAN I IZMIJENJEN REVIZORSKI IZVJEŠTAJ U CILJU POVEĆANJA TRANSPARENTNOSTI OBAVLJENE REVIZIJE

Prilikom obavljanja revizorskog posla, revizor sastavlja i prezentuje izvještaj kao vrstu pisanog dokaza o pruženoj usluzi, a taj se izvještaj naziva revizorski izvještaj. Revizorski

izvještaj je vrsta pisma revizora koje se objavljuje na početku ili na kraju finansijskih izvještaja u kojem nezavisni revizor uz ostalo izražava svoje mišljenje o tome je li finansijski položaj i rezultat društva prezentovan istinito i fer u finansijskom izvještaju društva (Miletić, 2011, str. 107).

Postoje različiti nazivi za izvještaj nezavisnog revizora, kao što su revizorski izvještaj, izvještaj ovlaštenog revizora i revizorsko mišljenje. Revizorski izvještaj, odnosno, njegovo sastavljanje i prezentovanje uređuje se smjernicama Međunarodnih standard revizije koje propisuje Odbor za međunarodne standard revizije u uvjeravanja, a u skladu sa osnovnim ciljevima revizora. Ti ciljevi su: da formira mišljenje o finansijskim izvještajima koji se zasniva na procjeni zaključaka izvedenih na osnovu pribavljenih revizijskih dokaza; i da jasno izrazi mišljenje putem pisanog izvještaja u kome se opisuje osnov za dato mišljenje. Formiranje mišljenja i izvještavanje o finansijskim izvještajima predstavlja završnu fazu u reviziji finansijskih izvještaja.

Prije nego što revizor izda mišljenje, on mora da obavi završne revizorske postupke. Ti postupci se odnose na ukupnu analizu prikupljenih revizorskih dokaza, izvršavanje konačnih analitičkih i drugih postupaka, dobijanje izjave advokata ili pravnika o sporovima utvrđivanje događaja nakon izvještajnog perioda, izvršavanje pregleda i analizu kompletnog materijala koji ide uz izvještaj, dobijanje pisane izjave uprave i izvršavanje kontrole kvaliteta svih sprovedenih revizorskih postupaka (Božić i Kondić, 2012, str. 452). Kada se završi sveukupna analiza onda se vrši priprema revizijskog izvještaja, zatim se pravi nacrt i, na kraju se vrši pregledanje i potpis izvještaja od strane revizora angažovanog za obavljanje procesa revizije. Izvještaj revizora treba da sadrži jasno izraženo mišljenje o tome da li su finansijski izvještaji po svim bitnim pitanjima sastavljeni u skladu sa prihvaćenim računovodstvenim principima i međunarodnim standardima. Revizorsko mišljenje predstavlja kombinaciju nekoliko različitih revizorskih procjena i zaključaka. Radi se o procjenama:

- Adekvatnosti revizorske evidencije;
- Materijalnosti problematičnih oblasti;
- Adekvatnosti računovodstvene politike i primjenjenog načina objavljivanja;
- Integriteta i poštenja upravljačkih organa;
- Finansijske snage ili slabosti preduzeća.

Međunarodni standardi koji se odnose na izvještavanje revizije su:

- MSR 700 – Formiranje mišljenja i izvještavanje i izvještavanje o finansijskim izvještajima,
- MSR 701 – Komuniciranje o ključnim revizijskim pitanjima u nezavisnom izvještaju revizora.
- MSR 705 – Modifikacije mišljenja u izvještaju nezavisnog revizora,
- MSR 706 – Paus kojim se skreće pažnja i pasus u vezi sa ostalim pitanjima u izvještaju nezavisnog revizora.

Na osnovu pregleda ovih standarda jasno je zaključiti da postoji uvođenje novog Međunarodnog standarda revizije, MSR 701 koji se odnosi na komunikaciju o ključnim revizijskim pitanjima. Svrha ovog standarda je da se ukazivanjem na ključna revizijska pitanja, posao revizora učini transparentnijim. Bitno je naglasiti da se ovaj standard primjenjuje u procesu obavljanje revizije preduzeća koja se kotiraju na berzi, ali ovaj standard se takođe može primjenjivati i na revizije finansijskih izvještaja drugih preduzeća. Važnost ovog standarda se ogleda u tome da korisnici finansijskih izvještaja dobijaju dodatne informacije o pitanjima koja su, po mišljenju revizora, bila najznačajnija u reviziji finansijskih

izvještaja. Smatra se da su ključna pitanja one oblasti finansijskog izvještavanja ona koja su zahtijevala najkompleksnije i najznačajnije rasuđivanje rukovodstva i one oblasti na koju se revizor najviše orijentisao u skladu sa identifikovanim rizikom. Broj pitanja koja će biti određena kao ključna zavisiće od veličine i kompleksnosti entiteta, prirode poslovanja i okruženja entiteta, te činjenica i okolnosti revizorskog angažmana. (Poljašević, 2015, str. 6).

Forma i sadržaj izvještaja o reviziji su definisani Međunarodnim standardima revizije Prema IFAC-ovom standardu ISA 700, revizorski izvještaj treba da sadrži sljedeće elemente (Međunarodni standardi i saopštenja revizije, kontrole kvaliteta, pregleda, ostalih uveravanja i srodnih usluga, 2011, str. 672):

- Naziv izvještaja. U nazivu izvještaja se koristi riječ „nezavisan”, jer se na taj način korisnicima izvještaja sugerise da je izveštaj nepristrasan. U skladu sa tim, odgovarajući nazivi su: „Nezavisan izvještaj revizora”, „Izvještaj nezavisnog revizora”, „Nezavisno revizorsko mišljenje”.
- Kome je izveštaj upućen (adresat). Izvještaj se adresira na kompaniju, njene akcionare ili upravni odbor.
- Početni ili uvodni pasus. Početni ili uvodni pasus sadrži specifikaciju finansijskih izvještaja koji su bili predmet revizije, kao i datum, odnosno period obuhvaćen tim izvještajima. U početnom pasusu se navodi da je rukovodstvo odgovorno za tačnost finansijskih izvještaja, dok je revizor odgovoran da izrazi stručno mišljenje o tim izvještajima na osnovu izvršene revizije.
- Paus o obimu. Ovaj pasus je posvećen opisu aktivnosti revizora u procesu revizije. Ovde se ističe da je revizija planirana i izvršena u skladu sa opšteprihvaćenim standardima revizije. U pasusu o obimu revizor navodi da su prikupljeni dokazi dovoljni i da obezbjeđuju razumnu osnovu za izražavanje mišljenja o ispitivanim finansijskim izvještajima.
- Paus sa mišljenjem. Ovo je ujedno i najznačajniji dio izvještaja, pa se često cio izveštaj revizora označava kao mišljenje revizora. Reč je o mišljenju, a ne o apsolutnoj tačnosti ili garanciji. Time se želi istaći da su zaključci revizora zasnovani na profesionalnom prosuđivanju. U pasusu sa mišljenjem revizor izražava stav o tome da li finansijski izvještaji istinito i objektivno, po svim materijalno značajnim pitanjima prikazuju finansijsko stanje, rezultate poslovanja i tokove gotovine za godinu, odnosno period obuhvaćen izvještajima i da li su u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima.
- Datum izvještaja.
- Adresu revizora.
- Potpis revizora.

U slučaju modifikovanog revizorskog izvještaja kada se stavlja pasus sa osnovom za modifikaciju, a zatim pasus u kome se iznosi mišljenje je došlo do promjene u Međunarodnim standardima revizije. Novi Međunarodni standardi revizije propisuju da pasus u kome se iznosi mišljenje revizora se prezentuje prvi, a nakon toga slijedi osnova za izražavanje mišljenja. Novi standardi nalažu detaljan opis odgovornosti menadžmenta i odgovornosti revizora za načelo stalnosti poslovanja, te se zahtijeva poseban pasus kada postoji materijalna nesigurnost pod nazivom “Materijalna nesigurnost povezana sa načelom stalnosti” (Poljašević, 2015, str. 5).

ZAKLJUČAK

Nivo skepticizama koji poseduju eksterni korisnici finansijskih izvještaja prilikom njihove analize je razumljiv i opravdan, posebno u pogledu istinitosti i objektivnosti finansijskih izvještaja, odnosno u pogledu fer i poštenog prikazivanja performansi preduzeća. Nepovjerenje predstavlja rezultat mnogobrojnih manipulacija, prevara i računovodstvenih trikova koji su imali za cilj da prikriju stvarnu poziciju entiteta i prikažu njegov povoljniji finansijski položaj. Zbog važnosti finansijskih izvještaja koji su osnova za donošenje ekonomskih odluka, neophodno je da se u kontinuitetu poboljšava njihov kvalitet i da se obezbjedi veća pouzdanost informacija koje su u njima prezentovane. Stoga Odbor za međunarodne standarde revizije i uvjeravanja je radio na povećanju transparentnosti revizora kako bi u što većoj mjeri pomogao korisnicima u razumijevanju preduzeća i njegovog poslovanja.

Prema smjernicama novog standarda, revizor o kompleksnim i rizičnim pitanjima raspravlja sa menadžmentom i prezentuje ih u revizorskom izvještaju kako bi korisnike upoznao sa njima, te ukazao na načine na koje je pristupio ovim pitanjima u toku revizije. Takođe, poseban akcenat u revidiranim finansijskim izvještajima je stavljena na načelo stalnosti poslovanja kod kojeg se i od revizora i od menadžmenta zahtijevaju posebne izjave o njihovim odgovornostima za stalnost poslovanja. Na osnovu ovih revidiranih standarda jasno se vidi da se revizijska regulativa uređuje u korist zainteresovanih korisnika kako bi se održalo i podiglo na viši nivo povjerenje u revizijsku profesiju.

LITERATURA

1. Božić R., Kondić N. (2012). Revizija finansijskih izvještaja - Vodič kroz praktičnu reviziju, Banja Luka: Ekonomski fakultet, Finrar d.o.o Banja Luka.
2. Konceptualni okvir za finansijsko izvještavanje, 2010, str. 13.
3. Međunarodni standardi i saopštenja revizije, kontrole kvaliteta, pregleda, ostalih uveravanja i srodnih usluga. (2011). Beograd: Savez računovođa i revizora Srbije sa Savezom računovođa i revizora Republike Srpske i Institutom sertifikovanih računovođa Crne Gore.
4. Miletić, A. Revizorsko izvješće – prvi dio. // *Računovodstvo, revizija i financije* (2011), 1; str. 107.
5. Poljašević J. Novi i izmijenjeni Međunarodni standardi revizije. // *Finrar* (2015), broj 8, godina XVI, UDK 657.6:006.3/.8, str. 4-6

EMPIRICAL EVIDENCES OF NEW TECHNOLOGIES ADOPTION IN ROMANIAN INDUSTRIAL FIRMS

EMPIRIJSKI DOKAZI USVAJANJA NOVIH TEHNOLOGIJA U RUMUNSKIM INDUSTRIJSKIM PREDUZEĆIMA

PhD Eng., Ec., Gabriela Lobonțiu, Associate Professor¹²⁷
PhD Eng. Adrian Petrovan, Lecturer¹²⁸

Abstract: *The paper is arguing that it's possible to build a successful strategy based on innovation as a source of competitive advantage. And since adopting new technologies can be one such source of building a competitive advantage based on innovation, the paper aims to investigate the degree to which a random sample of industrial firms from North-west Romania are inclined to adopt new technologies and analyses the potential strategic benefits of such a behavior.*

Key words: *competitive advantage, new technology adoption, strategy*

Sadržaj: *U radu je izneto da je moguće izgraditi uspešnu strategiju zasnovanu na inovacijama kao izvoru konkurentske prednosti. Pošto usvajanje novih tehnologija može da bude jedan izvor izgradnje konkurentske prednosti na osnovu inovacija, rad ima za cilj da istraži stepen do kojeg preduzeća u slučajnom uzorku industrijskih firmi iz severozapadne Rumunije su sklona da usvoje nove tehnologije i analizira potencijalne strateške koristi ovakvog ponašanja.*

Ključne reči: *konkurentska prednost, usvajanje nove tehnologije, strategija*

1. THE RELATIONSHIP BETWEEN TECHNOLOGY AND COMPETITIVE ADVANTAGE

The globalization of markets has raised strong competitive pressures. The rapid evolving technology, the fast changing markets and the more demanding customers, require developing high quality new products more efficiently and effectively [1]. Taken that every firm can be represented as a bundle of resources, skills and competencies [2], the effect of innovation is to transform a firm's inner capabilities, making it more adaptive, better able to learn, to exploit new ideas. This need to innovate has become clear by now.

Besides the fierce global competition that characterizes today's economy, the European economy must also face the severe competition exercised by China and other emerging economies. As strategic behavior, these latter countries are still based on costs domination

¹²⁷ Technical University of Cluj-Napoca, North University Centre of Baia Mare, Str. Dr. V. Babes nr. 62A, 430083 Baia Mare, Maramures, Romania, gabriela.lobontiu@cunbm.utcluj.ro

¹²⁸ Technical University of Cluj-Napoca, North University Centre of Baia Mare, Str. Dr. V. Babes nr. 62A, 430083 Baia Mare, Maramures, Romania, adrian.petrovan@cunbm.utcluj.ro

(with the benefit of sufficient domestic demand, which allows the orientation toward mass production and achieving powerful economies of scale). Since the firms operating in EU countries are unable to achieve cost cuts and scale economies comparable to those of China, for example (due to labor costs, which are considerably higher in Europe), the most viable strategic alternative to counteract a competitor which is based on low costs remains product differentiation. Product differentiation is based on “uniqueness” [3], i.e. a perception that locates distinctly the company / product in the minds of buyers.

Differentiation can be achieved through [3]: design or brand image, technology, functional characteristics of the product, customer service, distribution network etc.

Understanding the sources of sustained competitive advantage for firms is one major area of research in the field of strategic management even since the 80s (see [4], [5]). Also, a new competitive landscape is developing largely based on the technological revolution and increasing globalization [6]. So keeping the pace with new technologies seems to be one logical step in pursuing the achievement of a sustained competitive advantage.

Chen argues [7] that the main reason why the U.S. steel industry lost, in the post-war period, its competitive advantage to Japan lay in the fact that the Japanese steel industry, a lagging country at the time, seized the opportunity of a major technological innovation and overtook the leading country. So what Chen proves [7] is that adopting new technologies constitutes a major source of gaining a competitive advantage, regardless the scale (as a national economy, or as an individual firm).

Even more, in strategic management, the resource-based view of the firm is emphasizing the links between the internal resources of the firm, its strategy, and its performance [8]. According to Barney [9], resources fall into three categories: physical capital resources, human capital resources, and organizational capital resources. Physical capital resources consist of such things as the firm’s plant and equipment, technology and geographic location. Human capital resources include such things as the experience, judgment, and intelligence of the individual managers and workers in the firm. Organizational capital resources consist of such things as the firm’s structure, planning, controlling and coordinating systems, and the informal relations amongst groups within the firm and between



Gabriela Lobontiu

Currently, Associate Professor within Engineering Faculty, Department of Engineering and Technology Management from Technical University of Cluj-Napoca, North University of Cluj-Napoca, and member of Council Board of the faculty.

Graduate of Industrial Engineering and also Management of Firm (a second BSc), got her PhD in Industrial Engineering in 2008, with a thesis that covered small business management aspects.

Formerly a small company manager, and also activated as a guest researcher at Copenhagen Business School. For 4 years, appointed as Quality Manager within university.

Her current research interests include small business management, strategic management, management of technology, technology’s diffusion.

the firm and other firms in its environment. In the resource-based view of the firm, these resources are sources of competitive advantage [8], [9].

Consequently, innovation and new technology diffusion play a central role in attaining and sustaining competitive advantage. These two factors are a major driving force for the economic growth and expansion of companies.

2. THE DEGREE OF NEW TECHNOLOGIES' ADOPTION IN ROMANIAN COMPANIES

Methodology and survey instrument

Looking to identify the level of new technologies adoption amongst industrial firms located in Maramureş area in Romania (NUTS3 level – RO114), we initiated an empirical investigation, based on the survey method.

Due to difficulty in studying the whole population, we adopted the survey method, considering purposive sampling technique, in order to get first hand information from the respondents.



Adrian, Petrovan

Is a lecturer at the Department of Electrical Engineering and Computer Science at the Technical University of Cluj-Napoca, North University Center of Baia Mare. He obtained his MSc in applied mathematics and his PhD in mechanical engineering. His research interests include knowledge engineering, problem-solving methods and ontologies, diagnosis and planning.

The investigated sample of firms contained 20 items, selected from the Maramureş County Council's database, using the industry affiliation as selection criteria. Since we were investigating the level of new technologies adoption, the incidence of the manufacturing industry was prevailing.

Also, seeking to perform a transversal study, a self-administered questionnaire, with multiple-choice answers, consisting of two sections and a scale of 6 items, was designed. Section I began with general items querying the firm's characteristics: its legal form of existence, the industry to which it belongs, the number of employees. In Section II, the items elicited information regarding the sources of documentation on new technologies that are used by the firms, the "age" of the latest implemented technology, the intention of renewing equipment and technology in the future, as well as the strategic intentions regarding firm's development. The average firm of the investigated sample is a medium-sized manufacturing firm (with 20-249 employees). The distribution of firms based on the industry affiliation and size are as follows - see charts 1a, and 1b, where the division into the categories was made in accordance with the Commission Recommendation 2003/361/EC [10].

It can be noticed that the most present industry is manufacturing (90% of the sampled firms belonging to this sector), while service industry accounted only 10% of the total amount of firms. Regarding firms' size, 20% of the sample is constituted of small firms, 55% of medium sized firms, respectively 25% of big firms.

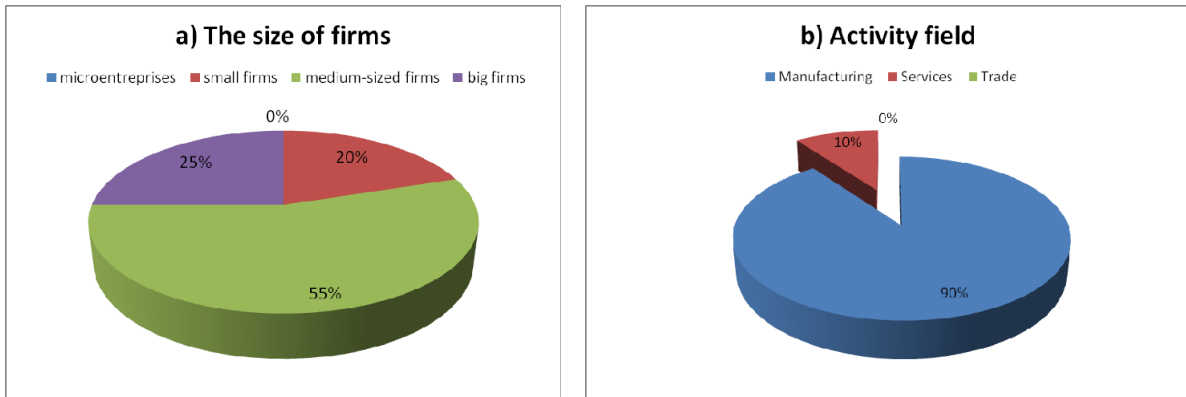


Figure 1: The investigated sample structure (a) according with size (by no. of employees); (b) according to the activity field

Practical Results

The importance of technology for economic development is widely recognized, given the impact that technology can have on the success or failure of business survival of the companies, especially in an environment of intense competition and global. So, when asked if they are aware of the evolution of technology in their field, all managers surveyed said they would (see figure 2).

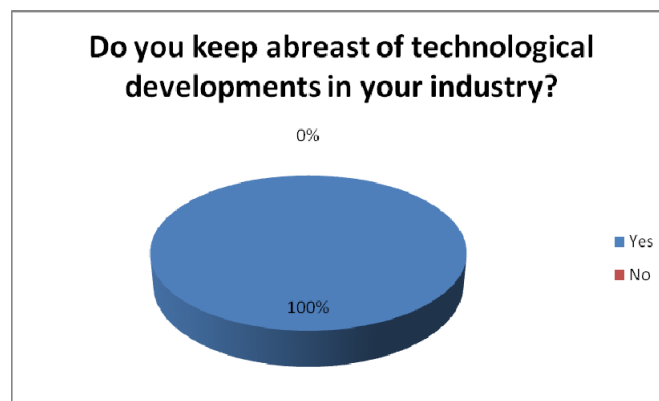


Figure 2: The concern on technological novelties

Technology has become a major agent for restructuring markets and industries. Over 50% of long-term growth comes from technological changes that increase productivity and leads to the development of new products, processes or industries. Therefore, a constant preoccupation of business leaders to keep pace with technological developments seems fully justified.

Going further with the investigation, we asked managers which sources of information they prefer when documenting on technological developments (see figure 3).

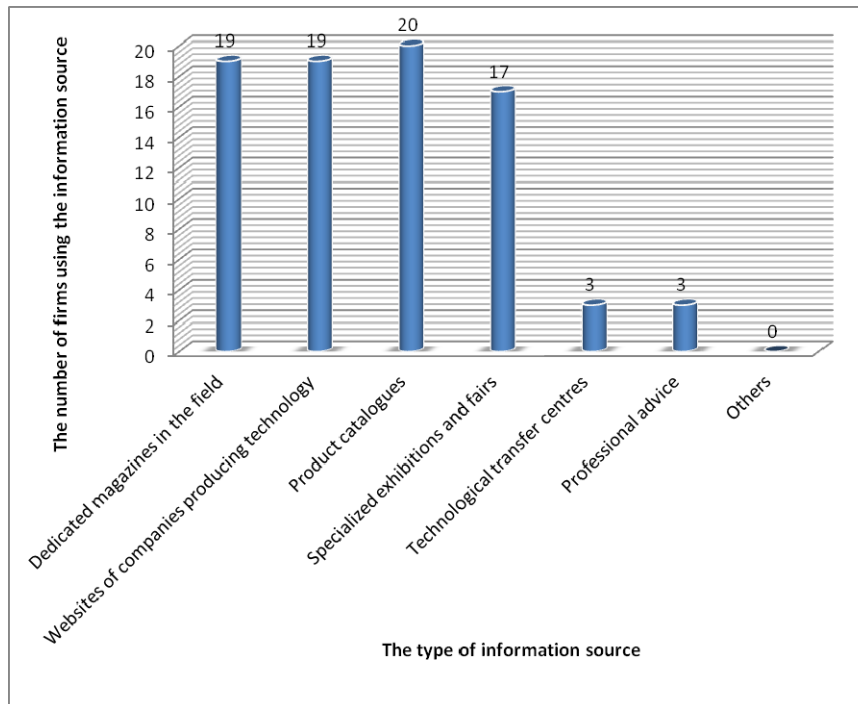


Figure 3: The types of information sources used by the investigated sample

The figures shown by the chart above indicate that managers prefer a less interactive way of documenting when they seek information about technological developments, since a wide majority mentioned product catalogues, magazines, and producer' websites as the main source for collecting information. A leading place amongst managers' preference for a certain type of information source is also taken by specialized exhibitions and fairs (17 managers), and this adds a certain interactivity in the documentation process, but still technological transfer centers and professional advice are poorly represented, only 3 managers declaring they use this type of sources. The shortcomings of such a behavior during the documentation process lay in a limited understanding the manager may encounter when judging the alternatives, which, in the absence of a real dialogue, can't be compensated through professional counseling or by the intervention of producer' experts. Also, a passive type of documentation can be more time consuming than a constructive dialogue with experts and professionals.

Trying to learn the importance managers are placing on the adoption of newly launched technologies from their industry, we asked them how old the latest technology implemented in their company is. The centralized answers are introduced by the figure below.

As shown in figure 4, a big majority of the investigated firms (15 firms, which means 75% of the sample) are using recently launched technologies (currently or one year ago). Since both innovation and new technology diffusion play a central role in attaining and sustaining competitive advantage, grounding competitive strategies such as differentiation, the interest managers' show towards adopting new technologies is fully entitled.

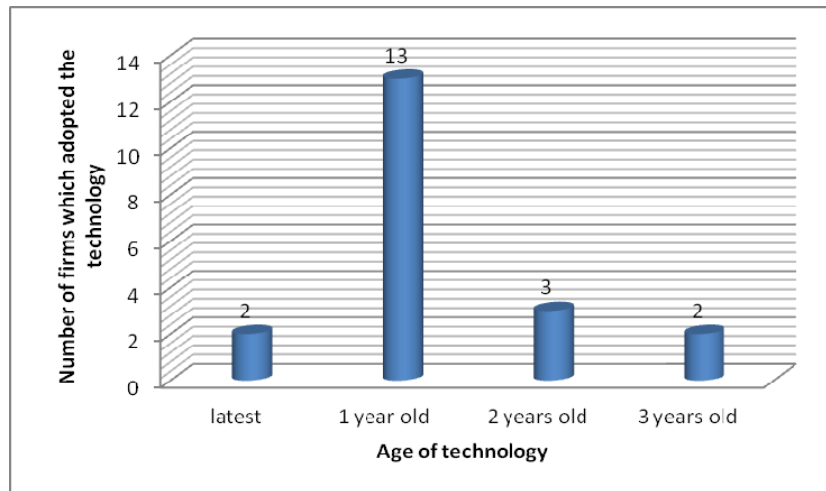


Figure 4: Age of the latest implemented technology

Furthermore, we tried looking at the strategic intentions the managers manifest concerning technology renewal. So, we asked when they plan to implement a new technology. The answers are graphically represented below.

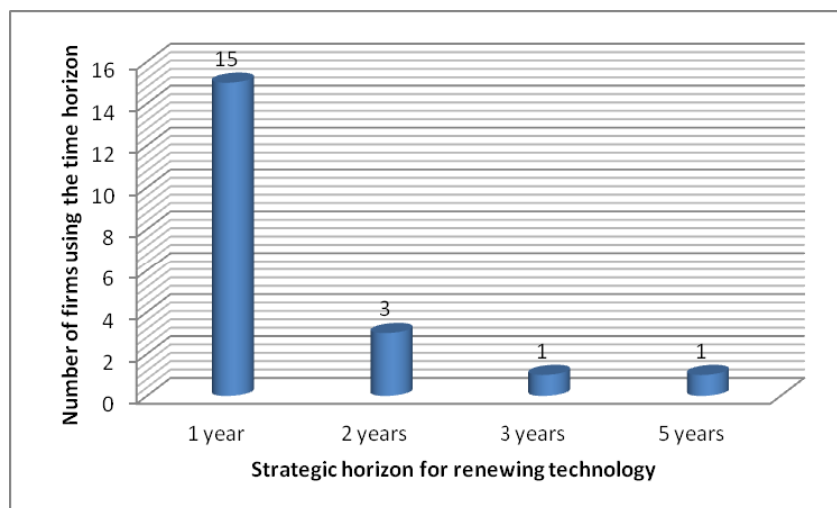


Figure 5: Time horizons used in the process of renewing technology

Even though the big majority of firms (75%, as shown in figure 4) adopted new technologies quite recently, ninety per cent of them (18 firms – see figure 5) plan to implement a new one in a maximum time horizon of two years.

So, the managers from our investigated sample seem to be aware that a rapid adoption of new technologies is one major condition in reaching the strategic flexibility required by the 21st century organization working in the current new competitive landscape. To develop strategic flexibility and competitive advantage, requires exercising strategic leadership, building dynamic core competences, focusing and developing human capital, effectively using new manufacturing and information technologies, employing valuable strategies (exploiting global markets and cooperative strategies) and implementing new organization structures and culture (horizontal organization, learning and innovative culture, managing firm as bundles of assets), Hitt, Keats, and DeMarie argue [6].

In the new competitive landscape, businesses can no longer expect to be stable and long lived. Managers now face the task of creating a balance between the stability necessary to allow development of strategic planning and decision processes and instability that allows continuous change and adaptation to a dynamic environment [6].

But one fundamental objective that every firm must pursue nowadays is continuously development. When forced to cope with such an instable and competitive environment, stagnation can lead, on long term, to business failure. Consequently, the last question we addressed to managers from the investigated sample was linked to their intentions concerning the development of company's production capacity over the next 3 years (see figure 6).

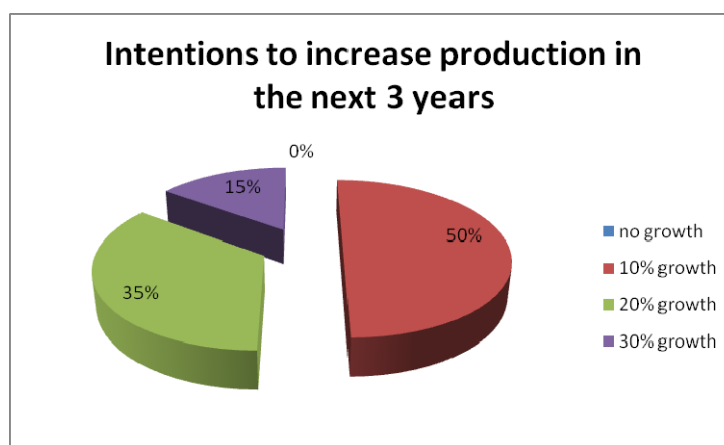


Figure 6: Intentions of growth

An important aspect that emerges from the above data (figure 6) is that none of the companies aims to preserve the current status by not growing. Half of the companies target only a ten percent increase in capacity, while the other half has a more offensive approach and aims for a more consistent development of the firm. Bringing new products and services to the market is a necessity in global markets because of the large number of competitors and increasing emphasis on innovation in these markets. So any successful firm is strongly required to grow, develop and change.

3. CONCLUSIONS

To summarize, the current paper provides an empirical proof that a sample of Romanian managers recognize the importance of new technologies adoption in order to sustain their future organizational development strategies. The performed survey mainly showed that the oldest technology implemented by the investigated firms is 3 years old, a big majority of the firms (75 percent) intending to renew their technology within 1 year period, and also unanimously aiming to increase the production capacity in the next 3 years, ranging from a 10 percent increase (the majority of firms falling into this category) to 30 percent increase.

The paper is also providing a tested methodology that can be further used to perform such researches at a larger scale (regional, or national level), in order to draw broader conclusions concerning the behavior of Romanian industrial firms concerning the adoption of new technologies.

REFERENCES

- [1] Maravelakis, E., Bilalis, N., Antoniadis, A., Jones, K.A., and Moustakis, V. (2006) Measuring and benchmarking the innovativeness of SMEs: A three-dimensional fuzzy logic approach. *Production Planning & Control*, Vol. 17, No. 3, April; pp. 283-292.
- [2] Neel, A., and Hii, J. (1998) *Innovation and business performance: A literature review*. The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge.
- [3] Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- [4] Porter, M. (1985) *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- [5] Rumelt, R. (1984) Towards a strategic theory of the firm. In R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*: 556-570. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [6] Hitt, M. A., Keats, B. W., and DeMarie, S. M. (1998) Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 4; pp.22-42.
- [7] Chen, Z. (1996) New Technology, Subsidies, and Competitive Advantage. *Southern Economic Journal*, Vol. 63, No. 1 (July), pp. 124-139.
- [8] Wright, P.M., McMahan, G.C., and McWilliams, A. (1993) *Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective*. A CEO Publication G93-19 (239). Los Angeles: Marshal School of Business, University of Southern California, November.
- [9] Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*; 17, 99. Published by: <http://www.sagepublications.com>, on behalf of Southern Management Association.
- [10] European Union (2003): Commission Recommendation 2003/361/EC, in: *Official Journal of the European Union*, L 124, 36.

CORPORATE GOVERNANCE IN MUNICIPALLY OWNED COMPANIES: THE CASE OF ZAGREB CITY HOLDING

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U KOMPANIJAMA U VLASNIŠTVU LOKALNE SAMOUPRAVE: POSLOVNI SLUČAJ ZAGREBAČKOG HOLDINGA

PhD Dina Tomšić¹²⁹
PhD Sonja Cindori, assistant professor¹³⁰
Daniela Franić, LLM¹³¹

Abstract: *Municipal ownership refers to the city's ownership of public utilities. On behalf of the city authorities, municipally owned company (MOC) is entitled to govern and perform operations over city's property, and provide up to date services needed in contemporary urban life. Consequently, a high-quality corporate governance system, understood as a multifunctional set of processes affecting the way a company is administrated and controlled, is as much needed in public ownership as it is in private. Moreover, as a category that shape company behavior, good corporate governance system makes the platform for sustainable economic growth, increases economic efficiency, stakeholders' satisfaction and availability of capital sources. Reviewing the conditions under which corporate governance issues are relevant to MOC, this article is aiming to highlight the governance challenges in the largest Croatian MOC – Zagreb City Holding.*

Key Words: *Corporate governance, Code of conduct, Zagreb City Holding, Croatia*

Sadržaj: *Opštinsko vlasništvo odnosi se na vlasništvo javnih komunalnih preduzeća. U ime gradske vlasti, opštinsko preduzeće (MOC) ima pravo da upravlja i obavlja poslove nad imovinom grada, odnosno pruža usluge potrebne savremenom urbanom životu. Shodno tome, visoko kvalitetan korporativni sistem upravljanja, shvaćen kao multifunkcionalni skup procesa koji utiču na način na koji se upravlja kompanijama i iste kontrolišu, je isto toliko potreban javnom vlasništvu kao i privatnom. Štaviše, kao kategorija koja oblikuje performanse kompanija, dobar sistem korporativnog upravljanja čini platformu za održivi ekonomski rast, povećava ekonomsku efikasnost, zadovoljstvo zainteresovanih strana i dostupnost izvora kapitala. Razmatranje uslova pod kojima su pitanja korporativnog upravljanja relevantna za MOC, ovaj članak ima za cilj da istakne upravljanje izazovima u najvećem hrvatskom MOC - Holding Grada Zagreba.*

Ključne reči: *Korporativno upravljanje, Kodeks ponašanja, Zagreb holding, Hrvatska*

1. INTRODUCTION

¹²⁹ Zagreb City Holding Ltd., Vukovar Avenue 15, Zagreb, Croatia, dina.tosmic@zgh.hr

¹³⁰ University of Zagreb, Faculty of Law, Zagreb, Trg maršala Tita 14, Croatia, scindori@pravo.hr

¹³¹ Zagreb City Holding Ltd., Vukovar Avenue 15, Zagreb, Croatia, daniela.franic@zgh.hr

Corporate governance (CG) can be defined as a form of “management of management or *metamanagement*, since it embodies the set of relations between the management, board, shareholders and stakeholders of a firm; it defines the framework for setting goals and determining the means to achieve those goals, as well as for monitoring the performance and efficiency of the firm” [1]. A narrow view of CG portrays it as an enforced system of laws and financial accounting. There is, however, a broader CG conceptualization, emphasizing every business’ responsibilities toward the different stakeholders that provide it with the necessary resources for its survival, competitiveness and success [2]. The complexity of the issue has been recognized and supported by OECD issue of *Key Findings and Main Messages* [3].

Availability, transparency and disclosure of information in listed companies that corporate governance is genuinely oriented to are of the utmost importance for company law and capital market law, performing as the instruments for the protection of shareholders and to control the activities of management and supervisory boards, and to ensure reliable and accurate information for the whole capital market as well. But what about the governance of MOC? Although the, elements of corporate governance are progressively applied by companies which are formally not listed or present at the capital market, the field literature is parsimonious upon the theoretical conceptualization and is lacking the case studies. This article is aiming to fill this important gap. The implementation of a good corporate governance practice in forms of established supervisory mechanisms aimed to direct and control corporate performance, sustained by the corporate Code of Conduct in the Croatian business environment is to be shown through the case of the municipally-owned company Zagreb City Holding.

2. CORPORATE GOVERNANCE AND MOC IN CROATIA

In the context of the Croatian legal framework, the Companies Act of the Republic of Croatia is the *lex generalis* for the corporate governance area. The term “corporation” corresponds to the term joint-stock company and implies a legal subject, transferability of ownership, limited liability and no temporal limitations of business activities. Capital market in Croatia was established in 1991 when the process of privatization was started. Zagreb Stock Exchange and Varaždin Stock Exchange were founded in Croatia. In 2007 Varaždin Stock Exchange was merged with the Zagreb Stock



Dina Tomšić was born in 1970 in Zagreb, Croatia. She graduated in 1994 at the Faculty of Economics and Business in Zagreb. At this faculty she has defended her master's thesis in 2007 and in 2015 the doctoral dissertation. The focuses of her research interest are strategic management and corporate governance disciplines. She is author or co-author of some fifteen scientific papers and book chapters. She participates to the scientific international conferences and speaks English and Italian. She lectures at two colleges: Principles of Management, Event Management and Project Management courses. She works as Assistant to the President and Board Member of Zagreb City Holding Ltd, being responsible for the field of strategy. She is a member of the Supervisory Board of four daughter companies, members of the Zagreb City Holding Group.

Exchange (ZSE), while in the same year Croatian Agency for Monitoring Financial Services (HANFA) has established a framework of corporate governance code. The corporations at ZSE quotation are obligated to submit Annual financial report and questionnaire of Corporate Governance Code to ZSE and publish them on official corporate web sites. Some parameters for corporate governance quality are defined in Corporate Governance Code: business transparency, clearly defined procedures for the activities of the Supervisory Board, Management Board, executive management, and other bodies and structures making important decisions, avoidance of conflict of interest, efficient internal control and efficient responsibility system.

On the other side, the limited liability companies are actually the legal form corresponding to MOC. Croatia, like majority countries in transition, has prevalently adopted an insider control system characterised by high ownership concentration [4]. A high ownership concentration for MOC means actually a public ownership, whose defining characteristic is the existence of the corporation for fulfilment of the interests of multi-stakeholder groups, not only of its owner. Consequently, the Croatian MOCs are often 100 percent owned by the Cities, represented by the authority of the City Assembly and the Mayor.

The Companies Act anticipates the situation in which the City as the legal entity performs the founder-owner role for the companies dealing with municipal and other kind of businesses. Corporate governance mechanisms work for this situation too. Among two basic mechanisms of control: external and internal, MOC generally applies the insider control model, due to the regulation of private partnership share limits. A characteristic of MOCs, as well as the State owned companies, is that they do not imply the existence of a corporate control market. Thus the possibility to supervise the success of the company by following the price of shares does not exist. Nevertheless, MOC regularly apply all established internal control mechanisms: boards, management compensations, ownership concentration, relationship to stakeholder groups, corporate reporting, while only one external: legislative and regulatory framework. The main internal processes refer to the financial and organizational aspects, while external factors include international and national standards, legal framework and ethical rules. Due to predominantly single City ownership, the supervisory boards, especially their structure and its committees, have the key role in the corporate governance of MOC.



Sonja Cindori is currently working at the Faculty of Law, University of Zagreb at the Department of Financial Law and Financial Science, as Assistant Professor (2011). Before receiving her PhD at the Faculty of Law, University of Zagreb (2009), she worked at the Ministry of Finance – Tax Administration and Anti-Money Laundering Office. She has attended numerous national and international scientific conferences and has published many research articles, research papers, review articles, books, and textbooks as author and co-author. Her field of interest includes Financial Law with an emphasis on Environmental Tax, Value Added Tax, and Anti-money Laundering and Terrorist Financing System.

Internal mechanisms and their interrelations are to be included in the Code of Conduct. Besides Code for listed companies, Croatian government [5] has issued the Code for the companies whose shares or stocks are owned by the Republic of Croatia (State Code). The later Code prescribes the same basic framework and corporate governance bodies as for joint-stock companies. Both of the Codes have brought a great shift in standardization and the quality of corporate governance in Croatia, since they include the general principles and specific legal, financial and ethical framework for top level managers in private and public sectors, hence perform as a self regulatory mechanism of corporate control. Although taken as a “soft law”, Codes of conduct complement the legal framework of performance and sustain stakeholding governance mode that MOC could rely on in fulfilling their economic and social mission and responsibility.

3. THE CASE OF ZAGREB CITY HOLDING

3.1. COMPANY PROFILE

Zagreb City Holding Ltd has been established in 2007, pursuant to the Companies Act and is 100% owned by the City of Zagreb. It consists of 16 subsidiaries performing business activities of former City companies, with a total number of 8000 employees. Zagreb Holding also owns 5 companies and one institution that together form the Zagreb City Holding Group. Zagreb City Holding ranks the top ten of Croatian companies, evaluated by the revenues of total HRK 5,506,000 thousand realized in 2014 and the employees' number of total 10,263. The share capital of the Group amounts HRK 2,069,128 thousand. The Group has bond emission at the Luxembourg Stock exchange, amount total 300.000 thousand EUR.

The businesses of the Company are grouped into three divisions: municipal, transport and market services. Principal activities of the Group comprised the provision of the following services: cleaning and waste removal services; public passenger transport services; water collection, treatment and supply; landscaping and plant growing; management, maintenance, construction and protection of regional and local roads; parking services; gas supply and distribution; drugstore; warehousing and rental services; waste disposal and management; flat, business premises and garage construction and sale and some other side business services.



Daniela Franić holds a Bachelor degree from the Faculty of Law in 1999, University of Zagreb, and in 2003 she passed a Bar Exam. In 1999 she starts her professional career in the City of Zagreb as a trainee, continues as an independent referent for legal-property affairs, and after passing a Bar Exam Ms. Franić becomes an expert associate for legal representation of the City of Zagreb. In 2005 she becomes a Head of City Office for representation, and in 2007 she is appointed for the position of Assistant Principal for representation. In 2013 Ms. Franić is appointed for a member of the Management Board of Zagreb City Holding Ltd. By the decision of the Commercial Court from October 31, 2014, Ms. Franić was appointed as Interim Manager of the Zagreb City Holding Ltd, and from March 6, 2015, she is re-appointed as a member of the Management Board, which position she still holds today.

Corporate Mission is to provide municipal and urban services effectively with respect to corporate responsible behavior aimed for matching stakeholders' expectations. The commitment to corporate responsibility and operational excellence, aiming at attainment of an optimal combination of price and service quality, operational efficiency, improvement of urban lifestyle and satisfaction of consumer, employees, owners and social and business communities are the Group core values. The Vision of the company is to become a synonym for comfortable, organized and healthy living in Zagreb, an example of excellent public service provider, promoter and holder of the commercial development of the City and the Republic of Croatia. It aims to realize the vision through corporate development strategy for the period 2015-2020, where the core corporate strategic goals are highlighted: a high-quality and reliable public service; growth and development of the utilities as the corporate core business, and corporate sustainability as an operating corporate model. The generic business strategies for Utilities are the cost optimization and sustained profitability, while the market services orientation is diversification strategy, sustained by the availability of the Group resources synergy.

3.2. CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

The main challenges of the Zagreb City Holding corporate governance system have been determined by the full municipal ownership, its heterogeneous business activities portfolio and the complexity of the legal framework being consist of the Law on Communal Management; the Law on Local Self-government; the Law on Waste; the Institutions Act; the Law on Waters; the Cemeteries Act; the Building Maintenance Act and the Act on Free Zones, performing as the *lex specialis* for the pertaining business. The Group is committed to dynamic stakeholder governing model [6] that promotes the collaborative dialogue and sustained corporate performance by leveraging economic, social and institutional corporate goals and responsibilities. The Company and its constituencies practice two tier model of corporate governance. The corporate bodies are Management Board, Supervisory Board and The Assembly. The company nourishes collaborative relations with its unions.

Being a limited liability company, it is governed according to its Constituting Statement that contains all the mayor responsibility of the bodies, their relation and responsibilities. Besides, the governance framework consists of following corporate Acts: Rules of Conduct of the Assembly, Rules of Procedure of the Supervisory Board and the Management Board, the Ethical Code, the Anticorruption Programme and by the Basic Collective Agreement, while Company's behaviour complies with the Code of Conduct. Though not being obligated, Zagreb City Holding Ltd. has issued its Code of Conduct¹³², having in mind that the transparency of the corporate governance and the conformity by the "comply or explain rule"[7] contributes to the quality of its governance system as well as to the corporate performance and reputation. Moreover it helps in balancing relations with its numerous stakeholder groups and ensures the high level of disclosure.

Besides, the Management Board is responsible for ensuring that consolidated financial statements are prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) as adopted by the European Union which give a true and fair view of the state of affairs and results of the Group, as well as for keeping proper accounting records, which disclose with reasonable accuracy at any time the financial position of the Group and must

¹³² The document is in the procedure of verification by the Corporate Bodies.

also ensure that these comply with the Croatian Accounting Law. The Management Board is also responsible for safeguarding the assets of the Group and hence for taking reasonable steps for the prevention and detection of fraud and other irregularities. The quality of the corporate performance in 2014 has been recognized by rating service agencies, assigning to Zagreb City Holding the upgraded rating and outlook, as the sole company in Croatia for the year [8].

4. CONCLUSION

Since the main issues of corporate governance refer to questions of power, authority and responsibility in accomplishing main companies' activities [9], adopting a good corporate governance system and practice helps resolving some of the core governance difficulties of municipal companies, i.e. opacity of goals due to multiple stakeholder and political interference [10].

The quality of the corporate governance system is a complex issue for unambiguous explicating, as well as for measuring. That is undoubtedly, a factor contributing to the attention aimed at governance indices, which combine various dimensions of governance into one number. Respecting the specific features of the Region, South East Europe customized measure of corporate governance quality has been developed recently. *SEECGAN index of Corporate Governance* comprises seven selected segments as follows: (1) Structure and Governance of Boards; (2) Shareholders' Rights; (3) Transparency and Disclosure of Information; (4) Audit and Internal Control; (5) Compensation / Remuneration; (6) Corporate Risk Management; and (7) Corporate Social Responsibility [11]. The authors find the newly conceptualized measure convenient to apply to the Zagreb City Holding in 2016. The idea is to evaluate the overall governance system quality and to spot the performing segments that have the potential to be improved.

REFERENCES

- [1] Tipurić, D. (edt.)(2008) *Korporativno upravljanje*, Zagreb: Sinergija nakladništvo, p.6.
- [2] MacMillan, K., Money, K., Downing, S., Hillenbrand, C. (2004) *Giving your organization SPIRIT: an overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility*. *Journal of General Management* 30(2), pp. 15–42.
- [3] Organization for Economic Cooperation and Development (2009) *Corporate Governance and the Financial Crisis: Key Findings and Main Messages*, pp. 1-60.
- [4] Tipurić, D., Hruška, D., Aleksić, A. (2007) *Corporate Governance and ownership concentration in Croatia*, *The Business Review, Cambridge*, 7(1), pp. 207-212.
- [5] available at: www.vlada.hr
- [6] Zagreb City Holding official Reports and internal Acts, available at: www.zgh.hr
- [7] Tomšić, D. (2015) *The Role of Corporate Reputation in Building Dynamic Capabilities of Firms*. The Doctorial Thesis. Zagreb: Faculty of Economics and Business.
- [8] Organization for Economic Co-Operation And Development (2004): *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publications, Paris, available at: www.oecd.org.
- [9] Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997) *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review*, 22(4), pp.853-886.

- [10] Wong, S., C., Y. (2004) *Improving Corporate Governance in SOEs: An Integrated Approach*. Corporate Governance International, June, 7(2), pp. 1-15.
- [11] Tipurić, D. (edt.)(2015) *Corporate Governance in Croatia - The Quality Evaluation of Corporate Governance in Croatian Joint Stock Companies via SEECGAN methodology*, Zagreb: CIRU, p.19.

PROBLEMS FACING SMEs IN MACEDONIA PARTICIPATING IN THE PUBLIC PROCUREMENT

POTESKOCE MSP-a PRILIKOM UČEŠĆA U JAVNIM NABAVKAMA U REPUBLICI MAKEDONIJI

PhD, Zoran Janevski, Assistant Professor¹³³
PhD, Elena Davitkovska, Assistant Professor¹³⁴
PhD, Vladimir Petkovski, Assistant Professor¹³⁵

Abstract: *Public procurement is extremely important theme throughout the world, particularly in the developing countries. Lately, all the more interesting questions arise regarding their influence on transparency, accountability, and competitiveness. Electronic public procurement (public e-procurement) are a trend that is becoming more implemented and used in the field of public procurement. The aim of this study is to determine the impact of introducing mandatory e-auctions as a way of ending the public procurement procedures on small and medium-sized enterprises in Macedonia, and to identify problems and benefits faced by these companies during their participation in public e-procurement. The study includes a case study, concerning data and information gathered using interviews and document review.*

Key words: *Electronic public procurement, public e-procurement, public procurement, small and medium enterprises, SMEs*

Sadržaj: *Javne nabavke su izvanredno značajna tema u celom svetu, a osobito u zemljama u razvoju. U zadnje vreme sve su više interesantniji njihovi uticaji u pogledu transparentnosti, pouzdanosti, i konkurentnosti. Elektronske javne nabavke (javne e-nabavke) su jedan trend koji je sve aktuelniji u domenu javnih nabavki. Cilj ovog istraživanja je da se utvrdi kakav uticaj ima na mala i srednja preduzeća u Makedoniji uvođenje obavezne e-aukcije kao način završavanja postupaka javnih nabavki, kao i da identifikuje probleme i koristi sa kojima se suočavaju ova preduzeća prilikom svog učešća u postupcima javnih e-nabavki. Istraživanje obuhvata studiju slučaja, a podatci i informacije su sakupljene koristeći intervjue i pregled dokumenata.*

Ključne reči: *Elektronske javne nabavke, javne e-nabavke, javne nabavke, mala i srednja preduzeća, MSP*

¹³³ “Ss. Cyril and Methodius” University, Institute of Economics – Skopje, Prolet No.1, zoran.janevski@ek-inst.ukim.edu.mk;

¹³⁴ “Ss. Cyril and Methodius” University, Institute of Economics – Skopje, Prolet No.1, elena@ek-inst.ukim.edu.mk;

¹³⁵ “Ss. Cyril and Methodius” University, Institute of Economics – Skopje, Prolet No.1, vladimir@ek-inst.ukim.edu.mk

1. INTRODUCTION

Electronic commerce presents a retail sale of product and services using the Internet, to any buyer in the world, no matter where he is [1]. Other authors, however, define electronic commerce as automation of commercial transactions using computers and network communication technologies [2]. However, perhaps the most comprehensive definition of e-commerce is the one that says it is the process of buying, selling, transferring or exchange products, services and/or information via computer networks, including the Internet [3]. Comprehended according to the definition, electronic commerce allows usage of multiple business models, one of the most common being electronic procurement (e-procurement).

E-procurement is the use of information technology by organizations in establishing contracts for the purchase of products and services [4], [5], i.e., it presents the using of electronic methods via the Internet to realize the procurement functions such as: identification of requirement, tendering process, payment and contract management [6]. Great popularization of e-procurement starts with the so-called electronic public procurement, that is, the reform that e-procurement brought into the public procurement process worldwide in the last two decades. That enabled e-procurement to increase the efficiency and effectiveness of public procurement, and also to improve their transparency and accountability [7].

However, because e-procurement is currently one of the key topics in the e-government arena, many organisations need guidance about proceeding with this new technology, system and processes. Namely, small and medium sized enterprises (SMEs), though representing a crucial role in employment and the whole economy [8], may find it difficult to become suppliers in public procurement [9], [10]. Particularly this is the case with SMEs in Republic of Macedonia where 99.7% of businesses are SMEs [11].

The purpose of this paper is to review the use of e-procurement by SMEs as economic operators and the impact that electronic public procurement can have on their operations. Specifically, the paper aims to answer the following research questions:

1. What kind of impact does the mandatory introduction of electronic auctions in the electronic public procurement in Republic of Macedonia have on SMEs, in the long term?



Ass. Prof. Zoran Janevski PhD is Assistant professor/ Research Associate in Organization Science and Management, in the field of Entrepreneurship at the Institute of Economics – Skopje. He has designed and implemented many projects for UNDP, OSCE, and European Agency for Reconstruction. He was a principle researcher in Macedonia on the “Evaluation of user satisfaction and impact from the eGovernment services in Macedonia and Slovenia”, and co-principle researcher on the “Establishing an entrepreneurial laboratory at the Institute of Economics-Skopje” project. He has been actively participated in numerous research conferences and trainings and has published a number of scientific and research papers in the country and abroad.

2. What consequences are caused by implementation of recent amendments to the Law on Public Procurement of the Republic of Macedonia, which states mandatory publication of tender specifications in the field of health, in which one item is one lot¹³⁶, on the performance of SMEs that arise as economic operators in these proceedings?

2. THEORETICAL FOUNDATION

Public procurement is the process by which public sector contracting authorities procure goods, services and works by other organizations (economic operators). Governments around the world spend around 20% of global GDP, where in most of the highly developed economies the total value of the purchased goods and services is equal to about third of their GDP, while in developing countries this percentage is up to 50% of GDP [12].

Electronic public procurement plays an important role in increasing the efficiency in the management of public resources [13]. In some countries, e-procurement implies only on existence of a website on which the contract notices, concerning the commencement of procedures for awarding public contracts are placed [12]. In others, the systems for e-procurement are much more sophisticated and cover more stages of the procurement process, such as: requirement definition, sourcing, solicitation, evaluation, contracting and contract management [14].

Regardless of which model is applied, public e-procurement, and e-procurement in general, allow the acquisition of the following types of benefits [15]:

- Tangible or quantitative - easily quantifiable, as costs (order cost, administrative cost, lead-time order cost and opportunity cost of capital) and time savings that translate into improved effectiveness and efficiency of organization, as well as revenue increase resulting from access to new markets or new business opportunities; and



Ass. Prof. Elena Davitkovska PhD has published several books and many papers in national and international journals and has been actively participated in scientific meetings and conferences in the country and abroad, as well as in many national and international projects. Some of the more important are: "Right of free access to public information", "The principles within the European administrative space,, Financial equilibrium for the administrative contracts", „Legal essence of the management contract with the specifics of the Macedonian legislation“, "Mobbing as a legal instrument so "bypass" partization and polarization in the public sector", "Evaluating organizational effectiveness", "Some theoretical aspects of the corporate social responsibility influence on the business financial performances,," Strategy for support of SMEs and entrepreneurship for City of Skopje and the Action Plan for the period 2014-2017 year". Her main areas of research are: Company Law, Labor Law, Public Administration, Administrative Law, Theory of Organization, Civil Service.

¹³⁶ In the procurement of drugs, medical devices and/or medical disposables, the contracting authority shall not form lots consisting of more items, unless the items are associated in their use and upon prior consent of the Public Procurement Council.

- Intangible or qualitative - such as: improved customer satisfaction, better integration of business processes, and better communication with other businesses that improve business relationships and so on, which are not so easily quantifiable.

But despite the advantages arising from public e-procurement, there are certain barriers to implementation and use of public e-procurement, which can especially be truth for small and medium enterprises. Some of these barriers are of an external nature (technology, infrastructure and legislation, environment), while the rest are from internal nature (resource constraints such as financial and human capital along with organizational and management characteristics such as organizational culture, decision maker's perception of risk and benefits of e-procurement system, firm size, business type, organization structure and others) [16].

All this contributes to put public e-procurement very high on the agenda of priorities of national and local governments around the world, yet their implementation and development is realized with due respect. Thus, European Union agreed that by the mid-2016, public e-procurement will be bring to a condition called end-to-end e-procurement, which represents "ICT and processing of transactions by the public sector organizations in the procurement of products and services from the beginning of the process, i.e. from the notification procedure for stakeholders (electronic publication of notices) down to its very end, that is to facilitated electronic payment for realized public procurement" [17]. European Union has also planned the publication of notices and tender documents (e-notification) to become mandatory starting from March 2016, to introduce mandatory electronic submission of bids (e-submission) from March 2017 (for advertisements published by central bodies), and from September 2018 (for advertisements published by all contracting authorities); while electronic payments should become the

Ass. Prof. Vladimir Petkovski PhD - Has published several papers in national and international scientific journals and has actively participated in scientific meetings and conferences in the country and abroad, as well as in many national and international projects. Some of the more important are: "Business plan as a road map to success" – Project for the city of Skopje, UNDP project on the subject "Result based management", "Empowering of the women affected by the conflict", "Strategy for support of SMEs and entrepreneurship for City of Skopje and the Action Plan for the period 2014-2017 year", "Innovation" project of the Bureau for Development of Education, Ministry of Education and Science of Macedonia. He has also lectured on graduate studies on the subjects Managerial Economics and Finance, Integrated business approach and Marketing form the period of year 2011 till the year 2012 at Integrated Business Faculty – IBF Skopje, Macedonia.

predominant method of payment of obligations of public procurement procedures from 2020. Despite the predetermined set of deadlines for the mandatory introduction of these stages of the procurement process for all member states, many of them have already introduced and practiced mandatory e-notification, e-access, e-submission, and e- invoice.

Macedonian public procurements are implemented in accordance with the following basic principles incorporated into the Public Procurement Act: 1) stimulating competition between economic operators; 2) equality of procedure participants, i.e. equal treatment of both participants and stakeholders; 3) transparency and integrity in awarding public contracts; 4) rational and efficient use of funds in the award of public procurement, or the well-known concept of "best value for money" [18].

The first version of the e-Procurement system in Republic of Macedonia was officially launched in April 2006. Primarily, the e-Procurement system was envisaged and functioned as a system with limited capabilities. Today, Macedonian e-Procurement system has grown into a single computerised system, available on the internet (<https://e-nabavki.gov.mk>), which is used to enable greater efficiency and cost-effectiveness in the field of public procurements. The system actually is publicly accessible web site managed by the Public Procurement Bureau that offers the possibility to completely treat the tender via the web site. Since 2008, it belongs to the stage 4 of online availability (which is the maximum for this type of services). It means that: case handling, decision and delivery of a standard procedure to tender can be treated completely via the web. So, since then, no other formal procedure is necessary for the applicant via "paperwork". In other words, the online sophistication for the e-Procurement application is a hundred percent (100%) [19].

The Electronic System for Public Procurement (ESPP) operated by the Public Procurement Bureau of the Republic of Macedonia was used by 1,390 contracting authorities and by more than 4,800 active economic operators in year 2014. There were 15,738 contract notices of different type and 22,022 contract award notices of different type publish in 2014, total number of published tender documents was 15,684, and because since 2012 the use of e-auction is mandatory for all public contracts, there were 29,477 e-auctions carried out, i.e. more than 112 e-auctions daily in average. In 2014, 21,938 public contracts were awarded, in the total amount of 60.4 billion MKD or more than 980 million EUR, which is around 34% of the Budget and 12% of GDP, compared to the previous year the total value is increased by 15%. Analysis of both the number and the value of concluded contracts by category of tenderer, shows that most of the contracts concluded in 2014 (15,652 contracts) fall within the category of SMEs, accounting for 48% of the total value of the concluded contracts. In facts, value share of the category large companies accounts for 35% (3,241 contracts), while micro companies account for the least - 5% of the total value of the public procurements carried out (2,967 contracts concluded), taking into account that they account the most in the simplified competitive procedure limited of up to 5,000 EUR [20].

However, there are different and often opposite opinions for benefits from the public e-procurement in Macedonia. For some, e-procurement has facilitated the process of conducting public procurement, but there are those, mainly small and medium enterprises, especially micro-enterprises in Republic of Macedonia who despite their great potential to stimulate economic growth and encourage innovation and competition, are still underrepresented in public e-procurement in relation to their weight in the economy.

3. RESEARCH

3.1. Methodology

This research adopted the case study as a methodology that allows confirming the theoretical knowledge on electronic public procurement and the problems faced by SMEs in the Republic of Macedonia, during their participation in electronic public procurement in the country. The case study is based on a company named Secunda. Interviews were made with the operating director and financial director of the company (on 4.7.2015) and with the direct participants in public procurement - employees in the company who prepare tender proposals for participation in public procurement contracts (for the 4.8.2015), for providing the information needed to build this case study. Additional information was gathered by reviewing a large

number of documents, financial reports, analyses and reviews that have been prepared by employees of the company, and is focused on the various aspects of company's operations.

3.2. Analysis and interpretation of the survey results of an empirical case study of company Secunda

Secunda company was founded in 1999 and its main activity is the sale and servicing of equipment for clinical and industrial use, supply of reagents and consumables in the field of biochemistry, immunology, microbiology, chemistry, and sales of pharmaceutical products, laboratory appliances etc. It is a small company and cooperates primarily with public institutions in the field of health care: public health centers, hospitals, clinics, etc. This means that participation in procedures for the grant of public contracts is the most common and most important business of this company. Table 1 shows the submitted offers (bids) for the procedures of awarding public procurement by the company for the period from January 2009 to December 2014.

2009	2010	2011	2012	2013	2014
289	274	221	371	444	368

Table 1 - Number of offers submitted by Secunda in procedures for awarding public procurement (2009-2014)

The main income of Secunda coming from sales of its products and services to healthcare organizations through participation in public procurement procedures, so the mandatory introduction of electronic auctions (which represents an iterative process of negative bidding of the economic operators - auction bidders), contributes to reducing the originally submitted offers and consequently to reduced earnings of the participating companies. Also, with the introduction of the lowest price as a single criterion for selecting the best offer, the situation for SMEs deteriorated further, because the quality no longer plays a major role in this type of procurement and bidders intentionally reduce the quality of the offered products in order to have the lowest price and win the contract.

Despite these changes, Secunda still offers the same quality to its customers, although some noted a large percentage of lost sales of certain products and also reduced earnings, because the decrease in the prices that occurs because of the huge competition in the electronic auctions is immense. Table 2 shows a reduction in prices of certain items which are seen in the participation of Secunda electronic auctions in the last three years.

#	Name of the product	2012	2013	2014	Price decreases in % (2012-2014)
		*The prices are given for millilitre in MKD			
1	CHOLESTEROL	<u>2.87</u>	<u>2.79</u>	<u>2.22</u>	22.6
2	TRIGLICERIDI	<u>3.15</u>	3.02	<u>2.42</u>	23.2
3	VAKUM EPRUVETI SEDIMENTACIJA	6.78	6.05	<u>5.50</u>	18.9
4	VAKUM EPRUVETI SERUM	4.82	4.53	<u>3.30</u>	31.5
5	VAKUM EPRUVETI K EDTA	5.00	4.45	<u>3.30</u>	34.0
6	CALCIUM	<u>0.70</u>	1.26	<u>1.26</u>	(-80.0)

7	PHOSPHOR	<u>1.44</u>	1.28	<u>0.98</u>	31.9
8	MAGNESIUM	<u>1.43</u>	1.60	<u>1.26</u>	11.2
		* The prices are given for litre in MKD			
9	SULFURIC ACID 95-97%	500.00	351.54	<u>262.23</u>	47.6
10	METIL ALKOHOL	300.00	264.74	<u>259.47</u>	13.5
11	GLUCOZA ANHIDRID	1,100.00	807.24	<u>795.15</u>	27.7
12	ORTOFOSFORNA K-NA	1,000.00	699.61	<u>682.99</u>	31.7
13	HCL KONCENTRIRANA	400.00	308.14	<u>301.32</u>	24.7
		* The prices are given per test in MKD			
14	ASO immunological tests	<u>5.69</u>	<u>5.35</u>	<u>5.00</u>	12.1
15	CRP immunological tests	<u>4.26</u>	<u>3.92</u>	<u>3.62</u>	15.0
16	RF immunological tests	<u>3.65</u>	<u>3.42</u>	<u>3.11</u>	14.8

Table 2 - Prices of the products held in electronic auctions for awarding a public procurement of a general hospital in Macedonia

Prices given in Table 2 were the last offered priced by Secunda. Reduction in prices from 2012 to 2014 is evident in all presented products. It is important to emphasize that the prices marked in red (bold and underlined) are products that Secunda has lost in the proceedings for awarding a public contract or through electronic auction, while other items are those which Secunda was granted the contract for their procurement. In all of the marked products fall in prices in 2014 compared to the price of these products in 2012 is noted, except for the item number 6, who has seen price growth in 2014 relative to the price of 2012 by 80%. The reduction in the prices of the products ranges from 11.2% (for item number 8), to 47.6% (the item number 9). Five of the 16 products from the list have their prices decreased by 30 percent or more.

In an interview with the Chief Operating Officer of Secunda, it was stated of the enormous price reductions by other bidders (competition on the electronic auctions) is a result of lack of practice of valuing quality standard for suppliers (bidders) in Republic of Macedonia, and because there are suppliers who have inadequate warehouses for storage of the products, inadequate transport vehicles and procedures, and hence arises the possibility of such suppliers to reduce prices, since they don't have the same cost's structure as Secunda does.

Another amendment to the Public Procurement Law in 2013 caused additional difficulties of enterprises that deal with sales of medical products and equipment. Namely, the amendment directs for the mandatory use of "one item - one part" principle in order to allow maximum competition between economic operators in procurement of medicines, medical devices and medical supplies. Therefore, in 2013 (before the amendment come into force on 1.1.2014) when this change in the law was introduced, the number of auctions (due to a huge increase in the number of products subject to individual e-auctions) dramatically increased (Table 3).

Year	2011	2012	2013	2014	Total
Number of e-auctions in which Secunda participated	/	1960	3666	6383	12009

Table 3 – Total number of e-auctions Secunda participated in (2011-2014)

From Table 3 dramatic increase in the number of electronic auctions in 2014 compared to previous years can be seen. This is a result of the introduction of the amendment in the Act which refers to the principle of "one item - one part". This increase in the number of electronic auctions for Secunda reflects the need for additional resources in the context of more sophisticated and faster IT equipment required for uninterrupted monitoring of e-auctions, because simultaneously 5-6 e-auctions can be held and that presents a significant need for additional human resources, because sometimes 60 e-auctions are held on daily basis.

All this leads to additional negative effects on the operations of Secunda, so it is forced on taking commercial loans and repayment of interest for the company to be able to procure goods offered and realised in other procurement procedures. Also the engagement of people dealing with the recovery of held debts, i.e. they follow the institutions and collection of financial assets performed by them and signal if they notice a delay in the collection, also presents an additional cost and burden of this small enterprise.

4. CONCLUSION

Research findings suggest that the share of small and medium-scale enterprises engaged in electronic public procurement in the country is faced with a series of problems and difficulties. Some of these problems arise because of their nature and the lack of adequate resources (people, proper IT infrastructure, funds), and a large part is initiated by the systemic structure of the public procurement in the country. Namely, the introduction of lowest price as the sole criterion for selecting the best bidder in the public procurement procedures that must end with e-auctions, and whereas the public sector is an important buyer of products and services from SMEs, leads to the forced low-cost strategy of the SMEs as the only strategy for conquering a market share of public procurement. Thus, the reduced revenues and profits makes not only significant effects on the future business existence and bring it at jeopardy, but the current public procurement system also causes reduced quality of the products and services subject to procurement made by public institutions. The net effects of the current public procurement system in Macedonia can be treated from the following two key aspects. First seemingly positive, refers to certain financial savings in the public sector in spending public money through public procurement (which if 'total cost of ownership' concept is used, than this aspect can be shown as a debatable issue). The second aspect, however, on the other hand, refers to disabling SMEs (accounting for 99.8% of all business entities, whose importance to the national economy is great and strategic) and their discrimination forcing them to realize modest results from its operation, because they are forced to reduce prices of their offers and which decreases their incomes.

Certain improvements of this situation can be done, but following activities should be made by the state authorities in Macedonia:

- To evaluate and recreate the system of mandatory completion of procurement procedures with e-auctions.
- To re-introduce "economically most favourable offer" criterion for selecting the winning bid, instead of the criterion "lowest price".
- To upgrade the ESPP with a functionality to facilitate the participation on more e-auctions simultaneously by the means of so-called electronic agents.

LITERATURE

- [1] Award, E.M. (2007). *Electronic commerce: from vision to fulfillment*, Third Edition, Pearson Education Inc., p.8.
- [2] Adams, F.G. (2004). *The E-Business Revolution and the New Economy*, 1st Edition, Ohio, Thomson Learning, p.47.
- [3] Turban, E., King, D., McKay, J., Lee, J., Viehland, D. (2008) *Electronic commerce 2008 – A managerial perspective*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, p.4.
- [4] Robinson, P., Wale, D., & Dickson, G. (2010). *Events management*. Cambridge, MA: CABI.
- [5] Rolstadas, A., Hetland, P.W., Jergeas, G.F., & Westney, R.E. (2011). *Risk navigation strategies for major capital projects: Beyond the myth of predictability*. London, NY: Springer.
- [6] Corsi, M. (2006). *E-Procurement Overview*. Università “La Sapienza” di Roma.
- [7] Rotich, G.K., & Okello, B. (2015). Analysis of Use of E-Procurement on Performance of the Procurement Functions of County Governments in Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(6), 1381-1398.
- [8] Doern, R. (2009). Investigating barriers to SME growth and development in transition environments: a critique and suggestions for developing the methodology, *International Small Business Journal*, 27(3), pp.275–305.
- [9] Fee R., Erridge, A., & Hennigan, S. (2002). SMEs and government purchasing in Northern Ireland: problems and opportunities, *European Business Review*, 14(5), pp.326–334.
- [10] Zheng, J., Walker, H. and Harland, C. (2006). *The role of SMEs in public procurement: a review of literature and research agenda*, in 15th Annual IPSERA Conference, “Creating and managing value in supply networks”, San Diego, USA.
- [11] State Statistical Office of Republic of Macedonia, (2015). *News Release No 6.1.15.14: Number of Active Business Entities, 2014*, Skopje: State Statistical Office.
- [12] World Bank Group. (2015). *Benchmarking Public Procurement 2016: Assessing Public Procurement Systems in 77 Economies*. Washington, DC: World Bank. p.1.
- [13] Mahmood, S. (2010). Public procurement and corruption in Bangladesh confronting the challenges and opportunities, *Journal Of Public Administration And Policy Research*, 2(6) 103-11.
- [14] United Nations, (2012). *UN Procurement Practitioner’s Handbook*, United Nations, New York.
- [15] Ronchi, S., Brun, A., Golini, R., & Fan, X. (2010). What is the Value of an IT e-Procurement System? *Journal of Purchasing & Supply Management*, 16, pp.131-140.
- [16] Khu, S.E., Husain, W., Mustafa, N. (2012). Survey on benefit and barrier of E-Procurement: Malaysia SMEs perspective. *International Journal in advance Science Engineering Information Technology*, 2(60) 14-19.
- [17] European Commission (2013). *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS: End-to-end e-procurement to modernise public administration (26.6.2013)*, COM (2013) 453 Final, Brussels, European Commission, <http://eur-lex.europa.eu/legal->

- <content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013DC0453&from=EN>. (accessed 12.11.2015)
- [18] Public Procurement Law, (2014). Official Gazette of Republic of Macedonia, nos. 136/2007, 130/2008, 97/2010, 53/2011, 185/2011, 15/2013, 148/2013, 160/2013, 28/2014, 43/2014 and 130/2014.
- [19] Janevski, Z. (2011). 'e-Procurement in the former Yugoslav Republic of Macedonia: User Satisfaction', ePractice Workshop "eProcurement in the Time of Economic Crisis", 25 May 2011, EC, Directorate General for Informatics, Brussels, Belgium.
- [20] Public Procurement Bureau of Republic of Macedonia, (2015). *Report of the Activities of Public Procurement Bureau in Functioning of Public Procurement System in 2014*. Public Procurement Bureau of Republic of Macedonia, Skopje.
- [21] Law for Amendment of Public Procurement Law, (2013). Official Gazette of Republic of Macedonia no.148/2013.

OBJAVLJIVANJE INFORMACIJA I TRANSPARENTNOST U FINANSIJSKOM SEKTORU BOSNE I HERCEGOVINE

DISCLOSURE OF INFORMATION AND TRANSPARENCY IN THE FINANCIAL SECTOR OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

mr Matea Zlatković, viši asistent¹³⁷

Sadržaj: *Svrha ovog rada je ispitivanje i mjerenje nivoa objavljivanja i transparentnosti informacija kao segmenata korporativnog upravljanja u finansijskom sektoru Bosne i Hercegovine. Mjerenje je vršeno pomoću indeksa transparentnosti, formiranog na osnovu prethodnih istraživanja i u skladu sa objektivnim okolnostima ovog istraživanja. Analizom sadržaja internet stranica posmatranih subjekata pokazano je da ovaj indeks ima nizak nivo. Pri tom, analiza pokazuje da bankarski sektor ima viši nivo objavljivanja i transparentnosti informacija od osiguravajućih društava.*

Ključne riječi: *Objavljivanje i transparentnost, finansijski sektor, indeks transparentnosti.*

Abstract: *The purpose of this paper is to test and measure the level of disclosure and transparency of information as parts of corporate governance in the financial sector of Bosnia and Herzegovina. The measurement was performed using the index of transparency, formed based on previous research and according to the objective circumstances of this investigation. By analyzing the content of websites of the observed subjects, it is shown that this index has a low level. At the same time, the analysis shows that the banking sector has a higher level of disclosure and transparency of information than insurance companies.*

Keywords: *Disclosure and transparency, Financial sector, Index of transparency.*

1. UVOD

Korporativno upravljanje kao dio šireg ekonomskog okvira u kome posluju preduzeća i institucije ima ključnu ulogu u poboljšanju njihove ekonomske efikasnosti i rasta kao i u povećanju povjerenja investitora [1].

Transparentnost rada preduzeća ili institucije koja podrazumijeva objavljivanje relevantnih podataka o njegovom (njenom) poslovanju daje mogućnost tržištu da prati njegov rad a akcionarima da koriste svoja glasačka prava na osnovu informacija. Kako pokazuju iskustva zemalja s velikim i aktivnim tržištima hartija od vrijednosti, objelodanjivanje podataka može biti moćno sredstvo uticaja na ponašanje preduzeća i zaštite investitora [2] - [5].

U ovom radu je posmatrano objavljivanje i transparentnost informacija u finansijskom sektoru Bosne i Hercegovine (BiH), s obzirom na njegov značaj, posebno na značaj banaka u

¹³⁷ Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, Majke Jugovića 4, matea.zlatkovic@efbl.org

tranzicionim zemljama, jer od njihovog kreditnog potencijala zavisi intenzitet društvenih i ekonomskih reformi.

Cilj istraživanja je utvrđivanje nivoa objavljivanja i transparentnosti informacija, mjenenog pomoću indeksa transparentnosti, formiranog od strane autora na osnovu prethodnih istraživanja i objektivnih okolnosti u kojima žive i rade domaća preduzeća i institucije i imajući u vidu propisani način mjerenja primjene principa korporativnog upravljanja [6], [7].

U istraživanju se polazi od sljedeće hipoteze:

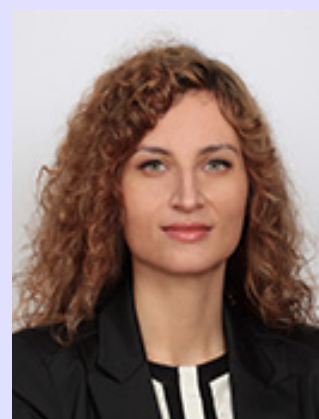
H1: Nivo objavljivanja informacija i transparentnosti u sektoru banaka i osiguravajućih društava u Bosni i Hercegovine nije zadovoljavajući.

Nivo objavljivanja informacija i transparentnosti se mjeri pomoću indeksa transparentnosti sastavljenog od 4 podindeksa koji se određuju na osnovu prisutnosti određenih informacija na internet stranicama posmatranih subjekata.

2. PREGLED LITERATURE

U poslednjih nekoliko godina korporativno upravljanje se izdvaja kao interesantno područje istraživanja. Smatra se da dobro korporativno upravljanje doprinosi povećanju vrijednosti preduzeća. Takođe, daje preduzeću mogućnost da pokaže svoju društvenu odgovornost prema cijeloj zajednici što doprinosi povjerenju kao ključnom elementu funkcionisanja tržišne ekonomije [1].

Mnoga istraživanja ukazuju na prednosti koje preduzećima donosi dosljedno sprovođenje principa objelodanjivanja informacija i transparentnosti. Istraživanje internet stranica preduzeća u SAD-u je pokazalo uticaj dobrovoljnog objavljivanja informacija na smanjenje cijene kapitala usljed trgovanja akcijama po pravednoj cijeni [8]. Upravo dobrovoljno objavljivanje informacija daje prednost



Matea Zlatković, mr

Rođena je 24.02.1988. godine u Banjoj Luci. Dodiplomske studije je završila 2010. godine na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci kao najbolji student u generaciji. U to ime je nagrađena Zlatnom plaketom Univerziteta. Po završetku master studija na istom fakultetu, upisala je doktorske studije, studijski program Ekonomija, na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, 2013. godine. Tokom studija je bila stipendista Ministarstva prosvjete i kulture Republike Srpske, kao i prestižne fondacije „Dr Milan Jelić“. Dobitnik je nagrade za postignute uspjehe u radu i učenju Fondacije „Radovan Ribić“, Edmonton, Canada. Zaposlila se na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci 2011. godine kao asistent na predmetima Ekonomika preduzeća i Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima. Izabrana je u zvanje višeg asistenta početkom 2015. godine. Učesnik je mnogih domaćih i međunarodnih naučnih konferencija. Angažovana je na više domaćih i međunarodnih projekata. Oblasti njenog interesovanja su: mikroekonomija, ekonometrija, poslovna ekonomija, preduzetništvo i bihevioralna ekonomija. U svom istraživačkom radu primjenjuje ekonometrijsko-statističke pakete kao što su: Eviews, Stata i SPSS. Govori engleski jezik.

preduzećima sa stanovišta investitora [4], [8]. Istraživani su i faktori koji utiču na transparentnost, kao što je veličina preduzeća, struktura upravnog ili nadzornog odbora, broj članova odbora [9] - [11].

Što se tiče BiH kao i ostalih zemalja u okruženju, još uvijek nema mnogo istraživanja na temu korporativnog upravljanja. Centar za liberalno-demokratske studije je 2008. godine vršio istraživanje u Srbiji i došao do saznanja o vrlo niskom nivou transparentnosti [12]. U Hrvatskoj i BiH prati se razvoj primjene principa korporativnog upravljanja od strane berzanskih institucija.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Uzorak i metode istraživanja

Ukupna populacija banaka i osiguravajućih društava u BiH obuhvata 51 jedinicu, od toga 27 banaka [13] i 24 osiguravajuća društva [14]. Pošto, prema istim izvorima, jedna banka i tri osiguravajuća društva predstavljaju predmete likvidacionih postupaka, istraživanje je sprovedeno na uzorku od 26 banaka i 21 osiguravajućeg društva, putem pretraživanja i analiziranja sadržaja njihovih internet stranica. Dobijene informacije su iskorištene za izračunavanje vrijednosti indeksa objavljivanja informacija i transparentnosti, nazvanog Indeks transparentnosti.

Osnova za formiranje ovog indeksa su prethodna istraživanja. Pregled literature pokazuje da su različiti autori koristili različite indekse transparentnosti formirane u skladu sa zakonskom regulativom i infrastrukturom posmatranih zemalja. U [15] je prikazano ispitivanje uticaja objavljivanja informacija na karakteristike preduzeća pomoću indeksa koji je sadržao 101 obaveznu i 81 dobrovoljnu stavku dok je u [16] korišten indeks sa 98 stavki za istraživanje 19 različitih tržišta.

Indeks transparentnosti korišten u ovom radu sastoji se od četiri podindeksa (Prilog br. 1):

- Podindeks 1 - Profil preduzeća
- Podindeks 2 - Upravljačka struktura
- Podindeks 3 - Struktura vlasništva
- Podindeks 4 - Transparentnost finansijskih podataka i objavljivanje informacija za akcionare

Svaki podindeks sadrži određeni broj stavki koje predstavljaju dihotomne varijable kojima se dodjeljuje vrijednost 1 u slučaju postojanja na internet stranici ili 0 u suprotnom slučaju. Učešće svakog podindeksa u ukupnom Indeksu transparentnosti je srazmjerno broju sadržanih stavki, radi izbjegavanja pristrasnosti pri dodjeljivanju težinskih koeficijenata. Ukupan broj stavki je 30.

Rezultati mjerenja nivoa objavljivanja informacija i transparentnosti u posmatranim subjektima biće prikazani pomoću odgovarajućih dijagrama.

Kriterij za ocjenjivanje prihvatljivosti dobijenog nivoa objavljivanja i transparentnosti je baziran na *scorecard* upitniku Banjalučke berze, prema kome se rezultat smatra zadovoljavajućim ukoliko prelazi 65% od ukupne vrijednosti.

Na osnovu dobijenih rezultata provjerava se postavljena hipoteza.

Analiza i diskusija rezultata istraživanja

Vrijednosti podindeksa i ukupnog Indeksa transparentnosti izračunate na osnovu podataka dobijenih pretraživanjem internet stranica prikazane su u Tabeli 1.

Jedinice posmatranja	Podindeks 1	Podindeks 2	Podindeks 3	Podindeks 4	INDEKS TR.
BANKA SRPSKE A.D.	0.4	1	0.33	0	0.23
BOR BANKA D.D.	0.4	0.3	0.67	0.45	0.5
BOSNA BANK INTERNATIONAL D.D.	0.4	0.5	0.33	0.45	0.43
HYPO ALPE-ADRIA-BANK A.D.	0.4	0.63	0.33	0.64	0.57
INTESA SANPAOLO BANKA D.D. BiH	0.6	0.5	0.5	0.64	0.57
INVESTICIONO-KOMERCIJALNA BANKA D.D.	0.2	0.5	0.67	0.55	0.5
KOMERCIJALNA BANKA A.D.	0.6	0.5	0.33	0.55	0.5
KOMERCIJALNO-INVESTICIONA BANKA D.D.	0.4	0.5	0.33	0.55	0.47
MF BANKA A.D.	0.4	0.88	0.33	0.55	0.6
MOJA BANKA D.D.	0.4	0.5	0.5	0.55	0.57
NLB BANKA D.D.	0.2	0.5	0.33	0.55	0.47
NLB RAZVOJNA BANKA A.D.	0.4	0.5	0.33	0.55	0.5
NOVA BANKA A.D.	0.6	0.63	0.67	0.55	0.63
PAVLOVIC INTERNATIONAL BANK A.D.	0.4	0.25	0.5	0.27	0.33
PRIVREDNA BANKA SARAJEVO D.D.	0.4	0.5	0.5	0.55	0.53
PROCREDIT BANK D.D.	0.8	0.5	0.33	0.33	0.47
RAIFFEISEN BANK D.D. BiH	0.6	0.75	0.33	0.45	0.53
RAZVOJNA BANKA FEDERACIJE BiH	0.4	0.5	0.33	0.18	0.33
SBERBANK A.D.	0.2	0.75	0.5	0.55	0.53
SBERBANK BH	0.4	0.5	0.5	0.18	0.36
SPARKASE BANK D.D.	0.8	0.75	0.33	0.55	0.63
UNICREDIT BANK A.D.	0.6	1	0.5	0.64	0.73
UNICREDIT BANK D.D.	0.6	0.63	0.5	0.55	0.6
UNION BANKA D.D.	0.6	0.5	0.33	0.64	0.57
VAKUFСКА BANKA D.D.	0.4	0.5	0.33	0.64	0.53
ZIRAAT BANK BH D.D.	0.4	0.5	0.33	0.45	0.47
BOBAR OSIGURANJE A.D.	0.2	0.38	0.33	0.27	0.3
BRČKO GAS OSIGURANJE D.D.	0.2	0	0	0	0.03
CAMELIJA OSIGURANJE D.D.	0.2	0	0	0.27	0.13
CROATIA OSIGURANJE D.D.	0.6	0.5	0	0.64	0.47
DRINA OSIGURANJE A.D.	0.4	0.5	0.17	0.36	0.36
DUNAV OSIGURANJE A.D.	0.6	0.13	0	0.09	0.16
EUROHERC OSIGURANJE D.D.	0.2	0.5	0	0.36	0.3
GARANT OSIGURANJE	0.2	0.5	0.17	0.27	0.3
GRAWE OSIGURANJE A.D.	0.4	0	0.17	0	0.1
GRAWE OSIGURANJE D.D.	0.4	0.5	0.17	0.18	0.3

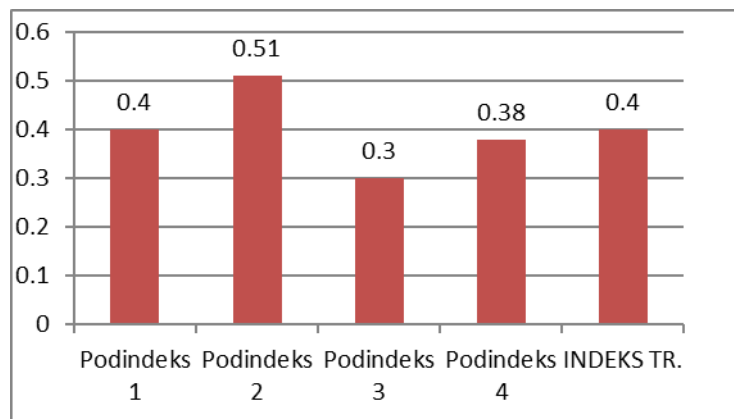
KRAJINA OSIGURANJE A.D.	0.6	1	0.33	0.36	0.57
MERKUR BH OSIGURANJE D.D.	0.4	0.5	0.17	0.18	0.3
MIKROFIN OSIGURANJE A.D.	0.6	0.5	0	0.27	0.33
NEŠKOVIĆ OSIGURANJE A.D.	0.2	0.5	0	0.36	0.3
SARAJEVO OSIGURANJE D.D.	0.4	0.5	0	0	0.19
TRIGLAV OSIGURANJE A.D.	0.4	0.5	0.17	0.18	0.3
TRIGLAV OSIGURANJE D.D.	0.2	0.5	0.17	0	0.19
UNIQA OSIGURANJE D.D.	0.2	0.5	0	0.27	0.27
VGT OSIGURANJE D.D.	0.4	0.5	0	0.27	0.3
WIENER OSIGURANJE A.D.	0.4	0.37	0.33	0.36	0.4
ZOVKO OSIGURANJE D.D.	0	0.38	0	0	0.1

Tabela 1. Izračunate vrijednosti Indeksa transparentnosti i pojedinih podindeksa

Iz Tabele 1. se može vidjeti da samo jedna banka (Unicredit banka a.d.) ima vrijednost Indeksa transparentnosti iznad referentne vrijednosti – 0.73 ili 73%. Dvije banke (Nova banka i Sparkase bank d.d.) imaju vrijednost indeksa blisku referentnoj – 0.63 ili 63%, dok sve ostale banke i osiguravajuća društva imaju još niže vrijednosti ovog indeksa.

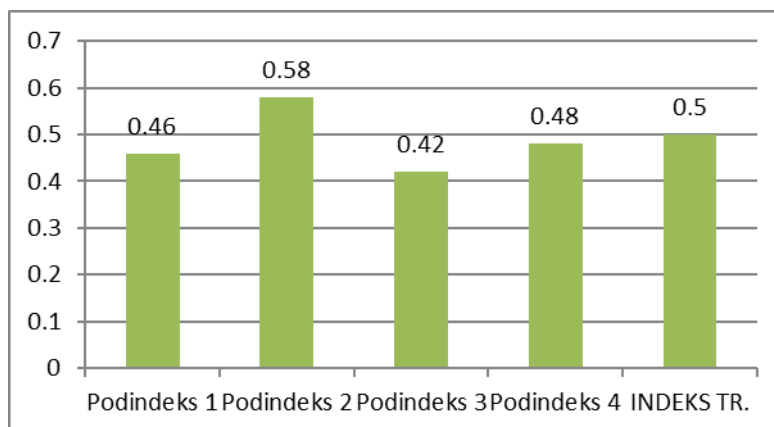
Očigledne su mnogo lošije vrijednosti podindeksa i ukupnog Indeksa transparentnosti u osiguravajućim društvima u odnosu na banke.

Dijagram 1 prikazuje prosječne vrijednosti ukupnog Indeksa transparentnosti i njegovih podindeksa za cijeli uzorak. Može se uočiti da su sve vrijednosti ispod referentne granice od 0.65 ili 65%, pri čemu najveći doprinos transparentnosti ima Podindeks 2 - Upravljačka struktura a najmanji Podindeks 3 – Struktura vlasništva. Vrijednost ukupnog indeksa od 0.4 ili 40% je daleko od zadovoljavajuće.



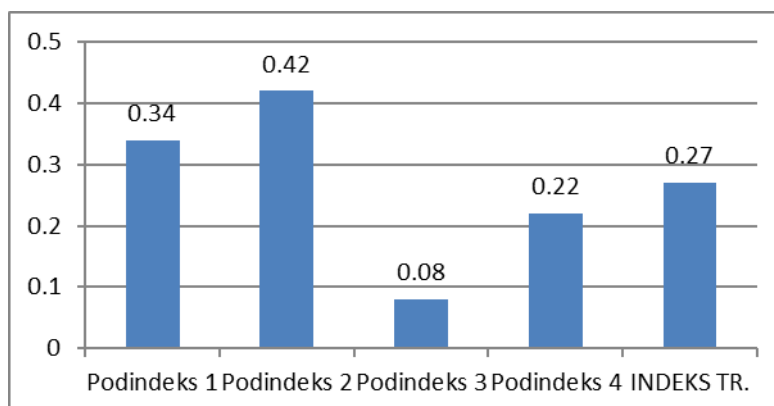
Dijagram 1. Prosječne vrijednosti Indeksa transparentnosti i njegovih podindeksa za cijeli uzorak

Dijagram 2 prikazuje prosječne vrijednosti Indeksa transparentnosti i njegovih podindeksa za dio ukupnog uzorka koji obuhvata bankarski sektor. Svi indeksi imaju više vrijednosti u odnosu na cijeli uzorak, pri čemu je najviši Podindeks 2 a najniži Podindeks 3. Ni u bankarskom sektoru ukupni indeks niti podindeksi ne dostižu referentnu odnosno zadovoljavajuću vrijednost.



Dijagram 2. Prosječne vrijednosti Indeksa transparentnosti i njegovih podindeksa za bankarski sektor

Dijagram 3. prikazuje prosječne vrijednosti Indeksa transparentnosti i njegovih podindeksa u sektoru osiguravajućih društava. Uočavaju se značajno niže vrijednosti ukupnog indeksa transparentnosti, kao i podindeksa, naročito Podindeksa 3 – Struktura vlasništva koji se približava nultoj vrijednosti, što znači da je struktura vlasništva osiguravajućih društava uglavnom nepoznata. Nešto višu vrijednost ima Podindeks 4 – Transparentnost finansijskih podataka i objavljivanje informacija za akcionare, tako da osiguravajuća društva pružaju vrlo malo informacija, kako investitorima tako i akcionarima.



Dijagram 3. Prosječne vrijednosti Indeksa transparentnosti i njegovih podindeksa u sektoru osiguravajućih društava

Upoređivanjem Indeksa transparentnosti i njegovih podindeksa sa referentnom vrijednošću *scorecard*-a utvrđeno je da su njihove vrijednosti ispod referentne vrijednosti od 0.65 ili 65%, što znači da nivo objavljivanja podataka i transparentnosti u sektoru banaka i osiguravajućih društava u BiH nije zadovoljavajući. Ovim je potvrđena postavljena hipoteza.

4. ZAKLJUČAK

Stanje korporativnog upravljanja a samim tim i transparentnosti u BiH zaostaje u odnosu na zemlje u okruženju, a naročito u odnosu na razvijene zemlje. Istraživanje sprovedeno u ovom radu vršeno je u finansijskom sektoru. Za razliku od mnogih drugih poslovnih subjekata, sve banke i društva iz uzorka imaju svoje internet stranice pa se očekivalo i da one sadrže

dovoljno informacija interesantnih za poslovne krugove. Međutim, dobijeni rezultati su pokazali da je nivo objavljivanja informacija i transparentnosti nizak u odnosu na referentnu vrijednost od 65%, određenu od strane relevantnih tijela, što pokazuje da ni investitori, ni akcionari pa ni široka javnost nemaju dovoljno informacija o načinu upravljanja i poslovanja posmatranih jedinica. Sve ovo upućuje na neophodnost poboljšanja zakonske regulative radi pospješivanja razvoja korporativnog upravljanja.

LITERATURA:

- [1] Organisation for Economic Co-operation and Development. Principles of Corporate Governance. Dostupno na: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf> [pristupljeno 20.10.2015].
- [2] Augustine, D. (2012) Good practice in corporate governance: transparency, trust, and performance in the microfinance industry. *Business & Society*, 51(4), pp. 659-676.
- [3] Bassen, A. (2005) The implementation of good corporate governance by institutional investors: The Scorecard for German Corporate Governance. *International Journal Of Disclosure & Governance*, 2(3), pp. 244-263.
- [4] Cheung, Y., Jiang, P. & Tan, W. (2010) A transparency disclosure index measuring disclosures: Chinese listed companies. *Journal Of Accounting & Public Policy*, 29, pp. 259- 280.
- [5] Tung, B. & Sankaran, S. (2009) E-disclosure of financial information and the capacity to Borrow. *Academy Of Accounting & Financial Studies Journal*, 13, pp. 33-52.
- [6] Banjalučka berza. Dostupno na: <https://www.blberza.com/Pages/DocView.aspx?page=scorecard> [pristupljeno 27.10.2015].
- [7] European Corporate Governance Institute. Kodeks korporativnog upravljanja za kompanije uvrštene na tržište Sarajevske berze – burze vrijednosnih papira. Dostupno na: http://www.ecgi.org/codes/documents/cg_code_sarajevo_23mar2009_ba.pdf [pristupljeno 27.10.2015].
- [8] Jiang, Y., Raghupathi, V. & Raghupathi, W. (2009) Content and design of corporate governance web sites. *Information Systems Management*, 26, pp. 13-27.
- [9] Barako, D. G., Hancock, P. & Izan, H. Y. (2006) Relationship between corporate governance attributes and voluntary disclosures in annual reports: The Kenyan experience. *Financial Reporting Regulation and Governance*, 5(1), pp. 1-25.
- [10] Fong, S. C. & Wong, M. Y. (2011) Corporate governance disclosure in Hong Kong fashion retailing industry. *Indian Journal of Corporate Governance*, 4(1), pp. 1-20.
- [11] Samaha, K., Dahawy, K., Hussainey, K. & Stapleton, P. (2012) The Extent of Corporate Governance Disclosure and Its Determinants in a Developing Market: The Case of Egypt, *Advances in Accounting Incorporating Advances in International Accounting*, 28(1), pp. 168-178.
- [12] Begović, B., Bisić, M., Đulić, K., Živković, B., Jolović, A. i Mijatović, B. (2008) Korporativno upravljanje: Pet godina kasnije, Centar za liberalno-demokratske studije, Beograd. Dostupno na: http://www.clds.rs/newsite/korporativno_upravljanje_08.pdf [pristupljeno 30.10.2015].
- [13] Centralna banka BiH. Dostupno na: <http://www.cbbh.ba/index.php?id=7&lang=sr> [pristupljeno 23.10.2015].

- [14] Agencije za osiguranje u BiH. Dostupno na: http://www.azobih.gov.ba/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=91&Itemid=70 [pristupljeno 24.10.2015].
- [15] Akhtaruddin, M. & Haron, H. (2010) Board ownership, audit committees, effectiveness and corporate voluntary disclosures. *Asian Review of Accounting*, 18(1), pp. 68-82.
- [16] Patel, S. A., Balic, A. & Bwakira, L. (2002) *Measuring Transparency and Disclosure at Firm-level in Emerging Markets*. Standard & Poor's, New York, pp. 14-20.

PRILOG 1. Indeks transparentnosti

	PODINDEKS 1 - Profil preduzeća
1	Istorija
2	Vizija, misija, politika
3	Statut
4	Etički kodeks
5	Kodeks KU
	PODINDEKS 2 - Upravljačka struktura
1	Sastav rukovodeće strukture
2	Biografije članova rukovodeće strukture
3	Članovi upravnog/nadzornog odbora
4	Biografije članova upravnog/nadzornog odbora
5	Razdvojenost ličnosti generalnog direktora i predsjednika UO/NO
6	Postojanje nezavisnog člana u UO/NO
7	Naknade članova rukovodeće strukture
8	Naknade članova UO/NO
	PODINDEKS 3 - Struktura vlasništva
1	Postoji li prikaz koncentracije vlasništva (top 5)
2	Da li generalni direktor posjeduje akcije pravnog lica
3	Da li predsjednik UO/NO posjeduje akcije pravnog lica
4	Da li ostali direktori ili članovi UO/NO posjeduje akcije pravnog lica
5	Da li je prikazan spoljni vlasnik bloka akcija pravnog lica
6	Da li je prikazana politika dividendi
	PODINDEKS 4 - Transparentnost finansijskih podataka i objavljivanje informacija za akcionare
1	Godišnji finansijski izvještaj
2	Polugodišnji finansijski izvještaj
3	Izvještaj o reviziji
4	Objavljivanje događaja od posebnog značaja

5	Poslovnik o radu skupštine akcionara
6	Pozivi za sjednice skupštine akcionara
7	Materijali za sjednice skupštine akcionara
8	Zapisnici sa sjednica skupštine akcionara
9	Računovodstvene politike
10	Naknada za vanjskog revizora
11	Godišnji prikaz prometa trgovanja
	UKUPNI INDEKS –Indeks transparentnosti

MEĐUNARODNA MARKETING LOGISTIKA U FUNKCIJI KREIRANJA KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

INTERNATIONAL MARKETING LOGISTICS IN FUNCTION OF CREATING COMPETITIVENESS OF COMPANIES

MSc, Marko Pavlović, dipl.ecc¹³⁸
MSc, Živan Bajić, dipl.ecc¹³⁹

Sadržaj: U ovom radu prikazaće se važnost međunarodne marketing logistike u poslovanju preduzeća. Definisane, razvoj i održavanje adekvatnog logističkog sistema u procesu međunarodnog marketinga ima važan značaj sa stanovišta politike kanala distribucije kao instrumenta marketing miksa, kao i efektivnosti ukupne međunarodne marketing strategije kompanije. Pojam međunarodne marketing logistike je širi pojam od fizičke distribucije. Ona podrazumeva i obuhvata šire područje delovanja i veći broj aktivnosti od prostog transporta i fizičkog prometa robe.

Ključne reči: marketing logistika, marketing miks, tržište, konkurencija i potrošači.

Abstract: In this paper we will raise importance of international marketing logistics in companies. Defining, developing and maintaining an adequate logistics system in the process of international marketing has great importance from the standpoint of policy channels of distribution as an instrument of the marketing mix, as well as the effectiveness of the overall international marketing strategy. The concept of international marketing logistics is a broader concept of physical distribution. It means and includes a wider range of action and a number of activities from simple transport to physical transport of goods.

Key words: marketing logistics, marketing mix, market competition and consumers.

1. UVOD

Međunarodna marketing logistika se definiše kao kontinuiran proces izgradnje i upravljanja sistemom usmeravanja i kontrole tokova materijala, proizvoda, dokumentacije od mesta pripreme i proizvodnje, pa do mesta zadovoljavanja potreba potrošača i ostvarivanja profita na inostranom tržištima. Marketing logistika predstavlja predviđanje, planiranje, izvršenje i kontrolu fizičkog kretanja materijala i finalnih proizvoda od mesta porekla do mesta upotrebe, sa ciljem zadovoljavanja potreba kupaca (Kotler i Bliemel, 1999).

Jedna od komponenata procesa međunarodnog marketinga, logistika ima značajno mesto u ostvarivanju međunarodne konkurentnosti, jer pokriva područje koje generiše značajne

¹³⁸ Univerzitet Union Nikola Tesla Beograd, Staro Sajmište br. 26, Beograd, markopavlovic82@mts.rs

¹³⁹ Univerzitet Privredna Akademija Novi Sad

troškove, tako da i bilo kakva ušteda može da omogući povećanje profitabilnosti poslovanja određenog preduzeća.

Marketing logistika se odnosi na upravljanje tokovima sirovina i repromaterijala od izvorišta do mesta prerade, na tokove materijala i polufabrikata u toku samog procesa proizvodnje, kao i na tokove gotovih proizvoda do finalnih potrošača.

Marketing logistiku smatramo marketinškim alatima u kome se u velikoj meri može unaprediti pozicioniranje preduzeća na tržištu u odnosu na konkurente.

2. OSNOVI MARKETNIG LOGISTIKE

Reč logistika potiče iz francuske, tj. iz vojne terminologije. Značenje je: usluga i proizvodi, dostava materijala, održavanje stabilnosti i kontinuitet dostavljanja. Vizantijski car Leontos (886-911) koristio je pojam logistike i opisao njenu ulogu, pa se po njemu logistika koristila kao potreba da se naoruža vojska, srazmerno potrebi za sredstvima zaštite i oružjem, da se pravovremeno brine o njenim potrebama i terenskim uslovima u miru i ratu. I veliki osvajači poput Kolumba, Magelana i Aleksandra Velikog su koristili logistička znanja kao pomoć pri svojim najznačajnijim poduhvatima kroz istoriju. Logistika je postala glavna tema rasprava u poslovnom svetu šezdesetih i sedamdesetih, na značaju posebno dobija osamdesetih godina XX. veka.

Logistika je oduvek predstavljala jedan od centralnih izraza ekonomske aktivnosti, ali tek u novije vreme počinje da privlači ozbiljnu pažnju, kako u teorijskom, tako i u praktičnom smislu. Razlozi su brojni. Nepodudarnost između vremenske i prostorne dimenzije proizvodnje i potrošnje je problem koji postoji koliko i sama ljudska aktivnost u proizvodnji.

U novijem periodu već je opšte prihvaćena činjenica da su procesi proizvodnje i distribucije komplemantarni i da najefikasnije, tj. najbolji proizveden proizvod ili usluga koji nisu prodani, predstavljaju gubitak. Više nije dovoljno proizvoditi dobar proizvod ili pružati kvalitetne usluge, već proizvoditi ono što kupci žele. To znači da je proizvodnja dobila jedan novi smer, smer koji kreće od kupca, gde se on posmatra kao prva i najbitnija karika. Planiranje proizvodnje treba otpočeti onog trenutka kada kompanija bude imala odgovor na pitanje: "Koje su potrebe kupaca. Šta oni žele?" Kakav proizvod će



MSc Marko Pavlović, dipl.ecc

Rođen 1982. godine u Beogradu. Završio Fakultet za uslužni biznis 2006. godine, a 2008. godine master studije na Spoljnotrovinjskom fakultetu u Novom Sadu. Treća je godina doktorskih studija na Univerzitetu Union Nikola Tesla u Beogradu, na smeru menadžment i biznis gde priprema doktorsku tezu. Zaposlen je u Pošti Srbije na poslovima glavnog saradnika u odeljenju za poštansko-finansijske usluge.

Učestvovao je na više međunarodnih konferencija i objavio naučne radove u vodećim časopisima.

Dve školske godine biran i radio kao asistent na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu.

Oblast istraživanja: menadžment, menadžment ljudskih resursa, bankarstvo, odnosi sa kupcima, finansijska tržišta, finansije i menadžment u zdravstvu.

napustiti prostorije kompanije u ogromnoj meri zavisi od logističkog sistema. Marketing logistika je izazov današnjim, ali i budućim generacijama poslovnih ljudi i istraživača.¹⁴⁰

3. KANALI DISTRIBUCIJE

Distribucija predstavlja organizovanu aktivnost koja ima za zadatak da roba od proizvođača dođe do potrošača na vreme, mesto i u formi pogodnoj za upotrebu. Svrha je da omogući širok asortiman proizvoda i usluga koje kupci traže i po ceni koju su spremni platiti.

Rastući nivo konkurencije i troškovi prometa koji se permanentno povećavaju zbog povećanog standarda obavljanja prometa, stavljaju u prvi plan distribuciju. Ona će i u budućnosti sigurno predstavljati važan segment svake organizacije.

Termin kanal potiče od francuske reči „canal”. On predstavlja put kojim roba prolazi od proizvođača do potrošača. U tom smislu, kanal distribucije se od strane organizacije i pojedinaca definiše kao put koji roba pređe od proizvođača do potrošača. Zbog toga moraju biti uključene početne i završne tačke tog puta, i proizvođači i potrošači su uvek učesnici u kanalu distribucije. Nekoliko marketing institucija je razvilo olakšavajući protok fizičkog proizvoda, od proizvođača do potrošača.¹⁴¹

3.1. MARKETING KANALI

U savremenim uslovima samo mali broj proizvoda se razmenjuje direktno između proizvođača i potrošača. Većinom proizvodi na ovom putu prođu preko jednog ili više posrednika, kao što su veleprodaje, maloprodaje, brokeri, dileri i dr. Ovi posrednici, zajedno sa vezama koje se između njih uspostavljaju, formiraju različite kanale prodaje, tj. kanale marketinga.

Odluke o marketing kanalima ubrajaju se u najkritičnije odluke sa kojima se menadžment u kompanijama suočava. Izabrani marketing kanali direktno utiču na sve ostale marketing odluke. S obzirom da posrednici mogu izvršavati razne funkcije, marketing plan organizacije će se razlikovati ako se proizvodi prodaju direktno ili preko posrednika. Sama prodaja



MSc Živan Bajić, dipl.ecc

Rođen 1982. godine u Šapcu. Završio Fakultet za poslovne studije Megatrend univerziteta 2006. godine u Beogradu, a 2011. godine master studije na Univerzitetu Privredna akademija Novi Sad, na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment. Trenutno je treća godina doktorskih studija na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, gde priprema doktorsku tezu. Zaposlen je u Banci Poštanskoj štedionici a.d. Beograd na mestu šefa Ekspoziture Šabac.

Učestvovao je na više međunarodnih konferencija i objavio naučne radove na vodećim časopisima.

Oblast istraživanja: bankarstvo, finansije, finansijska tržišta, menadžment, menadžment ljudskih resursa, odnosi sa kupcima.

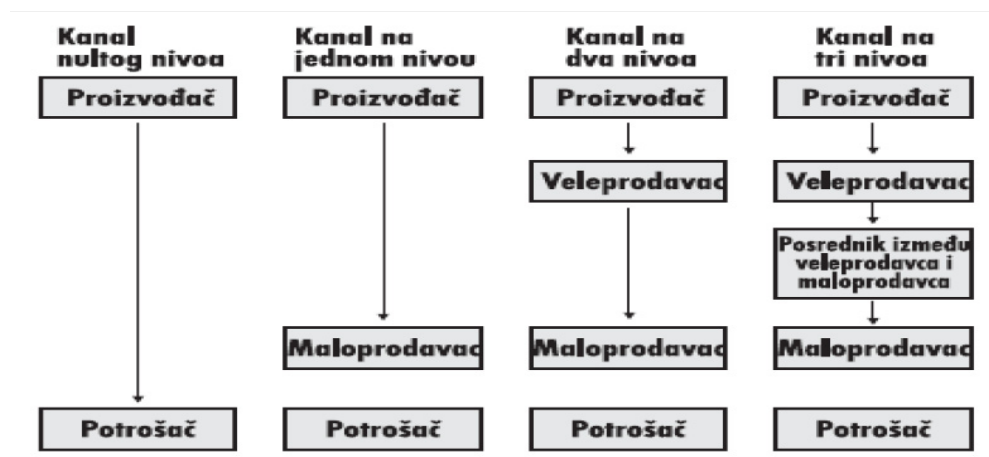
¹⁴⁰Maričić, B., *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, 2008.godina, Beograd;

¹⁴¹Božić, V., *Marketing logistika*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2010, str. 30;

proizvoda prvom posredniku od strane organizacije je jako bitna strateška odluka koja zahteva detaljnu analizu i razmatranje.¹⁴²

Povećanje efikasnosti transakcija se pre svega zasniva na smanjenju broja trgovačkih veza, kao i ubrzanju tokova proizvoda i informacija. Najjednostavnije rečeno, marketing kanal sprovodi prenošenje proizvoda od proizvođača do potrošača. On savladava nesklade u vremenu, prostoru i posredovanju koji razdvajaju proizvode i usluge od onih kojima su potrebni ili koji ih žele. Članovi marketing kanala obavljaju brojne funkcije, a neke od njih su:

- Prikupljanje informacija o potencijalnim i aktuelnim potrošačima, konkurentima i drugim učesnicima i snagama u marketing okruženju;
- Razvijanje i širenje ubedljive komunikacije radi stimulisanja kupovine;
- Ugovaranje cena i drugih uslova, tako da se transfer vlasništva ili posedovanje mogu ostvariti;
- Donošenje odluka sa proizvođačima;
- Formiranje fondova za finansiranje zaliha na različitim nivoima marketing kanala;
- Preuzimanje rizika vezanih za ostvarivanje rada kanala;
- Obezbeđivanje uspešnog funkcionisanja skladišta i kretanja fizičkih proizvoda;
- Obezbeđivanje kupcima isplate njihovih računa preko banaka i drugih finansijskih institucija;
- Nadgledanje transfera vlasništva od jedne organizacije ili osobe do druge.¹⁴³



Slika 1: Marketing kanali na tržištu krajnjih potrošača

Izvor: Gereke LJ. Lekić S., „Logistika“ Beogradska poslovna škola, Beograd 2014, str. 78

3.2.KANALI FIZIČKE DISTRIBUCIJE

Fizički tokovi roba od proizvođača do potrošača realizuju se kroz kanale fizičke distribucije. Kod marketinških kanala bitna je promena vlasništva nad robom, dok su kod kanala fizičke distribucije bitni fizički tokovi, bez obzira na vlasnički status robe. To još znači i da fizičko-distributivni tokovi ne moraju da budu praćeni tokovima promene vlasništva, kao što ni tokovi vlasništva u marketinškim kanalima ne moraju da podrazumevaju fizičko kretanje robe.

¹⁴²Milislavjević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007., str. 121

¹⁴³Kalnić, V., *Strategijski menadžment*, Subotica, Merkur, 2004.godina, str. 45;

Fizička distribucija kreira vreme i mesto koje je pogodno za dostupnost proizvoda kad se oni traže ili žele, sa adekvatnom uslugom i minimalnim troškovima. Ciljevi fizičke distribucije su: usluge za kupce, zadovoljiti potrebe i želje kupaca, smanjenje ukupnih distribucijskih troškova, smanjenje troškova svakog elementa unutar sistema, usklađivanje troškova.

Često se u kanalima pojavljuju tzv. posrednički čvorovi kojih može biti više, ali nekada i ne postoje. Svaki kanal fizičke distribucije sadrži tri vrste elemenata:

1. krajnje (terminalne) čvorove, kao što su fabrike, odnosno proizvođači na ishodišnoj i maloprodajni objekti ili potrošači na odredišnoj strani fizičkog toka robe;
2. posredničke čvorove, koji predstavljaju skladišta (proizvođača, veletrgovine, maloprodaje, javna ili bilo koja druga skladišta), kroz koje su fizički tokovi roba posredovani;
3. veze između navedenih (terminalnih i posredničkih) čvorova, izražene su u transportu.

Kanali fizičke distribucije imaju dve dimenzije:

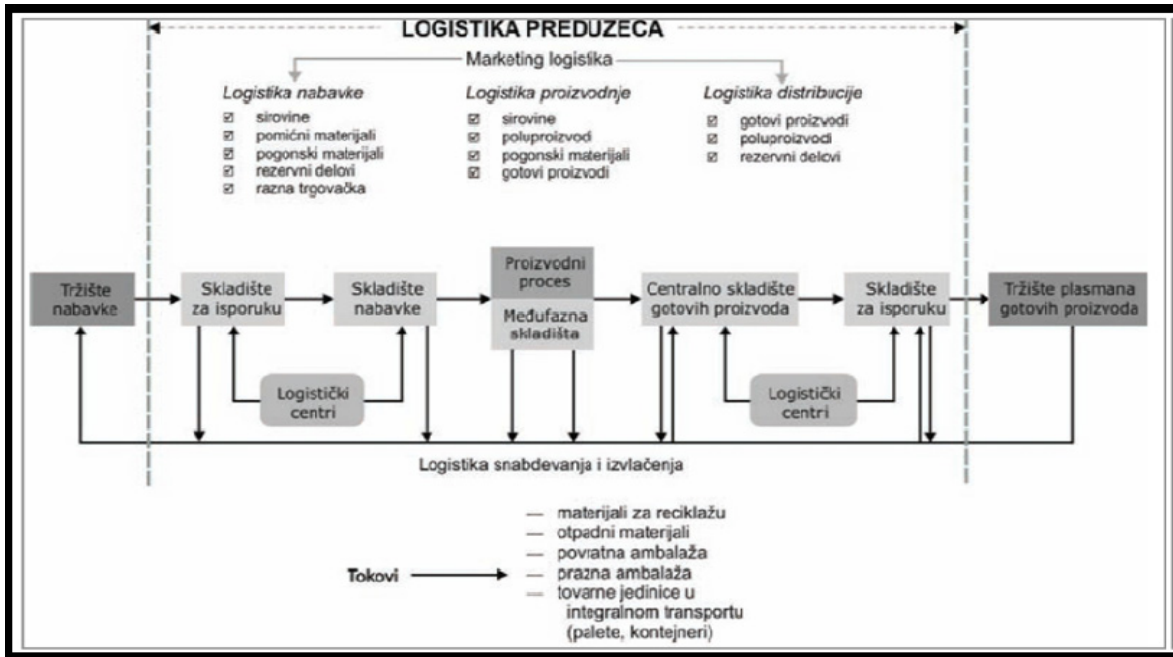
1. Vertikalnu dimenziju, koja se odnosi na seriju čvorova i veza u lancu koji povezuju proizvođača s prodavnicom i kupcima;
2. Horizontalnu dimenziju, pod kojom se podrazumeva broj posredničkih čvorova na jednom nivou kanala fizičke distribucije.

Korišćenje direktnih kanala logistike za proizvođača znači koncentraciju zaliha gotovih proizvoda u mestu proizvodnje (fabrici) i obrnuto, korišćenje indirektnih kanala podrazumeva decentralizaciju tih zaliha u mreži regionalnih skladišta. Izbor kanala distribucije uključuje odluku o centralizaciji i decentralizaciji zaliha gotovih proizvoda. Da bi se donela prava odluka, potrebno je sagledati sve dobre i loše strane alternativa.

Centralizacija će da smanji jedinične operativne troškove skladištenja zaliha i smanji rizik od predimenzioniranih zaliha u regionalnim skladištima. Obim zaliha u regionalnim skladištima se dimenzionira prema očekivanom nivou potražnje i problemi nastaju kada se ova potražnja ne realizuje u tim granicama, jer se mogu javiti prekomerne zalihe u skladištu, a zalihe koštaju. U tim slučajevima, kompanija može da odluči da: proda proizvode po znatno nižim cenama, redistribuiru ih u oblasti s većim obimom tražnje ili zadrži ih dok se ne ukaže potreba za njima. Svako od ovih rešenja je nepotreban trošak za kompaniju koji menadžment mora izbeći, jer mogu znatno ugroziti prihod.

4. UPRAVLJANJE LANCEM SNABDEVANJA

Naziv “upravljanje lancem snabdevanja” (eng. Supply Chain Management) je nastao kao posledica načina posmatranja celog procesa snabdevanja kupca proizvodom koji je potreban. Lanac snabdevanja se sastoji od niza kompanija koje su uključene direktno ili indirektno u zadovoljavanje zahteva potrošača. Lanac snabdevanja ne uključuje samo proizvođača i dobavljače, već transportne i kompanije koje skladište robu, trgovce na malo i same potrošače. Unutar svake organizacije lanac snabdevanja uključuje sve funkcije koje su u vezi sa ispunjenjem zahteva potrošača. Ove funkcije obuhvataju: razvoj novih proizvoda, marketing, proizvodne operacije, distribuciju, finansije i pružanje usluga potrošačima.



Slika 2: Lanac snabdevanja

Izvor: Pavlović Đ., Poslovna logistika, Beograd, 2001, str. 63

Menadžment pri upravljanju u lancu snabdevanja mora naći optimalna rešenja za sledeće probleme:

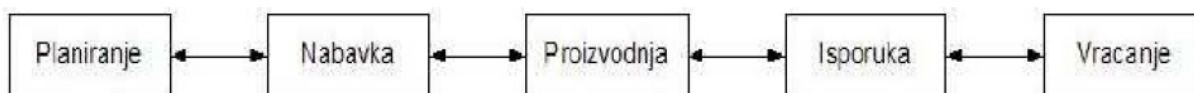
- konfiguracija mreže: broj i lokacija snabdevača, proizvodnih kapaciteta, distributivnih centara, skladišta i potrošača;
- strategija distribucije: centralizovana ili decentralizovana, direktna ili posrednička isporuka;
- tokovi informacija: integrisanje sistema informacija;
- upravljanje zalihama: količina i lokacija sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda;
- cash flow¹⁴⁴: svi ulazi i izlazi novca u toku poslovanja;
- organizacija odgovornosti i nadležnosti u okviru lanca snabdevanja.

Lanac snabdevanja se sastoji od 5 ključnih aktivnosti:

1. Planiranje – podrazumeva strateško definisanje načina upravljanja resursima koji su neophodni za zadovoljenje potreba kupaca;
2. Nabavka – podrazumeva odabir dobavljača, sa kojim se razvijaju modeli određivanja cena porudžbina i uslova plaćanja, kao i sistem mera za unapređenje i poboljšanje međusobnih odnosa;
3. Proizvodnja – podrazumeva aktivnosti proizvodnje, testiranja, pakovanja i pripreme proizvoda za isporuku, kao razvoj sistema mera za nivo kvaliteta proizvoda, produktivnost rada i obima proizvodnje;
4. Isporuka – podrazumeva logistiku, razvoj mreže skladišta, odabir načina transporta i distribucije i uspostavljanje sistema naplate potraživanja;
5. Vraćanje – podrazumeva aktivnosti organizovanja mreže za prijem reklamiranih proizvoda, brigu o potrošačima koji su imali problema sa isporučenim proizvodima.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Prikazuje sva primanja i izdavanja novca i samim tim predstavlja pravu sliku novčanih sredstava kojima pravno ili fizičko lice raspolaže.

¹⁴⁵ Janičić, D., *Menadžment*, Beograd 2007. godina, str. 125



Slika 3: Pet ključnih aktivnosti u lancu snabdevanja
Izvor: Pavlović Đ., Logistika, Beograd 2001., str. 65

5. MARKETING LOGISTIKA KAO KONKURENTNO SREDSTVO U PREDUZEĆIMA

Jedan od problema kojim se menadžeri u logistici sve više bave je odnos troškova i kvaliteta usluge kupcima, tj. korisnicima. Postavlja se pitanje da li je moguće pružiti kvalitetnu uslugu bez većih investicija?

Mnoge organizacije kao cilj marketing logistike navode: „Dostavljanje pravih proizvoda na prava mesta u pravo vreme po najnižim troškovima”. Međutim, pokazuje se da logistika ne može simultano da maksimizira kvalitet usluge i minimizira troškove distribucije. Menadžer transporta treba da donese odluku o načinu isporuke proizvoda do korisnika. Radi se o međunarodnom transportu i troškovi mogu biti veliki. Poznato nam je da je avionski transport mnogo brži od transporta vozom, ali je voz mnogo jeftinije rešenje u pogledu troškova. Transport vozom je i nepouzdaniji, odlaže plaćanje korisnika, a postoji veći rizik da će isporuka da kasni. Pred menadžerom je dilema – da li pružiti korisnicima brzu i sigurnu uslugu ili ipak rizikovati i smanjiti troškove.

Razlog zašto sve više kompanija zapada u probleme je u pogrešno postavljenim ciljevima. U većini slučajeva, izjava o misiji, viziji ili ciljevima kompanija sadrže termin „efikasno“. Biti efikasan, znači raditi nešto na pravi način. Biti samo efektivan nikada nije dovoljno. Svakako da su troškovi faktor kojim kompanija mora ozbiljno da se bavi, ali ne sme se po svaku cenu biti u fokusu. Profit direktno zavisi od kupaca. Samozadovoljan kupac znači profit. To je činjenica koja mora da formira strategiju kompanije.

Svaka strategija koja je okrenuta ka postizanju profita samo kroz smanjenje troškova je pogrešna. Profit su samo i jedino kupci. Oni su sve za kompaniju, a kompanija za njih obično nema značaj. Ako kvalitet proizvoda i usluga koje kompanija pruža nije zadovoljavajući, potrošači nemaju razlog da ostanu lojalni kompaniji. Zbog toga je jako bitno da je kupac taj prema kojem će strategija da se kreira.

U jakom konkurentnom okruženju, sve je jasnije da su uspešne marketing strategije bazirane na *tri bitna elementa*. Prvi element je kreiranje inovativnog proizvoda koji će biti prepoznat od strane kupaca kao kvalitetan i sposoban da odgovori na njihove zahteve za određene probleme. Jako je bitno da se radi na izgradnji brenda, bio to sam proizvod ili ime kompanije. Drugo, postoji potreba da se izgradi veza sa korisnicima, tj. kupcima. Kao baza za ova dva elementa, u organizaciji mora postojati efikasan lanac snabdevanja.

Organizacije se u svojim inovacionim naporima mogu opredeliti da uvode samo inovacije proizvoda, samo inovacije procesa ili za kombinovanje inovacija proizvoda i procesa. Poznavanje faktora koji utiču na inovacije proizvoda i procesa i njihovih efekata je neophodno za oblikovanje inovacione strategije koja je jedan od ključnih činilaca uspeha inovacije. Ono što je često od presudnog značaja pri kupovini proizvoda je brend. Brend je „obećanje” koje podrazumeva da će nivo kvaliteta proizvoda ispuniti očekivanja kupaca. Brend je kupcima sinonim za kvalitet, koji za sebe veže i novčanu vrednost.

CRM, odnosno upravljanje odnosa sa klijentima je usklađivanje poslovnih strategija, organizacione strukture i kulture preduzeća, informacija o klijentima i informatičke tehnologije sa ciljem da se u svim kontaktima sa klijentima zadovolje njihove potrebe i ostvare poslovna korist i dobit.

Ne postoji univerzalna formula za uspeh u poslovanju. Tržište je okruženje u kojem slabi teško opstaju. Istraživanja nam ukazuju da je program lojalnosti i zadržavanja kupaca jako bitan, a neke činjenice koje to pokazuju su:

- prodati proizvod, tj. uslugu novom kupcu 5-8 puta je skuplje nego prodati postojećem kupcu,
- jedan nezadovoljan kupac upoznaće sa svojim lošim iskustvom još 8-10 osoba,
- kompanije mogu povećati svoje profite ako zadrže stare klijente, ako oni svojom lojalnošću dovedu nove kupce,
- verovatnoća prodaje novom kupcu je oko 15%, dok je verovatnoća prodaje postojećem kupcu 50%.

CRM sistemi nude organizacijama mnoge pogodnosti, kao što je mogućnost bliske veze s klijentima. Bitna je izgradnja baze profila korisnika koji se moraju posmatrati individualno, nikako kao grupa. CRM sistemi pomažu organizacijama i u otkrivanju potencijalnih kupaca. Prateći profile postojećih kupaca, moguće je napraviti "target grupe" i ka njima usmeriti veću promociju. Savremena CRM rešenja imaju već ugrađenu analitiku, tako da se realno mogu iskoristiti prednosti informacija o klijentima koje se sakupljaju i čuvaju u sistemu. Glavna prepreka za bolje poslovno izveštavanje u suštini nisu samo CRM alati, već činjenica da postojeći podaci nisu iskorišćeni na najbolji način. Kao glavni ciljevi CRM-a izdvajaju se: oblikovanje dugoročnih odnosa s kupcima, upoznavanje ciljnog auditorijuma i potencijalnih kupaca, maksimiziranje aktivnosti svih sektora kompanije i smanjenje troškova. Da bi kompanija uopšte mogla započeti sa CRM-om, ona mora razvijati tzv. "klijento-centričnu" poslovnu filozofiju i kulturu. To znači da korisnik mora biti polazna tačka svake akcije koja se namerava preuzeti. Sve poslovne aktivnosti moraju biti povezane sa potrebama i zahtevima ciljnog auditorijuma. Marketinška strategija mora biti "outside-in", što znači orijentisana na potrebe korisnika.

6. SERVIS POTROŠAČA KAO KONKURENTSKO SREDSTVO KOMPANIJA

Marketinški teoretičari posmatraju servis potrošača kao jedan od ključnih aspekata ponude preduzeća. Tako na primer, R. Brookes u svom radu govori o petom "P" u marketing miksu preduzeća koje se odnosi na servis potrošača.¹⁴⁶

Servis potrošača, odnosno, servis isporuke, predstavlja output sistema fizičke distribucije i logističkog sistema u celini. Sve aktivnosti logistike i fizičke distribucije (transport, skladištenje, držanje zalihe, pakovanje i dr.) usmerene su ka savlađivanju vremenske i prostorne nepodudarnosti ponude i tražnje proizvoda.¹⁴⁷

Servis potrošača predstavlja pružanje usluga kupcu pre, za vreme i nakon kupovine, aktivnosti namenjenih povećanju nivoa zadovoljstva kupaca - osećaj da je proizvod ili usluga ispunila očekivanja kupca.¹⁴⁸ Obezbediti pravi proizvod, u pravo vreme, u pravoj količini, na pravom mestu predstavlja suštinu zadovoljstva potrošača. Osnovni zadatak logističko distributivnog

¹⁴⁶Brookes, R., *The new marketing*, Gower publishing Co.UK 1998.god., str. 237-259.

¹⁴⁷Božić, V., *Ekonomika saobraćaja*, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2009, str. 374

¹⁴⁸Turban, E, *Electronic Commerce: A Managerial Perspective*, Prentice Hall,2002.god. str.405

sistema, od koga bitno zavisi uvećanje prodaje, tržišno učešće kao i sveukupna konkurentnost firme, je obezbeđivanje konkurentnog nivoa servisa potrošača. Prodajna funkcija obezbeđuje nove kupce, a servis potrošača je ono što treba da uradi firma da bi iste potrošače učinila zadovoljnim, da ponovo kupe proizvode firme, jednostavno rečeno da ih zadrži. Servis potrošača je jako teško konkretnije definisati iz više razloga. Prvo, ova kategorija ima mnogo dimenzija, drugo, prisutne su značajne razlike u shvatanju ovog termina između proizvođača i potrošača, treće, njegovo značenje varira od firme do firme.

Servis potrošača se može definisati sa tri aspekta:

Sa aspekta aktivnosti koje ga sačinjavaju: u okviru ovog pristupa pod servisom potrošača podrazumevaju se aktivnosti usmerene na prihvatanje porudžbina, njihovu obradu, isporuku, fakturisanje robe kupcima, kao i aktivnosti koje uključuju sva područja poslovanja koja su povezana sa isporukom i fakturisanjem proizvoda preduzeća, a koje se obavljaju radi zadovoljenja zahteva kupaca.

Sa aspekta mere izvršenja aktivnosti koje ga sačinjavaju: servis potrošača definiše se kao sposobnost kompletnog izvršenja primljenih porudžbina u određenom, zatim izvršenje porudžbine u što kraćem roku (npr. 3 dana), kao i raspoloživost proizvoda koji su u pripravnosti za izvršenje porudžbina kupca (npr. raspoloživost od 95% na zalihama).

Sa aspekta poslovne filozofije preduzeća: servis potrošača predstavlja kompleks poslovnih aktivnosti koje se kombinuju kod poručivanja i isporuke proizvoda preduzeća, na način koji zadovoljava kupce i koji unapređuje konkurentnost preduzeća.¹⁴⁹

Upravljanje servisom potrošača koje se sastoji iz definisanja efikasne politike servisiranja potrošača kao i implementacija u preduzeću prolazi kroz 6 faza:

- Identifikacija bitnih komponenti servisa potrošača,
- Utvrđivanje relativnog značaja pojedinih komponenti servisa potrošača,
- Utvrđivanje pozicije preduzeća po ključnim komponentama servisa potrošača u odnosu na konkurenciju,
- Utvrđivanje servisa potrošača po tržišnim segmentima,
- Definisane servisa isporuke i
- Kontrola obezbeđivanja definisanog nivoa servisiranja potrošača.

7. ELEMENTI MARKETING LOGISTIKE

Pojam međunarodne marketing logistike je širi pojam od fizičke distribucije. Ona podrazumeva i obuhvata šire područje delovanja i veći broj aktivnosti od prostog transporta i fizičkog prometa robe. Međunarodna marketing logistika se definiše kao kontinuiran proces izgradnje i upravljanja sistemom usmeravanja i kontrole tokova materijala, proizvoda, dokumentacije od mesta pripreme i proizvodnje, pa do mesta zadovoljavanja potreba potrošača i ostvarivanja profita na inostranom tržištima. Marketing logistika integriše i usklađuje interne i eksterne tokove.

Uloga i ciljevi međunarodne marketing logistike se izvode iz opštih marketing ciljeva, usmerenih ka što potpunijem zadovoljenju potreba potrošača i korisnika na pojedinim inostranim tržištima. Izvesno je da nema uspešnog marketinga bez dobro rešenih problema i poslova logistike.

¹⁴⁹Grandov, Z., Jovanović, R., *Spoljnotrgovinsko poslovanje*, BPŠ, 2013. godina, str. 123

Uspešno upravljanje međunarodnom marketing logistikom podrazumeva da preduzeće: sledi i razvija savremen pristup planiranja i usklađivanja logističkih aktivnosti; pronalazi odgovarajući model organizovanja međunarodne marketing logistike, primeran odabranoj strategiji internacionalizacije; profesionalno obezbeđuje neophodnu logističku dokumentaciju i obavlja prateće administrativne poslove.

Postoje određene sličnosti između aktivnosti domaće i međunarodne logistike. Upravljanje logističkim aktivnostima u međunarodnom okruženju se znatno razlikuje od upravljanja logističkim aktivnostima u domaćem okruženju. Okruženje u kome funkcioniše međunarodna logistika je kompleksnije od okruženja u kome funkcioniše domaća logistika. Velike probleme međunarodnim marketarima stvaraju različiti jezici i kulture, tj. značajno različita okruženja u kojima moraju realizovati logističke operacije. Infrastruktura međunarodne logistike u potpuno različitim okruženjima je vrlo kompleksna i izazovna. Zbog toga je koncipiranje i realizovanje međunarodnih logističkih aktivnosti neophodno prepustiti senzibilnom i kulturno nepristrasnom menadžmentu.

Odluke koje se odnose na međunarodni transport su znatno komplikovanije od odluka o domaćem transportu. Postoje različiti načini transporta, angažuju se različiti prevoznici, koriste se različita transportna dokumenta, a vreme tranzita proizvoda je dosta dugo. Implementiranje strategije transporta je znatno komplikovanije u međunarodnom nego u domaćem transportu. U odnosu na domaću logistiku, broj posrednika u međunarodnoj logistici je znatno veći. Banke, osiguravajuće kompanije, špediteri kao i vlade izvoznih i uvoznih zemalja, imaju različite zahteve u pogledu dokumenata koji se koriste u međunarodnoj logistici i trgovini.

Rizici i prepreke u međunarodnom transportu su važniji od istih u domaćem transportu. Da bi zaštitili proizvode dok su u tranzitu, menadžeri moraju da donesu adekvatne odluke o pakovanju proizvoda za međunarodni transport. Međunarodna sredstva plaćanja su mnogobrojna i značajno se razlikuju po stabilnosti. Rizici od neplaćanja i fluktuacija valuta zahtevaju specifične strategije koje nekada nisu u upotrebi u domaćim logističkim transakcijama.

Uslovi razmene su mnogo komplikovaniji u inostranom nego u domaćem okruženju, pošto broj članova i veza povećava broj mogućih alternativa za transfer odgovornosti i vlasništva. Prelazak granica reprezentuje specifične izazove. Proizvodi prodati izvan nacionalnih granica ili kupljeni u drugim zemljama moraju preći carinu, što je u većini zemalja komplikovan proces koji zahteva mnogo različitih dokumenata. Pored toga, u slučaju saradnje kompanije sa inostranim partnerima dolazi do značajnih problema u zaključivanju i realizovanju ugovora o prodaji, distributivnih sporazuma i dr. pravnih dokumenata. Zbog toga međunarodno orijentisane firme moraju razmotriti različite ugovorne aranžmane sa inostranim partnerima kako bi odabrale najperspektivnije, sa stanovišta njihovog angažovanja u međunarodnoj trgovini.

Zalihama se može upravljati na različite načine, pošto rizici od zakašnjenja i varijacije vremena isporuka povećavaju izazove proizvodnji. Međunarodna logistika ima veći značaj za svetsku ekonomiju od domaće logistike, s obzirom na troškove i prihode koje generiše.

ZAKLJUČAK

U savremenim uslovima poslovanja koje karakteriše globalizacija tržišta, ubrzan razvoj i primena novih tehnologija, logističke aktivnosti dobijaju na sve većem značaju. Menadžeri moraju posvetiti veliku pažnju logističkim aktivnostima koje se najbolje manifestuju kroz adekvatnost servisa potrošača koji utiče na pridobijanje novih i zadržavanje starih potrošača, a samim tim se direktno utiče na konkurentsku prednost preduzeća na tržištu.

Osnovni cilj logističkog menadžmenta jeste da pravi proizvod ili usluga budu isporučeni u pravo vreme, na pravom mestu i u traženim količinama, pri čemu se uvek mora voditi računa da troškovi organizovanja i sprovođenja kvalitetnog servisa potrošača ne ugroze profitabilnost poslovanja. Osnovni zadatak logističkog menadžmenta jeste da zadovolji funkciju adekvatnog servisa potrošača, pre svega kroz određivanje ciljeva i politike servisa potrošača, kao i implementaciju odabrane strategije.

Preduzeća u svom poslovnom konceptu moraju voditi brigu o upravljanju servisom potrošača, njegovom stalnom poboljšanju, kontroli sistema i merenju kvaliteta pruženih usluga. Upravljanje logističkim aktivnostima u funkciji zadovoljavanja potrošača je u zadnjih deset godina postalo jedna od najatraktivnijih oblasti strateškog upravljanja, tako da menadžeri traže u razvoju vlastitog logističkog sistema jako konkurentsko oružje za diferencijaciju vlastite ponude u odnosu na druge. Svaki brend treba da se trudi da održi pozitivnu propagandu, jer negativna propaganda može da bude pogubna za brend. Negativna usmena propaganda brzo se širi među potrošačima i kupcima istih.

LITERATURA

- [1]. Aćimović, S., (2003), Servis potrošača, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [2]. Božić, V., Aćimović, S., (2008), Marketing logistika, Beograd, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [3]. Veljković, S., (2009), Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [4]. Maričić, B., (2008), Ponašanje potrošača, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [5]. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2007), Osnovi marketinga, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [6]. Pavlović, Đ., (2001), Logistika, Beograd.
- [7]. Jančić, D., (2007), Menadžment, Beograd.
- [8]. Grandov, Z., Jovanović, R., (2013), Spoljnotrgovinsko poslovanje, BPŠ, Beograd.
- [9]. Lovreta, S., (2014), Trgovinski menadžment, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd.
- [10]. Regodić, D., (2010), Logistika, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [11]. Rakić B., Rakić M., (2007), Ponašanje potrošača, Univerzitet Megatrend, Beograd.
- [12]. Kotler F., i dr., (2006), Osnovi marketinga, Zagreb-Mate, Zagreb.
- [13]. Milovanović G., Barac N., (2007), Riversna logistika kao deo lanca snabdevanja, Ekonomski fakultet, Niš.
- [14]. Milovanović G., Barac N., Anđelković A., Razvoj i elementi međunarodne logistike, Časopis: "Ekonomске teme", godina izdanja XLVII, br. 3, 2009., str. 1-14, ISSN 0353-8648.

PERFORMANCES OF MUNICIPAL MANAGEMENT AND INCREASE OF PUBLIC SERVICES IN REPUBLIC OF MACEDONIA

PERFORMANSE MENADŽMENTA OPŠTINA I POVEĆANJE JAVNIH USLUGA U REPUBLICI MAKEDONIJI

PhD, Fadil Memed Zendeli, Assoc. Prof.¹⁵⁰

Abstract: *The signing of the Ohrid Frame Work Agreement (2001) was the turning point in the process of decentralization of power, as the Republic of Macedonia was recognized as a centralized place. Ohrid Frame Work Agreement is a solid basis of political stability and a fundamental precondition of economic stability including fiscal decentralization which influences in economic relations of the country.*

One of the prerequisites of decentralization is a clear definition of responsibilities and funding in relation to the municipalities and the central government. From the current process can be concluded that there has been an increase in public spending and a wider range of public services to the citizens.

Managers of institutions should pay attention to politics, leadership and relationships with constituents for their work. Managers together with the employees should form partnership in the management of their municipalities, they both share responsibility for many aspects of municipal administration, to increase the effectiveness and efficiency and to meet the demands of citizens. The increase of the quality of services is hindered by insufficient level of involvement of citizens in decision making processes.

In this paper we wish to highlight the problems facing the fiscal decentralization, providing public services to the citizens in general.

The methodology used in this study is designed to provide information on internal evaluations of the situation by relevant institutions addressing and reflect the facts and elements in the decentralization process comparable to the perception of decentralization by citizens.

Keywords: *management, fiscal decentralization, services, efficiency*

Sadržaj: *Potpisivanje Ohridskog sporazuma (2001) bila je prekretnica u procesu decentralizacije vlasti, obzirom da je Republika Makedonija verifikovana kao centralizovana. Ohridski sporazum je solidna osnova političke stabilnosti i osnovni preduslov ekonomske stabilnosti, uključujući fiskalnu decentralizaciju koja utiče na ekonomske odnose u zemlji.*

Jedan od preduslova decentralizacije jeste jasno definisanje odgovornosti i finansiranja u odnosu na opštine i centralne vlasti. Iz sadašnjeg procesa može se zaključiti da je došlo do povećanja javne potrošnje i šireg spektra javnih usluga građanima.

Rukovodioci institucija treba da obrate pažnju na politiku, liderstvo i odnose sa biračima za njihov rad. Menadžeri zajedno sa zaposlenima bi trebalo da formiraju partnerstvo u upravljanju njihovim opštinama, pošto dele odgovornost za mnoge aspekte opštinske uprave, da se poveća efektivnost i efikasnost i da ispune zahtevi građana. Povećanje kvaliteta usluga ometa nedovoljno uključenosti građana u proces donošenja odluka.

U ovom radu želimo da ukažemo na probleme suočavanja sa fiskalnom decentralizacijom u,

¹⁵⁰ SEEU University, Faculty of Public Administration and Political Sciences, Tetovo, Republic of Macedonia, f.zendeli@seeu.edu.mk

pružanju javnih usluga građanima uopšte.

Metodologija korišćena u ovoj studiji je dizajnirana da pruži informacije o unutrašnjim procenama situacije od strane relevantnih institucija koje se bave i odražavaju činjenice i elemente u procesu decentralizacije uporedive sa percepcijom decentralizacije od strane građana.

Ključne reči: *menadžment, fiskalna decentralizacija, usluge, efikasnost*

INTRODUCTION

The countries of South-East Europe are all aiming to join the European Union (EU). At local level, municipalities often lack the expertise and technology required in order to implement the EU's rigorous standards and, as a result, to improve the quality of their municipal services.

Local self-government is still a new topic in South-East Europe. As the Western Balkan states move towards decentralisation, they face common challenges in strengthening local democracy and satisfying the requirements for bringing them closer to the EU. The challenges exist at various levels: making local authorities more responsive to the needs of citizens, improving the municipalities' legal competencies and financial resources, and building capacities in the local government associations so that they can offer their members tailored advice and promote their interests when dealing with central government.

Improving the quality of services and increase of engagement and citizen satisfaction with these services is a key priority for municipalities in RM. Administration bodies in relation to citizens should ensure the highest standards creating reports correct, fair and impartial. To create right relationships with citizens means to develop procedures within deadlines and unreasonable delay in accordance with legal provisions and good ethics of public servants.

Public administration can be defined as the practice of public services by government and this implied public service activities in daily processes and policy making. [1]

The system of efficient services to citizens should be carried out in accordance with the law, should create harmonious relationship in horizontal and vertical lines and in this context should create legal mechanisms of administrative control. These control mechanisms will



Fadil Memed Zendeli, Assoc. Prof.
Public Administration and Political Sciences
Subjects:
Administrative Law,
Administrative procedure,
Local Self- Government

enable more efficient functioning of administrative bodies and provides legal mechanisms to citizens in cases when they are not pleased with administrative decisions.

Public institutions are faced with increasing demands for better quality of public services despite the lower financial resources. Therefore public institutions should work together with citizens and concerned parties to find better solutions and to become more effective in dealing with the complex challenges. For many institutions the greatest challenge is to provide better services to citizens using scarce resources compared to demands.

The new challenges of society and democracy require new energy that the public sector should be transformed and modernized. Opening of the government, transparency of institutions requires close cooperation of public institutions and citizens which will create a new culture of debate and active participation of citizens in public policy making. Social networks or other social media which enhance communication and cooperation, have the potential to impact significantly on the ability of government to coordinate and offer effective public services along with citizens.

PERFORMANCE OF LOCAL GOVERNENCE

After the dissolution of the former Yugoslav Federation, even in the Republic of Macedonia as well as in other former federal units with the new constitutional system and legislation, reaffirmed public institutions and services in various forms prescribed by the Constitution and law.

Successful implementation of the principles of the Charter for Local Self - Government gives rise to the functional role of the municipality, while reducing the regulatory authority of the state to the local level. In this way it successfully exceeds the gap between central and local government. While reducing the vacuum between the citizen and the state, and certainly exceeds the danger of the local environment, inefficient and inadequate to meet the needs and interests of citizens.

Modern local government of European type requires dexterity and competence management in municipalities. Introducing genuine decentralization is necessary to successfully address the challenges of organizational changes in municipalities. The foreground becomes inclusion of the human factor, but also the creation of prerequisites for successful and efficient operation of the new local government system in the republic of Macedonia. The establishment and acceptance of positive values and standards, the new organizational culture, acquiring a new knowledge, skills and ability for real change, flexible and pragmatic tool to introducing and successfully practice in developed local government.

Court of Justice (Court of Justice of the EU) developed the concept of public services for the EU, which in functional terms means service which directly or indirectly affects the exercise of power under public law and the duty of protecting the interests of the state or other public interests. In public services in industry and commerce, more and more are applied the rules of private law and in that way they transform into separate legal category of public enterprises. In addition to special bodies that exercise public service, there are mixed enterprises, respectively mixed, whose shareholders are private capitalists on one side, while on the other hand are the state, municipalities, or public legal persons.

Public sector reform is influenced by the following critical factors: changing functions of the modern state; structural and institutional conditions of reforms; emerging market

environments and decentralization. In transition countries, the creation of elected local governments has been critical for improving service management. Beyond its political significance, decentralization is a major step in reforming public service management. It is a move from sectoral dependence because it destroys bureaucratic control and the centralized allocation of public funds. As a result of this decentralization, local and regional authorities can gradually build capacity and public trust, elements that were missing under the previous centralized systems.[2]

According to the legislation in the Republic of Macedonia [3], entities are forms of organization exercising public service activities which are not commercial activities prescribed by law (non-economic activities) and which may be defined by law as activities of public interest. Public entities can be established as: public (RM, municipalities and the city of Skopje), private (natural persons with country citizens or foreign citizens) and mixed (public bodies along with natural persons with private ownership, country citizens or foreign citizens).

Public entity was established to exercise the activity in the field of education, science, culture, health, social protection, child protection, and protection of persons with intellectual disabilities, as well as activities that are legally defined as public services.

In several member states of OECD delivery of public services to users is often activity of local or regional authorities instead of the central government. For example, in Nordic States and the United Kingdom, education, health and many other social services are covered by the local authorities. Service standards in these cases can highlight questions about the relationship between national and local authorities and create tensions between longstanding traditions of the unitary authority of a country on one hand and local autonomy on the other.

Governance at the local level is a system of values, policies and institutions through which the municipality manages its political and social issues within the civil society and the private sector. It is the way how the municipality organizes itself for making and implementing decisions - achieving mutual understanding, agreement and action. It includes mechanisms and procedures for citizens and groups to view their interests, mediates during harmonization of their differences and enforcement of their legal rights and obligations.

Governance, including the social, political and economic dimensions, operates at every level, whether it comes to household, village, municipality, etc. Good governance, among other things, should be participatory, transparent and responsibly. At the same time should be effective and fair and to promote the rule of law. Good governance ensures that political, social and economic priorities are based on an extensive consensus in society and that the poorest and most vulnerable members of society are heard in decision-making through the allocation of development resources.

The key features of good governance include:

- Required activities "GOOD GOVERNANCE"
- Direct participation of citizens
- Effective administration and services to meet the needs of citizens.
- Participation of citizens and their contribution to the improvement of resources (in economic terms).
- Through transparent governance local authorities increase accountability for their actions and decisions.

One of the ways of providing administrative services is the one stop system administration as a relatively new concept and is now mostly used in research and reform of public administration. The concept refers to the integration and rationalization of public services from the perspective of citizens where all user requirements can be processed with a contact person, whether it is through direct contact, phone, fax, internet or other means.

The one-stop system is useful, accessible and personal, in other words, the key idea behind the one-stop system is an amalgamation of all the services in order to reduce the costs of providing and enable people to get all the services in one place.

After independence in 1992 the new government reduced the role of municipalities. Major changes were reduction in local government competencies, greater financial dependence of municipalities upon central authorities, and a reduction in the size of municipalities. Local offices of central government ministries undertook many functions; for instance, the Ministry of Finance collected locally taxes and fees on behalf of the local government units (except for the municipal construction land fee). Citizen participation in decision making was arranged through citizens' initiatives, gatherings and referendums: If at least ten percent of the registered voters supported a particular proposal, it had to be discussed in the council.

Local government is one of the fundamental values of the constitutional order of the Republic of Macedonia (1991). Constitution contains a set of provisions that define the concept of local government, ensure the independence of the municipalities in the exercise of their powers, as well as the specific status of the City of Skopje is the capital city of the state.

The Republic of Macedonia has started a measured process of decentralising competencies to the local government level. It was partly a response to the more rigid centralist planning approach adopted after gaining its independence in 1992, and partly to prepare the country to join the European Union.

The Republic of Macedonia has a single level local government [4]. Macedonia is territorially organized in 80 municipalities and the City of Skopje as a separate unit of local government, arising from the character of the City of Skopje as the capital of the Republic of Macedonia. 34 units of local government are based in the city, and the remaining 46 are based in the village. All municipalities, except a few, are based on the area of more settlements. Municipalities perform their competences through bodies elected directly by the citizens for a period of four years. The bodies of the municipality are the council and the mayor. The municipality may establish forms of local government, such as: in cities - urban communities; in villages - local communities.

According to the assessment of the population (State Statistical Office in 2013), the total population is 2,064,032 residents. Demographics show significant differences which suggest disparities in the territorial distribution of the population. 57.8% of the population lives in cities, with the largest concentration in the City of Skopje and 13 cities across the country, inhabited by more than 50,000 people. Much of rural settlements have distinctively small population and soon, because of their unfavorable age structure (old age), is likely to remain without a single resident.

The services which should be provided are determined by the existing legal framework that transferred powers from central to local level 39. According to Article 20 of the Law on Local

Self-Government [5], municipalities have general responsibility for all local issues. They have the right to carry out local activities in their own territory, which are not excluded from municipal competences, but at the same time do not belong in any state competences.

The list of possible municipal competences referred to in Article 22 include: social protection, children protecting, education, healthcare, urban and rural planning, utilities (water, sanitation, public hygiene, waste management, public transportation, construction and maintaining local roads), sports and recreation. Municipal services are not provided to the entire population in the Republic of Macedonia.

Municipal public utility companies mainly operate in urban areas, not in rural ones. This is due partly to the fact that villages lack a lot of infrastructure facilities (about 40 % of the villages in Macedonia lack water pipes and about 95 % of the villages lack a sewerage system) and partly to unsolved problems about the price of service provision in rural areas (especially in the case of garbage collection). In addition, there are some minor parts of towns that are not covered by water supply services and much larger areas that are not covered by the sewerage system. Some of the areas uncovered by these services are illegal settlements built at the outskirts of cities and towns.

According to a study by the Economics Institute of Skopje is as follows: a) 65% of the population is provided by water from the public utility companies; b) 45% of the population is provided by sewerage (including water drainage) services; c) the rest of the services (the maintenance of parks and greenery, communal hygiene services, etc.) are provided for 20-30% of the population; d) steam heating is provided in the central area of the City of Skopje, covering about 10% of the population in Macedonia.[6]

Communal services (water, waste collection, electricity, maintenance of parks, etc.) can be provided by public companies through concessions and permits. Thus, private individuals or legal entities, as well as public companies can provide communal services. Public enterprises may be established by the state or municipalities as limited liability companies or joint stock companies with other companies or private investors. That is, the government takes the responsibility of providing public functions, but the actual delivery of the service is done by municipality and private organizations. There are various schemes for how private organizations might participate in public services. The best examples are from the public utility sector, but many communal and human services are also run by private or non-profit organizations.

The Government of the Republic of Macedonia has unlimited rights and opportunities to establish public enterprises (or public utility companies) providing all kinds of services. This means that in addition to enterprises that are within the scope of the central competencies, such as energy provision, railroad traffic, air traffic, telecommunications and posts, the government can establish the same type of enterprises as the municipalities can do, like those dealing with water supply, sewerage, etc.[7]

Local government units (municipalities and the City of Skopje) that are in charge of carrying out public services through municipal enterprises have the following rights and duties:

The Council (as a representative/legislative body) shall:

- Establish public utility companies with in the local government competencies
- Appoint the members of their management boards
- Adopt and finance programs for their work and financial plans

The Mayor (as an executive body) shall:

- Appoint a general manager (director) of the public utility company.

Most enterprises are traditional budgetary institutions, which mean that the relationship between them and the municipalities will remain unchanged. There are a few exceptions among the newly established municipalities which hire private enterprises under contracts of work.

According to the Law of Local Self-government, public services including public utility companies and public institutions are non-profit organizations for performance of public services; it means activities of public interest to local relevance.

Local government has the right to improve conditions in social areas that currently are jurisdiction of the central government. Thus, in the field of education, local government should provide more funding for kindergartens, primary and secondary schools (which are otherwise financed by the Ministry of Education and its local authorities) so schools can provide training for students, to organize the transport of students from distant villages, to renovate school buildings and conduct what is not included in the annual budget of the Ministry of Education and Science. The same opportunities exist in the field of health care where the municipality can invest in medical equipment and medicines. In the field of sport and culture municipalities may provide additional funding for libraries, sports associations, etc.

The process of decentralization has transferred many of the responsibilities for the delivery of public services to local levels, but it has not transferred funds for its development. This will remain one of the biggest problems in the region until local governments manage to find ways to finance their own public service delivery. [8]

FISCAL DECENTRALIZATION

Republic of Macedonia for a long period has been implementing reforms in local government. Fiscal decentralization is one of the priorities arising from the Accession Partnership of the Republic of Macedonia with the EU and is closely related intergovernmental transfers because the government opted for a cautious and phased approach to its implementation.

The main principle of the phased approach is a gradual transfer of responsibilities in accordance with the increase of the capacity of local authorities to take these responsibilities with secure equitable and appropriate transfer of funds. By the end of 2011, all municipalities moved into the second phase of fiscal decentralization i.e. perform the duties administration and financing of decentralized functions in culture, education, child and social protection.

As a result, Macedonian municipalities have progressively assumed responsibility for the maintenance and improvement of local infrastructure, water and wastewater treatment, public hygiene, public lighting, local public transport, fire protection, preschool, primary and secondary education, local cultural institutions (Cultural Houses, libraries, and museums) and care of the elderly.

Table 2, presents an overview of which social sector functions have been assigned to local governments in South East Europe. As can be seen from the Table, Romania, Kosovo, Macedonia, Bulgaria and Moldova are fully responsible for all the costs of pretertiary

education, including the cost of teacher's wages. In Kosovo local governments also maintain primary health care clinics and pay the wages of the doctors and nurses who work in them, while in Romania local governments are responsible for the non-wage costs of primary and secondary health care. By all rights, local governments that have been assigned these social sector functions should have significantly higher revenues both as a share of GDP and as of total public revenues, than other members of the group.

TABLE 2 Social Sector Functions of Local Governments

	Preschools		Primary Schools		Secondary Schools		Primary Health		Secondary Health	
	Buildings	Wages	Buildings	Wages	Buildings	Wages	Buildings	Wages	Buildings	Wages
KOSOVO	○	○	○	○	○	○	○	○		
ROMANIA	○	○	○	○	○	○	○		○	
MACEDONIA	○	○	○	○	○	○				
BULGARIA	○	○	○	○	○	○				
MOLDOVA	○	○	○	○	○	○				
SERBIA	○	○	○		○		○			
SLOVENIA	○	○	○				○			
CROATIA	○	○								
ALBANIA	○		○		○		○			
FBIH (BIH)	○		○							
RS (BIH)							○			
MONTENEGRO										
TURKEY										

Source: Report - Fiscal Decentralization Indicators: South-East Europe (NALAS) Network of Associations of Local Authorities of South East Europe.

At the other end of the spectrum, local governments in Albania, FBiH (of BiH), RS (of BiH), Montenegro and Turkey do not pay the wage costs of any social sector employees. Indeed, in Montenegro and Turkey they have no responsibilities in either health or education. So by all rights, local government revenues as both a share of GDP and of total public revenues should be lower here than elsewhere.[9]

Since 2011, they have also assumed responsibility for managing state land. In accordance with the Law on Local Government Finance, local governments derive revenues from:

- Own Revenues, including the Property Tax, other local fees, charges and taxes, asset income and in-come from fines, penalties and donations;
- Shared Taxes, in particular a share of the income tax coming from artists;
- A General Grant defined as a percentage of the national yield of the Value Added Tax and allocated by formula;
- Block Grants from the national budget for primary and secondary education, culture and social welfare;
- Earmarked grants for special programs or specific investments;
- Debt Finance and donations.

The fiscal decentralization process can best be seen through the expansion of local government revenue as percentage of GDP between 2005 and 2012. In 2005, it equaled only 1.9% of the GDP while by 2012 the share had more than tripled to 6.5% of GDP, though it fell back to 5.9% in 2013. Despite this radical increase in revenues, Macedonian

municipalities still face profound financial challenges. In order to strengthen their financial position, the municipal association, ZELS has lobbied the government to make amendments to the local government finance law. This has resulted in the following recent changes.

- The percentage of the national yield of VAT ear-marked for the general grant has been increased from 3% to 4.5%, and will be progressively increased to 6% in accordance with the agreement reached with ZELS;
- The share of income from the sale of state-owned land going to municipalities has been increased to 80%;
- The share of income from minerals concessions going to municipalities was increased to 78%;
- The municipal share of revenue from other concessions (e.g. water) will be increased from 25% to 50% in 2016;
- Revenue from fees for washing and separating gravel are now split 50%/50%;
- Revenues from fees for legalizing illegal structures built on agricultural state land are now split 50%/50%;
- Revenues from fees for legalization will now go entirely to municipalities;
- Starting in 2015, 10% municipalities will receive 10% of concessions on agricultural land, a share that will be increased to 50% by 2018 [10b]

Municipalities receive block grants for primary and secondary education, kindergartens, and culture. For these competencies they receive monthly transfers designed to cover the salaries of employees and other operating costs. The transfers depend on dynamics agreed upon by the Ministry of Education, Ministry of Labor and Social policy, Ministry of Culture with the Ministry of Finance.

Municipalities are notified about the total amount of their block grants through the Budget Circular, a document defined by the Law on the Financing of LSG, and submitted to municipalities every year by the Ministry of Finance. Municipalities are autonomous in managing the funds they receive through the block grants. Based on the criteria determined by municipalities and approved by their City Councils, they allocate these funds to schools and other institutions on a monthly basis.

For schools, the main criteria is enrollment, the number students registered in a school, (or other criteria which are determined by the City Council) the number of employees and the number of children who use free transportation in accordance with amendments for free transportation determined in the changes in the Law's for education in the Republic of Macedonia.

The criteria used to allocate the General Grant have an equalizing effect. The size of the General Grant is anchored by law at 4.5% of the national yield of VAT. The criteria to allocate the grant are defined by an annual ordinance of the government according to the rules.

There are some problems with this type of institutional as opposed to functional decentralization. The state didn't run a particular type of institution in a given municipality prior to decentralization, then the municipality gets no grants for this "institution" (function) after decentralization. Thus, and for example, only half of all Macedonian municipalities had kindergartens prior to decentralization, meaning that after decentralization only half of all municipalities are receiving funding for the function of preschool education. Similarly, only

25 percent of municipalities had libraries or state-run theatres or cinemas prior to decentralization, meaning 75 percent of municipalities are currently receiving no grants for the function of culture.

It is a process of strengthening local government, the local authorities (local democracy), which creates a good basis for long-term planning of the local budget and allows self-management, and above all, self-discrimination of expenditures. So how do we get to a higher degree of fiscal decentralization?

Key exit points for successful fiscal decentralization are: 1) Reallocation of tax sovereignty between the central and local government; 2) Enrichment of the tax structure of local taxes 3) Improving the internal structure of all types of local taxes; 4) Contemporary tax procedural rules in local taxation. However, most important of all is respect for the rights and interests of taxpayers, which recently relentlessly are not taken in consideration.

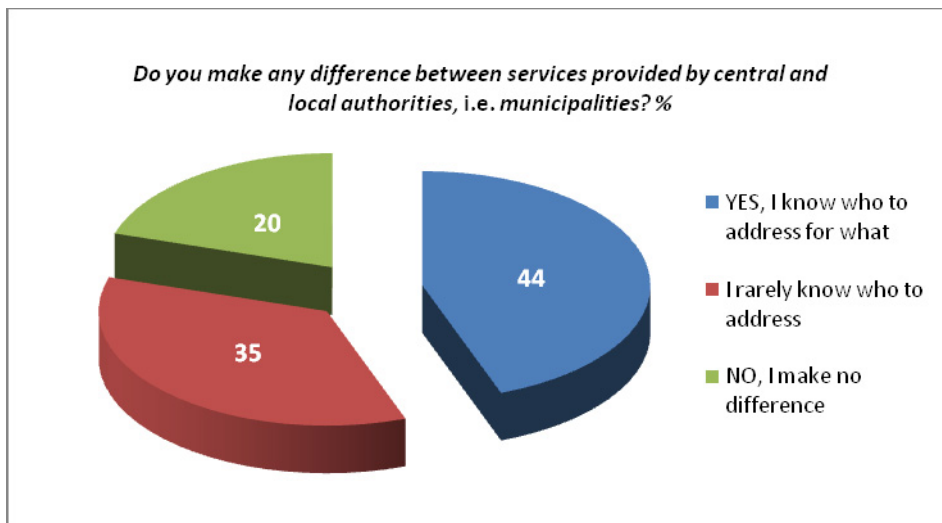
Increased financial and fiscal capacity of municipalities has its impact on the municipal management particularly with the growth of the volume works that self government realizes and local institutions provide services to the citizens. The municipal performance is gradually changing and gains an important role in relation to citizens but also to the central institutions.

LOCAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN FUNCTION OF PUBLIC SERVICES

The results of citizen's satisfaction survey for the services provided by local authorities, conducted in November 2014 by Ministry of Local Self Government and UNDP. [10] The citizen satisfaction survey regarding local services is an activity conducted by the municipalities and other public institutions. The aim of the survey was to come up with comprehensive information on citizen satisfaction regarding the work of the local self-government system in our country.

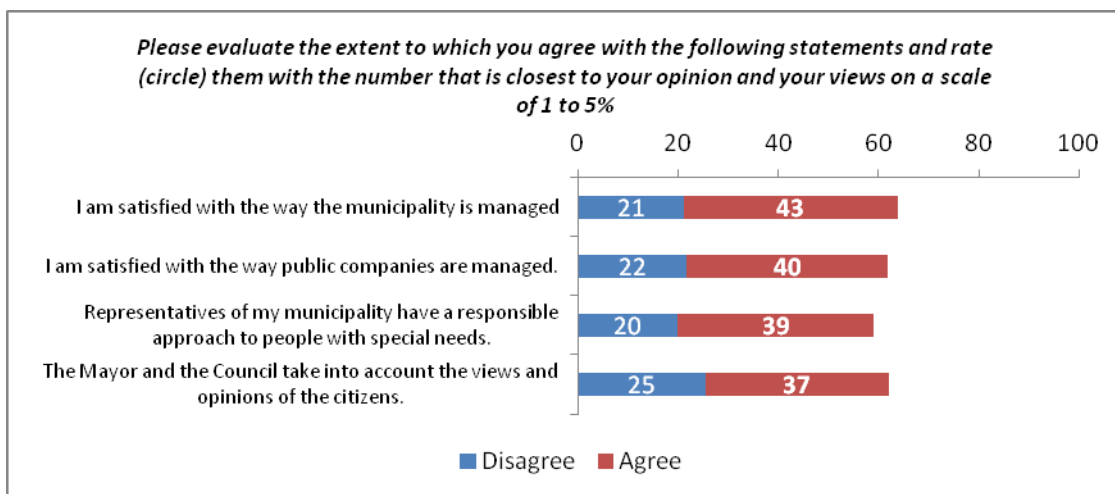
In general, most of citizens are satisfied with the quality of life in their municipality as a place to live in, to raise their children and an appropriate place for pensioners and vulnerable groups of citizens. Most of the citizens expressed satisfaction with the security in their community. Almost half of the respondents (44%) stated that they knew whom to address, while others either rarely knew whom to address (35%) or did not make any difference (20%) between the services provided by the central and local authorities, *i.e.* municipalities. This finding is indicative and points to the need to conduct activities to familiarize citizens with the scope of specific municipal competences.

Table 1. Differences between services provided by central and local authorities



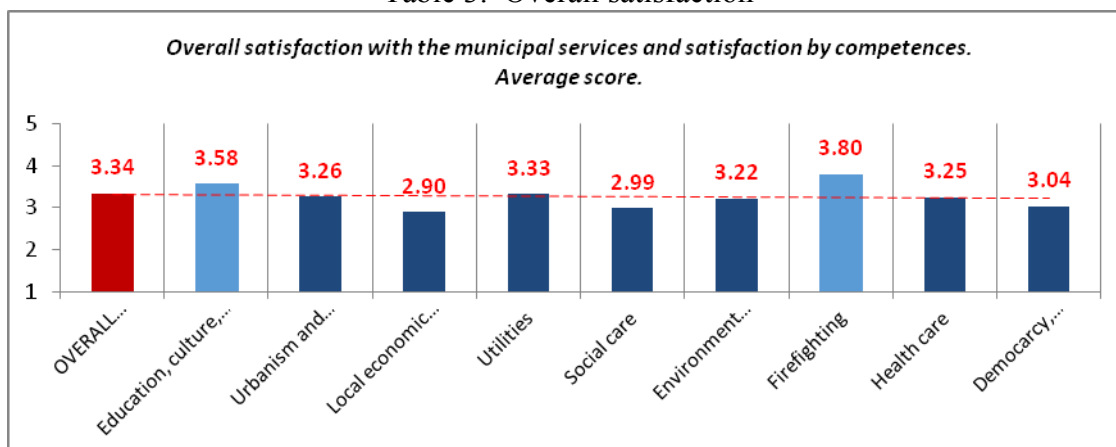
Around 43% of respondents are satisfied with the way their municipality is managed, and about 40% with the way public companies are managed. Somewhat lower levels of satisfaction were observed regarding how much the mayor and councilors take into account citizens' views (37%) and as to whether the municipality has a responsible approach to people with special needs (39% of respondents).

Table 2. Evaluation of citizens satisfaction



Overall, citizen satisfaction with the services provided by municipalities, on a scale of 1 to 5, was rated with an average score of 3.34. Only services in the area of primary and secondary education, culture, sports and recreation and firefighting are rated with slightly higher average scores - 3.58 and 3.80.

Table 3. Overall satisfaction



The highest score is given to firefighting (3.80) and the lowest score to local economic development (2.90) and social care (2.99). Slightly lower average level of satisfaction is observed regarding other assessed areas such as: Urbanism and urban Planning (3.26), Local economic development (2.90), Utilities (3.33), Social care (2.99), Environmental Protection (3.22), Health care (3.25), Democracy, transparency and accountability at work (3.04).

According to the findings of the survey most of the surveyed units of local government have not adopted integrated programs and action plans for local development, which is a limiting factor for the future development of local government, its connection to the achievement of macroeconomic targets of the country, and the quality and quantity of local services delivered to citizens. Only strong and credible local public institutions can contribute to the prosperity of the Republic of Macedonia and integration into the European Union. In this regard, of particular importance are the activities that support the transformation to the local administration oriented toward the citizens and the private sector, which is fully enabled to incorporate into the European Administrative Space.

Sustainable local development and growth means sustainable use of local resources for economic purposes and development of energetic and transport infrastructure without compromising the quality of the environment and nature. Basically, it aims at achieving the best possible higher degree of synergy between policies for environmental protection and socio-economic development.

The scope of responsibilities of local government in the Republic of Macedonia allows municipalities to improve local transport and water and waste management, but also to implement concrete measures to improve energy efficiency and use of renewable energy, contributing in particular way for preserving the environment and nature.

The program for sustainable local development and decentralization in Republic of Macedonia is the main planning document for further development of local self-government in the country in the next five years. Through this, it is operationalized the commitment of Macedonia to continue to foster sustainable local development, good local governance and creating the conditions for a more active, more effective and innovative role of local authorities in achieving the national objectives for growth and development.

In the new (Program for the period 2015-2020), [11] the sustainable development of local

government continues to be a tool for solving the challenges of the local impacts of policies relating to the improvement of quality of life, protection and use of natural and cultural heritage, and the strengthening of economic, social and territorial cohesion. The basic idea is that the best vertical and horizontal coordination of national and local policies and implementation of integrated development projects adapted to local needs and conditions will lead to more balanced, targeted local territorial development.

Specific objectives:

- To increase the capacity of local public administration, and to strengthen the rule of law at the local level, including reducing corruption.
- Provide appropriate own revenues of municipalities, together with predictable and adequate grants, consistent with the principles set out in the EU Charter of Local Self-Government.
- To ensure a high degree of respect for the principle of subsidiarity through clearly defining the scope of authority of the various levels of government taking into account the comparative advantages of the municipalities.
- To create strong integration links between key actors of local development and growth, to establish vertical and horizontal synergies and ensure unobstructed data exchange and mutual information.
- In measuring the performance of local service providers to prevail meritocratic criteria and thus to achieve a high degree of professionalism and de-politicization of the local administration, public enterprises and institutions.

The program focuses primarily on support policies of: the development of the local economy based on knowledge, reduce poverty and social exclusion, environmental protection and promoting sustainable local development. In addition it is emphasized the need to further strengthen the capacity of local authorities and institutions, as an important factor in achieving national priorities and objectives and in meeting the standards for EU accession. It will foster and promote the benefits of the implementation of the decentralization process, especially in terms of fostering democratic practices and the maintenance of good relations between communities.

In public service delivery institutions that have the authority to provide public services, must respect the principles that characterize the functioning of public services and are in accordance with the requirements of citizens.

In the relationship arising between institutions that provide public services and service users should be maintained neutrality of institutions and any activity or action should not come to doubt the objectivity of the institution and especially neutrality (e.g neutral political events or personalities regardless of their personal beliefs).

The main question that arises is who determines, what users receive and the processes by which it is accomplished? In determining what users should receive, an important role has the democratic process that includes Parliament and other elected bodies at lower levels of government. The elected representatives, represent in front of the government the needs and interests of users in order to help balance the interests of consumers and taxpayers. Insignia of the participation of users can vary. There is proposed range of five points for possible participation such as: informing, consulting, partnership, delegation and control.

The first one simply provides the user with information for the offering services. The second enables the dialogue between the tenderer and user for decisions and possibilities, even though all the decisions are adopted by the government and the tenderer.

The third enables co-decision. The fourth enables decision-making by the user but in agreed framework at least partly determined by the government or the tenderer. The last point allows users making decisions as it happens in real competitive market. Such as will be discussed below, although there are variations between the different services, most countries operate on the second or third point of the spectrum. The question how really users are consulted will be elaborated in details below.

For municipalities which declare to correspond the needs of citizens, of fundamental importance is to improve the quality of services. Along with other aspects of managing successfully the public enterprises they should actually see the complexity of the installation and use of performance objectives, with particular emphasis on the extent to which and how the users should be consulted. In these efforts must not be neglected the understanding that improving the effectiveness and efficiency, as well as improvement of the standards for the implementation of the services are as important. It is desirable for them to be incorporated in the initiative to improve the effectiveness of services.

The real test of the initiatives on quality of services is that they promote standards for the implementation of services. That shows the concrete proof of the improved performance of the quality of services in public enterprises. Although there are many opinions that improving performance occurred for reasons other than those of the central initiatives, it is known that the reasons are not important, the result is important.

Views of users about whether to improve the quality of services may be different, but they respect the impact of budgetary reasons of reducing services. There is missing a comprehensive evaluation or evidence, but it is an area for further work.

One of the negative phenomena that accompany the performance and efficiency of public services is the corruption in separate segments of public service. The survey of the OSCE since October 2012, corruption is spread more in central administration and next to follow are local administration, education, sports, etc.

As a precondition for its planned accession to the European Union (EU), Macedonia has undertaken to gradually incorporate the full body of European laws into Macedonian legislation and to apply them in accordance with EU rules. By adopting the Law on Balanced Regional Development in 2007, the government laid the foundation for a regional policy in line with EU norms. This policy aims to eliminate the structural inequalities that exist between the country's regions.

The Objective of regional cooperation is used by the providers of municipal services in the countries of South-East Europe as a tool to modernize their inputs – such as technical improvements and more efficient management procedures – so that they are in line with EU standards.

There is also a fund for balanced regional development which allocates money to regions according to a formula contained in the Law on Regional Development. By Law this fund should be equal to 1% of the GDP, but so far this has not been the case.

Due to large differences in level of development between different parts of the country, as well as municipalities, was adopted the Law for Balanced Regional Development and the Strategy for Regional Development, which is observed in eight planning regions and development. Planning of balanced regional development in the country is based on the principle of subsidiary, which means that municipalities inside the planning regions determine priorities with regional importance, in accordance with the national Strategy for regional development.

Regional development Canters should be generators of development in the region, and through the implementation of coordinated policies, all these eight planning regions must be a serious instigator for the development of the country.

The regional structures are able to plan, implement and manage increasingly complex regional development measures and measures with medium-term to long term EU financing competently, transparently and efficiently.

CONCLUDING REMARKS

Macedonia has made progress in the field of decentralization, but not at the same pace in all dimensions. This is a good time to evaluate the entire process and undertake reform steps towards equalizing performances.

The second phase of decentralization in Macedonia has entailed a massive shift in resources to local governments. But this shift has gone less to finance decentralized functions than to provide municipalities with the money necessary to pay for state-run institutions that have been formally transferred to them.

- Greater fiscal autonomy and financial viability of local authorities for the purpose of providing services to citizens.
- Accountable, depoliticized public administration principle of merit and a transparent and participatory manner provides a more efficient and better public services for citizens and businesses.
- Established model of multilevel governance (multilevel governance) as a prerequisite for integrated programming and planning of local growth and development.
- Strengthening the capacity of the municipal administration for better management decision-making and implementation.

It will take many years for Macedonia to begin to provide local governments with equitable funding for decentralized social sector functions simply because the national government does not have the funds to provide local governments that currently lack the associated institutions with money to create them. It will also take many years for local governments to become active managers of both these institutions and the functions that they really serve. At the moment, however, there seems to be no plan for how to ensure that this process moves forward in an orderly way, and that the existing differences in public services across municipalities does not worsen over time.

REFERENCIES

- [1] Managing Local Government, (2009), group of authors, translated in Macedonian), Skopje, Magor, pg.6
- [2] Péteri., Gábor (2003) Organizing Public Services at the Local Level Reforms of Public Services Experiences of Municipalities and Regions in South-East Europe Friedrich Ebert Stiftung, Zagreb Office, p -7
- [3] Law of Entities, (Official Gazette.of the RM, No.32/2005)
- [4] Law on territorial organization of local selfgovernment in the Republic of Macedonia ("Official Gazette of the PM" No.55/04;12/05;98/08;106/08;149/14;)
- [5] Law on Local Self-Government ("Official Gazette" of the RM, No. 5/2002),
- [6] Todorovski, Ilija (2003) Public Services at the Local Level in the Republic of Macedonia, Reforms of Public Services Experiences of Municipalities and Regions in South-East Europe Friedrich Ebert Stiftung, Zagreb office, pg.81
- [7] Law on Public Enterprises, Official Gazette of the RM, Skopje,38/1996
- [8] Briški, Ana ., (2003) Organizing Public Services at the Local Level Reforms of Public Services Experiences of Municipalities and Regions in South-East Europe Friedrich Ebert Stiftung, Zagreb Office, p – 93.
- [9] Report - Fiscal Decentralization Indicators:South-East Europe (NALAS) Network of Associationsof Local Authoritiesof South East Europe
- [10] Ministry of Local Self Government and UNDP., (December, 2014), The citizen satisfaction survey regarding local services,
- [11] Programme for Sustainable local development and decentralization in Macedonia 2015 – 2020

GOSPODARSKA KRIZA IN ODLOČANJE ZA PODJETNIŠKO POT

ECONOMIC CRISIS AND DECISION MAKING FOR ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

mag. Malči Grivec, viš. pred.¹⁵¹

Povzetek: *Po nekaj letih pesimističnih napovedi danes ugotavljamo, da gospodarstvo okrevaja. K temu pa so prav gotovo prispevali posamezniki, ki so se kljub krizi ali celo zaradi nje odločili za samostojno podjetniško pot. Podjetniki namreč prispevajo pomemben delež h gospodarski rasti tako v Sloveniji kot v svetovnem gospodarstvu. Zavedati se namreč moramo, da ne samo ustvarjajo nova delovna mesta, ampak tudi kreirajo vedno nove proizvode, kar prispeva k višji kakovosti življenja vseh nas. Zato je zelo pomembno, da je okolje za njihove začetke in delovanje uspešno. V prispevku tako preverjamo pogled Slovencev na pogoje za podjetništvo ter njihovo osebno motiviranost za podjetniško udejstvovanje.*

Ključne besede: *podjetništvo, motivi za podjetniško aktivnost, pogoji za podjetništvo, Slovenija.*

Abstract: *After a few years of pessimistic forecasts, today we can conclude that the economy is recovering. The fact is that the recovery state has also been achieved with the help of individuals who, despite the crisis or even due to it, decided to take a separate entrepreneurial way. Moreover, the entrepreneurs contribute a significant proportion to the economic growth in Slovenia, as well as in the global economy. We need to realise that besides offering new job opportunities, they also create new products, contributing to a higher quality of life for everybody. Therefore it is very important that the environment is successfully oriented towards founding and functioning of the entrepreneurial activity. In the paper we wanted to check the view of Slovenians on the conditions for entrepreneurship, as well as their personal motivation for entrepreneurial activity.*

Key words: *entrepreneurship, motives for entrepreneurial activity, conditions for entrepreneurship, Slovenia.*

1. UVOD

Ze dolgo časa je znano dejstvo, da je za gospodarski razvoj pomemben človeški kapital in ne več toliko fizično premoženje. Nekateri celo pravijo, da družba, ki ima znanje, razpolaga z neomejenimi viri. Prav tako pa lahko trdimo, da so gonilo gospodarskega razvoja podjetniki. To še posebej velja za Slovenijo, kjer skoraj polovico podjetij predstavljajo samostojni podjetniki posamezniki. Zato je še toliko pomembnejše, da sta gospodarsko okolje in družbena klima na splošno naklonjena iniciativnim posameznikom, ki

151 Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenija;
malci.grivec@guest.arnes.si

želijo stopiti na podjetniško pot. Zato ne preseneča, da je v zadnjem obdobju na vseh področjih, začenši v osnovnih šolah, dan velik poudarek podjetništvu.

2. PODJETNIŠTVO IN PODJETNIŠKO OKOLJE V SLOVENIJI

2.1. POJEM PODJETNIŠTVO IN MOTIVI ZA PODJETNIŠTVO

S pojmom podjetništvo in podjetnik se ljudje srečujemo vse od začetka menjave. Tako Antončič in sodelavci [1] kot enega izmed prvih podjetnikov, ki so ga razumeli kot posrednika oz. osebo, ki vzpostavlja trgovske poti z Daljnim vzhodom, imenujejo Marca Pola. Vse od takrat naprej pa se pojem podjetniško in podjetnik razvijata v skladu s prakso. Podjetništvo danes tako razumemo kot proces, ki mu podjetniki namenjajo svoj čas in prizadevanja, pri tem pa prevzemajo pripadajoča finančna, psihična in družbena tveganja za ustvarjanje nečesa novega, vrednega. Za vse to pa prejmejo pripadajoče nagrade v obliki denarja, osebnega zadovoljstva in neodvisnosti [2].

V središču tega procesa je podjetnik, ki s svojim vedenjem, trdim delom, željo po uspehu, intuicijo ter z znanjem in izkušnjami premika meje napredka in gradi svoje sanje [3]. V povezavi s tem Glas in sodelavci [4] pojem podjetnik razumejo kot osebo, ki ustvari nov posel, pri čemer se srečuje s tveganji in negotovostjo, da bo v prihodnosti dosegla dobiček in rast v poslovni priložnosti, za katero skuša zbrati potrebne vire, da bi jo kar najbolje izkoristila. A ker uspeh ni zagotovljen, je odločitev za podjetniško pot pogosto težka. Razlog za to je tudi v tem, da posameznik pogosto ne pozna pojma in se ne zaveda, za kaj pravzaprav gre. Ob tem Jagodic in Dermol [5] posebej izpostavljata tudi strah, ki ga mnogi čutijo, ko razmišljajo o možnostih in nevarnostih, ki jih lahko podjetništvo prinese. Prvi pogoj za ustanovitev podjetja je tako dobra poslovna ideja. Zato



Mag. Malči Grivec je diplomirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani z naslovom diplomske naloge Denarna politika Banke Slovenije v letih njenega obstoja (mentor izr. prof. dr. Ivan Ribnikar), za katero je prejela nagrado Banke Slovenije ter Fakultetno Prešernovo nagrado. Leta 2009 je pod mentorstvom izr. prof. dr. Maje Makovec Brenčič na Ekonomski fakulteti v Ljubljani magistrirala z magistrsko nalogo Tržno komuniciranje in etično sporna dejanja ponudnikov na trgu. Za magistrsko nalogo je prejela Trimovo raziskovalno nagrado. Trenutno je doktorska študentka na Fakulteti za poslovne in upravne vede Novo mesto, kjer pod mentorstvom doc. dr. Milene Kramar Zupan pripravlja doktorsko disertacijo z naslovom Vpliv oglaševanja zdravil na potrošnike in zdravnike.

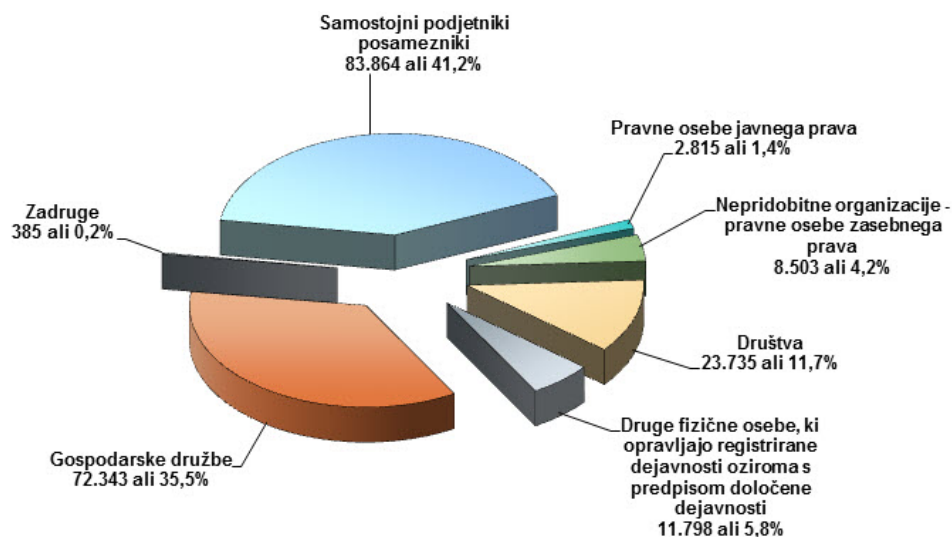
Na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje Novo mesto je zaposlena od 2004, najprej kot asistentka za področje ekonomike, kasneje kot predavateljica oz. višja predavateljica. Trenutno je nosilka predmetov podjetništvo, računovodstvo in poslovne finance. Razvoj stroke z omenjenih področjih ter s področja trženjskega komuniciranja in poslovne etike spremlja tudi na mednarodnih znanstvenih konferencah in simpozijih, na katerih aktivno sodeluje. Je avtorica oz. soavtorica monografij in študijskih gradiv ter znanstvenih člankov. Od leta 2010 do 2014 je bila prodekanica za študijske zadeve, od 1. 1. 2015 pa je dekanica šole.

Antončič in sodelavci [6] pravijo, da se posameznik za samostojno podjetniško pot odloči, ko ugotovi, da je ustanovitev podjetja zaželena in možna. To pa prepoznajo le ljudje z določenimi lastnostmi in v primernem okolju. Omerzel Gomezelj in Kušce [7] tako pravita, da sta se skozi čas oblikovala dva ključna dejavnika (1): osebnostne lastnosti posameznika in (2) vpliv okolja. Pod prvi dejavnik tako uvrščamo sposobnost motiviranja ljudi za doseganje ciljev in organizacijske sposobnosti. Prav tako avtorici izpostavljata željo po neodvisnosti, potrebo po dosežkih oz. dokazovanju, sposobnost prepoznati poslovno priložnost, željo po kontroli in pripravljenost prevzeti tveganje. Prav gotovo so torej oznake, da je podjetnik inovator, razvijalec in uresničevalec, ki je sposoben prepoznati oz. celo spodbuditi tržno potrebo in na njeni osnovi z razvojem podjetniške ideje ustvariti podjetniško priložnost [8], na mestu.

Spodbudno pa mora biti tudi okolje. Tako načeloma velja, da bo kultura, ki ceni ljudi, ki so uspešno ustvarili nov posel, proizvedla več novih podjetij kot kultura, ki tega ne ceni [9]. Poleg socialnih in kulturnih norm Omerzel Gomezelj in Kušce [10] tako navajata tudi primerno finančno okolje, izobraževanje in usposabljanje, primerno podporno infrastrukturo ter ustrezno zakonodajno in davčno okolje.

2.2. PODJETNIŠKO OKOLJE V SLOVENIJI

V Sloveniji se je pomen podjetništva pokazal takoj po osamosvojitvi. Dejstvo namreč je, da gre za majhen trg, kjer je prostora za velika podjetja malo. Kljub vsemu pa v Sloveniji ni širokega družbenega konsenza o pomembnosti podjetništva in njegovi vlogi za gospodarsko rast in družbeni razvoj [11]. Ne glede na vse je danes v Sloveniji 95 % vseh podjetij mikropodjetij [12]. In sicer je bilo 30. 9. 2015 zabeleženih 203.443 poslovnih subjektov, katerih organizacijska oblika je razvidna iz spodnje slike [13].



Slika 1: Poslovni subjekti v Republiki Sloveniji na dan 30. 9. 2015

Tudi v prihodnje naj bi bila v Sloveniji gospodarska rast odvisna predvsem od zmožnosti nastajanja manjšega števila hitro rastočih podjetij, ki jim bo uspelo razviti globalne tržne niše z visoko dodano vrednostjo [14]. Kar pa ne preseneča, saj raziskave kažejo, da so slovenski podjetniki prepričani v lastno znanje, izkušnje in sposobnosti, ob tem imajo posamezniki, v primerjavi z drugimi evropskimi državami, relativno visoka pričakovanja glede rasti podjetij [15]. A menimo, da bo tako le, če bodo odpravljene pomanjkljivosti, ki jih

podjetniki izpostavljajo. In sicer najpogosteje omenjajo administrativne obremenitve in težave pri pridobivanju finančnih sredstev [16]. Kako so se v tem obdobju razmere spremenile, predstavljamo v nadaljevanju prispevka, kjer predstavljamo rezultate lastne raziskave med Slovenci v letu 2014.

3. ODNOS SLOVENCEV DO PODJETNIŠTVA IN NJIHOVO ODLOČANJE ZA PODJETNIŠKO POT

3.1. METODE IN OPIS INSTRUMENTA

Pregled strokovne in znanstvene literature je bil narejen s pomočjo različnih baz podatkov in COBIB.SI (Vzajemna bibliografsko-kataloška baza podatkov). Aktualne podatke o stanju podjetništva v Sloveniji smo pridobili s pregledom spletnih strani Statističnega urada Republike Slovenije ter evidenc Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). Pri tem so bile uporabljene deduktivna in induktivna metoda ter metoda kompilacije. Za empirični del smo uporabili neeksperimentalno kvantitativno metodo raziskovanja.

Tehnika zbiranja podatkov je bila anketiranje. Kot instrument raziskovanja smo uporabili strukturiran vprašalnik. In sicer je šlo za spletno anketo, ki smo jo izvedli s pomočjo portala www.1ka.si.

Vprašanja so bila v glavnem zaprtega tipa, so pa imeli anketiranci pri posameznih vprašanjih možnost, da dopišejo svoj pogled na temo, kar pomeni, da smo uporabili tudi polodprti tip vprašanj. Vprašanja so bila oblikovana na osnovi pregledane literature in virov.

3.2. OPIS VZORCA

Za potrebe raziskave smo se odločili za priložnostno vzorčenje, ki je ena izmed oblik neverjetnostnega vzorčenja. To je tudi sicer v praksi nadvse razširjeno, saj so taki vzorci mnogo cenejši in izvedbeno hitrejši. Velja, da se ocene velikokrat ne razlikujejo od ocen verjetnostnih vzorcev [17]. Dejstvo pa je, da tovrstno vzorčenje ne omogoča ugotavljanja natančnosti vzorčnih ocen in z njim povezanih postopkov preizkušanja domnev o značilnosti populacije ter določanja zaupanja vzorčnih ocen [18].

Priložnostno vzorčenje, ena najbolj enostavnih oblik neverjetnostnega vzorčenja (Kalton in Vehovar, 2001), temelji na izbiri vzorčnih enot, ki so najlažje dosegljive. A se moramo zavedati, da je pri tem možnost za reprezentativnost vzorca majhna [19], zato je rezultate tovrstnih raziskav tvegano uporabljati za sklepanje o celotni populaciji, saj je pri takih vzorcih precejšnja verjetnost, da pride do pristranskosti [20]. Nedvomno pa so pridobljeni rezultati lahko pokazatelj stanja na področju odnosa do podjetniškega udejstvovanja v Sloveniji.

V raziskavi je sodelovalo 320 anketirancev, med katerimi je bilo 72 % žensk. Večina anketirancev je bila stara med 21 in 51 let. Starostna struktura vzorca je bila namreč sledeča: do 20 let je bilo starih 7 % anketirancev, od 21 do 30 let 44 % anketirancev, od 31 do 40 let 21 % anketirancev, od 41 do 50 let 19 % anketirancev, od 51 do 60 let 8 % anketirancev in nad 60 let 2 % anketirancev.

V vzorec so bile zajete osebe z različno visoko doseženo formalno izobrazbo, pri čemer med anketiranci ni bilo nikogar s samo osnovnošolsko izobrazbo ali še nižjo. Sicer pa je 27 % anketirancev imelo končano poklicno ali štiriletno srednjo šolo, 8 % jih je imelo končano višjo šolo, visoko šolo oz. prvo bolonjsko stopnjo je imelo končano 28 % anketirancev, 18 % anketirancev je zaključilo univerzitetni študij oz. drugo bolonjsko stopnjo, 9 % anketirancev pa je imelo znanstveni magisterij ali doktorat.

Vzorec je vključeval prebivalce Slovenije iz vseh statističnih regij, pri čemer je največ anketirancev iz jugovzhodne Slovenije (51 %) in osrednjeslovenske regije (28 %). Ostale regije pa so bile v vzorcu zastopane v manjših (enakomernih) deležih.

Pri demografskih podatkih nas je zanimal tudi zaposlitveni status anketirancev. Med v vzorec zajetimi anketiranci jih je bilo 64 % zaposlenih (od tega 38 % v gospodarstvu), 11 % je bilo študentov, 8 % samozaposlenih in po 1 % anketirancev pa so predstavljali bodisi upokojenci bodisi kmetje in gospodinje. Med anketiranci je bilo tudi 14 % brezposelnih.

3.3. OPIS POTEKA RAZISKAVE IN OBDELAVA PODATKOV

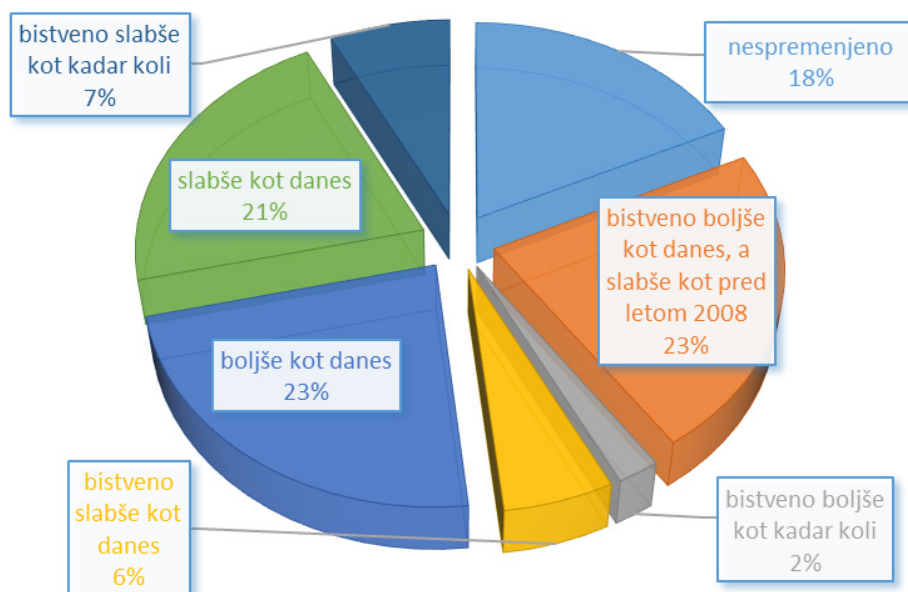
Raziskava je bila narejena med prebivalci Slovenije, in sicer smo povezavo do spletne ankete po e-pošti posredovali osebni bazi naslovnikov, pri čemer smo naslovnike prosili, da povezavo do ankete posredujejo naprej. Prav tako smo anketo objavili na različnih socialnih omrežjih (Facebook, Twitter ...), kjer so jo posamezniki prav tako posredovali naprej. Raziskava je potekala od 7. februarja do 15. marca 2014. Sodelovanje v raziskavi je bilo prostovoljno, vsem anketirancem pa je bila zagotovljena anonimnost.

Podatke, ki smo jih dobili s pomočjo anketnega vprašalnika, smo obdelali s pomočjo računalniških programov Microsoft Windows Excel in IBM SPSS Statistics 21.

4. REZULTATI RAZISKAVE O PODJETNIŠKI NARAVNANOSTI SLOVENCEV

4.1. PODJETNIŠKO OKOLJE DANES IN JUTRI

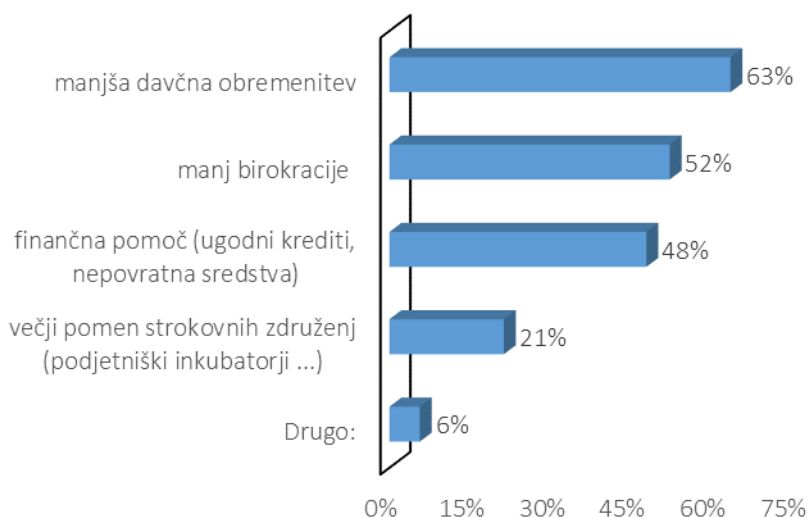
Na podlagi pregledane literature in aktualnih podatkov ugotavljamo, da so pogledi posameznikov na krizne razmere različni. Tako se nekateri prepustijo malodušju, spet drugi aktivno iščejo poti za izhod iz nastale situacije. Zato nas je za namene te raziskave najprej zanimalo, ali menijo, da je slovensko okolje za podjetništvo spodbudno. Na podlagi rezultatov ankete ugotavljamo, da po mnenju anketirancev slovensko okolje v letu 2014 na podjetniško aktivnost ni delovalo spodbudno, saj tako meni kar 83 % anketirancev. Prav tako pa anketiranci niso ravno optimistični glede prihodnosti, kar prikazuje spodnja slika.



Slika 2: Pogled na podjetniško okolje v Sloveniji čez 5 let

Tako 52 % anketirancev meni, da bo podjetniško okolje v Sloveniji čez 5 let nespremenjeno ali celo slabše, od tega jih celo 9 % meni, da bo stanje bistveno slabše kot danes (leto 2014) oz. bistveno slabše kot kadar koli. Na drugi strani pa 23 % anketirancev meni, da bodo razmere bistveno boljše kot v letu 2014, a še vedno slabše kot pred letom 2008.

V nadaljevanju raziskave smo tudi preverjali, katera področja so tista, ki bi jim odgovorni morali posvetiti več pozornosti, da bi bilo okolje v Sloveniji podjetnikom prijaznejše (slika 3). Tako je kar 63 % anketirancev menilo, da je potrebna sprememba na področju davkov v smeri manjše davčne obremenitve. Prav tako več kot polovica anketirancev meni, da bi bilo potrebno zmanjšati birokracijo. Anketiranci pogrešajo tudi večjo finančno pomoč, saj jih 45 % meni, da bi morali podjetniki imeti dostop do ugodnih kreditov ter nepovratnih finančnih sredstev.



Slika 3: Potrebni ukrepi za izboljšanje podjetniškega okolja v Sloveniji

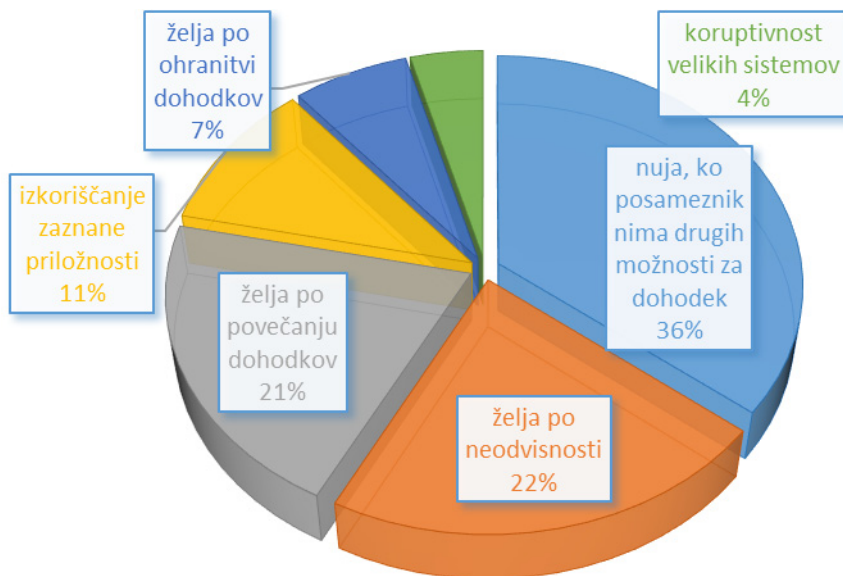
Poleg omenjenega pa so izpostavili tudi pomen boja proti korupciji oz. nujno po njenem zmanjšanju ter zmanjšanje poslovanja na podlagi vez in poznanstev (nepotizem). Prav tako bi

bilo potrebno več narediti za zmanjšanje plačilne nediscipline. Nekateri izpostavljajo tudi več medsebojnega zaupanja in splošno spoštovanje etičnih norm. K večji podjetniški aktivnosti pa naj bi po mnenju anketirancev prispevala tudi zgodnja vzgoja za podjetništvo.

Po oceni stanja podjetniškega okolja smo želeli proučiti tudi, zakaj se posamezniki odločajo za samostojno podjetniško pot ter koliko k temu prispevajo posamezni dejavniki.

4.2. ODLOČITEV ZA PODJETNIŠTVO

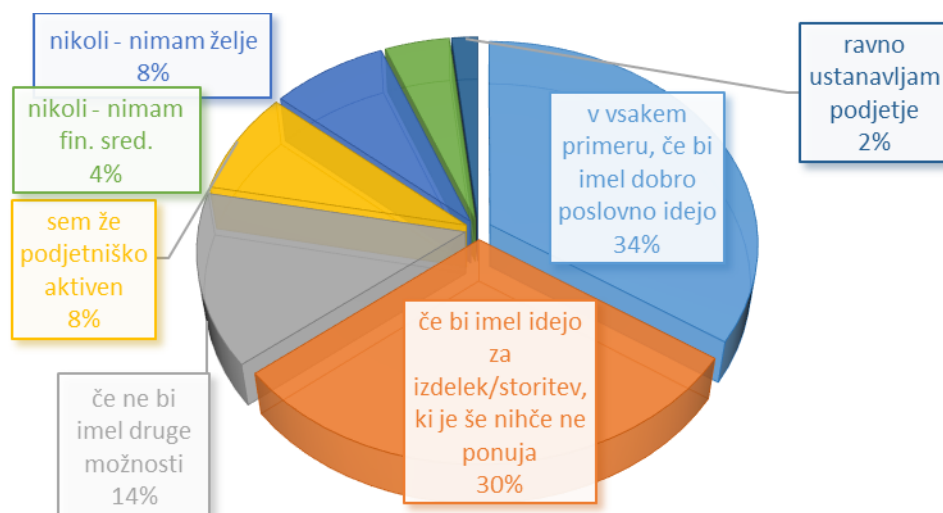
V tem sklopu vprašanj smo anketirance najprej vprašali, kateri so po njihovem mnenju najpogostejši razlogi Slovencev, da se kot posamezniki odločijo, da bodo stopili na pot podjetništva (slika 4).



Slika 4: Razlogi za podjetniško udejstvovanje Slovencev

Anketiranci so kot najpogostejši razlog za odločitev za podjetništvo navedli nujo, ko posameznik nima drugih možnosti za dohodek (36 % anketirancev). Nadalje 22 % anketirancev kot razlog navaja željo po neodvisnosti in 21 % željo po povečanju dohodka. Med anketiranci pa je bilo le 11 % takih, ki menijo, da je najpomembnejši razlog zaznana poslovna priložnost.

Zaznana dobra poslovna priložnost oz. poslovna ideja, ki je novost na trgu, je med anketiranci najpogostejši razlog (64 % anketirancev), ki bi jih prepričal, da se tudi sami začnejo ukvarjati s podjetništvom. Poleg tega pa bi se posamezniki odločili za to pot tudi, če ne bi imeli druge možnosti dohodka, torej, če bi bili brezposelni (14 % anketirancev).



Slika 5: Motivi za lastno podjetniško pot anketirancev

Ker je bilo med anketiranci tudi 10 % takih, ki bodisi so že bili podjetniško aktivni oz. so ravno ustanavljali podjetje, je bilo vprašanje o dejavnikih, ki vplivajo na podjetniško aktivnost v Sloveniji, na mestu.

Ocenjevane trditve	1	2	3	4	5	\bar{x}	SD
zavist/nevoščljivost	31 %	35 %	29 %	4 %	0 %	2,03	0,89
nerazumevanje podjetniške aktivnosti v javnosti	15 %	52 %	29 %	4 %	1 %	2,27	0,76
podcenjevanje podjetniške aktivnosti	13 %	52 %	32 %	3 %	1 %	2,23	0,74
strah pred neuspehom	34 %	41 %	22 %	3 %	1 %	1,90	0,79
pripravljenost prevzeti odgovornost za tveganje	11 %	30 %	29 %	24 %	7 %	2,90	1,09
koruptivnost v družbi	47 %	31 %	12 %	6 %	4 %	1,80	1,01
dostopnost finančnih virov	28 %	41 %	15 %	12 %	5 %	2,20	1,10
birokratske ovire in administrativni postopki	48 %	37 %	12 %	2 %	1 %	1,67	0,78
ustreznost izobraževanja in usposabljanja za podjetništvo	5 %	18 %	37 %	30 %	11 %	3,23	1,04
pomen inkubatorjev in tehnoloških parkov	2 %	9 %	37 %	42 %	10 %	3,43	0,87
uspešni domači in tuji podjetniški zgledi	3 %	8 %	18 %	53 %	20 %	3,80	0,84
geografska lega Slovenije	3 %	6 %	44 %	36 %	10 %	3,43	0,90
želja posameznikov po neodvisnosti	1 %	2 %	25 %	47 %	24 %	3,93	0,85
kakovost delovne sile	6 %	12 %	37 %	38 %	8 %	3,30	0,98
trenutne politične razmere	51 %	37 %	10 %	2 %	2 %	1,63	0,81
trenutne gospodarske razmere	46 %	42 %	7 %	3 %	2 %	1,73	0,87
status podjetnika v družbi	4 %	20 %	50 %	25 %	2 %	3,00	0,79
davčna obremenitev	52 %	36 %	8 %	2 %	2 %	1,60	0,75
odnos javnosti do nadpovprečnih in uspešnih ljudi	11 %	27 %	43 %	17 %	2 %	2,67	0,92

Legenda: 1 – zelo zavira podjetništvo; 2 – zavira podjetništvo; 3 – niti ne zavira niti ne spodbuja; 4 – spodbuja podjetništvo; 5 – zelo spodbuja podjetništvo

Tabela 1: Vpliv dejavnikov na podjetniško aktivnost v Sloveniji

Iz tabele vidimo, da je posameznikova želja po neodvisnosti najpomembnejši dejavnik za odločitev za podjetništvo (povprečna stopnja strinjanja 3,93). Prav tako pomembno prispevajo k temu tudi uspešni domači in tuji podjetniški zgledi (povprečna stopnja strinjanja 3,80), geografska lega Slovenije ter pojav podjetniških inkubatorjev in tehnoloških parkov (povprečna stopnja strinjanja 3,43).

Kot je že bilo ugotovljeno, pa so anketiranci med zaviralnimi dejavniki podjetniške aktivnosti še enkrat izpostavili davčno obremenitev (povprečna stopnja strinjanja 1,60) ter birokratske ovire in administrativne postopke (povprečna stopnja strinjanja 1,67). Vsemu temu pa so dodali tudi trenutne politične razmere (povprečna stopnja strinjanja 1,63). Ne glede na to, da so bili v vzorec zajeti posamezniki z različnim zaposlitvenim statusom, pa pri stopnji značilnosti $\alpha < 0,05$ statistično značilnih razlik v odnosu do posameznih dejavnikov med različnimi anketiranci nismo ugotovili.

5. RAZPRAVA

Dolgoletna gospodarska kriza je močno prizadela vse gospodarske dejavnosti, a kot smo videli, statistični podatki kažejo, da se je okrevanje začelo. Še vedno pa ugotavljamo, da kljub temu, da se je v letu 2013 v primerjavi z letom 2008 število podjetij povečalo, so ta zaposlovala manj oseb (za 7 %) in so ustvarila manjši prihodek od prodaje (za 5 %) [21]. Stanje danes pa je boljše, a ob tem moramo opozoriti, da je to predvsem posledica dobrih rezultatov podjetij in podjetnikov, čeprav se davčno in administrativno poslovno okolje ni izboljšalo, kot bi se moralo, da bi bilo konkurenčno državam, ki so Sloveniji najbolj konkurenčne [22]. To pomeni, da so opažanja naših anketirancev pravilna, saj o tem govorijo tudi predstavniki interesnih združenj s področja gospodarstva. Torej je mnenje anketirancev objektivno. To je v Sloveniji trenutno še posebej aktualno, saj je vlada pripravila nov sveženj davčnih ukrepov, za katere pravi, da razbremenjujejo gospodarstvo in s tem povečujejo konkurenčnost poslovnega okolja [23]. Če na eni strani tako meni vlada, so na drugi strani nasprotnega mnenja predstavniki gospodarstva, ki predlagane ukrepe označujejo kot nove davčne obremenitve. Ti želijo umik ukrepov, saj menijo, da nasprotujejo zavezam, ki so bile dane ob redefiniciji minimalne plače [22]. Glavne spremembe se namreč nanašajo na ukinjanje oz. zmanjševanje olajšav. Tako naj bi bila olajšava na vlaganja v raziskave in razvoj zmanjšana s 100 na 50 %, nadalje bosta črtani olajšava za zaposlovanje brezposelnih oseb ter olajšava za donacije političnim strankam. Še bolj pa bo gospodarstvo prizadelo znižanje olajšave za investiranje z današnjih 40 % na 20 % [24]. Vse to po mnenju predstavnikov gospodarstva pomeni neposredno okrnitev nadaljnjega razvoja podjetij in oviranje odpiranja novih delovnih mest v gospodarstvu. Precej na slabšem bodo namreč podjetja, ki so do sedaj koristila olajšave za investiranje v opremo ter raziskave in razvoj. To so predvsem mala in srednja podjetja, ki predstavljajo hrbtnico rasti novih delovnih mest. Ukrepa bosta prizadela veliko podjetij, saj je olajšave za vlaganja v raziskave in razvoj lani uveljavljajo okoli 750 podjetij, olajšavo za investicije v opremo in neopredmetena sredstva pa kar 19.000 predvsem malih in srednjih podjetij [22]. Nikakor pa ne smemo pozabiti stroškov, ki so povezani z uvedbo davčnih blagajn, ki bodo obvezne od začetka leta 2016.

Vidimo torej, da je to področje različno razumljeno med posameznimi udeleženci na trgu in da bo potrebno še nekaj usklajevanja, ki pa je, tako po našem mnenju kot tudi mnenju anketirancev, za konkurenčnost nujno. Enako velja tudi za področje kreditne aktivnosti bank, kajti anketiranci menijo, da je za večjo konkurenčnost podjetnikov nujna lažja dostopnost do finančnih sredstev. Žal pa Urad za makroekonomske analize in razvoj ugotavlja, da se je

obseg posojil podjetjem, gospodinjstvom in nefinančnim institucijam v letu 2014 znižal za 1,8 milijarde evrov oziroma se je zmanjšal za deset odstotkov v primerjavi z letom prej [25]. Ob tem seveda vsi pričakujejo, da bo Banka Slovenije v skladu s svojimi pristojnostmi dejavno pripomogla k pospeševanju gospodarske rasti in prispevala k zagotavljanju lažjega dostopa do virov financiranja.

Ne glede na povedano pa so zadnji objavljeni podatki Statističnega urada Republike Slovenije spodbudni, saj kažejo, da je kazalnik gospodarske klime tako na mesečni kot letni ravni višji. In sicer je bil kazalnik gospodarske klime 6,1, torej je za 10,1 odstotne točke višji od dolgoletnega povprečja [26]. Avtorici nadalje ugotavljata, da so na zvišanje tega kazalnika vplivali kazalnik zaupanja v predelovalni dejavnosti, kazalnik zaupanja v storitvenih dejavnostih in kazalnik zaupanja v gradbeništvu. Kar pa je bolje, kot so ocenjevali anketiranci v letu 2014, kar se tiče same gospodarske klime in razumevanja podjetništva. K temu pa je lahko prispevalo tudi čedalje opaznejše poročanje o podjetništvu na sploh. Opazne so bile tudi aktivnosti, ki so bile izvedene po osnovnih in srednjih šolah v povezavi z razvijanjem podjetniškega razmišljanja. Ravno to pa so v naši raziskavi izpostavljali tudi anketiranci, saj so to ugotovitev navedli med dejavniki, ki bi po njihovem mnenju prispevali k večji podjetniški aktivnosti posameznikov in boljšemu razumevanju podjetnikov v družbi. Kot navajata Omerzel Gomezelj in Kušce [27], torej k podjetniški aktivnosti prispevajo tudi želja po neodvisnosti, potreba po kontroli, pripravljenost prevzemati tveganje, znanje in informiranost ter prepoznavanje priložnosti. Slovencem pa naj bi po mnenju anketirancev primanjkovalo predvsem pripravljenosti za prevzemanje tveganja.

6. ZAKLJUČEK

Na nagnjenost k podjetništvu nedvomno poleg osebnostnih lastnosti vpliva tudi spodbudno gospodarsko in politično okolje. A kot vidimo, so pred vsemi nami vedno novi izzivi, ki se jim je potrebno prilagajati, če želimo, da ohranjamo konkurenčnost gospodarstva. To pa velja v prvi vrsti za podjetnike same, potem pa tudi za zakonodajalca, bančni in šolski sistem ter ne nazadnje tudi posameznike.

LITERATURA IN VIRI

- [1] Antončič, B. et al. (2002) *Podjetništvo*, GV Založba, Ljubljana, str. 27.
- [2] Antončič, B. et al. (2002) *Podjetništvo*, GV Založba, Ljubljana, str. 29-30.
- [3] Gomezelj Omerzel, D. (2010) *Podjetništvo in znanje*, Fakulteta za management, Koper, str. 17.
- [4] Glas, M. et al. (2000) *Podjetništvo – izziv za 21. stoletje*, GEA College, Ljubljana, str. 143.
- [5] Jagodič, G., Dermol, V. (2012) *Biti podjeten, biti inovativen – biti podjetnik*, Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, Celje, str. iii.
- [6] Antončič, B. et al. (2002) *Podjetništvo*, GV Založba, Ljubljana, str. 31-32.
- [7] Gomezelj Omerzel, D., Kušce, I. (2012) The influence of personal and environmental factors on entrepreneurs' performance, *Kybernetes*, Vol. 42, No. 6, str. 908-909.
- [8] Pšeničny, V. (2000) *Podjetništvo: od podjema do rasti*, Visoka šola za podjetništvo, Portorož, str. 28.
- [9] Antončič, B. et al. (2002) *Podjetništvo*, GV Založba, Ljubljana, str. 21-32.

- [10] Gomezelj Omerzel, D., Kušce, I. (2012) The influence of personal and environmental factors on entrepreneurs' performance, *Kybernetes*, letn. 42, št. 6, str. 911.
- [11] Crnogaj, K., Rebernik, M. (2013) *Podjetniška politika in podporno okolje za razvoj podjetništva*, *Management*, letn. 8, št. 4, str. 309.
- [12] *Mozaik poslovnih statistik* (2015), Ljubljana, Statistični urad Republike Slovenije, str. 8.
- [13] *Informacije o številu novo registriranih poslovnih subjektov in številu izbrisanih poslovnih subjektov po skupinah* (2015) Spletna stran: http://www.ajpes.si/Registri/Poslovni_register/Porocila/Zadnje_porocilo, citirano 10.11.2015 ob 20.10 uri.
- [14] Antončič, B. et al. (2002) *Podjetništvo*, GV Založba, Ljubljana, str. 409.
- [15] Rebernik, M., Tominc, P., Karin Sirec, R. (2005) *Razvojne ambicije posjetnikov in podjetnic v Sloveniji*, *Naše gospodarstvo*, letn. 51, št. 1/2, str. 31-32.
- [16] Rebernik, M., Tominc, P., Karin Sirec, R. (2005) *Razvojne ambicije posjetnikov in podjetnic v Sloveniji*, *Naše gospodarstvo*, letn. 51, št. 1/2, str. 32.
- [17] Kalton, G., Vehovar, V. (2001) *Vzorčenje v anketah*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 169.
- [18] Bregar, L., Ograjenšek, I., Bavdaž, M. (2005) *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, str. 43, 47.
- [19] Kalton, G., Vehovar, V. (2001) *Vzorčenje v anketah*, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, str. 170.
- [20] Bregar, L., Ograjenšek, I., Bavdaž, M. (2005) *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, str. 44-45.
- [21] *Mozaik poslovnih statistik* (2015), Ljubljana, Statistični urad Republike Slovenije, str. 7.
- [22] *Gospodarstvo Cerarja in Mramorja poziva k umiku predlagane davčne reforme* (2015) Spletna stran: <http://www.vecer.com/clanek/201511166158064>, citirano 16.11.2015 ob 15.20 uri.
- [23] *Davčna reforma: manjše olajšave za raziskave in razvoj, uvedba olajšave za izplačevanje uspešnosti* (2015) Spletna stran: <http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/davcna-reforma-manjse-olajsave-za-raziskave-in-razvoj-uvedba-olajsave-za-izplacevanje-uspesnosti/378359>, citirano 12.11.2015 ob 14.30 uri.
- [24] *"Mramorjeva reforma bo še pospešila selitev kapitala v tujino"* (2015) Spletna stran: http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2015/11/davcna_reforma_dusan_mramor.aspx?format=json&hide_hf=1&mob=1&os=ios&ver=2.4, citirano 12.11.2015 ob 14.00 uri.
- [25] *Umar: Razmere na trgu dela boljše, nižja kreditna aktivnost bank* (2015) Spletna stran: <http://www.rtv slo.si/gospodarstvo/umar-razmere-na-trgu-dela-boljse-nizja-kreditna-aktivnost-bank/357923>, citirano 12.11.2015 ob 14.05 uri.
- [26] Čertanec, B., Kozina, B. (2015) *Gospodarska klima oktobra 2015 na mesečni in letni ravni višja*, Spletna stran: <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5548&idp=16&headerbar=14>, citirano 10.11.2015 ob 12.11 uri.
- [27] Gomezelj Omerzel, D., Kušce, I. (2012) *The influence of personal and environmental factors on entrepreneurs' performance*, *Kybernetes*, letn. 42, št. 6, str. 911.

ULOGA PREDKALKULACIJE TROŠKOVA U INTEGRALNOM TRANSPORTU

ROLE OF COST ESTIMATES THE INTEGRAL TRANSPORT

dr Dragan Vukasović, docent¹⁵²

Sadržaj: *Održavanje kontinuiteta u ostvarivanju dugoročnog pozitivnog poslovnog rezultata i stabilnog poslovanja u transportnom preduzeću obezbeđuje se održavanjem, uvećavanjem i unapređenjem poslovnih sredstava, što predstavlja osnovni cilj profitno orijentisanog preduzeća. Visina finansijski iskazanog poslovnog uspeha proizilazi iz razlike između troškova i prihoda ostvarenih prodajom transportnih usluga. Prodajne cene usluga transporta može odrediti tržište ili se do njih dolazi na bazi kalkulacije troškova. U oba slučaja osnovni problem kalkulacije troškova predstavlja utvrđivanje troškova po nosiocima, što se veoma lako može rešiti predkalkulacijom. Predkalkulacija cene koštanja u integralnom transportu predstavlja vanknjigovodstveni postupak utvrđivanja troškova po nosiocima, odnosno po jedinici ostvarenih usluga u skladu sa odgovarajućim ciljevima predkalkulacije odnosno svrsi u kojoj se utvrđena cena koštanja nosioca troškova koristi. Obračun cene koštanja pojedinačnih usluga u integralnom transportu može se vršiti na nivou transportnog preduzeća kao celine ili na nivou pojedinih njegovih organizacionih delova.*

Ključne reči: *integralni transport, predkalkulacija, usluge, cena koštanja.*

Abstract: *Maintaining the momentum in achieving long-term positive business results and stable performance in the transport company is provided by maintenance, enlarging and improving the business assets, which is the primary goal of profit-oriented enterprises. Height of the financial business success stems from the difference between costs and revenue generated from the sale of transport services. Sales prices of transport services may determine the market or they occur on the basis of cost calculations. In both cases the main problem is the cost calculations determining the costs on carriers, which can be easily solved by preliminary cost. Cost estimation of the cost of the integrated transport represents a non-bookkeeping method of determining the cost to the holders or by unit provided services in accordance with the relevant objectives of cost estimation and the purpose for which the established cost carrier cost benefits. The calculation of the cost of individual services within integrated transport may be carried out at the level of the transport company as a whole or at the level of some of its organizational parts.*

Keywords: *integral transport, cost estimation, services, the price.*

¹⁵² Visoka škola modernog biznisa, Beograd, dusan67@eunet.rs

1. Uvod

Integralni transport predstavlja jednu od najznačajnijih novina i dostignuća u oblasti transporta u poslednjim decenijama. Danas se, u većem ili manjem obimu, primenjuju različite tehnologije transporta u čijoj realizaciji učestvuju transportna sredstva više vidova saobraćaja primenom iste tovarne jedinice. One se zajednički zovu tehnologije integralnog transporta i predstavljaju za određene vrste transporta nove, najprogresivnije transportne tehnologije. Transport kao privredna grana direktno utiče na konkurentnu sposobnost privrede, nameće intenzivni razvoj infrastrukture, transportnih sredstava i tehnologija. U takvim okolnostima ocenjuje se da integralni transport predstavlja izuzetno važno dostignuće u poslednjim decenijama. Jedan savremeni transportni sistem mora obezbeđivati neophodne preduslove za nesmetano povezivanje sa postojećim transportnim sistemima kao što su železnički, rečni i drumski teretni transportni sistem, kao i povezivanje u transportni lanac. Ovo podrazumeva da se tehnologije integralnih sistema transporta redovno razvijaju i realizuju paralelno sa klasičnim tehnologijama transporta.



Dragan (Lazar) Vukasović

Obrazovanje: Srednja ekonomska škola 'Hysni Zajmi', Đakovica 1987. godine. Ekonomski fakultet u Subotici, 1988-1992, Postdiplomske studije pod nazivom 'Upravljanje i informacioni sistemi u trgovini' upisuje na Ekonomskom fakultetu u Subotici 1993. godine. Magistarski rad sa temom 'Baza modela podrške odlučivanja u trgovinskim preduzećima na strategijskom nivou' odbranio je 1996. godine na Ekonomskom fakultetu u Subotici. Na temi 'Perspektiva razvoja industrije Srbije, s posebnim osvrtom na industriju obuće', doktorirao je na Ekonomskom fakultetu u Subotici 2003. godine. Objavljeni radovi – članci: 24 kao autor i 9 kao koautor, knjige – pet.

Izbori u zvanja: Na Ekonomskom fakultetu u Subotici, 1993. prvo u svojstvu demonstratora, a zatim redovnog asistenta na predmetu 'Teorija organizacije'. Godine 2006. izabran je u zvanje docenta na Fakultetu za uslužni menadžment u Doboju za užu naučnu oblast Računovodstvo i poslovne finansije (predmeti: Menadžersko računovodstvo, Finansijski menadžment, Javne finansije). Godine 2008. izabran je u zvanje docenta na Nezavisnom univerzitetu Banja Luka za uže naučne oblasti: Poslovne finansije (predmeti: Poslovne finansije, Poslovna analiza, Korporativne finansije), i Računovodstvo i revizija (predmeti: Upravljačko računovodstvo, Finansijska analiza i revizija i Specijalni bilansi). Godine 2009. izabran je u zvanje Profesora visoke škole na Visokoj školi za uslužni biznis – Istočno Sarajevo (predmeti: Upravljačko računovodstvo, Finansijsko poslovanje i Upravljanje i kontrola troškova).

AKTIVNOST U PRIVREDI: Od 1993. godine radio u Studentskom centru Subotica, kao zamenik direktora, a od 1996. godine pa sve do danas u Holding kompaniji 'Solid' kao komercijalno-finansijski direktor.

Poslednjih godina ogromne izmene u strukturi transportnih zahteva, uslovile su razvoj velikih pomorskih plovnih jedinica u brodogradnji, dok su izmene strukture u tehnologiji transporta uslovile i izmenu postupaka u proizvodnim procesima privrede. Zato je i prisutno mišljenje,

da će uspon i pad industrijskih regiona zavisiti od toga koliko će one biti u stanju da što potpunije ispune zahteve savremenih tehnologija transporta i da blagovremeno iznalaze i primene rešenja koja će biti prilagođena novim potrebama.

Donošenje odluka menadžmenta o prihvatanju poslovnih ponuda u integralnom transportu mora se zasnivati na računovodstvenim informacijama na osnovu kojih se predkalkulacijom predviđa, odnosno planira visina troškova po vrstama, raspoređenim po mestima i nosiocima troškova. Predkalkulacija troškova se često u praksi naziva i predračun. Cena opipljivog proizvoda obično se zasniva na troškovima i dodatku. To znači da preduzeće koje prodaje opipljiv proizvod obračunava troškove proizvodnje i na njih dodaje unapred utvrđen iznos za taj proizvod. Izazov u formiranju cena usluga je u tome što one zbog svoje neopipljivosti nemaju troškove prodate robe.¹⁵³

Računovodstvene informacije iskazane u predkalkulacijama troškova od vitalnog su značaja za poslovno odlučivanje o ekonomičnosti prodaje pojedinih usluga kao nosioca troškova kao i za pribavljanje odgovarajućih obrtnih sredstava koja su potrebna za planiranje pružanja transportnih usluga. Predkalkulacija troškova predstavlja skup postupaka za utvrđivanje cene koštanja svake pojedinačne usluge pre prihvatanja porudžbine klijenata i otpočinjanja procesa integralnog transporta. Planska kalkulacija troškova su predkalkulacije u formalnom smislu, jer ovaj proces kalkulisanja prethodi otpočinjanju procesa integralnog transporta što znači da se u suštini radi o vremenskoj dimenziji procesa kalkulisanja. Za svaku pojedinačnu isporuku u integralnom transportu je potrebno izraditi predkalkulaciju troškova na osnovu koje se izrađuje svaka pojedinačna ponuda.

2. Integralni transportni sistemi

Integralni transportni sistemi, sa stanovišta jedinstvene celine, dele se na tri osnovna sistema i to:

- integralni transport je način transportne manipulacije pri čemu se roba ne tovari neposredno na transportno sredstvo nego se slaže na palete ili na kontejnere, tako da oni zajedno sa robom postaju teret koji znači da je integralni transport takva tehnologija kojom se umetanjem pomoćnih sredstava između tereta i transportnog sredstva teret ukupnjava i omogućuje korišćenje mehanizacije tako da se bez kontakta sa robom ona transportuje „od vrata do vrata“;
- multimodalni transport je tehnologija kojom se u prevozu robe istovremeno koriste dva savremena i odgovarajuća transportna sredstva, pri čemu prvo transportno sredstvo zajedno sa teretom postaje teret za drugo transportno sredstvo, uz uslov da se transportni proces odvija između dve države;
- kombinovani transport je način prevoza robe kojim se u jednom transportnom lancu od mesta proizvodnje do mesta potrošnje, kombinovano, koriste najmanje dve vrste prevoznih sredstava.

U integralnom transportu se koriste sledeće tovarne jedinice:

- palete,
- mali kontejneri,
- srednji kontejneri,
- veliki kontejneri (transkontejneri),
- kompletna vozila drumska i železnička vozila ili barže rečnog teretnog saobraćaja ili samo pojedini delovi vozila (sedlaste prikolice) i izmenjivi transportni sudovi.

153 John E.G. Bateson, K.Douglas Hoffman, “Marketing usluga” Data Status, Beograd 2013, str.59

Osnovni cilj integralnog transporta je ušteda kako u vremenu tako i u troškovima prevoza kao i racionalizacija celokupnog sistema distribucije robe. Poseban cilj integralnog transporta jeste realizacija transportnog lanca od proizvođača do potrošača. Pod pojmom „transportni lanac“ podrazumeva se niz uzastopnih tehničkih, tehnoloških, organizacionih i drugih međusobno povezanih i sinhronizovanih postupaka, u okviru kojih se vrši premeštanje materijalnih dobara od izvora do cilja, primenom odgovarajućih tovarnih jedinica.

Integralni transport kao savremeni oblik transporta sačinjava celokupnost svih unutrašnjih i spoljnih operacija kojima se moraju podvrgnuti sirovine, poluproizvodi i gotovi proizvodi pri donošenju, preradi i montaži, pakovanju i transportu do mesta prodaje i potražnje, ako se pri tome koriste tovarne jedinice istih, odnosno standardizovanih dimenzija i nosivosti.

Transportni lanac se ostvaruje na konkretnim relacijama i za konkretnu robu:

- formiranjem (sastavljanjem) tovarnih jedinica,
- mehanizovanim pretovarom tovarnih jedinica sa jednog transportnog sredstva na drugo,
- integriranjem tovarnih jedinica spoljnog transporta u protok materijala industrijskog transporta i skladištenja, i obratno,
- primenom organizacionih mera, kao i sistema informisanja i upravljanja, u cilju međusobnog povezivanja i optimizacije pojedinih procesa operacija i postupaka na čitavom putu kretanja robe.

U savremenim uslovima razvoj modernih transportnih sistema karakteriše sve veća integracija tržišta nabavke i tržišta prodaje u okviru svetske privrede. Sve veća koncentracija tokova robe, naročito na području industrijskih centara, uslovljava uvođenje i primenu novih transportnih tehnologija koje će u dobroj meri zameniti postojeće klasične transportne sisteme.

3. Karakteristike integralnih transportnih sistema

Funkcionisanje integralnog transporta zahteva realizaciju sledećih tehnoloških funkcija:

- sakupljanje robe i formiranje različite tovarne jedinice;
- obezbeđenje mehanizovanog, odnosno automatizovanog pretovara robe u skladištu, između skladišta i transportnih sredstava, kao i između transportnih sredstava;
- realizaciju neprekidnih transportnih lanaca od pošiljaoca do primaoca bez ikakve diferencijacije između internog i spoljnog transporta;
- za svaku deonicu prevoza obezbeđuje odgovarajuća transportna sredstva.

Sve veća potreba za sirovinama i energijom, kao i koncentracija proizvodnje uslovljavaju uvođenje i primenu ekonomičnih transportnih metoda i sistema. Poslednjih decenija razvijaju se novi transportni sistemi velikih kapaciteta i različitih tehnologija, koji u odnosu na klasična transportna sredstva unose u transportnu tehniku i tehnologiju značajne strukturalne izmene. Nove transportne sisteme u sve većoj meri i sve više karakteriše tehnika i tehnologija neprekidnog transporta, koja se ostvaruje u vidu integralnog transporta, kojim se upravlja pomoću elektronskih računara za obradu podataka (EOP).

Iznalaženje alternativa za klasična transportna sredstva i tehnologije usmereno je na iznalaženje takvog transportnog sredstva koje će, zbog neophodnosti povezivanja sa postojećim linijskim transportnim sistemima za opsluživanje površina, morati da ispuni sledeće osnovne zahteve:

- realizaciju integralnog - kombinovanog transporta i eventualnu podelu velikih transportnih jedinica na manje;
- realizaciju kratkih vremena za otpremu, dostavu i pretovar;
- realizaciju automatskog formiranja tovarnih jedinica i automatskog upravljanja tovarnim jedinicama;
- realizaciju različitih mogućnosti za prevoz robe kako u čvrstom, tečnom i gasovitom stanju, tako i za prevoz drenažne robe, robe u rasutom stanju, paleta i kontejnera;
- realizaciju što potpunijeg tehnološkog povezivanja i preplitanja spoljnih transportnih sistema sa sistemima industrijskog transporta.

Sve veće tehnološko povezivanje tokova robe različitih transportnih sistema spoljnog i industrijskog transporta, kao i tokova pomorskog, vazdušnog, železničkog, drumskog i rečnog transporta, nužno zahteva izgradnju i primenu novog, nadređenog transportnog sistema, koji će obuhvatati, kako predstojeće, tako i buduće ekonomične transportne sisteme.

Transport robe će se ubuduće sve više koncentrisati na određenim deonicama tokova robe i time usloviti bitne izmene u sistemu skladištenja, pretovara, transporta robe i informatike. Robne tokove karakterišu količine tereta u tonama, kubnim metrima ili komadima koji se premeštaju u određenom vremenskom periodu na datom pravcu ili na punktu. Prema karakteru premeštanja robni tokovi se dele na spoljne i unutrašnje. Spoljni tokovi se ostvaruju magistralnim, javnim ili spoljnim transportom koji pristižu spolja (robni tokovi prijema) i odvoz (robni tokovi otpreme). Zbir spoljnih tokova, tj. količina primljenih i otpremljenih tona tereta u jedinici vremena (godina, kvartal, mesec, dan), predstavlja spoljni promet tereta fabrike, terminala i sl.

Unutrašnjim tokovima pripadaju robni tokovi koji se ostvaruju među pogonskim industrijskim transportom, a njihov zbir čini unutrašnji robni promet fabrike, terminala i sl. Drugim rečima, robni tokovi se realizuju u makrodistribuciji (spoljni) i mikrodistribuciji (unutrašnji). Nove tehnologije transporta robe uslovljavaju izmenu strukture u tehnici i tehnologiji protoka materijala. Osim toga, ove nove tehnologije lančano utiču na razvoj infrastrukture, a preko nje i na razvoj industrije i društva.

4. Predkalkulacija u integralnom transportu

Osnovni cilj predkalkulacije je da služi kao poslovni orijentir. Iz tih razloga ona poseduje veliku operacionalnu vrednost. Predkalkulacija dakle predstavlja skup računskih postupaka za utvrđivanje cene koštanja usluga pre otpočinjanja njihovog pružanja. Delatnost transporta se najčešće zasniva na pojedinačnim porudžbinama pa se često predkalkulacija troškova naziva i predkalkulacija porudžbina. Poželjno je da se predkalkulacija sastavlja na bazi preciznih normativa utrošaka, a ukoliko takav pristup nije moguć na bazi aproksimativno predviđenih troškova, što predstavlja manje precizan, a i nedvosmisleno lošiji pristup.

Navedene specifičnosti predkalkulacije u transportu ukazuju na to da se predkalkulacije odnose na porudžbine usmerene na konkretne zahteve kupaca usluga, tj. prema njihovim pojedinačnim porudžbinama sa utvrđenim rokovima izvršenja. Do cene koštanja transportnih usluga u integralnom transportu predkalkulacijom najčešće se dolazi putem standardnih troškova. Predkalkulacija je nezaobilazna i ne može se zameniti nekim drugim instrumentom u integralnom transportu pošto se najčešće radi o ugovaranju isporuka po pojedinačnim porudžbinama kupaca. Tradicionalni metod obračuna troškova, koji su kreirani za praćenje

potrošnje sirovina, amortizacije i rada slabo pomažu menadžerima uslužnih preduzeća da razumeju strukturu svojih troškova.¹⁵⁴

Organizacija integralnog transporta je složenija kod isporuka čiji rokovi su duži. Njihovi troškovi isporuke su visoki i zahteva se angažovanje većeg volumena transportnih sredstava kao i broja neposrednih radnika. Takve isporuke roba uslovljene su visokim troškovima i velikim angažovanjem raznorodnih sredstava transporta. Ovakva vrsta usluga u integralnom transportu obično ima veliku vrednost, pa je iz tih razloga potrebno saznanje o njihovim cenama koštanja pre ulaska u realizaciju posla, kako bi i klijent, a i menadžment transportnog preduzeća već prilikom ugovaranja realno procenili svoje mogućnosti, a nepoznanice i rizik sveli na dopustivu meru.

Predkalkulacija u integralnom transportu predstavlja osnovni instrument kojim se utvrđuje cena koštanja i prodajna cena transportnih usluga. Do njenog konačnog oblikovanja je utoliko teže doći ukoliko su isporuke porudžbina dugotrajnije. U tom slučaju se često na cenu koštanja moraju dodati i skriveni troškovi. Ove troškove je potrebno pažljivo locirati i odmeriti, jer oni mogu prodajnu cenu transportne usluge učiniti neprihvatljivom za naručioca. Postupak izrade predkalkulacije porudžbine je utoliko složeniji ukoliko je svaka nova narudžba zbog svojih specifičnosti, drugačija od prethodnih, pa predstavlja specifičan slučaj i utoliko se zahteva veća opreznost pri njihovom sastavljanju.

Predkalkulacijom se dakle do cene koštanja dolazi na osnovu standardizovanih ili aproksimativnih troškova. Pripremljena na osnovu standardnih troškova predkalkulacija pored svoje funkcije da služi kao osnova za određivanje prodajnih cena usluga u integralnom transportu ima veliki značaj i za pripremu plana obračunskog perioda. Zavisno od dinamike ugovorenih poslova i projektovanih prihoda i rashoda predkalkulacija se može uključiti u planove prihoda i rashoda kao i poslovnog rezultata perioda. U teoriji se predlaže da strateške odluke o formiranju cena treba da budu zasnovane na pitanjima koja se tiču troškova, tražnje, kupaca, konkurencije, profita, proizvoda i zakonske regulative.¹⁵⁵

Predkalkulacija zasnovana na standardnim troškovima predstavlja skup obračunskih postupaka usmerenih na utvrđivanje cene koštanja unapred za konkretni obračunski period, obično za godinu dana, za usluge transportnih preduzeća. Ona predstavlja rezultat standardizacije troškova i čini osnovu realizacije knjigovodstvenih, bilansnih, planskih i analitičkih zadataka ovakvog sistema obračuna troškova kao instrument kojim se kontroliše ekonomičnost poslovanja. Predkalkulacije na osnovu standardnih troškova obično se odnose na jednu godinu. Međutim one mogu biti i bazne, tj. da se izrađuju za više godina, ukoliko tehničke karakteristike transportnih sredstava i transportovanih roba ostaju nepromenjene. U ovom slučaju predkalkulacija omogućava identifikovanje trenda odstupanja u standardnim troškovima kao i odstupanja u efikasnosti poslovanja. Bazna predkalkulacija kao sredstvo obračuna obezbeđuje uporedivost odstupanja u odnosu na standardne vrednosti različitih perioda. Zbog stalnih i često značajnih promena cena goriva i drugih faktora troškova jednom sastavljena standardna predkalkulacija relativno brzo prestaje biti aktuelna. Iz navedenih razloga bazna kalkulacija se može koristiti za kraći vremenski period kada se ne događaju značajni zaokreti u integralnom transportu.

154 Beth M.Chaffman, John Talbott "Activitia Basced Costing in a Service Organization", GMA Magazin, (Dec 1990./Jan 1991), str.16

155 K.Douglas Hofman i L.W.Turley "Toward an Understanding of Consumer Price Sensitivity for Profesional Service" Akademi of Marketing Science, Miami 1999, str.170

Po završetku obračunskog perioda u fazi kontrole izvršenja, predkalkulacija praćena adekvatnom naknadnom kalkulacijom obezbeđuje utvrđivanje odstupanja stvarnih od očekivanih rezultata pojedinih transportnih porudžbina ili čak odstupanja u realizaciji pojedinih segmenata u ostvarenju integralnog transporta, ukoliko je predkalkulacija raščlanjena i koncipirana da obezbedi mogućnost takvog oblika kontrole. U poslu vezanom za realizaciju isporuke roba u integralnom transportu učestvuje više izvođača pa predkalkulacija u svakom pojedinačnom slučaju predstavlja osnov za uređenje njihovih međusobnih odnosa, analizu prethodnih aranžmana kao i instrument planiranja.

5. Zaključak

Kalkulacija u integralnom transportu predstavlja metod obračuna i prenošenja troškova na obračunske jedinice i pojedinačne usluge. Svrha obračuna troškova je da se pojedine obračunske jedinice i pojedine usluge što pravilnije opterete troškovima koje su izazvali. Osnovni cilj predkalkulacije u integralnom transportu je utvrđivanje cene koštanja jedinice usluge, pa se problem koji se njom rešava sastoji u tome da se troškovi po vrstama alociraju na nosioce troškova.

Način vezivanja troškova za obračunske jedinice i usluge razlikuje se u zavisnosti od vrste troška i primenjene metode njihovog alociranja. Zavisno od konkretnog cilja koji se želi rešiti kalkulacijom i zadatka koji se postavljaju prilikom njihovog sastavljanja postoje različite vrste i oblici kalkulacija. U obračunu usluga integralnog transporta prednost obračuna troškova treba dati predkalkulaciji kao vrsti kalkulacije koja uvažava sve specifičnosti integralnog transporta kao savremenog oblika pružanja transportnih usluga. Predkalkulacijom u integralnom transportu se vrši obračun, kao i planiranje visine troškova po vrstama raspoređenim po mestima i nosiocima što predstavlja suštinu donošenja odluke menadžmenta o prihvatanju ili neprihvatanju određene porudžbine profitno orijentisanog transportnog preduzeća.

Literatura

1. Capineri C., Leinbach, T.R. (2003) „Globalization, E-economy, and transport“ Growth and Change
2. Ilija Nikolić, Ranko Božičković (2007) „Metode optimizacije u zadacima tipa transporta sa jednim i više kriterijuma“ Saobraćajno tehnički fakultet Dobo
3. Nebojša Bojović(2011) „Ekonomika železničkog saobraćaja“. Saobraćajni fakultet, Beograd
4. John E.G. Bateson, K.Douglas Hoffman, “Marketing usluga” Data Status, Beograd 2013, str.59
5. Beth M.Chaffman, John Talbott “Activitia Basced Costing in a Service Organization”, GMA Magazin, (Dec 1990/.Jan 1991), str.16
6. K.Douglas Hofman i L.W.Turley “Toward an Understanding of Consumer Price Sensitivity for Profesional Service” Akademi of Marketing Science, Miami 1999, str.170

GLOBALIZATION OR NEW NATIONAL BORDERS

GLOBALIZACIJA ILI NOVE NACIONALNE GRANICE

PhD, Christian Tanushev, Assoc.Prof.¹⁵⁶

Abstract: *The study of globalization requires examining several aspects: how do we define the phenomenon, which are the advantages and disadvantages we observe and which contradictions are driving forces of the process. This article is aimed to contemplate on the questions: do we follow the road of globalization or are we at a track to new national borders?*

Key words: *Globalization, advantages and disadvantages of globalization, contradictions in globalization*

Sadržaj: *Proučavanje globalizacije zahteva istraživanje nekoliko aspekata: kako je definisan ovaj fenomen, što su prednosti i mane koje posmatramo i koje kontradiktornosti su pokretačka snaga ovog procesa. Ovaj članak ima za cilj da istraži sledeća pitanja: da li pratimo put globalizacije ili smo na putu ka novim državnim granicama?*

Ključne reči: *Globalizacija, prednosti i nedostaci globalizacije, protivrečnosti u globalizaciji*

INTRODUCTION

The process of globalization in different areas of our life: political, economic, technological, environmental has accelerated in recent years.

In politics, globalization encourages the implementation of democratic practices of governance and protection of human rights. It increases and intensifies interstate contacts and supports the creation of supranational regulatory regimes. In geopolitical terms it is manifested in an effort to remove the barriers imposed by national governments that restrict the free movement of economic resources. In the economic sphere globalization implies applying the principles of market economy, both in terms of domestic and external markets and supports market integration that goes beyond the borders between countries. The technological aspect is manifested in the ability to accelerate research in various fields of science, through simplified communication between scientists and the dissemination of scientific knowledge. In the social area, globalization develops the potential for expansion of interpersonal contacts, general and vocational training, and helps to overcome intercultural differences. Environmental manifestation is the joint sharing of the Earth: its continental land, air, and water.

¹⁵⁶ University of National and World Economy, Studentski Grad "Christo Botev", 1700 Sofia, ctanushev@yahoo.com

The study of globalization requires examining several aspects: how do we define the phenomenon; which are the advantages and disadvantages we observe, and which contradictions are driving forces of the process. This article is aimed to provide guidelines to contemplate on the questions: do we follow the road of globalization or are we at a track to new national borders?

GLOBALIZATION - DEFINITIONS

An article published in 2006 by Dr. Nayef R.F. Al-Rodhan and Gérard Stoudmann from the Centre for Security Policy in Geneva provides an extensive list of more than hundred different definitions of the process by scientists and institutions. This fact alone is sufficient to demonstrate the complexity of the concept and the different perspectives from which it could be perceived. The definition of these two authors states: “Globalization is a process that encompasses the causes, course, and consequences of transnational and transcultural integration of human and non-human activities.” [1]

***Christian Tanushev** was born in Sofia in 1958. He graduated in 1982 and defended his Ph.D. thesis in 1988 in the University of National and World Economy (UNWE) in Sofia “Management and Planning”. In 2005 he was elected as Associate Professor of Marketing and Strategic Planning Department. Since 2009 he is a Vice-Dean responsible for International Cooperation of the Faculty of Management and Administration in UNWE. He teaches courses in Money and Capital Markets, Strategic Corporate Planning, Game Theory, and International Marketing. In 2002 he successfully covered the requirements of the program on Investment and Securities of Georgetown University, Washington, DC, USA.*



He has been a guest lecturer in European University in Madrid, Spain, Saxion University in Deventer, The Netherlands.

He was responsible as the first Chairman for the establishment and management of the Bulgarian Securities and Stock Exchanges Commission. He used to serve as the Director of Budget Directorate in the National Health Insurance fond, the Financial Director of the National Health Hospital, and chief-expert in the Ministry of Economy and Planning. During his business carrier he was also the CEO of the Financial Company “Naturella” and the CFO of the Financial Company for more than nine years.

He participated in multitude of international projects including the “Ex-Ante Evaluation of the Partnership Agreement of the Republic of Bulgaria and the EU for the 2014-2020 Programming Period”, “Implementation of Practical Impact Assessment of Legislation and Policies”, “Development of a Hospital Master Plan and Restructuring Strategy”, sponsored by the European Union and the World Bank.

He has more than 50 publications in Bulgaria as well as internationally. Some of them are: the books - “Marketing and Planning in the Investment Companies”, “Research on Non Professional Investors – Real and Potential Clients of Collective Investment Funds”; the co-authorship in “Money and Capital Markets”, “Voluntary Health Insurance Funds”, chapters in “Marketing”, “Forecasting and Strategic Planning”, “Strategic Planning and National Balances” and a wide variety of articles.

Nicholas Stern as Senior Vice-President and Chief Economist of the World Bank defines globalization as “the growing integration of economies and societies around the world” [2]

In social sciences professor Roland Robertson defines globalization as a concept that “refers both to the compression of the world and the intensification of consciousness of the world as a whole... both concrete global interdependence and consciousness of the global whole.”[3] Using a term from physics is not accidental. It is known that compression of the gases causes the reduction in volume in order to raise their temperature and pressure.

Worldwide, advocates of the process are as numerous as its critics. On one hand, in the social sphere, we have had a significant international cultural exchange. There are eloquent examples in Bulgaria. The world has an opportunity to get acquainted with the Thracian treasures, the spread of Byzantine iconography in our land, and at the same time Bulgarians have access to a virtual representation of the exhibitions of leading museums such as the Louvre, the Hermitage, Prado and Metropolitan. Culture comes close to each and every person - the world premiere of movies, books, instant access to information. People are able to travel abroad with fewer restrictions. They have access to better education and health care services. They may even have their own favourite dish – pasta, sushi, burrito with guacamole - that are served in “unbelievably remote” regions of the world.

On the other hand, monetization of social activities leads to the inculcation of thinking and behavioral stereotypes. (the Hollywood productions, the Japanese manga, virtual games). Scientific research concentrates mainly in areas with fast return on investment. In education we observe demand for specialties, which will yield financial prosperity, at the expense of the humanities. People are deprived of treatment because of the costs incurred.

Integration in the field of the economy has reached the highest level of development compared to other areas. The definition of the International Monetary Fund emphasizes specifics in this area.

According to the IMF: “Globalization refers to the growing economic interdependence of countries worldwide through the increasing volume and variety of cross-border transactions in goods and services and of international capital flows and also through the more rapid and widespread diffusion of technology” [4].

So, the analysis of these definitions suggests that the process of globalization is creating networks of connections and relationships between individuals, companies, governments, non-governmental organizations on a planetary scale, which allow free movement of flows:

- people (migration);
- goods and services;
- capital;
- technologies (transfer);
- information (mass communications, Internet) and ideas

Economic data speaks for itself. The value of trade (the sum of exports and imports of goods and services) as a percentage of gross domestic product in the world has increased for the period 1990 - 2013 from 38.75% to 59.45%. [5] Foreign direct investment as a percentage of Gross Domestic Product in the world rose from 6.5% to 33.6%. [6]

ADVANTAGES AND DRAWBACS OF GLOBALIZATION

The benefits of globalization can be traced in several directions.

Material well-being in many countries has increased. Substantial raise in average income per capita is observed. The number of people, who lived in extreme poverty (less than \$1.90 per day), is reduced significantly from 1.95 billion people in 1990 to a forecast of 0.72 billion people for 2015. The global poverty rate has fallen from 37.1% in 1990 to forecasted 9.6% for 2015. [7] The examples most frequently mentioned are India, China, South Korea and Sub-Equatorial Africa. In these countries the results are achieved by expanding the market, boosting in volume of production and reducing the costs per unit of product through economies of scale.

International trade has increased in scope of products and participants, in scale and in pace and allows meeting timely and effectively the needs of significant groups of people. The idea can be traced to the founders of the classical school of economics Adam Smith and David Ricardo with their concept of comparative advantages and efficiency in the production of goods by different natures. Looking deceptively easy, the task of expansion of world trade in recent years has involved a minimum of three issues: information - tracking the tastes and attitudes of consumers, manufacturing - securing the required goods from manufacturers and logistics - the efficient transportation of products to the factory for assembly or to the end user. Finding a successful solution leads to an increase in the flow of goods and services and ultimately the welfare of the inhabitants of the planet.

The reduction or 100% relief on debt of some countries is enforced. The International Monetary Fund and the World Bank launched in 1996 an initiative for heavily indebted poor countries (HIPC). It was aimed to reduce the debt burden to sustainable levels that would reflect the export-debt ratio. Other International organizations participated in taking the decision: the African Development Bank, the Inter-American Development Bank, and all Paris Club creditors. Of the 39 countries eligible or potentially eligible for HIPC Initiative assistance, 36 are eligible to full debt relief. The total amount of debt-service relief over time is \$76 billion. [8] Some examples of countries which benefited those policies are Nigeria, Democratic Republic of Congo, Tanzania, Nicaragua, Guyana, and Afghanistan.

The growth in economy, caused by globalization, leads to an increase in employment rates. The Global employment rate grew with an average annual rate of 1.7% between 1991 and 2007. Even the global financial crisis only managed to slow down but not to reverse this trend. Between 2007 and 2014 the growth was 1.2% per annum. [9] The number holds true despite the increase in the population during the last 25 years. There are of course shifts in distribution of the work force between developing and developed countries. The policy of outsourcing, widely applied by global corporations, supports the concentration of lower value-added sectors and most of the manufacturing operations in less developed countries. At the same time, the development of "knowledge economy" requires more highly educated and skilled people in the fields of finance, health care, and scientific research in advanced economies.

Globalization supports the transfer of new technologies. Let us consider the mobile personal digital devices. Smart phones and tablets are at hand at any time and through access to the Internet enable us to find and use information; to exchange files between users in real time via infrared ports, Bluetooth, cloud technologies. Sharing files partner to partner ("peer-to-peer")

is subject to prosecution for copyright infringement of the companies, but also provides an option of using artwork or software with free or partially free access. The transmission of voice and image via Internet (VoIP) among portable devices allows transactions between the most distant points of the planet in real time free of charge.

If in the past the billing of telephone services was based on the ideas of call duration and distance between subscribers, a recent decision of the European Commission to eliminate roaming charges by 15 June 2017 is an evidence of the ongoing changes in telecommunications. Videoconferencing is now a routine. Scientific forums are organized in the form of webinars. Participating scientists from around the world comfortably seat in their office or at home in front of the computer screen and exchange ideas. It is possible for a person just to wander down the street and his glimpse might be caught by an object with strange matrix barcode on it, the QR code (Quick Response code). By scanning the image with a smart phone or tablet, one can get complete information about the object. Originally used to control inventory and installed modules in the automotive industry in Japan, today it is used not only in manufacturing, but can be seen in museums and exhibitions, in tax forms, even in personal business cards. Biomimicry, nanotechnologies, new smart materials, agile manufacturing will continue to profoundly affect the world.

Rapid dissemination of knowledge and skills, inconceivable in the past, is possible through the Internet. The concept of a global information network changed the space in which mankind lives. We can admire or condemn virtual reality, but this is a new universe we inhabit together. A whole set of protocols with menacing sounding Latin acronyms: HTML - to create websites, FTP- for file sharing, HTTP – to link to pages in the Internet, TCP / IP - the transport system, the base on which other connect; are available for free. The most important feature of these protocols is the open source, which prevents their commercialization and allows users to improve them. The main advantage of the Internet is the link through emails and human knowledge is available to everybody.

It should be emphasized that each era of globalization has its basis. The Roman Empire built roads in all provinces where legions entered, and soldiers were always followed on the heels by merchants. The British Empire in the 17th-18th century created its colonial system based on the telegraph and safe sea navigation. The modern uniting force of globalization is the Internet. Search engines such as Google, Bing, Yahoo, Ask, and Baidu meet the increasing traffic every day. In July 2015 Google has had over 1.1 billion unique visitors, Bing – 350 million, Yahoo – 300 million, and Ask – 245 million, according to the company EBizMBA, which specializes in providing information to entrepreneurs on the popularity of websites on the Internet. [10] Some sources claim Baidu has almost 2.17 billion monthly active users and more than 0.5 billion of them are mobile searches. [11]

Globalization allows increasing of life expectancy, ensuring access to clean drinking water and food for the poorest, creating interpersonal and social contacts worldwide.

Joseph Stiglitz [12] is one of the authors who acknowledges these advantages but at the same time outlines the theoretical framework of disadvantages and failures of globalization. A single model of "shock therapy", accepted as true, is applied blindly all over the world. Institutions in the so-called "Washington consensus" - the International Monetary Fund, World Bank and United States Department of the Treasury, supplemented by the policy of the World Trade Organization impose the neoclassical and neoliberal ideas of free market on

every country which in the long run leads to failures. The characteristics of the model are as follows:

- Imposition of the principles of free market economy without establishing a mechanism to preserve local production and trade.
- Provision of loans, which lead to the loss of national sovereignty. These funds had been usually spent following opaque procedures. Very often they support the shadow businesses of the political elite and oligarchs close to them.
- Privatization, that springs to life "crony capitalism", where successful business depends on political contacts. In many cases, assets are sold below their real value as a result of lost market positions.
- Land reform, which destroys large cooperative farms and splits them into small plots, impossible to be cultivated in a modern mechanized way.
- Liberalization of financial markets without establishing in advance the necessary regulatory framework.

Stiglitz builds his analysis on the premise that information is incomplete and asymmetric for the individual market participants: consumer and producer, an employer and an employee, creditor and debtor, therefore, the market cannot be the perfect regulator of processes in the economy. The intervention from the state and regulators is necessary to achieve effective results in society. Consequently, globalization promotes the development of those countries where national governments reckon the characteristics of the stage of economic development and succeed to protect domestic production to achieve sustainable growth, technological progress and to grasp and master modern knowledge. Successful examples are China, South Korea and Taiwan: they manage well their foreign trade relations and integration in the international division of labor.

The disadvantages of globalization could also be traced in other areas.

Power shifts from national governments to large corporations. Global companies have plenty of funds that often exceed the budgets of individual countries. This fact allows them to impose certain policy decisions that are not always in the best interest of the inhabitants of a country or region.

Offshore zones with preferential taxation draw the income of the countries away. The ability of nation states to form the income tax on the profits of corporations is constrained. It also undermines the ability of governments to perform their social functions. Regardless of that the companies benefit from the services provided by state institutions such as education, law enforcement, infrastructure, etc.

Elderly people, socially vulnerable groups, and people with low education who do not have access to the education system either because of lack of funds or social prejudices (restrictions imposed on girls in some developing countries) cannot benefit from the globalization.

Unemployment and social unrest arises in developed countries as a result of the outsourcing of production and business processes and targeting regions with low wages.

Global media can be misused for propaganda purposes and manipulation of the minds and behavior of the people in different parts of the world.

The hazards that countries, corporations, and people encounter increase and often these risks cannot be assessed in advance. This uncertainty will escalate with the deepening of globalization.

CONTRADICTIONS – THE DRIVING FORCES OF GLOBALIZATION

Contradiction "National State - Transnational Corporations".

Sociologist Ulrich Beck [13] explores in depth the risks to modern society from globalization and highlights several key opportunities that corporations can benefit from. They are directly related to the management of the processes of production and marketing activities.

Global corporations must decide, but can choose: the state where they will register their head office and subsidiaries, the country or countries where they will carry out their core business, the country in which they will pay taxes and the state their major shareholders are residents of. They can all be different. The contradiction that occurs is that capital is mobile and global in nature, but at the same time, labor remains local. Freedom of movement remains valid, but only for a limited number of people. Imagine migration flow numbering hundreds of millions of people from India, China or the Arab World. Europe is at the verge of humanitarian crisis with just approximately one million refugees in 2015.

The companies with the introduction of digital technologies and telecommunications can compartmentalize processes into their constituent elements and optimize the allocation of these operations between countries. Products and services lose their national identity, but retain the corporate brand. The power of the corporations is growing. They can force the individual locations to compete with each other by the level of wages, social spending, and infrastructure to attract the implementation of certain processes or procedures. The national states and governments are faced with the choice between: social protection of the population at high unemployment rate or low unemployment rate with limited possibilities to impact the poverty.

Risks are transferred from the global corporations to the nation state and finally to the individuals. People who make decisions and should be responsible for the consequences can ultimately avoid risks by reallocating them to consumers. The concept of "informed, responsible consumer" who realizes the harm of genetically modified foods, nuclear and chemical pollution, electromagnetic radiation, financial speculation and consciously chooses the products is a convenient excuse for action by businesses whose long-term ramifications are difficult to assess. The contradiction between the short-term orientation of corporations to profit and long-term interests of society unfolds on a planetary scale. The global financial crisis of 2007 caused a sharp drop in income, assets and consumption of millions of people, bankruptcy of small and medium enterprises, global recession. Yet, many financial institutions were bailed out with public funds. The tragedy of the accident at the Fukushima nuclear plant in Japan in March 2011 required the evacuation of over 100,000 people from their homes. At least 40 years will be needed to clean the area and it will cost over \$ 100 billion, most of which are made available from public sources. [14] Tepco, the company that owns the plant, accounts at the end of fiscal 2014 net profit of \$ 3.65 billion. [15]

Contradiction "Opportunities - Threats".

The process of globalization has a twofold impact on companies: by the nature of competition and by the interaction with consumers.

Users benefit from: the creation of new products, lower prices for certain goods, expanding access to products through the channels of electronic commerce – by delivery to the address of residence, higher level of awareness, and opportunities to invest in financial instruments in the international market. Corporations have access to a wider range of resources; expand the market of realization of production; reduce the cost of transporting cargo and of communication between the subsidiaries worldwide.

At the same time, the mobility of production processes reduces the income of a significant proportion of people worldwide, which leads to the so-called process of "agflation" - food prices increase, and many products are not available to consumers for economic reasons.

Companies have relatively easy access to financial resources and low interest rates, which creates an environment that allows them to ignore the risk. Striving to realize maximum yield shifts the focus in assessing the projects and allows ignoring the possible adverse outcomes. The failure of even one major project or inappropriate choice of a business model could lead to insolvency and bankruptcy of the company.

Examples of bankrupt companies are numerous. Banco Espirito Santo in Portugal lost during the first six months of 2014 \$4.8 billion. The biggest pharmacy chain and "drogerie markt" in Europe, the German's Schlecker [16] closed its doors in 2012. It used to manage over 14,000 stores in 17 countries. Arcandor (formerly known as KarstadtQuelle), a retail chain with highly developed network and one of the leading companies in the catalog and Internet commerce also ceased its operations in 2009. The failure was attributed to the German government which refused to provide credit guarantees amounting to €650 million [17]. Canadian Nortel was the first major technology company that went bankrupt in 2009. At its apogee the company was valued at over \$260 billion and exceeded one third of the market capitalization of the Toronto Stock Exchange. The list can be extended by Royal Bank of Scotland Group, Lehman Brothers, and Bear Stearns – all victims of the crisis in 2008.

Contradiction "Competition - Partnership".

A prime example is the establishment of international standards. They deprive companies and countries from imposing their own decisions. Only a few years ago all smart phones' chargers were different and "unique". The same was valid for tablets, electronic book readers, gaming consoles, etc. In 2011 the European Commission signed a memorandum with 14 major mobile phone manufacturers to introduce a uniform standard micro-USB. Only Apple has not yet complied and offers an adapter to its port. (It must be acknowledged that over the Lightning port used by Apple one can transfer audio and video, while the micro-USB allows only charging and data transfer.

Development and implementation of systems for good manufacturing practices (GMP) in the pharmaceutical industry in cooperation with all interested companies covers the entire process from delivery of raw materials and components, storage and preparation, to the actual processing of the product, to packaging and distribution. GMP is a guarantee of product

quality for consumers and allows tracing a series of drugs, when testing pollutants, or when abnormalities are discovered.

Another striking example is the Committee Colbert in France, which brings together more than 80 manufacturers of luxury goods. In recent years it includes companies from Germany, the Czech Republic, and Hungary and has contacts with similar organizations in Italy, UK, and Spain. Famous for protecting the name "Champagne", it controls the production of counterfeit products marked with original trademarks. The Committee cooperates with cultural and educational institutions, invites celebrities (businessmen, actors, athletes) to determine global trends in the field of luxury goods, and conducts an annual competition for young designers. The association supports small businesses, some of which are single artists working for an elite clientele, in the field of fashion, accessories, perfume and jewelry and to gain access to international markets. After the organization launched a cooperation program, the members' sales increase at constant prices five times from €4.1 billion (67 participants in the association) in 1984 to €39.6 billion (78 participants) in 2013. [18]

Other prominent example is the cooperation of Coca-Cola and Heinz to replace plastic (PET) bottles, which contain 30% plant substances, with new ones – produced entirely of vegetable matter. Nike and Procter & Gamble joined the consortium. The new bottle was introduced to the market in June 2015. It is neutral to water and carbon dioxide and will be fully recycled.

Microsoft and Toyota Motor Corp. are in a strategic alliance to create a software platform for managing information systems of electric cars: power, navigation and multimedia. The idea goes even further. The cloud-based technologies and software will automatically optimize the charge mode of the car. In both examples above, each of the participants in the Union retains its leading competitive position.

Contradiction "Global Culture - National Identity".

Globalized companies require the use of identical products. The process nurtures the consumer with a sense of empathy, of inclusion to the world, helps to increase the social status, and constitutes means of self-expression. Products such as, smart watches, the Wi-Fi camera installed in drones and operated by smart phone and the Amazon's Kindle do modify habits and lifestyle of people. These types of products create consumption based on commodity fetishism. Bitter truth is contained in the anecdote that some people have to undertake surgery to separate the smart phone from their hand. American sociologist Herbert Schiller called the process "cultural imperialism" that pushes the boundaries of consumer society. [19] The rising demand for foreign "prestigious" goods restricts the growth of local production. It incites the desire of consumers to emulate the lifestyle of the "rich".

Each and every act of establishing a preference for universal goods is actually a process of instilling certain values. Technologies are seen as a very successful tool of cultural imperialism, because they are perceived simply as hardware and software - neutral, containing no moral principles and norms applicable in any social system. These technologies disseminate information freely, expanding the horizons of everyone involved in this stream. However, access to technology and information depends on social status. This access comes at a high price: the value of devices, the cost of services for admittance to the global network. The moral cost is even higher - the relations among people are transformed into a commodity. When it comes to free access to information it broadens horizons if it is not pre-filtered and if it does not distribute ideas and knowledge selectively.

National identity resists this process. Local companies are able to compete successfully with globalized giants following the strategy of “over-localization”. They create a unique consumer value. Dubai as a tourist destination is a vivid example of the globalization of business, based on local advantages. Located in an Islamic state, which imposes many restrictions on women, with adverse weather conditions, a ban on alcohol and despite all, the city is one of the most attractive places for entertainment.

Another example is the use of "clean" foods. Advertising of organic products is a global process. But the opportunity to serve your relatives food from a local farm, where no chemical fertilizers, growth hormones, etc. are used is a temptation. It appears attainable only at a unique location. More and more consumers begin to consciously seek "different" when choosing food, clothes, and travel destinations. A trend of "green", protective to the environment, of course, ethical and responsible consumption is hopeful in conserving the Earth's resources.

Contradiction "Global Integration - Local Responsiveness".

Global companies follow strategies applicable in a planetary scale that require the introduction of uniform management practices of the business. Several factors determine global integration. Economies of scale are achieved by concentrating production in a few carefully selected countries. With the increase in the number of subsidiaries the ability to exercise effective control and direct impact on decision making shrinks. Alignment of consumer tastes to mass products, with similar functions, quality and price, allows customer satisfaction with identical goods. Examples for such mass products are the consumer electronics – tablets, smart phones etc. Global access to energy, raw materials, components, and skilled labor leads to lower costs. Intensified competition from global companies and local producers requires to trace their steps and to find solutions against potential threats on time. It is an imperative to concentrate investment resources to achieve optimum results. All these factors lead to increased efficiency.

In turn, local responsiveness is required based on the influence of the following reasons. Each country has unique natural conditions and resources. Their use creates comparative competitive advantages. Distinctive culture reveals specific needs of consumers who require adaptation of the global strategies of companies. Differences in distribution channels could have a significant impact in ensuring access to customer. In some countries, hypermarkets are the preferred place for shopping and in others – small shops, where personal contact is important, prevail. People's choices expand because of the availability of products-substitutes in the market. And last but not least, regulatory regimes may alter expected performance.

Some industries are more vulnerable and require local responsiveness. Food and beverages, the clothing industry, retail, and publishing impose compliance with country-specific regulations.

In other sectors, the boundary between global efficiency and local responsiveness can be traced in different functions. For example, in the automotive industry, research and development is usually integrated globally, while distribution and customer service should be locally responsive. Global integration is based on economic and technological efficiency, and the results are achieved through cost savings and increased productivity. Local responsiveness is associated with users and specifics of the market and the main goal is customer satisfaction.

CONCLUSION

Globalization encompasses different aspects of human life. A clear definition of the term is imperative. The process of globalization is creating networks of connections and relationships between participants on a planetary scale, which allow the free movement of flows of people, goods and services, capital, technology, information and ideas.

The study of the advantages and disadvantages of the process allows us to track changes in different spheres of our lives and to predict possible developments in the future.

The diversity of relationships raises a number of contradictions that should be taken into account in the activities of governments, corporations, non-government organizations, and people. Awareness about the changes in the society in which we live, understanding the trends associated with the deepening of the interaction of the participants in the globalization process will allow national authorities to formulate correct strategies for long-term development.

REFERENCES

- [1] Nayef R.F. Al-Rodhan, Gérard S. 2006. *Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition*, Geneva, Geneva Centre for Security Policy, p.5
- [2] World Bank. 2002. *Globalization, Growth and Poverty. Building an Inclusive World Economy*. New York: Oxford University Press, p. ix
- [3] Robertson, R. 1992. *Globalization: Social Theory and Global Culture*. London: Sage Publications, p.8
- [4] IMF. 1997. *World Economic Outlook*. p.45
<http://www.imf.org/external/pubs/weomay/weocon.htm> (November 2015)
- [5] World Bank. 2015. *World Trade and Development Indicators*.
<http://wits.worldbank.org/CountryProfile/Country/WLD/Year/2013> (November 2015)
- [6] UNCTAD. 2015. *World Investment Report 2015 - Reforming International Investment Governance*.
<http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1245>
(August 2015)
- [7] Cruz, M. et al. 2015. *Ending Extreme Poverty and Sharing Prosperity: Progress and Policies*. Washington. World Bank Group. Policy research Note, p.8,
<http://pubdocs.worldbank.org/pubdocs/publicdoc/2015/10/109701443800596288/PRN03-Oct2015-TwinGoals.pdf> (November 2015)
- [8] IMF. 2015. *Debt Relief Under the Heavily Indebted Poor Countries (HIPC) Initiative*,
<https://www.imf.org/external/np/exr/facts/pdf/hipc.pdf> (November 2015)
- [9] International Labour Organization. 2015. *World Employment and Social Outlook. Trends 2015*. Geneva, International Labour Office, http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_337069.pdf (November 2015)
- [10] <http://www.ebizmba.com/articles/search-engines> (November 2015)
- [11] <https://www.techinasia.com/baidu-mobile-search-engine-hits-500-million-active-users/> (November 2015)
- [12] Stiglitz, J. 2002. *Globalization and its discontents*. New York. W.W. Norton
- [13] Beck, U. 2000. *What is Globalization*. Cambridge. Polity Press. Beck, U. 2007. *World at Risk*. Cambridge. Polity Press

- [14] <http://www.world-nuclear.org/info/Safety-and-Security/Safety-of-Plants/Fukushima-Accident/> (August 2015)
- [15] <http://www.tepco.co.jp/en/corpinfo/ir/kojin/highlight-e.html> (November 2015)
- [16] <http://blog.euromonitor.com/2012/06/not-too-big-to-fail-anton-schlecker-enters-liquidation.html> (November 2015)
- [17] <http://uk.reuters.com/article/2009/06/09/uk-arcandor-timeline-sb-idUKTRE5584JC20090609> (November 2015)
- [18] http://www.comitecolbert.com/assets/files/activites/pdf/RA_CC_2014.pdf p.37 (November 2015)
- [19] Schiller, H. 1976. Communication and Cultural Domination. White Plains, N.Y.: International Arts and Sciences Press

ECONOMICS FOR MANAGERS AS APPLIED MICROECONOMICS

EKONOMIJA ZA MENADŽERE KAO PRIMENJENA MIKROEKONOMIJA

Abdussalam Rahuma¹⁵⁷
Walid Ahmed Amaigil¹⁵⁸
Ibrahim Sassi¹⁵⁹

Abstract: *Managerial Economics (or economics for managers) is applied microeconomics. It is the application of microeconomics components that focus on topics that are of most interest and relevance to managers. These themes include the demand, production, cost, price determination, market structure and regulation of the state. Rational application of these principles should result in better management decisions, higher professional team and increase the company's value. Managerial Economics can be used by goal oriented managers in two ways. First, for some of the existing economic environment, the principles of managerial economics provide a framework for assessing whether the resources are efficiently allocated. For example, a manager can determine whether profit may be increased reallocation of employees from marketing activities in the production department. Second, these principles will help a manager to react to different economic signals. For example, due to rising prices of products and developments of new production technologies with lower production costs, adequate managerial decision would be to increase production. Conversely, an increase in input prices, such as labor, can be a signal to other inputs, e.g. capital, substitute for labor in the production process, or alternatively will introduce changes in technology, automation, etc.*

Key words: *Management, Economics, Managerial Economics*

Sadržaj: *Menadžerska ekonomija (ili ekonomija za menadžere) je deo primenjene mikroekonomije. To je primena komponenti mikroekonomije koje se fokusiraju na teme od najvećeg interesa i značaja za menadžere. Ove teme obuhvataju tražnju, proizvodnju, troškove, cene, tržišne strukture i regulisanje države. Racionalna primena ovih principa treba da dovede do boljih odluka menadžmenta i poveća vrednost kompanije. Menadžerska ekonomija je okrenuta ka cilju rukovodilaca na dva načina. Prvo, za postojeće ekonomsko okruženje, principi menadžerske ekonomije daju okvir za procenu da li su sredstva dodeljena efikasno. Na primer, menadžer može da utvrdi da li dobit može da se poveća preusmeravanjem zaposlenih iz marketinških aktivnosti u proizvodni pogon. Drugo, ovi principi će pomoći menadžerima da reaguju na različite ekonomske signale. Na primer, zbog poskupljenja proizvoda i razvoja novih proizvodnih tehnologija sa nižim troškovima proizvodnje, odgovarajuća upravljačka odluka bi bila da poveća proizvodnju. Nasuprot tome, porast cena inputa, kao što je radna snaga, može biti signal drugim ulazima, na primer, kapitala, zamena za rad u procesu proizvodnje, ili alternativno će se uvesti promene u tehnologiji, automatizacija, itd.*

¹⁵⁷ PhD candidate, University John Nezbit, Belgrade, Serbia

¹⁵⁸ PhD candidate, University John Nezbit, Belgrade, Serbia

¹⁵⁹ PhD candidate, University John Nezbit, Belgrade, Serbia

Ključne reči: *menadžment, ekonomija, menadžerska ekonomija*

Introduction

Managerial Economics is a very interesting and significant part in the operations of each company. It links economic concepts with quantitative methods in order to improve management decision-making. In general, managerial economics is applied microeconomics, which is directly related to decision-making by managers. The managerial economics analyzes the processes through which the manager uses economic theory in order to solve complex problems in business, after that brought rational decisions in a way that predetermined company targets are achieved. The economy can be divided into two broad groups: microeconomics and macroeconomics. Macroeconomics is the study of the economic system as a whole. This includes techniques of analysis of changes in total production, total employment, the retail price index, unemployment rate, imports and exports, and similar. In these considerations remain hidden countless consumer decisions of individual customers, changes in the scope and pace of production of goods and services of individual companies, as the price of goods and services.

Managerial Economics

Managerial Economics (or economics for managers) may be applied microeconomics. It is the application of microeconomics components that focus on topics that are of most interest and relevance to managers. [1] These themes include the demand, production, cost, price determination, market structure and regulation of the state. Good understanding of management principles of economic behavior of firms and individuals is an important managerial talent. Rational application of these principles should result in better management decisions, higher professional team and increase the company's value.

Managerial Economics can be used by goal oriented managers in two ways. First, for some of the existing economic environment, the principles of managerial economics provide a framework for assessing whether resources are efficiently allocated. For example, a manager can determine whether profit may be increased by reallocation of employees from marketing activities in the production department. Second, these principles will help a manager to react to different economic signals. For example, due to rising prices of products and developments of new production technologies with lower production costs, adequate managerial decision would be to increase production. Conversely, the increase in input prices, such as labor, can be a signal to other inputs, e.g. capital, substitute for labor in the production process, or alternatively will introduce changes in technology, automation, and so on.

Individuals and companies are the main participants in the market economy. Individuals owned or controlled resources that have value for the company because they are essential inputs in the production process. These resources are, in general, classification as labor, capital and natural resources. Of course, there are many types and classes of these production resources. Most people have the labor resources to sell, and a lot of people own capital and / or natural resources that rent, borrow or sell to firms that will be used as inputs in the production process. The money that an individual receives from the sale of these resources is referred to as factor payments. These income individuals are then used to meet their consumer demands for goods and services. Interaction between individuals and firms takes place in two

different arenas. First, there is a market where products are bought and sold goods and services. Secondly, there is a market for factors of production which are traded on labor (work), capital and natural resources. Individuals are providers of market factors. They offer labor services, capital, and natural resources firms which they seek to produce goods and services. Companies recognized the strength of their desire for these inputs by bidding for them on the market. Cash flow goes from firms to individuals, and factors of production ranging from individuals to businesses. The prices of the factors of production are placed in this market. Prices and profit you serve as signals to regulate the flow of money and resources by market factors, and the flow of money and goods through product market. In a market economy over the circular movement described, individuals and firms are highly interdependent; each participant should be the other. For example, the work of the individual will have no market value unless there are firms willing to pay for it. Similarly, the company could not justify production if there are no buyers who want to buy its products. As a result of this, all parties have an incentive to provide what others want. All participate willingly because it would realize some benefit. Companies gain profits, the demand for consumption by individuals is satisfied, and resource owners receive wages, rent and interest. If someone would have used in the sale and purchase in the market, he does not even have to do. Hence, one should be sure that no one will work at their own expense factors in these markets and products. Indeed, the benefits accruing to the individual participants represent the essence and the drivers of the market economy. [2]

The Law of Demand

The assumption of behavior in order to maximize profit this takes into account that the owners and managers familiar with the demand for their goods and services. Demand function gives confidence that there is a measurable relationship between the prices the firms asking for its product and the number of units that a buyer is willing to buy over a certain period of time. Economists associated such relational behavior as the law of demand, which is sometimes called the first fundamental law of the economy. By definition, the law of demand contends that the required quantity of goods or services in an indirect relation to the sale price, with the true *ceteris paribus* (all other determinants of demand are unchanged). Symbolically, the law of demand can be represented as: [3]

$$QD = f(P) \text{ and } DQD / dP0.$$

This means indirect (inverse) correlation between quantity and price.

Market Demand

Demand is the quantity of goods or services that consumers are willing and able to buy over a period of time, in some given economic conditions. Timeframe for demand may be an hour, day, month or year. The conditions, which should be pushing to be considered, include the cost of a given good and or services, prices and availability of similar goods, expectations for price changes, consumer income, tastes and preferences of consumers, advertising expenses and so on. The amount of product that consumers are willing to buy, that is, their demand, depends on all these factors. For managerial decision-making, the primary focus should be on the market demand. [4] Market demand is the aggregate demand of individuals, or personal demand. Individual demand is determined by the value attributable to the acquisition and use of any goods or services, as well as skills to good / services procurement. Both of these items

are necessary for the effective demand of individuals. Existence desires without purchasing power can lead to the need but not to demand.

Direct Demand

There are two models of individual demand. One, known as the theory of consumer behavior, refers to the direct demand for products for personal consumption. This model is suitable for analyzing individual demand for goods and services that directly meet the needs of consumers. The value or importance of a good or services, its usability, are the primary determinants of direct demand. In this model, individuals seek to maximize the overall usability and satisfaction offered by the good or service that they purchase and consume. This optimization process requires that consumers focus on border usability (used in satisfying) to acquire additional units of a particular product. Product features, preferences (and tastes) individuals, as well as the ability to pay are all important determinants of direct demand.

Derived Demand

Goods and services are sometimes obtained with respect to the important input in the production and distribution of other products. The available capacities of engineers, production workers, vendors, managers, lawyers, consultants, office machinery and equipment, production facilities and equipment, natural resources and commercial aircraft - all of these are examples of goods and services which are required not for direct consumption, but for the sake of their use in the provision of other services and goods. Their demand is derived from demand for products whose provision they use. It is actually a request for an input in theory is referred to as a derived demand.

Demand for mortgage loans is an example of this. The amount of the loan requested is not determined directly; it is derived from the much more fundamental demand for solving housing issues. Likewise, the demand for air transportation to remote tourist destinations is not a direct demand but is derived from the demand for leisure and tourism in general. Demand for semi-finished goods and services related to manufacturing are closely linked with the demand for corresponding final products. Key components derived demand is the marginal benefits and marginal costs associated with the use of a given input or production factor. The extent of any used goods or services grows when its marginal benefits, measured in terms of the resulting production, higher than marginal costs when using inputs that are measured in terms of salary, interest, cost of raw materials or ancillary expenditure. Conversely, the scope of any of the inputs used in the production decreases when the resulting marginal benefits less than the marginal cost of hiring these inputs. In short, the derived demand is affiliated with a professional stability use of a good or service.

Conclusion

Market demand for a certain good or service represents the sum of all individual demand. The inverse relationship between price and quantity demanded for certain goods for periods of time the plan of demand for goods and graphical data display gives the demand curve of individual goods. Demand function specifies the relationship between the quantity on offer and all the variables that determine the offer. The demand expresses the relationship between the price charged for a given product and the quantities in which its product offering, whereby the (analysis to) all other variables are considered constant.

References

- [1] Dobbs, Ian, (2000). Managerial Economics, Oxford University Press
- [2] Khan Ahsan, (2014). Managerial Economics and Economic Analysis, 3rd edition, University of Pakistan
- [3] Mankiw, Gregory, (2007). Principles of Economics. South-Western Cengage Learning
- [4] W. B. Allen, (2009). Managerial Economics Theory: Applications and Cases, 7th Edition. Norton

KOMPARACIJA KVANTITATIVNIH EKONOMSKIH POKAZATELJA JAVNIH PODUZEĆA PO REGIJAMA U RH ZA VRIJEME GLOBALNE FINANCIJSKE KRIZE

THE COMPARISON OF QUANTITATIVE ECONOMIC INDICATORS OF PUBLIC ENTERPRISES BY REGION IN THE REPUBLIC OF CROATIA DURING THE GLOBAL FINANCIAL CRISIS

mr.sc. Željko Sudarić, viši predavač¹⁶⁰

Sadržaj: *Javna poduzeća imaju ulogu da djeluju u javnom interesu i odgovorna su za svoje poslovanje cijelom društvu određene države, te su zbog toga uvijek više izloženi kritikama i usporedbama. Upravo usporedbom određenih ekonomskih pokazatelja utvrđuje se učinkovitost javnih poduzeća. U ovom radu ćemo prikazati i analizirati ekonomsku učinkovitost hrvatskih javnih poduzeća prema regionalnoj pripadnosti u vrijeme globalne financijske krize. Uspoređujući različite regije u RH, pomoću kvantitativnih ekonomskih pokazatelja pokušati ćemo utvrditi u kojim regijama posluju uspješnija javna poduzeća, a u kojima posluju ona manje uspješna.*

Ključne reči: *javno poduzeće, kvantitativni ekonomski pokazatelji, financijska kriza*

Abstract: *Public enterprises have a role to act in the public interest and be responsible for its operations throughout society a particular country, and are therefore always more exposed to criticism and comparisons. It is a comparison of certain economic indicators determined by the efficiency of public enterprises. In this paper we present and analyze the economic efficiency of Croatian public companies according to regional affiliation at the time of the global financial crisis. Comparing the different regions in Croatia, using quantitative economic indicators we will try to determine which regions operate successful public enterprises, in which they operate it less successful.*

Key words: *public enterprises, quantitative economic indicators, financial crisis*

1. UVOD

Javno poduzeće predstavlja koncept koji objedinjava elemente javnosti s jedne i poduzeća tj. tržišnosti s druge strane. Predstavlja poduzeće koje proizvodi dobra i usluge na tržištu, a posjeduje ga ili kontrolira država [1]. Prema [2] javna poduzeća su sve cjeline u državnom vlasništvu i/ili pod državnom kontrolom koje prodaju industrijska ili komercijalna dobra i usluge širokoj javnosti, a formirana su kao korporacije. Hrvatska javna poduzeća obavljaju različite državne poslove i izvršavaju financijske transakcije na zahtjev vlasnika, tj. državnih jedinica. Zakonom o proračunu definirana su kao pravne osobe u većinskom izravnom ili neizravnom državnom vlasništvu, čije su dionice ili poslovni udjeli u portfelju

¹⁶⁰ Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Županijska 50, Vukovar Hrvatska, zsudaric@vevu.hr

Republike Hrvatske ili u kojima ona ima osnivačka (vlasnička) prava [3]. Javna poduzeća imaju zadatak kombinirati između ekonomičnosti u poslovanju, kako bi pridonijeli rastu gospodarstva, ali i zadovoljavanju javnih i društvenih potreba.

2. USPOREDBA KVANTITATIVNIH POKAZATELJA PO REGIJAMA

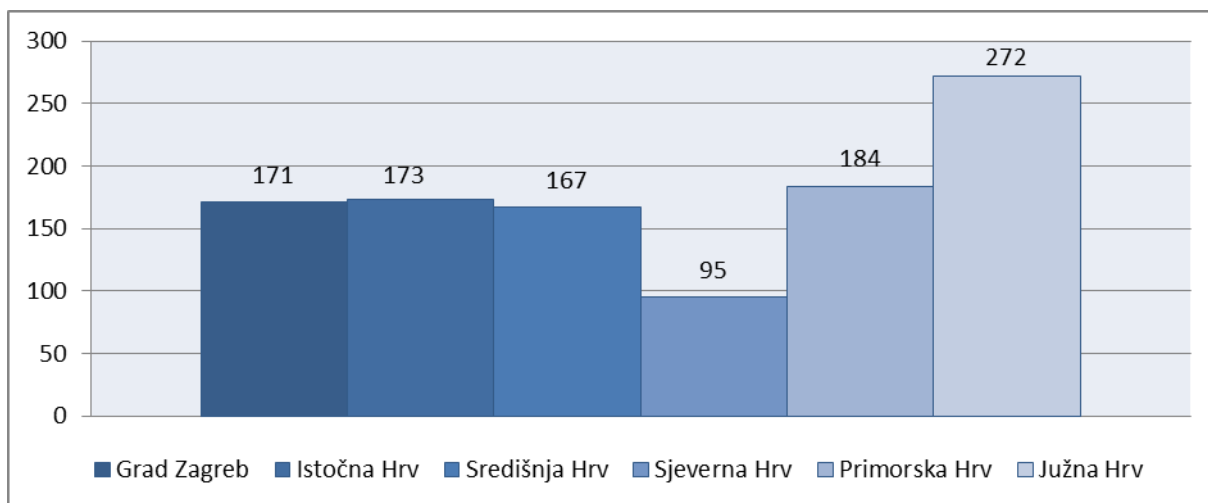
Kako bi se kvalitetnije prikazali ekonomski pokazatelji hrvatskih javnih poduzeća, analiza je provedena na razini regija. Za potrebe analize RH je podijeljena u šest regija sastavljenih od županija koje imaju određene geografsko – ekonomske poveznice. Sljedećih šest regija koje su formirane po geografskim i gospodarskim kriterijima obuhvaćene su u analizi:

- Grad Zagreb;
- Istočna Hrvatska (Vukovarsko-srijemska županija, Osječko-baranjska županija, Brodsko-posavska županija, Požeško-slavonska županija i Virovitičko-podravska županija);
- Središnja Hrvatska (Bjelovarsko-bilogorska županija, Sisačkomoslavačka županija, Karlovačka županija i Zagrebačka županija);
- Sjeverna Hrvatska (Koprivničko-križevačka županija, Krapinsko-zagorska županija, Međimurska županija i Varaždinska županija);
- Primorska Hrvatska (Primorsko-goranska županija, Istarska županija i Ličko-senjska županija) i
- Južna Hrvatska (Zadarska županija, Šibensko-kninska županija, Splitsko-dalmatinska županija i Dubrovačko-neretvanska županija).

Kvantitativnih ekonomskih pokazatelja za potrebe analize izdvojeno je ukupno deset. Tako ćemo javna poduzeća uspoređivati po sljedećim pokazateljima: broj poduzeća, broj zaposlenih, vrijednost imovine, poslovni prihodi, poslovni rashodi, ukupni prihodi, ukupni rashodi, neto dobit, investicije i izvoz. U nastavku rada ćemo kvantitativnim pokazateljima predstaviti stanje u hrvatskim regijama, te njihove međusobne odnose.



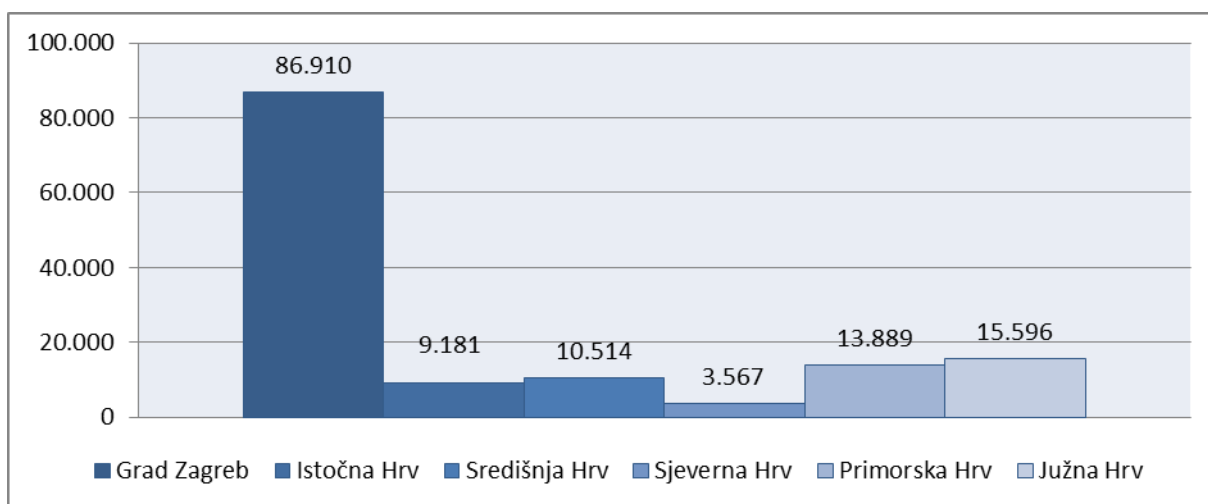
Željko Sudarić je magistar znanosti iz područja ekonomije i viši predavač na Veleučilištu „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru. Trenutno pohađa Sveučilišni poslijediplomski doktorski studij. Autor više znanstvenih i stručnih radova na Međunarodnim konferencijama. Urednik je udžbenika Osnove radnog prava (autora Herman, Čupurdija), više puta član organizacijskog odbora Međunarodne konferencije „Razvoj javne uprave“, predsjednik povjerenstva za Izdavačku djelatnost. Uspješno završio nekoliko stručnih edukacija vezanih uz prodaju, financije i marketing, te sudjelovao u realizaciji EU projekata vezanih za zapošljivost i jačanje socijalnog dijaloga. Stručna znanja stekao kroz deset godina radnog iskustva u praksi. Na Veleučilištu „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru u svibnju 2010. godine postaje predavač, a 2014. godine i viši predavač u znanstvenom području društvenih znanosti, znanstvenom polju ekonomija, znanstvenoj grani ekonomika poduzetništva.



Graf 1. Broj javnih poduzeća po regijama u RH (Izvor: prema Bisnode d.o.o., 2012.)

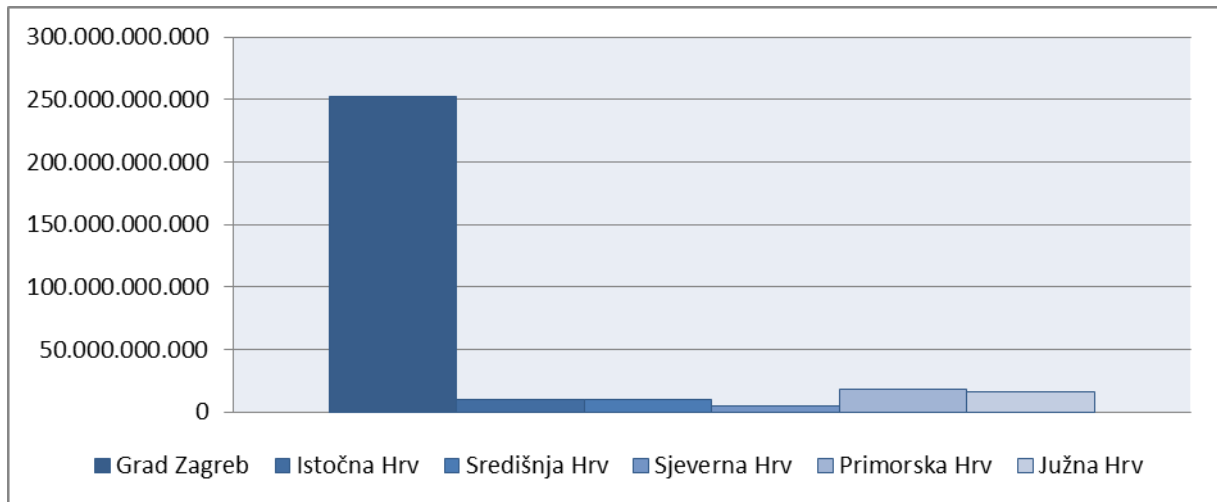
Graf 1. iskazuje velik udio regije Južna Hrvatska koji iznosio 25,6%. To je ponajprije zbog turističkog potencijala te regije, kao što je slučaj i sa Primorskom Hrvatskom. Najmanje javnih poduzeća je u Sjevernoj Hrvatskoj, dok su poprilično ujednačeni Grad Zagreb, Istočna i Središnja Hrvatska.

Graf broj 2 prikazuje ogromnu razliku u rasporedu različitih veličina javnih poduzeća po regijama. Tako u Gradu Zagrebu u kojem je oko šestina javnih poduzeća, ima ogroman udjel u broju zaposlenih u javnim poduzećima od 62,2%. Razlog tome je činjenica da je većina velikih javnih poduzeća upravo u Gradu Zagrebu. Istočna Hrvatska je predzadnja regija po broju zaposlenih u javnim poduzećima, dok je najviše privatiziranih javnih poduzeća u Sjevernoj Hrvatskoj utjecao na najmanju zaposlenost u toj regiji u javnim poduzećima.



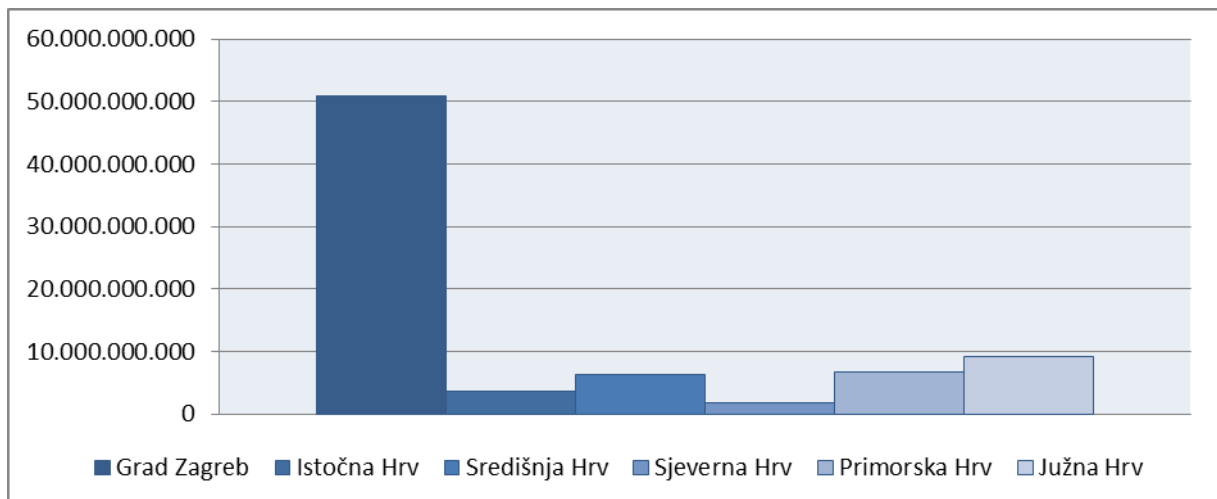
Graf 2. Broj zaposlenih u javnim poduzećima po regijama u RH (Izvor: prema Bisnode d.o.o., 2012.)

Još veća razlika u korist Grada Zagreba je po pitanju vrijednosti imovine javnih poduzeća (graf 3.), s obzirom da preko 80% otpada na Grad Zagreb. Malo iznad Istočne i Središnje Hrvatske su Južna i Primorska Hrvatska koje zbog velike vrijednosti nekretnina u hotelijerskom sektoru imaju nešto višu vrijednost ovog pokazatelja. Sjeverna Hrvatska i po ovom pokazatelju znatno zaostaje za ostalim regijama.

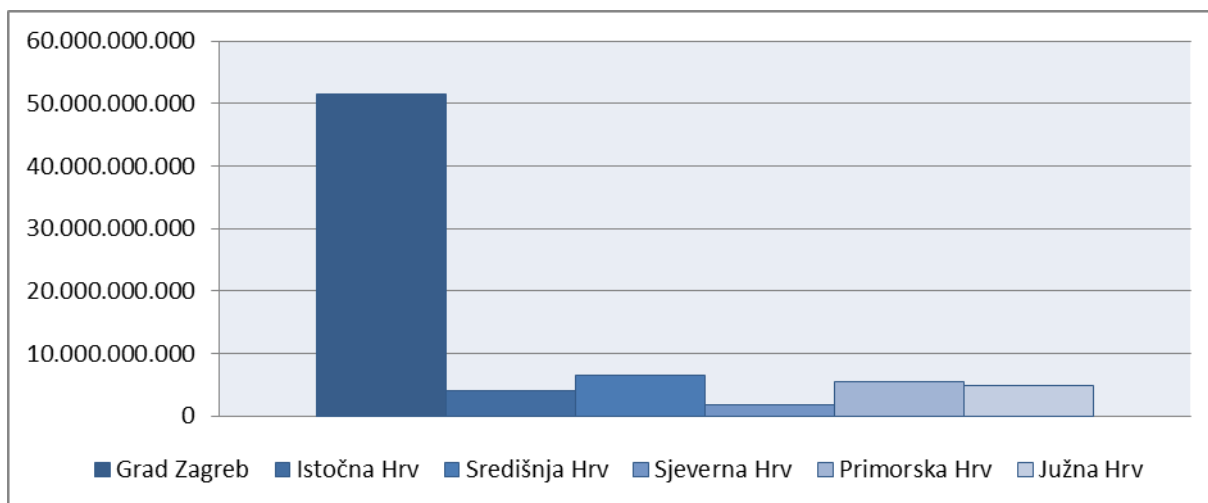


Graf 3. Vrijednost imovine javnih poduzeća po regijama u RH (Izvor: prema Bisnode d.o.o., 2012.)

Analiza poslovnih prihoda pokazuje na grafu 4 udio zagrebačkih javnih poduzeća od 65,0%. Od ostalih regija, opet malo odskake Južna Hrvatska, dok su Središnja i Primorska Hrvatska podjednake. Istočna Hrvatska po realiziranim poslovnim prihodima u javnom sektoru nalazi se između dvije prethodno navedene regije i Sjeverne Hrvatske s udjelom od 4,7%.



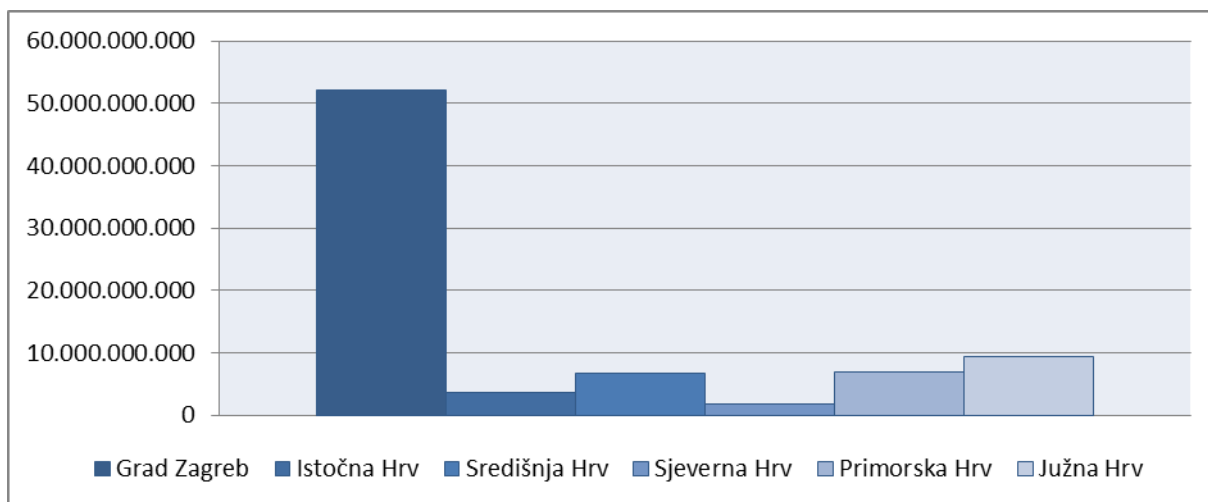
Graf 4. Poslovni prihodi javnih poduzeća po regijama u RH (Izvor: prema Bisnode d.o.o., 2012.)



Graf 5. Poslovni rashodi javnih poduzeća po regijama u RH (Izvor: prema Bisnode d.o.o., 2012.)

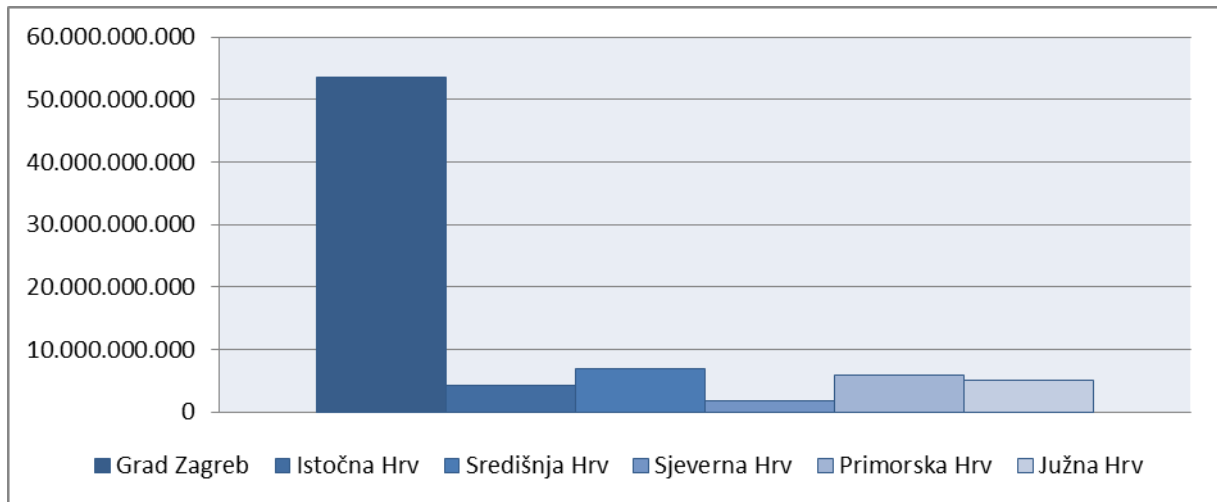
Prikaz na grafu 5 pokazuje nam nešto veći udio Grada Zagreba u poslovnim rashodima od 69,5% u odnosu na poslovne prihode sugerira kako su zagrebačka javna poduzeća u prosjeku rastrošnija od javnih poduzeća iz ostalih regija. Javna poduzeća iz Središnje Hrvatske također imaju veći udio poslovnih rashoda, za razliku od Južne Hrvatske. Udio javnih poduzeća iz Istočne Hrvatske u poslovnim rashodima iznosi 5,4%.

Udjel ukupnih prihoda javnih poduzeća (graf 6.) u Gradu Zagrebu malo je veći od poslovnih prihoda, što sugerira kako su financijski i izvanredni prihodi zagrebačkih javnih poduzeća nešto veći od poduzeća iz ostalih regija. U ostalim regijama poredak je uglavnom identičan kao kod poslovnih prihoda.



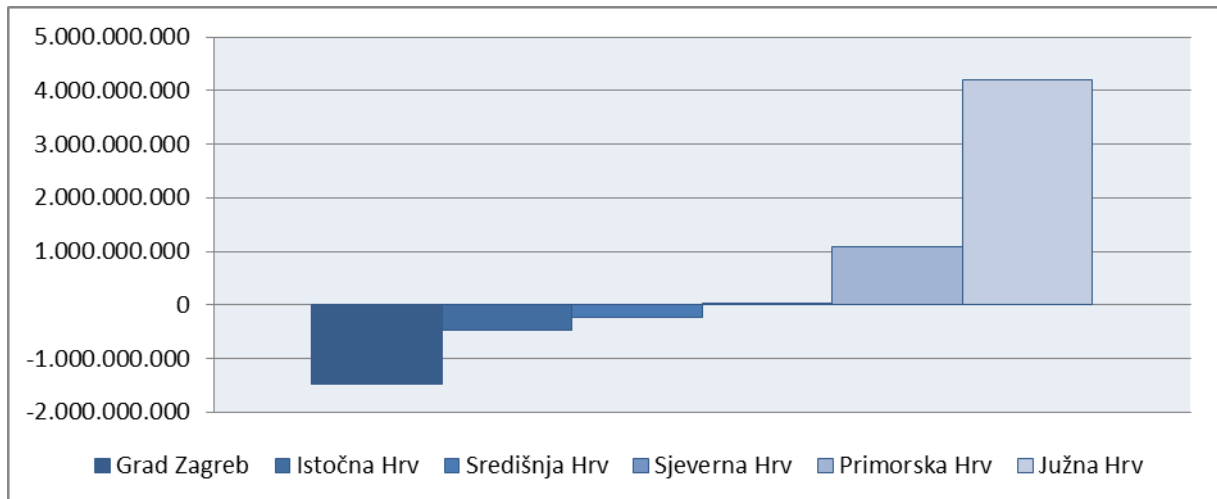
Graf 6. Ukupni prihodi javnih poduzeća po regijama u RH (Izvor: prema Bisnode d.o.o., 2012.)

Jednako kao što je udio ukupnih prihoda Grada Zagreba veći od udjela poslovnih prihoda, isto je i sa ukupnim rashodima u odnosu na poslovne rashode. Ukupno 69,3% ukupnih rashoda javnih poduzeća u RH ostvaruju javna poduzeća iz Grada Zagreba. Od ostalih regija ponovno malo odskaču regije Središnje i Primorske Hrvatske.

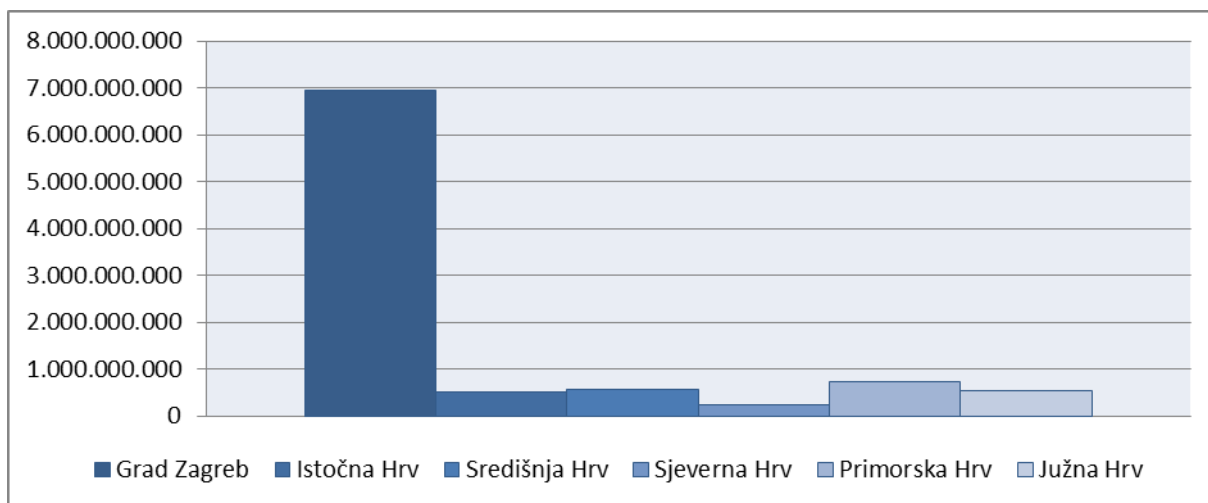


Graf 7. Ukupni rashoda javnih poduzeća po regijama u RH (Izvor: prema Bisnode d.o.o., 2012.)

Isto kao i kod operativne dobiti; Grad Zagreb, te Istočna i Središnja Hrvatska imaju veće ukupne rashode od prihoda, što uvjetuje kumulativan neto gubitak. Razlika je jedino što je ukupan neto gubitak tih triju regija dvostruko veći od operativnog gubitka. Javna poduzeća iz Južne Hrvatske imaju samo malo nižu neto dobit od operativne dobiti, baš kao i Primorska Hrvatska.



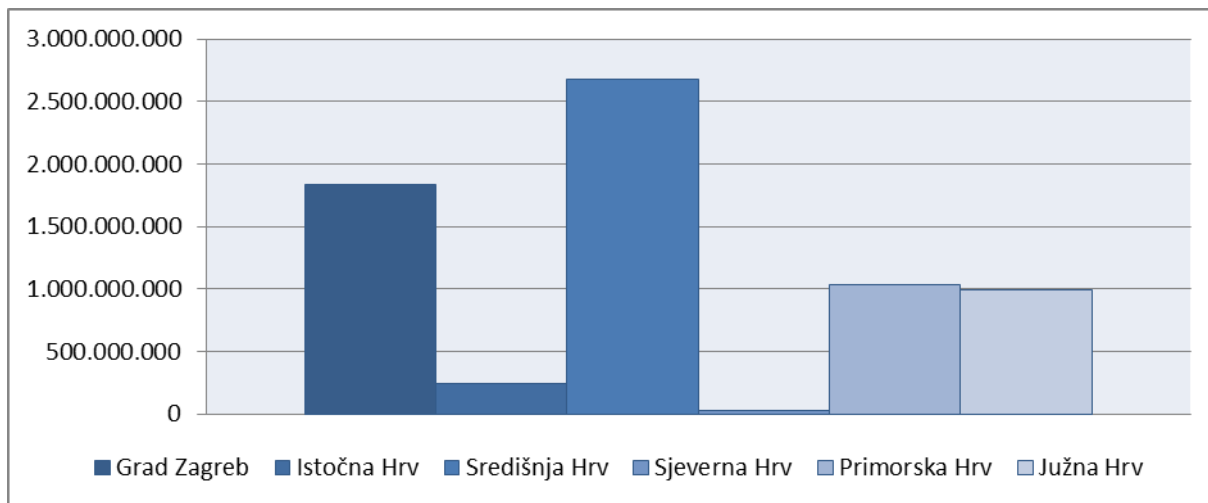
Graf 8. Neto dobit javnih poduzeća po regijama u RH (Izvor: prema Bisnode d.o.o., 2012.)



Graf 9. Investicije javnih poduzeća po regijama u RH (Izvor: prema Bisnode d.o.o., 2012.)

Zagrebačka javna poduzeća ostvarila su 72,8% ukupnih investicija javnih poduzeća u RH. Malo veći udio od ostalih regija ima Primorska Hrvatska, dok su Istočna i Južna Hrvatska vrlo ujednačene. Za ostalim regijama značajno zaostaje Sjeverna Hrvatska, kao što je slučaj i kod svih ostalih regija.

Značajno drugačije stanje u odnosu na ostale pokazatelje očitava se iz grafikona 10 o izvozu, gdje primat drže javna poduzeća iz Središnje Hrvatske s udjelom od 39,2%. Zagrebačka javna poduzeća ostvarila su malo više od četvrtine izvoza, a jedino još Južna i Primorska Hrvatska imaju nešto veći izvoz javnih poduzeća koji se kreće oko milijardu kuna.



Graf 10. Izvoz javnih poduzeća po regijama u RH (Izvor: prema Bisnode d.o.o., 2012.)

3. REZIME

Državni proračun je konstantno opterećen, pa se efikasnim javnim poduzećima stvaraju preduvjeti za gospodarski rast i razvoj države. Javna poduzeća kroz svoje djelovanje ispunjavaju društveni interes, ali i svojim uspješnim poslovanjem doprinose gospodarskom razvoju. Utjecaj javnih poduzeća na gospodarstvo RH je velik, s obzirom da zapošljavaju velik broj stanovništva, ostvaruju goleme prihode, investicije i izvoz. Analiza koja je imala za cilj utvrditi učinkovitost javnih poduzeća prema ekonomskim pokazateljima je geografska

analiza. Usporedba javnih poduzeća prema njihovim sjedištima jasno je potvrdila dominaciju Grada Zagreba, s obzirom da većina velikih poduzeća upravo ima sjedište u glavnom gradu RH. Po brojnosti poduzeća ističe se regija Južna Hrvatska, prvenstveno zbog turističkog potencijala. Regija Istočna Hrvatska prema brojnim pokazateljima javnih poduzeća zaostaje za ostalim regijama.

Zahvaljujem se poduzeću Bisnode d.o.o. i studentu Mladenu Kovačiću na doprinosu u radu i ustupljenim podacima.

LITERATURA

- [1.] Bajo, A., Jurlina Alibegović, D. (2008) *Javne financije lokalnih jedinica vlasti*, Školska knjiga, Ekonomski institut
- [2.] i Institut za javne financije, Zagreb
- [3.] IMF (2001) *Government Finance Statistics Manual*, Washington, IMF
- [4.] Bejaković, P., Vukšić, G., Bratić, V. (2011) *Veličina javnog sektora u Hrvatsko*, Hrvatska i komparativna javna uprava, god. 11., br. 1., pp. 99-125

ULOGA I ZNAČAJ FUNKCIJE RUKOVOĐENJA U POSLOVANJU PREDUZEĆA

ROLE AND IMPORTANCE OF MANAGEMENT FUNCTION IN COMPANIES BUSINESSES OPERATIONS

dr Vuk Bevanda, docent¹⁶¹
dr Aleksandra Živaljević, docent¹⁶²
dr Ivana Bulut, docent¹⁶³

Sadržaj: *Funkcije i poslovi u preduzeću se mogu uspešno obavljati samo usklađenim i povezanim, komplemetarnim delovanjem ljudi i materijalnih komponenata. Zato je njihova povezanost u okviru preduzeća bitan uslov njegovog rada, funkcionisanja i opstanka. Tehnička podela rada, s jedne strane, i sam proces rada i poslovanja u preduzeću, s druge, osnov su za klasifikaciju i organizovanje poslovnih funkcija u preduzeću. Funkcionisanje i razvoj preduzeća omogućava se i ostvaruje preko raznovrsnih funkcija i aktivnosti njihovih nosilaca, uključujući funkcije nosilaca rukovođenja.*

Ključne reči: *Rukovođenje, funkcija, preduzeće, poslovanje*

Abstract: *The functions and operations of the company can be successfully carried out only by concerted and related, complementary action of people and material components. That is why their relationship within the enterprise is an essential condition of its operation, the functioning and survival. The technical division of labor, on the one hand, and the process of work and operations of the company, on the other, are the basis for classifying and organizing business functions in the company. Functioning and development of enterprises can be realized through various functions and activities of their holders, including holders of management functions.*

Key words: *Operational management, function, company, business operations*

1. UVOD

Preduzeće predstavlja složen ekonomski i organizacioni subjekt koji podrazumeva detaljnu unutrašnju podelu rada, poslova i funkcija, a samim tim i potrebu njihovog koordiniranja ka efikasnom ostvarivanju postavljenih ciljeva. Ciljevi preduzeća obuhvataju kako individualne, tako i grupne ciljeve, između kojih treba da budu uspostavljeni odgovarajući odnosi.

Funkcije preduzeća se klasifikuju prema vertikalnoj i horizontalnoj dimenziji. Vertikalna podela funkcija sledi hijerarhiju postavljanja i realizacije ciljeva i zadataka preduzeća i

¹⁶¹ Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, 11000 Beograd, Srbija, vbevanda@nezbit.edu.rs

¹⁶² Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, 11000 Beograd, Srbija, azivaljevic@nezbit.edu.rs

¹⁶³ Fakultet za poslovne studije, Goce Delčeva 8, 11000 Beograd, Srbija, ibulut@nezbit.edu.rs

nadležnosti nosilaca tih funkcija. Upravljanje je najviša i najznačajnija funkcija u vertikalnoj podeli funkcija, kojom se postavljaju i definišu ciljevi i strategija preduzeća. Konkretizovanje i razrada ciljeva vrši se preko funkcije rukovođenja, a u okviru organizacije preduzeća. To je drugi nivo vertikalne podele funkcija, na kome se postavljeni ciljevi konkretizuju kroz prenošenje poslovnih odluka, donetih na nivou organa upravljanja preduzeća, do nižih organizacionih nivoa i izvršilaca koji treba da realizuju postavljene ciljeve i zadatke. Izvršavanje obuhvata aktivnosti obavljanja raznovrsnih faza i operacija radnog procesa, odnosno realizaciju konkretnih poslova i stvaranje rezultata u obliku proizvoda i usluge.

Važno je napomenuti da je funkcija rukovođenja prisutna i prožima sve funkcije u horizontalnoj podeli rada u preduzeću, uključujući istraživanje i razvoj, tehničku funkciju, finansije i računovodstvo, komercijalnu funkciju (koja obuhvata poslove nabavke, prodaje, marketinga), plansko-analitičku, kadrovsku, administrativnu, funkciju kontrole, itd. Uspeh svih funkcija u velikoj meri zavisi od kvalitetnog i predanog rada rukovodilaca navedenih funkcija, zbog čega su upravo uloga i značaj ove funkcije u strukturi menadžmenta i poslovanju preduzeća posebno analizirani i prikazani u okviru rada.

2. KARAKTERISTIKE I AKTIVNOSTI FUNKCIJE RUKOVOĐENJA

Rukovođenje je funkcija operativnog upravljanja i vođenja poslova preduzeća. Osnovni zadatak rukovođenja je primena upravljačkih odluka i njihovo pretvaranje u konkretne radne zadatke (grupne ili pojedinačne). Zadatak rukovođenja je i koordinacija pojedinačnih i grupnih poslova i zadataka u jedinstveni sistem rada i poslovanja preduzeća.[1]

Šire posmatrano, rukovođenje predstavlja usklađivanje raznovrsnih poslova i aktivnosti radi obavljanja delatnosti i ostvarivanja ciljeva preduzeća. Sa aspekta konkretnog preduzeća, rukovođenje ima zadatak da obezbeđuje optimalno usklađivanje svih funkcija i poslovnih aktivnosti u okviru postavljene i ustrojene organizacije. Rukovođenje zahteva uspostavljanje određene hijerarhije



doc. dr Vuk Bevanda

30.9.2011. odbranio doktorsku disertaciju pod nazivom »Osnivanje poslovnih inkubatora u funkciji podsticanja preduzetničkih aktivnosti i lokalnog ekonomskog razvoja u Republici Srbiji« na Fakultetu za poslovne studije

20.3.2008. odbranio magistarsku tezu »Uloga poslovnih inkubatora u podsticanju i razvoju preduzetništva« na Fakultetu za poslovne studije

05.07.2004. diplomirao na Fakultetu za poslovne studije u Beogradu kao student generacije (srednja ocena 10,00), smer kompjuterski inženjering

Od 15. marta 2005. stalno zaposlen na Fakultetu za poslovne studije (Univerzitet „Džon Nezbit“)

Objavio je dva udžbenika i veći broj radova na domaćim i međunarodnim naučnim skupovima i konferencijama, u zbornicima i tematskim zbornicima, časopisima. Spisak objavljenih radova moguće je videti na sajtu Univerziteta „Džon Nezbit“, Fakultet za poslovne studije.

nosilaca funkcija u preduzeću. Ta hijerarhija je uslovljena zahtevima i principima tehničke podele rada.[1]

Osnovnu sadržaja rukovođenja čine četiri osnovne aktivnosti, a to su: [2]

- Planiranje,
- Organizovanje,
- Vođenje (liderstvo),
- Kontrola.

Planiranje je ona aktivnost rukovođenja u kojoj se donose odluke o ciljevima (u svom delokrugu nadležnosti) i u kojoj se osmišljavaju akcije neophodne da bi se postavljeni ciljevi ostvarili. Odluke koje se donose, baziraju se na prošlom iskustvu, na znanju, na trenutnoj situaciji u kojoj se organizacija nalazi, kao i na poznavanju šireg društvenog konteksta, tržišta, okruženja, itd.

Ukoliko ciljevi nisu jasno i precizno dati (poželjno pismeno formulisani) i potpuno shvaćeni od svih koji učestvuju u procesu donošenja odluka, mogu se veoma različito interpretirati. Aktiviranjem organizacionih jedinica da formulišu svoje ciljeve povećava se odgovornost za njihovo izvršenje. Formulirani ciljevi služe kao standard za kontrolu rezultata poslovanja pojedinih organizacionih jedinica. [3]

U okviru svojih aktivnosti i poslova rukovodioci različitih nivoa u preduzeću konkretizuju i sprovode utvrđenu poslovnu politiku. Oni daju radne i poslovne zadatke i izdaju naloge za izvršavanje poslova, koordiniraju pojedinačne radne zadatke vremenski i kvalitativno i kontrolišu rezultate izvršenih aktivnosti. Kontrola se vrši upoređivanjem ostvarenih rezultata sa zadatim i propisanim nalogima, normama i standardima.

3. USLOVLJENOST FUNKCIJE RUKOVOĐENJA

Razvoj tehničke podele rada diktira i uslovljava dinamiku razvoja rukovođenja. Tom podelom rada je omogućeno usavršavanje i umnožavanje sredstava rada i uvođenje savremenih uređaja i opreme u proces proizvodnje i u druge funkcije. Podela rada je osnova na kojoj se formiraju i različiti odnosi među ljudima, načini organizovanja procesa rada i oblici rukovođenja tim procesima. Metode i oblici rukovođenja se menjaju u različitim proizvodnim, tehničkim i društvenim uslovima, ali im osnov ostaje isti: podela rada. Funkcije rukovođenja procesima



Doc. dr Aleksandra Živaljević je doktorirala na Katedri za upravljanje kvalitetom Fakulteta organizacionih nauka Univerzitetu Beogradu. Docent je na Fakultetu za poslovne studije Džon Nezbit univerziteta. Bila je prodekan za naučno-istraživački rad na Fakultetu za poslovne studije i menadžer kvaliteta Megatrend univerziteta. Takođe je predsednik Komisije za nepristrasnost osiguranje sertifikacionog tela "Management Systems Certification". Ima petnaestogodišnje iskustvo kao konsultant na projektima implementacije sistema za menadžment kvalitetom. Gostujući je predavač na Vienna International University, na Franklin University i trener po pozivu u YMSD Colsanting Europe. Objavila je više od 30 naučnih radova, od kojih su neki u SCI časopisima.

rada i koordinacije poslova, kao posledica nivoa razvijenosti tehničke podele rada, trajna je, nužna i prirodna funkcija preduzeća. [1] Iz toga proizilazi i nužnost postojanja i delovanja rukovođenja u procesu funkcionisanja preduzeća.

Svaki kolektivni (grupni) rad mora biti vođen, koordiniran i regulisan – da bi se proces proizvodnje ili usluga mogao organizovano i efikasno obavljati i usavršavati. Rukovođenje kao poslovna funkcija predstavlja deo, odnosno komponentu organizacije rada preduzeća. Ono evoluira sa razvojem organizacije i čoveka u procesima rada. Tehnički faktori proizvodnje pri tome imaju bitan kvalitativan uticaj na tu evoluciju. Brzim razvojem materijalnih komponenata rada i tehničke osnove rada brže se razvija i transformiše i rukovođenje. Te promene menjaju i adaptiraju metode, način i obuhvat delovanja funkcije rukovođenja u preduzeću. [1]

U procesu razvoja tehničke podele rada, ključne promene i sadržaj rukovođenja unose informatizacija i automatizacija proizvodnih i tehnoloških procesa, razvoj savremenih tehnoloških sistema i procesa, automatizovanje obrade podataka u preduzećima i slično. Rukovođenje ljudima u uslovima visokog stepena informatizacije i automatizacije rada i procesa se transformiše u rukovođenje procesima i kontrolu tih procesa. [1] Težište aktivnosti rukovodilaca u uslovima visokog stepena automatizacije procesa pomera se ka rešavanju neprogramiranih poslova, odnosno netehnoloških faza procesa rada i poslovanja u preduzeću.

Automatska regulacija u tim uslovima zamenjuje rukovodioce u samom procesu rada (proizvodnje). U tim uslovima rukovođenje se razvija u netehnološkim fazama proizvodnje i drugih procesa, dakle izvan samih proizvodnih procesa. Povećavaju se njegova uloga i značaj u oblasti međuljudskih odnosa u preduzeću, sistemu motivacije, organizacione kulture (predstavlja stečeno znanje i iskustvo koje pojedinac koristi u razvoju svog organizacionog ponašanja), organizacione klime (predstavlja način na koji ljudi opažaju, kako vide i osećaju) kulturu koja postoji u njihovoj organizaciji. To je relativno konstantna grupa opažaja (percepcija) koju nose članovi organizacije a koja se odnosi na karakteristike i kvalitet organizacione kulture. [4]



Doc. dr Ivana Bulut Bogdanović

Obrazovanje

2009 - 2014. *zajednički program Fakulteta za poslovne studije i Fakulteta za međunarodnu ekonomiju, Univerzitet Džon Nezbit, doktorske studije, tema doktorske disertacije: Uticaj društvenih mreža na poslovanje kompanija.*

2007 – 2008. *Fakultet organizacionih nauka, master studije, smer: marketing menadžment.*

2002 – 2006. *Fakultet organizacionih nauka, smer: menadžment.*

1998 – 2002. *Gimnazija u Čačku, smer: prirodno – matematički.*

Profesionalne aktivnosti

2015. *do danas docent za užu naučnu oblast marketing, reklama i odnosi s javnošću, univerzitet Džon Nezbit, Beograd.*

2009 – 2015. *Asistent na predmetima: Marketing i Međunarodni marketing, Megatrend univerzitet, Beograd.*

2007 – 2009. *Saradnik u nastavi na predmetima: Marketing i Međunarodni marketing, Megatrend univerzitet, Beograd.*

4. VOĐENJE KAO VAŽAN SEGMENT FUNKCIJE RUKOVOĐENJA

Vođenje se definiše kao aktivnost rukovođenja usmerena na efikasno ostvarivanje ciljeva organizacije, kroz međusobnu saradnju, komunikaciju, motivaciju i usmeravanje u obavljanju postavljenih zadataka. U savremenim uslovima rukovođenje se transformiše u vođenje ljudi i procesa. I menadžment se definiše kao veština vođenja poslova s ljudima i uz pomoć ljudi. Iz toga proističe zaključak da je aktivnost vođenja usmerena na sledeće elemente: [1]

- Ciljeve i rezultate preduzeća,
- Menadžere-rukovodiocce svih nivoa u organizacionoj strukturi preduzeća,
- Radnu snagu – zaposlene, u svojstvu izvršilaca poslova,
- Poslove i zadatke.

Nužnost vođstva kao menadžerske sposobnosti proističe iz savremenih zahteva funkcionisanja organizacije preduzeća. U domaću terminologiju upravljanja i rukovođenja organizacijama termin vođstvo je uveden u okviru razvoja teorije menadžmenta. On služi za označavanje sposobnosti pojedinaca da se stave na čelo manjih ili većih grupa ljudi, i nastao je prevođenjem engleske reči leadership – vođstvo.

Upotreba ovog pojma je proširena i na oblast menadžmenta, u kojoj označava specifičnu sposobnost i veštinu rukovodioca - menadžera da navede ljude na zalaganje u izvršavanju ciljeva preduzeća, jer time doprinose i zadovoljavanju sopstvenih i kolektivnih interesa. U teoriji i praksi menadžmenta vođenje ima veoma široko značenje jer se njime označavaju sposobnosti rukovodilaca da vode ljude, kao i načini da se te sposobnosti ispolje i realizuju u praksi rada i poslovanja preduzeća.

Različita značenja pojma vođstvo obuhvataju autoritet i odgovornost vođe i vođenja, kao i integrisanje ljudi i poslovanja u jedinstveni sistem zajedničkog rada. Pod autoritetom ličnosti se podrazumeva uticaj na druge, vlast nad drugima i snaga koja navodi druge osobe da slede ličnost vođe. Ukoliko članovi grupe ili radnog tima shvataju autoritet vođe na sličan način kao što ga sam vođa shvata, utoliko će vođenje biti efikasnije i svrsishodnije, a odnosi u kolektivu harmoničniji. [5]

Konkretni rezultati se postižu angažovanjem svih zaposlenih koji obavljaju radne zadatke i raznovrsne poslove. Podsticanje na zalaganje da se ostvare planirani zadaci i radni učinci, odnosno ciljevi organizacije, obezbeđuje se autoritetom i stimulansima od strane rukovodilaca. To podrazumeva iniciranje, koordinaciju (organizovanje) i kontrolu obavljanja poslova, kao i motivisanje i stimulisanje odgovarajućeg ponašanja i učinka zaposlenih.

Vodeći poslovanje i preduzeće, rukovodioci utiču na saradnike i izvršioce da efikasnije rade i da što više doprinose uspehu sopstvenog posla i uspehu preduzeća kao celine. Iz ovako definisane funkcije rukovođenja mogu se uočiti njeni bitni elementi i pokazatelji:

- Odgovarajuće ponašanje pojedinaca i grupa (saradnja),
- Komunikacija između učesnika u procesu poslovanja,
- Motivacija menadžera i izvršilaca poslova za zalaganje na poslu,
- Autoritet i stil menadžera – rukovodilaca.

S obzirom na karakter ovog segmenta funkcije rukovođenja, aktivnost vođenja se često naziva uticanje (eng. influencing). Rukovodilac svojim aktivnostima komuniciranja, motivisanja i

vođstva kao i sopstvenim autoritetom utiče na zaposlene i saradnike da ostvaruju što veće efekte i učinke u radu i da time doprinesu uspešnosti poslovanja preduzeća ili drugih organizacionih sistema u kojima su zaposleni. Na taj način oni utiču na odgovarajuće ponašanje zaposlenih i saradnika, kao i njihove rezultate u procesu rada i poslovanja.

Međutim, normativno određena funkcija ne znači i da će svaki rukovodilac biti uspešan u svom poslu. I članovi kolektiva preduzeća koji nemaju funkciju menadžera – rukovodioca, mogu da imaju i pokazuju izraženu osobinu i svojstva vođe grupe, gde se ispoljavaju i njihove sposobnosti, veština i umeće da navedu druge ljude da ih slede u zajedničkim (kolektivnim) akcijama.

5. ZAKLJUČAK

Svaki društveni sistem oblikuje određene organizacione forme i oblike prema sopstvenim potrebama, odnosno zahtevima sopstvene reprodukcije. U takvim, zadatim i konkretno oblikovanim društvenim okvirima i na promenljivim društvenim osnovama – ispoljava se i funkcioniše rukovođenje u preduzeću. Kao koordinacija poslova i zadataka pojedinaca, grupa i timova, rukovođenje je prisutno u svakom kolektivnom radu, bez obzira na oblik preduzeća ili organizacije. Tehnički karakter i osnova rukovođenja prisutni su kao konstanta u svim sistemima.

Pored uloge i uticaja razvoja materijalnih činilaca i tehničke podele rada, na sadržinu, karakter i ulogu rukovođenja utiču i razvoj i karakter društvenih odnosa, odnosno karakteristike društvenog sistema i okruženja u kome preduzeće funkcioniše. Rukovođenje je vezano za organizaciju preduzeća, odnosno oblik organizacije i kolektivni proces rada. Sa razvojem, transformisanjem i modifikovanjem organizacije, i rukovođenje se razvija i evoluira, menjajući svoju ulogu, značaj i sadržaj.

Uticaj i delovanje raznovrsnih faktora dovodi do različitih karakteristika i delovanja rukovođenja u okviru preduzeća. U savremenim uslovima poslovanja znatno se menja i pozicija rukovođenja, posebno u velikim poslovnim sistemima. Međutim, na opstanak, rast i razvoj preduzeća, učinak zaposlenih, rezultate poslovanja preduzeća – znanje i veštine rukovodilaca, kvalitet njihovog rada, sposobnost da motivišu niže rukovodioce i izvršioce da učestvuju u realizaciji postavljenih ciljeva, uvek će imati izuzetno važan uticaj, mesto i ulogu u svakoj organizaciji ili preduzeću.

"Vrhovni rukovodioci su odgovorni za 85% neuspeha u pogledu kvaliteta, pa oni i moraju biti predvodioци promena." – J.M.Duran

LITERATURA

- [1] Živković, M., Ilić, S., Bevanda, V. (2014), *Ekonomika poslovanja*, sedmo izmenjeno i dopununjeno izdanje, Megatrend, Beograd
- [2] Gvoić, Lj., Rakas, S. (2009), *Sociologija*, drugo izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd
- [3] Milisavljević, M. (2007), *Savremeni strategijski menadžment*, VI izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd
- [4] Jovanović Božinov, M., Živković, M., Cvetovski, T. (2007), *Organizaciono ponašanje*, drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd

- [5] Živković, M. (2007), *Ekonomika poslovanja*, šesto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Megatrend univerzitet, Beograd
- [6] Živković, M., Rakić S. (2005), *Ekonomika i organizacija poslovanja*, VEŠ Valjevo
- [7] Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus (2007), *Ekonomija*, MATE, Zagreb
- [8] Robert S. Pindyck, Daniel L. Rubinfeld (2005), *Mikroekonomija*, MATE, Zagreb

MODELIRANJE SPECIJALNIH OBLIKA KONKURENTSKE INTELIGENCIJE CELOŽIVOTNIM UČENJEM

MODELING OF SPECIAL FORMS OF COMPETITIVE INTELLIGENCE WITH THE LIFELONG LEARNING

dr Slobodan Stamenković, redovni profesor¹⁶⁴
MSc Bojana Živković, doktorant¹⁶⁵

Sažetak: *Razvoj izvora kompetentnosti nacionalne privrede se sve više usmerava na ljudske potencijale, zaposlene u organizacijama. Razvoj obaveznih i potrebnih znanja svakog zaposlenog u organizaciji je nužan uslov sveukupnog razvoja. Tranzicione privrede karakteriše nizak tehnološki nivo, slabo razvijena suštinska kompetentnost organizacija i niska motivisanost zaposlenih. Promena organizacione kulture i spoznaja, da se samo razvojem na bazi znanja, mogu očekivati pozitivni poslovni rezultati i stvaranje ekonomskih preduslova za kvalitetniji model stimulisanja, a posebno nagrađivanja celoživotnog učenja uz rad i učenje, kojim se smanjuje postojeći jaz između ne/razvijenih organizacija. Osnovni cilj ovog rada je ukazati na neophodnost stvaranja i razvoja specifičnih modela učenja uz rad, modela inoviranih obuka koje omogućavaju nova znanja, veštine, razvoj kreativnih sposobnosti. Sve to usmereno je na razvoj učenjem uz rad i visoke konkurentnosti organizacija.*

Ključne reči: *kompetentnost, organizaciona kultura, učenje, informacija, znanje, kreativnost, konkurentnost.*

Abstract: *The development of sources of competence of the national economy is increasingly focusing on the human resources employed in organizations. The development of the required and necessary knowledge of each employee in the organization is a necessary condition for overall development. Transition economies are characterized by low technological level, poorly developed core competence organization and low staff motivation. By changing not only the development of the knowledge base but the organizational culture and knowledge, they can expect positive business results and create economic preconditions for a quality model of motivation, especially rewarding lifelong learning while working and learning, which reduces the existing gap between non-developed organization. The initial aim of this paper is to point out the necessity of creating and developing a specific model of learning while working, innovative training models that enable new knowledge and skills and develop creative abilities. All this is aimed at the development of learning by doing and the high competitiveness of the organization.*

Keywords: *competence, organizational culture, learning, information, knowledge, creativity and competitiveness.*

¹⁶⁴ Fakultet za menadžment Zaječar, VŠJ FPS Požarevac, Lole Ribara 31, sstamenkovic@nezbit.edu.rs

¹⁶⁵ Fakultet za menadžment Zaječar, VŠJ FPS Požarevac, Lole Ribara 31, bzivkovic@nezbit.edu.rs

1. UVOD

Burne promene u okruženju uslovile su potrebu radikalnih promena u organizacijama. Danas organizacije deluju u okruženju koje traži drugačiji pristup, način razmišljanja i drugačiju strukturu. Brojne turbulentne promene koje karakterišu savremeno poslovno okruženje, među kojima su svakako najbrže i najučestalije one na polju tehnologije, pogotovu informatičke, nisu zaobišle ni oblast telekomunikacija i Interneta.

Navedene oblasti su izložene stalnim i ubrzanim promenama koje iziskuju konstantno unapređivanje znanja i veština zaposlenih. U ovakvim uslovima, tradicionalni modeli upravljanja i razvoja ljudskih resursa izgubili su korak s vremenom, sve više i očiglednije ustupajući mesto savremenijim, praktičnijim i humanijim oblicima upravljanja i razvoja, sa ciljem da se brže i bezbolnije rešavaju i prevazilaze svakodnevne potrebe organizacija. U savremenom poslovanju, koje karakterišu velike i ubrzane promene, organizacije se moraju stalno prilagođavati i pronalaziti nove načine za postizanje uspešnosti, ali i za njihov opstanak i dalji razvoj. Jedan od važnijih načina je kontinuirano stvaranje i održavanje konkurentne prednosti. Ona se danas ostvaruje preko ljudi, koji sa svojim znanjem, veštinama, kreativnim sposobnostima i razvojnim potencijalima, predstavljaju najznačajniji resurs organizacije. Osim što su najznačajniji, oni su istovremeno i najkompleksniji i najskuplji resurs. Njima treba upravljati na mudar, racionalan i human način. Upravo način na koji se upravlja ljudskim resursima postaje odlučujući faktor konkurentne sposobnosti, razvoja i opstanka organizacije.

Prof. dr Slobodan Stamenković, redovni profesor

Rođen je u Leskovcu. Osnovnu školu i gimnaziju završio je u Kladovu. Završio je Mašinski fakultet Univerziteta u Nišu 1978. godine, na smeru Opšta energetika. Magistarske studije je upisao 1997. godine, a magistarsku tezu odbranio je 1999. godine i stekao zvanje magistra. Doktorsku tezu „Primena strategijskog menadžment u saobraćaju Republike Srbije“ odbranio je na 2004. godine, i stekao zvanje doktora nauka u oblasti menadžmenta.

Od 1978. godine radi u Brodogradilištu “Kladovo” u Kladovu. 1992-1996. godine, izabran je i radi na funkciji predsednika SO Kladovo. 1994. godine izabran je na funkciju pomoćnika ministra saobraćaja i veza za vodni saobraćaj i bezbednost unutrašnje plovidbe, na kojoj ostaje do sredine 2001. godine. Član je jugoslovensko-rumunske mešovite komisije za HE «Đerdap», član delegacije Jugoslavije, Srbije, u Dunavskoj komisiji u Budimpešti. Učesnik je na realizaciji svih značajnih projekata u oblasti saobraćaja, posebno oblasti vodnog saobraćaja. Organizator je značajne međunarodne konferencije o saobraćaju RZ Podunavskih zemalja, održane u Beogradu septembra 1997. godine. 1999. godine zapošljava se u JP PTT Saobraćaja „Srbija“, gde radi kao direktor Radne jedinice za održavanje PTT objekata i opreme, do marta 2001. godine kada prelazi na mesto savetnika za razvoj i unapređenje rada u R.J, a od januara 2003. godine radi u R.J „Prerada poštanskih pošiljaka“, kao referent, sve do 2005. godine. Od 2005. godine radi kao profesor na Megatrend univerzitetu. U periodu 2012/2014. godine je dekan Fakulteta za poslovne studije Požarevac. Od 2014. god. prorektor je za razvoj i poslove akreditacije Megatrend univerziteta.

Autor je većeg broja radova, a izdvajaju se dve objavljene monografije iz uže naučne oblasti menadžmenta, pet radova ranga M23, M24 ili M51 i više desetina ostalih radova, kao i ko-autorstvo na monografiji M12 - «Corporate social responsibility», Denbridge Press New York.

Nizak stepen društveno-ekonomskog razvoja determiniše i nizak stepen razvoja znanja, odnosno, njegovog izolovanja i zatvorenosti. Ubrzavanje društveno-ekonomskog razvoja istovremeno znači i ubrzani razvoj znanja, pri čemu naučno-tehnološka revolucija dovodi do eksplozivnog razvoja sistema znanja.

2. ZNANJE ZAPOSLENIH - OSNOV KONKURENTNOSTI ORGANIZACIJA

Zaposleni, njihove veštine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, specifični odnosi, klima i uopšte praksa upravljanja ljudskim resursima jedino su svojstvo koje je jedinstveno za svaku organizaciju i nije podložno imitaciji. Konkurencija ih ne može jednostavno preuzeti. Drugi značajni izvori organizacija se mogu lakše imitirati, odnosno kupiti ili kopirati i prenositi u druge organizacije – tehnologija, računovodstvena, marketinška, logistička i finansijska praksa. Zaposleni su jedini element uspešnosti koji se ne može preslikati i koji daje određujući ton svim ostalim aktivnostima preduzeća. To je razlog da su danas zaposleni najvažnija konkurentna prednost svake organizacije, a primenom novih modela rada inovativnih organizacija, može se uspešno razvijati organizaciona kultura stalnog učenja i inoviranja svih procesa.¹⁶⁶

Značaj ljudskih resursa je sve veći i efikasno upravljanje ovim resursima je strateški interes organizacije koji može da obezbedi konkurentsku prednost nad drugim organizacijama. Upravljanje ljudskim resursima oduvek je bilo predmet interesovanja nauke i svakodnevne ljudske prakse, kao izraz nužnosti koji proističe iz grupnog načina života i rada, a poslednjih godina je jedna od oblasti koja se najviše razvija, posebno kroz model celoživotnog obrazovanja. Upravljanje zaposlenima, kao najznačajnijim resursima organizacije, veoma je složen i višedimenzionalan proces. Višedecenijski proces tranzicije u kojem se nalazi srpska privreda, kao i uključivanje u savremene integracione procese, zahtevaju drugačiji pristup ljudima.¹⁶⁷ Tradicionalni modeli upravljanja ljudskim resursima, ustupaju mesto savremenijim, fleksibilnijim, praktičnijim i humanijim formama upravljanja i razvoja. Ljudski potencijali, dobro ukomponovani i usmereni u pravcu timskog koncepta rada, obezbeđuju sinergijski efekat, koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata. Upravljanje ljudskim resursima, kao naučna disciplina, je područje istraživanja i organizacije znanja usmerenog na razumevanje, predviđanje, usmeravanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u organizacijama. Cilj im je otkrivanje zakonitosti i stvaranje bazičnih pretpostavki, načela, modela, metoda i postupaka uspešnog upravljanja i razvoja ljudskih potencijala u organizacijama.¹⁶⁸

Važnost ljudskih resursa ogleda se u tome što oni direktno utiču na efikasnost preduzeća, a time i na konkurentsku prednost. Oni kreiraju i proizvode robu i usluge, kontrolišu kvalitet, plasiraju proizvode, upravljaju finansijskim sredstvima i na taj način utvrđuju opštu strategiju i ciljeve preduzeća. Bez efektivnih ljudi, preduzeće ne može da ostvari svoje strateške ciljeve. Ljudski resursi raspoložu znanjem, imaju inovatorske kvalitete, intelektualne, biološke potencijale, neophodne preduzeću u održavanju konkurentne prednosti na tržištu. Zbog toga se i čitav koncept tretiranja zaposlenih u preduzeću kao ljudskog resursa, razvio u okviru menadžmenta i to u onoj fazi njegovog razvoja kada je nadležnost za obavljanje značajnog

¹⁶⁶ Marinković V., *Upravljanje ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2010.

¹⁶⁷ Stamenković, S., «Business excellence model as the driving force of economic regeneration R. Serbian», Zbornik radova Megatrend univerziteta, Beograd, 2010., str. 231

¹⁶⁸ Likert, R. *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill, 1961, i *The Human Organization – Its Management and Value*, New York, McGraw-Hill, 1967.

dela aktivnosti vezanih za zaposlene preneti sa kadrovskog menadžera na ostale menadžere u preduzeću.

Prostor za rad gubi svoje tradicionalne okvire, sada se mnoge poslovne aktivnosti obavljaju uz pomoć elektronske pošte, mobilnih telefona, video-konferencijskih veza. Pored toga, odvijaju se i drugi procesi kao na primer: udovoljava se sve većim zahtevima potrošača, ubrzava se tempo života, svi procesi rada i života su pod dejstvom stalnih promena, menjaju se ljudske navike, konkurencija postaje sve veća i tome slično. Svi ovi savremeni trendovi u velikoj meri utiču na upravljanje ljudskim resursima i zahtevaju njegovo prilagođavanje, menjanje i stalno preispitivanje. Sve te promene se moraju svrstati kroz ubrzan naučno-tehnološki razvoj,¹⁶⁹ obzirom da se celokupno ljudsko znanje udvostručava svake tri godine, što se odražava na svest ljudi i njihov pogled na rad uopšte. Time se menja celokupan način poslovanja, a samim tim i način upravljanja ljudskim resursima.

Na domaćem tržištu, u okviru liberalizacije evropskog tržišta evidentno je povećavanje tržišne konkurencije, pre svega pojavljuju se novi konkurenti, što uzrokuje oprez i stalno preispitivanje načina poslovanja, kvaliteta proizvoda i usluga, produktivnosti i motivacije za rad. Zatim se, bez obzira na nivo standarda građana, mogu evidentirati povećani zahtevi potrošača, koji pod uticajem medija postaju prefinjeni i probirljivi, a konstantna su i temeljna istraživanja tržišta i ispitivanje zadovoljstva potrošača. Potrošač se stavlja na prvo mesto, njemu se udovoljava, on se neguje, a takođe se istovremeno traga za novim rešenjima i projektovanju kvalitetnijeg proizvoda i usluga. U tom smislu se i akcenat upravljanja ljudskim resursima premešta na sve delove preduzeća, a ne samo istraživačko-razvojnim i marketinškim poslovima. Svakako da je ubrzani globalni razvoj doveo do promena u kvalitetu života, oscilirajućeg rasta životnog standarda, težnje ka višim nivoima obrazovanja, razvoju sredstva komunikacija, itd. Stoga je odgovor na složene promene okruženja organizacije neminovna potreba stalnog preispitivanja, menjanja i prilagođavanja organizacije.

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima predstavljaju planirane i očekivane rezultate koje organizacija želi da ostvari u kontekstu svojih snaga i slabosti i šansi i opasnosti okruženja. Praktično, ciljevi proizilaze iz samog strategijskog pristupa, odnosno iz misije i ciljeva organizacije kao poslovnog sistema. U tom smislu, ciljevi mogu biti različiti u zavisnosti od prirode delatnosti organizacije. Da bi ostvarila konkurentsku prednost i lidersku poziciju na

Bojana Živković

Obrazovanje :

1999.-2003. Ekonomska škola „Žiža

Lazarević“ Požarevac, Smer: ekonomski tehničar, IV stepen stručne spreme

2003.-2006. Beogradska poslovna škola, Beograd, Stečeno zvanje: ekonomista

2006.-2008. Megatrend Univerzitet, Fakultet za poslovne studije Beograd, Stečeno zvanje: diplomirani ekonomista

2009.-2012. Megatrend Univerzitet, Fakultet za poslovne studije Požarevac, Stečeno zvanje: diplomirani ekonomista-master

2014. god. Fakultet za menadžment Zaječar-doktorske studije

Radno iskustvo :

2007.-2009. Preduzetnik (TR "Stilteks")

2009.- 2010. Fakultet za poslovne studije Požarevac, saradnik u nastavi

2010.- 2014. Fakultet za poslovne studije Požarevac, referent studentske službe

2014. Fakultet za menadžment Zaječar, bibliotekar

Poznavanje jezika: engleski jezik (čitanje, konverzacija, pisanje - vrlo dobro)

¹⁶⁹ Jovanović-Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T., *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend, Beograd, 2004., str. 256

tržištu, organizacije formiraju čitav kompleks ciljeva upravljanja ljudskim resursima koji su pre svega povezani sa ulaganjem u ljudske potencijale. U tom smislu, savremeno upravljanje ljudskim resursima nastoji da stvori dobru klimu u preduzeću, koja će omogućiti zaposlenima da se osećaju njegovim važnim delom. U tom cilju stimuliše se timski rad i posvećenost poslu i zajedničkim ciljevima, ostvarivim kroz konstantno učenje, celoživotno učenje.

3. RAZVOJ ZNANJA UZ RAD

Ljudski resursi su najznačajniji resursi organizacije i prema njima se mora iskazivati najviši stepen pažnje i interesovanja. Ljudi, njihov razvoj, mogućnosti i motivacija, kao i način na koji se njima upravlja, postaju odlučujući faktor konkurentske sposobnosti i razvoja svake organizacije.

Obzirom da je učenje, shvaćeno kao proces sticanja znanja, evolutivan i dinamički proces, pojam znanja u sadašnjim uslovima poslovanja podrazumeva mešavinu iskustava iz rada, fundamentalnih i stečenih vrednosti, podataka i informacija i njihovo shvatanje, sve u funkciji novih saznanja i primenljivih novih znanja, ili znanja o znanju. Nova znanja, povećanje svesti svih zaposlenih o neophodnosti učenja i stalnih obuka i treninga su od suštinskog značaja za postizanje novih jezgara kompetentnosti i razvoja postojećih, ukupnog razvoja i povećanja kapaciteta intelektualne imovine organizacije, a kako bi se bavilo nalaženjem inovativnih odgovora na pitanja i probleme iz svih domena rada organizacije. Ukupno obrazovanje je društveno dobro, a izgradnja kulture učenja u organizacijama utiče i na kapacitet šire zajednice i razvoj društvene odgovornosti, što je od ključne važnosti.¹⁷⁰

Stoga se definiše “*Obrazovanje odraslih, kao integralni deo celovitog sistema obrazovanja i manifestacija koncepta celoživotnog učenja, ima sledeće funkcije: odgovoriti na potrebe tržišta rada i pojedinaca za novim znanjima i veštinama; unaprediti mogućnosti za zapošljavanje; omogućiti profesionalnu mobilnost i fleksibilnost radno sposobnog stanovništva; povećati vrednost ljudskog kapitala i mogućnost održivog socio-ekonomskog razvoja zemlje i njene integracije u globalnu ekonomiju; doprineti smanjivanju siromaštva, povećanju inkluzije i međugeneracijske solidarnosti te kvalitetu života, razvoju demokratije, interkulturalnosti i tolerancije.*”¹⁷¹

U ekonomiji XXI veka, uspeh preduzeća će zavistiti od brzine reagovanja upravljanja ljudskim resursima na promene, sposobnosti za učenje i od kompetencija zaposlenih. Uspešna preduzeća će biti ona gde će upravljanje ljudskim resursima moći strategiju preduzeća brzo da pretvori u akciju, da efikasno i inteligentno upravlja procesima, da maksimizira odanost zaposlenih i da kreira uslove koji će preduzeću obezbediti konkurentsku prednost. U savremenim uslovima poslovanja osnovni oblik konkurentske borbe među kompanijama postaje borba za kreativne stručnjake, dokazane lidere, ali sve više i za mlade, talentovane i obrazovane ljude. Osnovni činilac konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu, dakle postaju ljudi, njihov razvoj, njihove mogućnosti, njihova motivacija i njihovo radno zadovoljstvo, jednom rečju ljudski resursi. Iako su svi resursi organizacije važni, ljudski resursi su upravo ti koji ih povezuju u skladnu celinu. Njima treba upravljati efikasno, i to na mudar, racionalan i human način u cilju ostvarivanja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa. Pored inteligencije, veština i stručnosti zaposlenih, ljudski kapital ili ljudske resurse organizacije čine i njihove sposobnosti učenja, menjanja i

¹⁷⁰ Stamenković, S., i drugi, «*Corporate social responsibility*», 2008., Denbridge Press New York, str.78

¹⁷¹ Vlada Republike Srbije, Ministarstvo prosvete i nauke, “*Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine*”, 2012., Beograd, str 190.

inoviranja, koje su bitne za opstanak i dugoročni razvoj kompanije. Iako se o ljudskom kapitalu govori kao o nečemu čime raspolaže određeno preduzeće, u suštini se radi o urođenim i stečenim sposobnostima, ponašanjima i ličnoj energiji koje zaposleni stavljaju na raspolaganje svojim poslodavcima. Kako je odnos pojedinca i njegove radne organizacije dvosmerna socijalna razmena vrednosti, pojedinac može uskratiti poslodavcu raspolaganje resursima koje poseduje, ako taj odnos dobije karakter jednosmernog eksploataisanja.

Pomenuto uključivanje lične energije, ukazuje da ovaj element intelektualnog kapitala ne čini samo eksplicitno (explicit) znanje, koje je formalno i jasno i može se pružiti sa ciljem otkrivanja načina i postupaka da bi se dobili rezultati, već i implicitno – (tacit knowledge, quiet) tiho, prećutno znanje, neformalno, nedokumentovano znanje, koje je teško prevesti na druge. To su veštine, prosuđivanje i intuicija koju ljudi poseduju kao rezultat posmatranja i iskustva. Ako se to veže sa tezom da pojedinac može ponuditi, ili uskratiti firmi resurse koje poseduje, onda se ne može zanemariti ni odgovarajuća motivaciona struktura kao komponenta ljudskih resursa. Praktično gledajući, nečije sposobnosti, veštine i znanja su za određenu organizaciju bezvredne ako nisu spojene sa spremnošću da se stave na raspolaganje toj firmi.

Sposobnost učenja, menjanja i inoviranja, koje se smatraju intelektualnim kapitalom organizacije, ukazuju na kreativni karakter radnih uloga kao komponente ljudskih resursa. To praktično znači da sposobnosti, veštine i znanja zaposlenih, ako su praćeni odgovarajućom motivacijom, postaju aktivirani ljudski resursi tek kada zaposleni dobiju, preuzmu i ostvare pravu ulogu u svojoj organizaciji.

4. MODELIRANJE SPECIJALNIH OBLIKA KONKURENTSKE INTELIGENCIJE

Novi načini privređivanja ne podrazumevaju samo potrebu prilagođavanja organizacija novonastalim uslovima nego i potrebu prilagođavanja zaposlenih. U poređenju sa organizacijom koja se prilagođava promenama u okruženju, radnici se prilagođavaju zahtevima radnog mesta i uslovima na tržištu radne snage. Prošla su vremena kada se završetkom formalnog obrazovanja završavao i obrazovni vek radnika. Stečene diplome srednjih škola i fakulteta danas predstavljaju samo dobru osnovu za dobijanje posla i dalje učenje i usavršavanje. Onaj ko smatra da se njegovo obrazovanje završava izlaskom iz školskih klupa, ubrzo će se suočiti sa činjenicom da su njegova znanja i sposobnosti zastareli i da ne odgovaraju vremenu u kome živi. Kao takav, postaće nepotreban teret organizaciji u kojoj je zaposlen, ili, ako je nezaposlen “večiti aplikant” za bilo kakav posao.¹⁷²

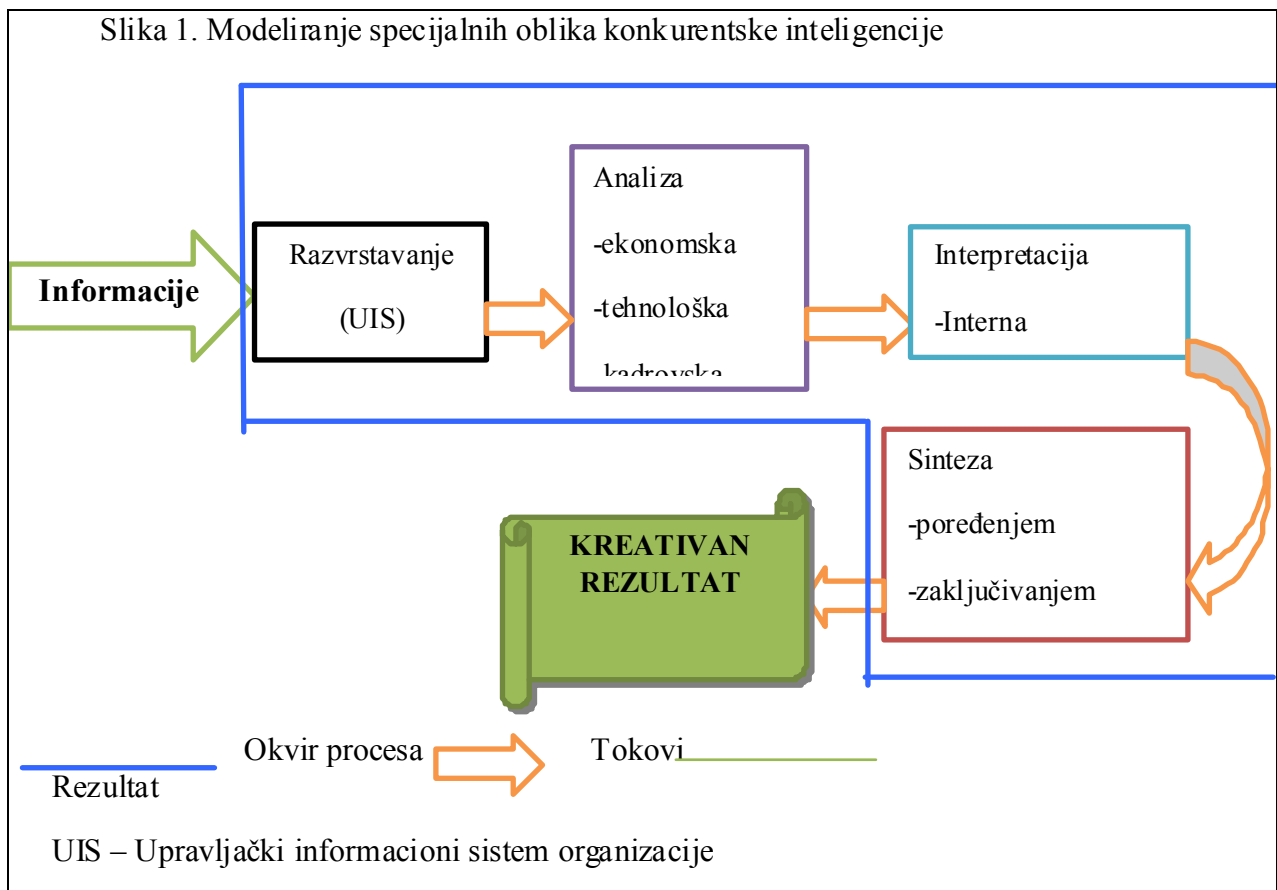
Stoga se u organizacijama treba razvijati konkurentna inteligencija, shvaćena kao stepen sposobnosti (kapacitet) pojedinca da konstruktivno razmišlja, prosuđuje i rešava probleme, doživljava promenu pristupa i tumačenja pre svega kao rezultate «kombinacije boljeg obrazovanja, poboljšanja društveno-ekonomskog statusa, zdravije hrane i tehnološki složenijeg društva što za razlog ima povećanje koeficijenta inteligencije».¹⁷³ Nova gledanja na tradicionalni model inteligencije (IQ) smatraju da takav uzak pristup i model treba da se proširi uključivanjem sposobnosti da se motiviše, da se odupre frustracijama, da se kontrolišu impulsi i željena zadovoljstva, da se regulišu raspoloženja i čuva od nevolja koje mogu umanjiti sposobnost razmišljanja, iskazivanja sebe i stalnog nadanja u prosperitet. Autor novog pristupa – emocionalnoj inteligenciji, je Daniel Goleman, koji je svojom knjigom 1995. godine «Emocionalna inteligencija» otvorio puteve novog pristupa, novim

¹⁷² Kulić Ž., Vasić M., *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka, 2007.

¹⁷³ B. Mašić, «*Knowledge Management*», Fakultet za menadžment Univerziteta «Braća Karić», Beograd, Zbornik radova, 2010.god. str 9.

instrumentima za samoprocenu kao meru emocionalne inteligencije. Otvaranje novih pristupa sagledavanja emocionalnih veština – sposobnosti da se saoseća sa drugima, stvaranje dobrih odnosa i drugih veština koje su presudne da neko bude uspešan, kako individualno, tako i u vođenju neke organizacije, očigledno pokazuje da znanje samo po sebi nije dovoljno. *Kreativna inteligencija* (Jagdish Parikh) se pretpostavlja u domenu poslovne uspešnosti dinamičnog, kompleksnog i užurbanog življenja i poslovanja, povećanjem sopstvenog nivoa svesnosti. Kreativnu inteligenciju čine tri vrste inteligencije kognitivna, emocionalna i intuitivna.

Izvori organizacije imaju strategijsku vrednost zavisno od toga u kojoj meri doprinose razvoju sposobnosti, suštine kompetentnosti i što je najbitnije – održanju konkurentne prednosti. “Sposobnost je izvor suštine kompetentnosti koja je osnova za razvoj održive konkurentne prednosti.”¹⁷⁴ Stoga se kreativna inteligencija treba razvijati u okviru jačanja konkurentne prednosti, kao poseban pristup razvoja konkurentne inteligencije. Proces selekcije kadrova mora da bude deo organizacijske strukture koju čini planiranje ljudskih resursa, analiza posla, regrutovanje, obuka i druge aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.



U ostvarenju organizacionih ciljeva, mora se voditi računa i o individualnim potrebama i interesima. Rezultati poslovanja se ne mogu povećavati ako se zadovoljstvo pri radu smanjuje. Konkurentna prednost preduzeća ne proističe konkretno na osnovu njega kao celine već iz njegovih pojedinih aktivnosti koje ga razlikuju od drugih preduzeća i pozicioniraju ga na viši nivo. Lanac vrednosti jeste koncept koji izdvaja sve aktivnosti preduzeća, analizira svaku od njih i dolazi do saznanja šta to preduzeće čini drugačijim i boljim od ostalih. Stoga

¹⁷⁴ Milisavljević, M. (1997), *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Beograd, Poslovna škola „Megatrend“, str. 175

se modeliranje razvoja specijalnih oblika konkurentske inteligencije mora sistematski planirati, organizovati, voditi u organizaciji i kontrolisati, kao važan deo ukupne strategije organizacije. Mogući model dat je u prikazu slikom 1.

Polazište modela je svakako kadrovska analiza, odnosno informacije koje iz nje slede, a zajedno sa informacijama iz okruženja predstavlja ulaz u proces modeliranja specijalnih oblika konkurentske inteligencije.

Zaposleni koji je zadovoljan svojim položajem i statusom u organizaciji, motivisan je da svoj posao radi odgovorno i na kvalitetan i profesionalan način doprinoseći ostvarivanju ciljeva organizacije. Obrnuto, zaposleni koji nije zadovoljan svojim položajem i statusom u organizaciji, nije odgovarajuće motivisan za ostvarenje njenih ciljeva, odnosno ne pruža zadovoljavajuće rezultate na radu.

Zaposleni se razlikuju po svojim sposobnostima, znanjima, veštinama i motivisanosti, i konkretno po radnom ponašanju i uspešnosti. Činjenicu da ne postoje dva, po osobinama identična čoveka, lako je prihvatiti jer je ona očigledna. Malo je teže prihvatiti činjenicu da ne postoje iste percepcije okoline za različite ljude, jer je njihov doživljaj okoline koji je uslovljen svim njihovim osobinama različit, jer zaposleni imaju različite percepcije doživljavanja okoline koju sagledavaju celokupnom svojom ličnošću. Imaju različite vrednosti, radne preferencije i ciljeve, različite aspiracije i očekivanja, različite crte ličnosti koje određuju njihovo opšte ponašanje i odnose s drugima, različite potrebe i motive. Saznanja o različitim percepcijama i čitavom nizu faktora koji na njih utiču (vrednosti, važnosti, aspiracija, raspoloženje, stavovi, motivacija, ličnost, socijalni i ekonomski položaj, iskustvo i dr.) zahtevaju u rešavanju problema pogled s aspekta određenog pojedinca. Na individualno ponašanje i uspešnost, očekivanja, samopouzdanje i slično, deluju i očekivanja drugih, njihovo uverenje i pouzdanje u njihove mogućnosti.¹⁷⁵

Stoga je pretposlednja faza u modeliranju sintetički postavljena kao plansko-analitički dokument iz koga sledi kreativnost u definisanju razvoja učenjem pojedinaca, sektora i službi usmerenog na povećanje konkurentske prednosti organizacije.

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Organizacije svoju konkurentsku prednost sve više zasnivaju na neopipljivoj imovini (intangible assets), koju čini: iskustvo, informacije i sposobnost njihove obrade, know-how (napredne veštine), sposobnost menadžmenta, marka, imidž, reputacija, organizaciona kultura, lojalnost potrošača, poverenje, preferencije potrošača, i sl. Postoji mišljenje da postoje četiri načina na koja preduzeće može da pribavi potrebnu aktivu i to: „1. Poboljšanje aktive sa kojom je osnovano; 2. Može se pribaviti u formi aktive ili na osnovu prava korišćenja; 3. Aktiva se može pribaviti deljenjem aktive sa drugim poslovnim jedinicom preduzeća ili partnerom iz zajedničkog ulaganja ili strategijske alijanse; 4. Putem akumulacije aktive u preduzeću u dužem vremenskom periodu.“¹⁷⁶

Zaposleni su jedini ekonomski i poslovni resurs koji se može samorazvijati i kod kojeg troškove razvoja (vreme, novac i energija) preduzeće može u potpunosti prebaciti na

¹⁷⁶ Milisavljević, M.(1997), *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Beograd, Poslovna škola „Megatrend“, str. 185

pojedince, ili podeliti sa njim, jer po pravilu ih nikad ne snose sami. Osim toga, zaposleni, njihova znanja i sposobnosti, jedini su resurs koji se upotrebom ne smanjuje nego raste.¹⁷⁷

Drugim rečima, potrebna je organizacijska sredina dostojna čoveka i tretman zaposlenih kao saradnika i partnera menadžmentu. Stvaranje humanih uslova, usklađenih sa čovekovom prirodom radi sticanja, aktiviranja i ispoljavanja sposobnosti, znanja i veština i njihovo pretakanje u materijalna i društvena dobra (što je i osnovni cilj preduzeća), predstavlja istovremeno i za pojedinca vredan cilj. Angažovanje zaposlenih u organizaciji, primenom bilo kog modela, nužno u sebi sadrži dozu manipulacije, skrivenu u mehanizmu usmeravanja pojedinca ka ostvarenju ciljeva organizacije. Pitanje je samo koliko će ciljevi organizacije biti usklađeni sa ciljevima i potrebama svakog pojedinca i zaposlenih u celini. Upravljanje ljudskim resursima je zasnovano upravo na usaglašavanju ovih ciljeva i tretiranju pojedinca kao integralne, kompleksne ličnosti.¹⁷⁸

Obrazovna funkcija u preduzeću predstavlja kompleksnu aktivnost i zadatak koji se ostvaruje u okviru menadžmenta ljudskih resursa, a jedna je od njegovih najznačajnijih podfunkcija. Obuka zaposlenih se može definisati kao planski napor organizacije da se poboljšaju performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu ili na nekom povezanom radnom mestu, kroz promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju.

Ovako tradicionalno i uže posmatranje obuke u savremenim uslovima poslovanja se menja, jer se fokus obuke sa usvajanja znanja i veština koja su neophodna za uspešno obavljanje posla, sve više pomera na stvaranje uslova u kojima zaposleni razumeju razloge zašto se nešto radi i motivišu za inovativno razmišljanje i kontinuirano unapređenje kvaliteta. U tom smislu, obuka sve više postaje opšti pojam za sve organizacione aktivnosti i programe koji su usmereni na podizanje i razvoj znanja, veština i sposobnosti zaposlenih.

LITERATURA

- [1] Jovanović-Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T., *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend, Beograd, 2004.
- [2] Kulić Ž., Vasić M., *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka, 2007.
- [3] Likert, R. *New Patterns of Management*, New York, McGraw-Hill, 1961, i *The Human Organization – Its Management and Value*, New York, McGraw-Hill, 1967.
- [4] Marinković V., *Upravljanje ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2010.
- [5] Milisavljević, M. (1997), *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Beograd, Poslovna škola „Megatrend“, 1997. god.
- [6] Stamenković, S., «*Business excellence model as the driving force of economic regeneration R. Serbian*», Zbornik radova VIII Međunarodni skup Megatrend univerziteta - Strategija preduzeća u uslovima globalne ekonomske krize, Beograd, 2010. (ISBN 978-86-7747-417-1, COBISS.SR – ID 179965196) p.p. 227-239
- [7] Stamenković, S., „*Strategijski menadžment u saobraćaju Srbije*“, 2007. god., Monografija, Inorog, Negotin, Bor; (ISBN 978-86-83413-04-1, COBISS – ID 140995084)
- [8] Stamenković, S., i drugi, «*Corporate social responsibility*», 2008., Denbridge Press New York, (ISBN 978-0-9822698-1-7, Library of Congress Control Number - LCCN: 2008943301).
- [9] Suša B., *Menadžment ljudskih resursa*, CEKOM-books d.o.o., Novi Sad, 2009.
- [10] Vlada Republike Srbije, Ministarstvo prosvete i nauke, „*Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine*“, nacrt, 2012., Beograd.

¹⁷⁷ Stamenkovic, S., *Strategijski menadžment u saobraćaju Srbije*, Inorog, 2007.god, str. 145

¹⁷⁸ Suša B., *Menadžment ljudskih resursa*, CEKOM-books d.o.o., Novi Sad, 2009. , str. 32

INOVIRANJE IN VIDIK INOVACIJSKE AKTIVNOSTI MSP V SLOVENIJI

INNOVATION AND ASPECT OF INNOVATION ACTIVITY IN SMEs IN SLOVENIA

MSc, Barbara Rodica, Senior Lecturer¹⁷⁹

Povzetek: Podatki iz najbolj inovativnih držav na svetu kažejo, da je za razvoj in uspeh gospodarstva vsake države velikega pomena inovativnost in pospeševanje inovacijskih aktivnosti v podjetjih. Namen prispevka je osvetliti pomen razvoja inoviranja in vidik inovacijske aktivnosti MSP v Sloveniji (SME) v hitro spreminjajočem se globalnem okolju. V svetovnem, evropskem in tudi nacionalnem merilu v Sloveniji predstavljajo mala in srednje velika podjetja (MSP) vedno večji delež gospodarstva. Da bi predstavili prikaz različnih vidikov inoviranja in različne aktivnosti povezane z inovacijami, smo analizirali podatke iz številnih virov. Med ključnimi dejavniki, ki vplivajo na inovacijsko aktivnost podjetij ima pomembno mesto v podjetju učenje in z njim povezano pridobivanje novih znanj v podjetju, uvedene inovacijske strategije podjetja, inoviranju naklonjen menedžment v podjetju in tudi okolje. V četrtem poglavju predstavimo rezultate raziskave o inovacijski aktivnosti slovenskih malih in srednje velikih podjetij (MSP).

Ključne besede: inoviranje, inovacijska aktivnost, inovacijska aktivnost MSP

Abstract: Data from the most innovative countries in the world show that the development and success of the economy of each country is of great significance for innovation and the promotion of innovation activities in enterprises. The purpose of this paper is to highlight the importance of developing innovation and the aspect of innovation activity of SMEs in Slovenia (SME) in a rapidly changing global environment. Small and medium-sized enterprises (SMEs) in the global level, European, national level, and in Slovenia representing a growing share of the economy. In order to give a snapshot of different aspects of innovation and different activities associated with innovation we analyse data from several sources. Among the key factors which affect the innovation activity of enterprises it has an important place in enterprise learning and the related acquisition of new knowledge in the enterprise, the company introduced an innovation strategy, innovation favorable management in the company and the environment. In the fourth section we present the results of the survey on innovation activities of Slovenian small and medium- sized enterprises (SMEs).

Keywords: innovation, innovation activity, innovation activity in SME

¹⁷⁹ Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, Slovenija, barbara.rodica@guest.arnes.si

1. UVOD

V današnjem globalnem okolju z hitro spreminjajočimi pogoji krepijo podjetja svojo inovacijsko sposobnost tako, da uvajajo pomembnejše (radikalnejše) ali postopne (inkrementalne) inovacije. Kljub splošnemu zavedanju podjetij o nujnosti uporabe inovacijskih pristopov za konkurenčnost in »kratkoročno ali dolgoročno preživetje« imajo ta v svojih strategijah in pristopih delovanja glede na širše okolje različno strateško naravnani pogled na inoviranje in mu v svojih aktivnostih pripisujejo večji ali manjši pomen glede na številne z delovanjem podjetja povezani dejavniki.

Mag. Barbara Rodica je zaključila podiplomski magistrski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in pridobila znanstveni naslov, magistrica znanosti iz ekonomije. Ima več kot petnajstletne pedagoške izkušnje na področju naravoslovja. Med temi so poleg poučevanja matematike pomembne tudi izkušnje pridobljene z zunanjim ocenjevanjem za predmet Matematika na maturi, strokovno sodelovanje v ožjem razvojnem timu v mreži učečih se šol/vrtcev, mentorstva na številnih tekmovanjih, sodelovanja pri projektih, predavanja na tujih fakultetah. Danes je višja predavateljica na Visoki šoli za upravljanje in poslovanje, Novo mesto in Fakulteti za zdravstvene vede, Novo mesto. Je nosilka predmetov Poslovna matematika, Poslovna statistika in Raziskovanje v zdravstveni negi. Leta 2010 se je vpisala na doktorski študijski program Ekonomija poslovanja na Fakulteti za poslovne in upravne vede Novo mesto. Njeno znanstveno raziskovanje je usmerjeno v področje inoviranja podjetij. Tako je leta 2013 v okviru Alumni kluba Visoke šole za upravljanje in poslovanje izvedla okroglo mizo z naslovom „Vpliv na gospodarstvo v regiji JV Slovenija“ in leta 2014 okroglo mizo z naslovom „Kreativna pot do znanja s povezovanjem izobraževalnih vsebin z gospodarstvom – na primeru projekta PKP sandwich“. Leta 2014 je bila pedagoška mentorica na projektu Javnega sklada RS, imenovanega Po kreativni poti do praktičnega znanja, s projektom Razviti mobilno aplikacijo naroči storitev in recept/standard za sendvič na mobilno aplikacijo. V šolskem letu 2014/2015 je bila pedagoška mentorica in je sodelovala pri štirih projektih Javnega sklada RS, projekta Po kreativni poti do praktičnega znanja. Naslovi projektov: Spletna aplikacija za prepoznavanje pomena zelišč, Aplikacija za izračun/optimizacijo stroškov transporta za MSP, E-priročnik za alergene v in projektu Think!Med. Je avtorica ali soavtorica številnih izvirnih znanstvenih in strokovnih člankov in tudi strokovne monografije. Sodelovala je na številnih domačih in mednarodnih znanstvenih in strokovnih konferencah.

Številne metodologije kot je metodologija evropskega točkovnika za inovacije Innovation Union Scoreboard (IUS) omogočajo obravnavo inoviranja z ugotavljanjem inovacijske aktivnosti podjetij na ravni države ter primerjalno analizo stanja inovacijske dejavnosti med državami. Zapisanim številnim definicijam inovacij je skupno, da je rezultat inoviranja nova ali drugačna aktivnost podjetja (radikalna ali inkrementalna inovacija). Glede inovativnosti pa avtorji predlagajo [1], da naj bodo inovacije osrednji proces, ki se ukvarja z ustvarjanjem in zagotavljanjem obnove tega s čimer se podjetje ukvarja (produkti in/ali storitvami). OECD [2] opredeljuje inovacijske aktivnosti kot vse znanstvene, tehnološke, organizacijske, finančne in komercialne korake, ki vodijo ali bodo vodili k implementaciji inovacij.

V svetovnem, evropskem in tudi nacionalnem merilu v Sloveniji predstavljajo mala in srednje velika podjetja (MSP) vedno večji delež gospodarstva države (v Sloveniji 98,5 %), zato je inovativnost v MSP velikega pomena za razvoj in uspeh gospodarstva. EU uvršča podjetja v

kategorijo MSP preko sledečih kriterijev: število zaposlenih, letni promet in bilančna vsota [3]. V rezultatih različnih raziskav [4], [5] in raziskovalnih projektov je prikazano, da slovenska podjetja, ne glede na velikost niso dovolj inovativna, in da je inovativnost slabša, kot prikazujejo najpogosteje uporabljeni statistični kazalci. Raziskovalci ugotavljajo, da imajo veliko priložnost na področju inoviranja predvsem MSP, ki so se sposobna hitro prilagoditi novim razmeram na trgu. Ker je cilj inovacij izboljšanje poslovanja podjetij, je zelo pomembno raziskati dejavnike različnih inovacijskih aktivnosti, hkrati pa je pomembno predvideti spremembe s katerimi bi bila podjetja v prihodnosti lahko bolj inovativna. Učinki inovacijskih aktivnosti vplivajo na inovacijske rezultate in gospodarske rezultate, zato želimo raziskati dejavnike, ki vplivajo na izvajanje inovacijske aktivnosti v podjetjih.

V »kontekstu razvoja inovacije« ima pomembno mesto v podjetju učenje. Učenje lahko poteka kot ustvarjanje izboljšav na osnovi načrtovanja ali predvidevanja novosti/izboljšav podjetja. Ključno pri tem je, da so rezultat teh z inovacijami povezanimi aktivnostmi, nova znanja, ki omogočajo ustvarjanje višje dodane vrednosti v podjetju, ustvarjanje novih delovnih mest, kvalitetnejših delovnih mest. Govindarajan in Trimble [6] poudarita, da »naj bi bilo učenje prioriteta, ker vodi do boljših rezultatov«. Podjetja (predvsem MSP) se ukvarjajo z vprašanjem kako širiti znanje in kompetence zaposlenih v podjetju, kar bi jim omogočalo izboljšati konkurenčnost. V izvedbenem dokumentu imenovanem: Slovenska Strategija Pametne Specializacije S4 (SPS), je obravnavano vprašanje širjenja znanj in kompetenc zaposlenih v podjetju iz različnih vidikov. Ta strateški dokument, s katerim želi Slovenija vzpostaviti »inovacijsko družbo znanja«, predstavlja platformo za osredotočenje razvojnih vlaganj na področja, kjer ima Slovenija kritično maso znanja, kapacitet in kompetenc in na katerih ima inovacijski potencial za pozicioniranje na globalnih trgih [7]. SPS, ki temelji na modelu »odprtega in odgovornega inoviranja« celovito zajema širši nabor razvojnih politik povezanih z inovativnostjo ter posebej spodbuja raziskave in inovacije. V ta namen bo država izvajala finančni in nefinančni del podpornih storitev. Kot ključna ciljna spremenljivka SPS je v dokumentu naveden dvig dodane vrednosti na zaposlenega, ki bo merjen na ravni posameznih področij uporabe [7].

2. TEORETSKA IZHODIŠČA

Podjetja, raziskovalci, inovacijske in druge politike različno obravnavajo pojme povezane z inovacijsko aktivnostjo podjetja. Potencialna inovacija je pojem, ki označuje stopnjo razvoja invencije v smeri k inovaciji. To je novost, ki ima že vse lastnosti, potrebne za praktično uporabnost, ni pa še »našla odjemalcev« in zato še ni dala koristi niti odjemalcem niti avtorjem/lastnikom. Ko govorimo o potencialni inovaciji ali inovaciji, ne smemo pustiti ob strani vidik trženja, proizvodnih ali drugih pogojev pomembnih za uspeh posamezne inovacije, investiranja ter financiranja oziroma stroškov za izvedbo inovacijskih aktivnosti. Inovacija se od invencije in potencialne inovacije razlikuje predvsem od lastnosti, da je že našla svoje odjemalce in se že dokazala za koristno, torej ima podjetje od nje dobiček. Inovacijo največkrat povezujemo s podjetjem kot tržnim subjektom, saj predstavlja novost z uporabno vrednostjo, ki jo lahko merimo. Pomembno je tudi zavedanje, da na poti razvoja od invencije do inovacije veliko zamisli odpade ali propade. zato so stroški inovacijskih aktivnosti in strah pred neuspehom velikokrat ključni dejavnik pri odločitvi vrhnjega menedžmenta o tem ali uvesti določene inovacijske aktivnosti ali ne. Mulej navaja, da uspe samo enemu odstotku invencij, da postanejo korenite inovacije, in približno sedmim nadaljnim odstotkom, da bi postale drobne inovacije [8]. Ključni dejavnik, ki ga je treba spremljati pri uvajanju oziroma načrtovanju inovacije, je, uporabnik, ki odloča o tem, kdaj je novost koristna zanj in se nato za nakup/uporabo te odloči ali pa ne.

Predstavniki koncepta nacionalnega inovacijskega sistema (NIS), ki ga je definirala OECD v devetdesetih letih 20. stoletja se ukvarjajo z dolgoročno rastjo posameznega gospodarstva ter posebej z inovacijsko dejavnostjo podjetij. NIS je sistem institucij, ki skupaj in posamič prispevajo k razvoju novih tehnologij in v okviru katerega vlade z oblikovanjem in uvajanjem politik vplivajo na inovacijski proces. Družbeno okolje vključuje pet skupin organizacij, in sicer: podjetja, univerze, raziskovalne inštitute (raziskovalne organizacije), organizacije, ki spodbujajo znanstveno-tehnološki napredek (organizacije za prenos tehnologije, zbornice ...), državo (ministrstva). Pomembno vlogo ima institucionalno okolje, kjer relevantni ekonomski agenti medsebojno sodelujejo [9]. V poročilu evropske komisije ugotovijo [10], da imajo najbolj inovativne države v EU skupne številne prednosti, ki izhajajo iz povezovanja z institucijami. Mulej navaja, da je vloga podpornega okolja pomembna zato, ker: spodbuja in zagotavlja dobre okvirne pogoje za podjetništvo in inovacije, spodbuja odprtost trgov, konkurenčno in dinamično podjetništvo, kulturo zdravega prevzemnega tveganja (podjetniška prizadevanja) in ustvarjalno dejavnost, širitev najboljših praks, podporne storitve, svetovanje in mentoriranje, spodbuja mobilizacijo zasebnih finančnih virov za financiranje inovacij s krepitvijo dobro delujočih finančnih trgov in olajšuje dostop do finančnih sredstev [8].

Unija inovacij 2013 je poročilo Evropske komisije oblikovano na osnovi metodologije evropskega točkovnika za inovacije imenovane Innovation Union Scoreboard (IUS), ki na osnovi kazalnika uspešnosti razvršča države članice EU. Metodologija omogoča primerjalno analizo stanja inovacijske dejavnosti med državami EU (EU-27) ter Hrvaške, Islandije, Makedonije, Norveške, Srbije, Švice, Turčije in tudi 10 globalnih igralcev, kot so ZDA, Japonska in BRIC države. Zajema vrsto indikatorjev za oceno inovacijskih potencialov in učinkov inovacij v posamezni državi, ki omogočajo določanje inovacijske učinkovitosti posamezne države. Razdeljeni so v tri glavne kategorije: *inputi*, *aktivnosti podjetij*, *outputi*. Iz rezultatov poročila je razvidno, da so rezultati najbolj inovativnih držav (Švedska, Nemčija, Danska in Finska), ki so precej bolj uspešne od povprečja EU svojo uspešnost pred drugimi državami še povečale. Poudarek poročila o državah vodilnih inovatorkah je usmerjen v predstavitev njihovih skupnih prednosti, ki izhajajo iz močnih nacionalnih raziskovalnih in inovacijskih sistemov, ključne vloge podjetniške inovativnosti, inovativnosti v zelo dobro razvitem visokem šolstvu, uspehu poslovnega sektorja vseh vodilnih inovatorik pri naložbah v raziskave in razvoj ter pri prijavi patentov, in močni povezanosti med industrijo in znanostjo. Vodilnim državam na področju inovacij, sledi skupina držav inovacijskih sledilcev [11]. V to skupino se je po podatkih raziskave European Innovation Scoreboard v konkurenčni primerljivosti inovacijskih dosežkov leta 2011 uvrstila Slovenija, ki pa zelo zaostaja po kazalnikih rasti inovativnih podjetij, po rasti in zaposlovanju v tehnološko intenzivnih panogah, po intenzivnosti uvajanja novih rešitev in proizvodov na trg ter po deležu visokotehnoloških storitev v izvozu [12].

3. MSP IN POMEN INOVACIJSKE AKTIVNOSTI

Čeprav v Sloveniji po mnenju Evropske komisije sledimo prioritetam evropskega raziskovalnega prostora, slovenija še ni v celoti razvila svojega inovacijskega potenciala. V dokumentu SPS kot večji problem MSP v Sloveniji navajajo »problem razvojno-vodstvenega preskoka iz »družinskega« oz. »lokalnega« podjetja v srednje veliko ali celo globalno podjetje s hitrejšim potencialom in ambicijami rasti« [7]. V prihodnosti je na področju inovacijskega potenciala, s posebnim poudarkom na MSP treba izboljšati komercializacijo znanja, internacionalizacijo in raziskovalno kakovost. To predvideva tudi novi okvirni program

Evropske unije za raziskave in inovacije Obzorje 2020 (angl. Horizon 2020), ki je aktiven od začetka leta 2014 in bo do konca leta 2020. Finančna sredstva programa bodo namenjena raziskovanju in inovacijam, in sicer s ciljem ustvarjati gospodarsko rast ter zagotoviti nova delovna mesta v Evropi. Skupna vrednost finančnih sredstev, ki bodo namenjena tem aktivnostim za vsa podjetja, je 82 milijard EUR. Mednarodno sodelovanje je ena najpomembnejših prednostnih nalog programa Obzorja 2020 [13]. Ključna novost novega programa Obzorje 2020 je usmerjenost raziskav in inovacij k spodbujanju rasti in reševanju družbenih izzivov Evrope, ki se bodo odražali v: povezanosti raziskav in inovacij z zagotavljanjem celovitega in usklajenega financiranja od zamisli do trga; večji podpori za inovacije in dejavnosti blizu trga, ki zagotavlja neposredne ekonomske spodbude; močni usmerjenosti v ustvarjanje poslovnih priložnosti na podlagi naših odzivov na pomembna vprašanja, ki so skupna ljudem v Evropi, tj. na »družbene izzive«; večjih možnostih za novince in mlade obetajoče razvojnike, da predstavijo svoje zamisli in pridobijo finančna sredstva. Namen programa obzorje 2020, je zagotoviti ustrezne ravni financiranja ter zagotoviti pomoč inovativnim malim in srednjim podjetjem (MSP), da prerastejo v družbe, vodilne v svetu. Zato bodo namenili široko podporo za inovacije v MSP, saj v programu prepoznavajo, da imajo velik inovacijski potencial, so prilagodljiva, tako da lahko revolucionarne tehnološke preboje ter inovacije na področju storitev prenesejo na trg. Poleg mednarodnega sodelovanja v Obzorju 2020 so vzpostavljene tudi posebne usmerjene aktivnosti s ključnimi partnerskimi državami in regijami.

Slovenija bo morala na področju inoviranja, predvsem za inovacijsko aktivnost MSP uvesti številne spremembe. Raziskovalna sfera v Sloveniji se bo morala usmeriti proti potencialnemu porabniku, saj je raziskovalna dejavnost v Sloveniji bistveno premalo povezana z gospodarskim izkoriščanjem [14]. Namen članka je raziskati tiste aktivnosti, ki jih izvajajo MSP z namenom inoviranja. Nekatere ključne rezultate raziskave kot je povezanost med spremenljivkama dejavniki izvajanja inovacijske aktivnosti in stroški za inovacije predstavimo v nadaljevanju.

4. REZULTATI RAZISKAVE O INOVACIJSKI AKTIVNOSTI MSP V SLOVENIJI

4.1 NAMEN, CILJI RAZISKAVE IN RAZISKOVALNA METODA

Leta 2013 smo izvedli raziskavo s katero smo želeli raziskati inovacijsko aktivnost MSP v Sloveniji. Temeljni namen raziskave je bil preučiti, katere aktivnosti in kateri dejavniki so ključni za izvajanje inovacijske aktivnosti v MSP podjetjih v Sloveniji.

Cilji raziskave so bili:

- raziskati aktivnosti, ki jih izvajajo podjetja z namenom inoviranja,
- raziskati povezanost med spremenljivkama dejavniki izvajanja inovacijske aktivnosti in stroški za inovacije,
- raziskati povezanost med spremenljivkama viri informacij za izvajanje inovacijske aktivnosti in učenje ob raziskovanju v podjetju.

V raziskavi smo uporabili deskriptivno neeksperimentalno metodo empiričnega raziskovanja.

4.2 VZOREC, POTEK ZBIRANJA PODATKOV IN OPIS MERSKIH INSTRUMENTOV

Osnovno populacijo, ki smo jo proučevali, predstavljajo majhna in srednja podjetja v Sloveniji. V raziskavi je sodelovalo 295 podjetij (10,2 % od 2.897 v raziskavo vključenih

podjetij), od tega jih je 195 ustrezno rešilo anketni vprašalnik. Podjetja smo glede na Zakon o gospodarskih družbah (ZGD, Uradni list RS, št. 65/09) delili na osnovi izpolnjevanja treh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive. Glede na primarno dejavnost je po SKD klasifikaciji v anketi sodelovalo 33,8 % podjetij iz predelovalne dejavnosti, 9,8 % iz informacijske in komunikacijske dejavnosti, 8,3 % iz trgovine, vzdrževanja in popravil motornih vozil, 6,8 % iz strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, 6,1 % iz gradbeništva, pod 5 % iz drugih raznovrstnih poslovnih dejavnosti ter finančne in zavarovalniške dejavnosti, gostinstva, prometa in skladiščenja. Zbiranje podatkov je potekalo v zadnjem tednu avgusta in v prvem tednu septembra 2013 z anonimnim spletnim vprašalnikom, namenjenim direktorjem, menedžerjem in vodjem oziroma drugim zaposlenim v 2.897 podjetjih, katerih naslove smo dobili iz javno dostopnih baz podatkov (AJPES, IBON, IPIS, BIZI) oziroma podatkov dostopnih na spletnih straneh podjetij.

Z anketnim vprašalnikom smo zbrali naslednje podatke: splošne podatke o podjetjih, podatke o pomenu inovacij in kateri so razlogi zanje, podatke o deležu prihodkov namenjenih letno za raziskovanje in razvoj (RR), stališča o pomembnosti virov informacij za inovacijsko dejavnost in stališča o tem, ali je na izvajanje inovacijske dejavnosti podjetja v letih 2010-2012 vplival kot ovira ali kot spodbuda posamezen dejavnik. Vprašanja so bila zgrajena po modelu lestvice stališč Likertovega tipa. Stopnje lestvice so bile pri vprašanjih razporejene od 1 do 5, v logičnem kontinuumu od minimalnega do maksimalnega sprejemanja stališč.

4.3 REZULTATI IN INTERPRETACIJA

Z namenom podrobneje spoznati inovacijsko aktivnost MSP v Sloveniji v obdobju 2010 - 2012 smo anketiranim ponudili trditve o izvedbi aktivnosti za namen inoviranja. Na osnovi njihovih odgovorov smo ugotovili, da je 71 % podjetij za namen inoviranja pridobila ali izpopolnila stroje, opremo in programsko opremo za proizvodnjo novih ali bistveno izboljšanih proizvodov in postopkov, izboljšanja trženja, organizacije. Več kot dve tretjini je podjetij (68 %), ki so izvedla notranje raziskave in razvoj z namen povečati vrednost znanja in ga uporabiti pri razvoju. 66 % podjetij je nagradilo inovativne zaposlene (pohvale, druge nefinančne in finančne nagrade). Najmanjši je bil delež izvedenih inovacijskih aktivnosti, namenjenih za pridobitev drugega zunanjega znanja in drugih priprav za uvajanje inovacij. Izmed podjetij jih je 38 % pridobilo drugo zunanje znanje z nakupom ali pridobitvijo licenc za patente in nepatentirane izume, strokovno znanje in izkušnje ter druge vrste znanja od drugih podjetij ali organizacij. Podjetja so kot pomembne ovire pri izvajanju inovacijske dejavnosti najvišje uvrstila sredstva v njihovem podjetju ali skupini (38 %), stroške za inovacije (35 %) in razpoložljivost kadrov na trgu dela (23 %).

Ugotovili smo, da so tisti odločujoči dejavniki, ki kot spodbuda ali kot ovira vplivajo na izvajanje inovacijske dejavnosti podjetja naslednji: dejanska podpora vodstva (skozi sredstva in aktivnosti), »Zavedanje pomena inovacij«, informacije o trgih, povpraševanje po inovativnih proizvodih ali storitvah, samostojna inovacijska strategija podjetja, strateška usmerjenost in zapisana strategija podjetja: usposobljenost osebja ... Med *notranjimi dejavniki*, ki so za podjetje pomembnejši, izstopajo naslednji spodbujevalci: dejanska podpora vodstva, samostojna inovacijska strategija podjetja, strateška usmerjenost in zapisana strategija podjetja, sistem izobraževanja in usposabljanja ... Tudi drugi raziskovalci kot sta Govindarajan in Trimble (2013, str. 99) navajata, »da, brez intervencije z vrha inovacija nima možnosti za uspeh«. Na osnovi rezultatov lahko trdimo, da so notranji dejavniki za slovenska MSP pomembni in spodbujajo inovacijsko aktivnost v podjetju. Pri zunanjih dejavnikih so se

v številnih trditvah opredelila nevtrarno (razpoložljivost tehnologij in materialov, infrastruktura, zaščita in uveljavljanje pravic intelektualne lastnine, državne podporne institucije, zasebne podporne institucije), pri tem pa dostop do ustreznih virov financiranja kot je npr. programi/razpisi/projekti, ki spodbujajo medsebojno sodelovanje podjetij, ne ocenjujejo kot spodbudo. Glede na omenjene rezultate so pomembne tudi ugotovitve o tem, da so podjetja usmerjena h kupcu, k njegovim željam in potrebam (52 %).

Raziskali smo povezanost med *spremenljivkama dejavniki izvajanja inovacijske aktivnosti in stroški za inovacije*. Izmed dejavnikov, ki so povezani s stroški namenjenimi za inovacije, predstavimo v spodnji tabeli le najbolj statistično značilne.

DEJAVNIKI		STROŠKI ZA INOVACIJE
sredstva v vašem podjetju ali skupini	Pearsonov korelacijski koeficient	0,356(*)
	Stopnja tveganja	0,003
financiranje iz virov zunaj vašega podjetja	Pearsonov korelacijski koeficient	0,326(*)
	Stopnja tveganja	0,008
usposobljenega osebja	Pearsonov korelacijski koeficient	0,482(*)
	Stopnja tveganja	0,000
razpoložljivost kadrov na trgu dela	Pearsonov korelacijski koeficient	0,470(*)
	Stopnja tveganja	0,000
informacije o trgih	Pearsonov korelacijski koeficient	0,324(*)
	Stopnja tveganja	0,008
partnerji za sodelovanje na področju inovacij	Pearsonov korelacijski koeficient	0,345(*)
	Stopnja tveganja	0,005
na trgu prevladujejo uveljavljena podjetja	Pearsonov korelacijski koeficient	0,388(*)
	Stopnja tveganja	0,001

Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed)

Tabela 1: Pearsonov korelacijski koeficient med spremenljivkama dejavniki izvajanja inovacijske aktivnosti in stroški za inovacije

Korelacijska analiza pokaže, da je med dejavniki (stroškovni, dejavniki znanja, tržni dejavniki, vrednotenje pomena inovacij), ki vplivajo na to, da se izvaja inovacijska aktivnost in stroški, ki so namenjeni za inovacije, pozitivna povezanost.

Pozitivna srednja povezanost je pri:

usposobljenosti osebja ($r=0,482$, $p<0,05$), kar pomeni, da se z višanjem usposobljenosti osebja višajo stroški namenjeni za inovacije in

razpoložljivosti kadrov na trgu dela ($r=0,470$, $p<0,05$), kar pomeni, da se z večanjem zaposlovanja »usposobljenih« kadrov na trgu dela višajo sredstva namenjena za inovacije.

Zanimala nas je tudi povezanost med spremenljivkama viri informacij za izvajanje inovacijske aktivnosti in učenje ob raziskovanju v podjetju. V tabeli 2 predstavimo izmed njih le nekatere pozitivno povezane (statistično značilne).

VIRI INFORMACIJ		RAZISKOVANJE V PODJETJU
učenje ob ugotovitvah pri testiranju in / ali pri proizvodnji	Pearsonov korelacijski koeficient	0,539(**)
	Stopnja tveganja	0,000
učenje ob pridobitvi novih strokovnjakov	Pearsonov korelacijski koeficient	,456(**)

	Stopnja tveganja	0,000
učenje iz drugih projektov, ki že potekajo v podjetju	Pearsonov korelacijski koeficient	0,476(**)
	Stopnja tveganja	0,000
učenje ob neuspehih	Pearsonov korelacijski koeficient	0,453(**)
	Stopnja tveganja	0,000
učenje ob testiranju prototipov pri kupcih	Pearsonov korelacijski koeficient	0,260(**)
	Stopnja tveganja	0,003
učenje skozi poprodajni servis in odstranjevanje napak	Pearsonov korelacijski koeficient	0,234(**)
	Stopnja tveganja	0,008
svetovalci, komercialni laboratoriji, izvajalci tržnih raziskav ali druge zasebne ustanove za raziskave in razvoj	Pearsonov korelacijski koeficient	0,277(**)
	Stopnja tveganja	0,002
univerze ali druge visokošolske ustanove	Pearsonov korelacijski koeficient	0,396(**)
	Stopnja tveganja	0,000
vladne ali javne raziskovalne ustanove, raziskovalni partnerji	Pearsonov korelacijski koeficient	0,274(**)
	Stopnja tveganja	0,002
strokovna združenja in združenja gospodarske panoge	Pearsonov korelacijski koeficient	0,265(**)
	Stopnja tveganja	0,003

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0,05 level (2-tailed)

Tabela 2: Pearsonov korelacijski koeficient med spremenljivkama viri informacij za izvajanje inovacijske aktivnosti in učenje ob raziskovanju v podjetju

Korelacijska analiza pokaže, da je med viri informacij, ki so pomembni za izvajanje inovacijske aktivnosti (notranji, tržni viri, institucionalni in drugi viri) in učenjem ob raziskovanju v podjetju obstaja pozitivna srednja povezanost pri virih informacij: učenje ob ugotovitvah pri testiranju in / ali pri proizvodnji ($r=0,539$, $p<0,01$), učenje ob pridobitvi novih strokovnjakov ($r=0,456$, $p<0,01$), učenje iz drugih projektov, ki že potekajo v podjetju ($r=0,476$, $p<0,01$), učenje ob neuspehih ($r=0,453$, $p<0,01$), kar pomeni, da učenje ob neuspehih tudi vpliva na to, da se v podjetju izvajajo nove raziskave in poteka razvoj za namen vnašanja novosti in izboljšav.

5. SKLEP

Pri analizi inovacijske aktivnosti MSP v Sloveniji smo raziskali aktivnosti, ki jih izvajajo podjetja z namenom inoviranja, zanimala pa nas je tudi povezanost med spremenljivkama dejavniki izvajanja inovacijske aktivnosti in stroški za inovacije ter povezanost med spremenljivkama viri informacij za izvajanje inovacijske aktivnosti in učenje ob raziskovanju v podjetju. Več kot dve tretjini je podjetij, ki so izvedla notranje raziskave in razvoj z namen povečati vrednost znanja in ga uporabiti pri razvoju. Korelacijska analiza pokaže, da je med dejavniki (stroškovni, dejavniki znanja, tržni dejavniki, vrednotenje pomena inovacij), ki vplivajo na to, da se izvaja ali ne izvaja inovacijska aktivnost in stroški, ki so namenjeni za inovacije, pozitivna povezanost. Pozitivna srednja povezanost je pri dejavniku usposobljenost osebja, kar pomeni, da se z višanjem usposobljenosti osebja višajo stroški namenjeni za inovacije in sredstva namenjena za inovacije. Najmanjši je bil delež izvedenih inovacijskih aktivnosti, namenjenih za pridobitev drugega zunanega znanja in drugih priprav za uvajanje

inovacij. Podjetja so kot pomembne ovire pri izvajanju inovacijske dejavnosti najvišje uvrstila sredstva v njihovem podjetju ali skupini, stroške za inovacije in razpoložljivost kadrov na trgu dela. Problem vidimo v tem, da zaradi pomanjkanja sredstev in drugih globalnih vplivov ostajajo MSP v Sloveniji »zaprta za inoviranje«, s tem pa se še bolj odmikajo od koncepta odprtega inoviranja, ki omogoča povečanje konkurenčnosti ne samo na lokalnem, ampak tudi na v širšem globalnem okolju. Iz rezultatov raziskave ugotovimo tudi, da učenje ob neuspehih vpliva na to, da se v podjetju izvajajo nove raziskave in poteka razvoj za namen vnašanja novosti in izboljšav. Možnosti za rešitev omenjenih ovir vidimo v različnih načinih spodbujanja inoviranja v MSP, skrbno načrtovani inovacijski politiki in načrtovanih investicijskih in finančnih aktivnostih, ki jih predvideva tudi novi okvirni program Evropske unije za raziskave in inovacije Obzorje 2020.

V prihodnosti je treba na področju inovacijskega potenciala MSP izboljšati komercializacijo znanja, internacionalizacijo in raziskovalno kakovost. Inovacijsko spodbudo bodo v programu Obzorje 2020 predstavljala finančna sredstva programa, ki bodo namenjena raziskovanju in inovacijam, in sicer s ciljem ustvarjati gospodarsko rast ter zagotoviti nova delovna mesta v Evropi.

LITERATURA

- [1] Tidd, J., Bessant, J. Keith, P. (2005) *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*, 3rd ed, Chichester [etc.], J. Wiley, pp. 40-41.
- [2] Oslo Manual (2005) *Guidelines for collecting and interpreting innovation data / a joint publication of OECD and Eurostat. 3rd ed*, OECD, Paris, Organisation for Economic Co-operation and Development, pp. 47.
- [3] Zakon o gospodarskih družbah (2009) *Uradni list RS*, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 100/11 – Skl. US in 32/12.
- [4] Likar B. et al. (2011). *Referenčni model inoviranja*, Zaključno poročilo.
- [5] Poročilo o razvoju 2012 (2012) Ljubljana: UMAR. Available from: http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2012/PoR_2012.pdf
- [6] Govindarajan, V., Trimble, C. (2013). *Beyond the idea*. Macmillan. (2013, str. 108)
- [7] SPS, S4 (2015) *Slovenska Strategija Pametne specializacije S4*, Ljubljana, Available from: http://www.svrk.gov.si/fileadmin/svrk.gov.si/pageuploads/Dokumenti_za_objavo_na_vstopni_strani/SPS_10_7_2015.pdf, pp. 4-8, pp. 35.
- [8] Mulej, M. et al. (2008) *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov: podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja*, Ljubljana, Korona plus, Inštitut za inovativnost in tehnologijo, pp. 198.
- [9] Inštitut za ekonomska raziskovanja. (2008) *Študija dobrih praks partnerskega vzpostavljanja gospodarsko razvojne infrastrukture in možnost prenosa le teh v okvir izvajanja evropske kohezijske politike v Sloveniji (projektna naloga)*, Ljubljana, Inštitut za ekonomska raziskovanja, pp. 4-8.
- [10] Poročilo evropske komisije o kazalniku uspešnosti Unije inovacij za leto 2013 (2014) *Inovativnost EU narašča, prav tako razkorak med državami*. Available from: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index_en.htm.
- [11] European Commission. (2010) *European SMEs under Pressure*, Annual Report on EU Small and Medium – Sized Enterprises 2009, Available from: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2009/annual-report_en.pdf.

- [12] European Innovation scoreboard 2011. (2012), *PRO INNO EUROPE*, Bruselj.
- [13] Horizon 2020. The EU Framework Programme for Research and Innovation, Available from: [Http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en](http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en).
- [14] Likar, B. et al. (2006) Management inovacijskih in RR procesov v EU, Ljubljana, Inštitut za inovativnost in tehnologijo – Korona plus, pp. 35.

MOGUĆNOST PRIMENE PROJEKTOG PRISTUPA U PROCESU PLANIRANJA SERIJSKE PROIZVODNJE PRIMENOM PD METODE

THE POSSIBILITIES OF THE PROJECT APPROACH IN THE PLANNING OF MASS PRODUCTION BY APPLYING THE PD METHOD

MSc, Sanja Puzović, asistent¹⁸⁰
MSc, Vladan Paunović, asistent¹⁸¹
dr, Jasmina Vesić Vasović, vanredni profesor¹⁸²

Sadržaj: *U radu su prikazane mogućnosti primene projektnog pristupa, u procesu planiranja serijske proizvodnje primenom PD (Precedence Diagramming) metode.*

Konkretna istraživanja primene PD metode izvršena su na primeru terminiranja proizvodnog procesa sklopa koji ulazi u sastav artikla koji se izrađuje u Kompaniji „Sloboda“ Čačak.

Ključne reči: *PD metoda, projektni pristup, mrežno planiranje, serijska proizvodnja.*

Abstract: *This paper presents the possibilities of a project approach in the planning of mass production by applying the PD (Precedence Diagramming) method.*

The concrete investigation of PD method implementation has been carried out on an example of production process scheduling – an assembly, which is a part of the composition of item produced in the company „Sloboda” Cacak.

Key words: *PD method, project approach, network planning, mass production.*

1 UVOD

Stohastička priroda proizvodnje i potreba za detaljnom organizacijom proizvodnih procesa i preciznim terminiranjem proizvodnih operacija nameće potrebu za primenom različitih metoda upravljanja projektima. Iako se organizacija procesa proizvodnje, zbog njenog stohastičkog karaktera, delom obavlja u toku same proizvodnje, većim delom sve mora biti unapred isplanirano i određeno.

U tu svrhu u praksi se koriste različite tehnike, a njihovu primenu diktiraju uslovi u kojima se proizvodnja realizuje i njene specifičnosti. Efikasnost planiranja se može znatno povećati primenom PD (Precedence Diagramming) metode. Kao tehnika mrežnog planiranja PD metoda je našla široku primenu u planiranju različitih projekata. Ova metoda nam pomaže u

¹⁸⁰ Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka, Svetog Save 65, Čačak, sanja.puzovic@ftn.kg.ac.rs

¹⁸¹ Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka, Svetog Save 65, Čačak, vladan.paunovic@ftn.kg.ac.rs

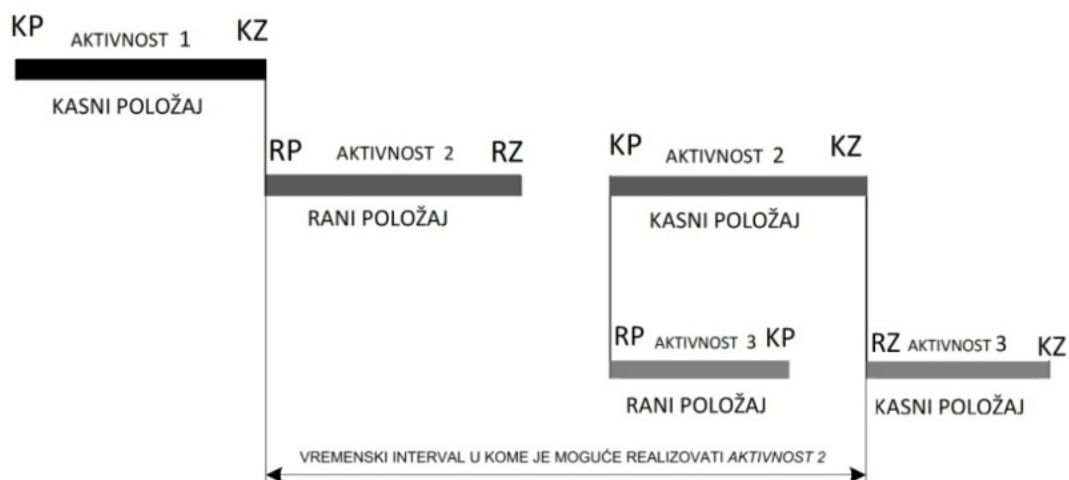
¹⁸² Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka, Svetog Save 65, Čačak, jasmina.vesic@ftn.kg.ac.rs

vizuelnom razumevanju zavisnosti između aktivnosti nekog projekta i omogućava praćenje dinamike toka realizacije tog poduhvata. Kao prednost PD metode ističe se i to što ona koristi četiri različita tipa veza čime se lakše predstavlja prirodna zavisnosti među aktivnostima.

PD dijagrami se konstruišu na bazi principa „activity on the node“ koji aktivnosti predstavlja kao čvorove, a veze između njih kao strelice. Prednost ove metode se ogleda u njenoj fleksibilnosti i jednostavnosti primene budući da je „oslobođena“ složenih pravila konstruisanja, što nije slučaj sa ostalim metodama mrežnog planiranja. Njena jednostavnost proizilazi i iz činjenice da eliminiše potrebu za fiktivnim aktivnostima već su sve veze među aktivnostima direktnog tipa.

Pri definisanju rasporeda i položaja aktivnosti na mrežnom dijagramu, kao i njihove povezanosti treba dati odgovore na pitanja koje aktivnosti mogu biti realizovane tek nakon realizacije drugih aktivnosti, koje aktivnosti mogu biti realizovane u isto vreme i koje aktivnosti ne zavise od ostalih aktivnosti.

Dinamička priroda proizvodnih procesa često uslovljava kašnjenja i zastoje u realizaciji operacija različitog tipa, pa je radi efikasnijeg upravljanja vremenom korisno znati koliko su to maksimalno dozvoljene oscilacije stvarnih termina realizacije proizvodnih operacija od onih predviđenih planom proizvodnje. Taj pokazatelj dobijamo proračunom vremenskih rezervi za koje je neophodno utvrditi rani i kasni položaj aktivnosti u funkciji vremena čime dobijamo vremenski interval u kome je moguće realizovati neku aktivnost. Taj vremenski interval je definisan vremenskim odrednicama rani početak i završetak i kasni početak i završetak.



Slika 1: Položaj aktivnosti u funkciji vremena



Sanja Puzović je asistent na Fakultetu tehničkih nauka u Čačku Univerzitet u Kragujevcu za užu naučnu oblast Menadžment i operaciona istraživanja. Osnovne i master akademske studije završila je na istom fakultetu i student je doktorskih studija.

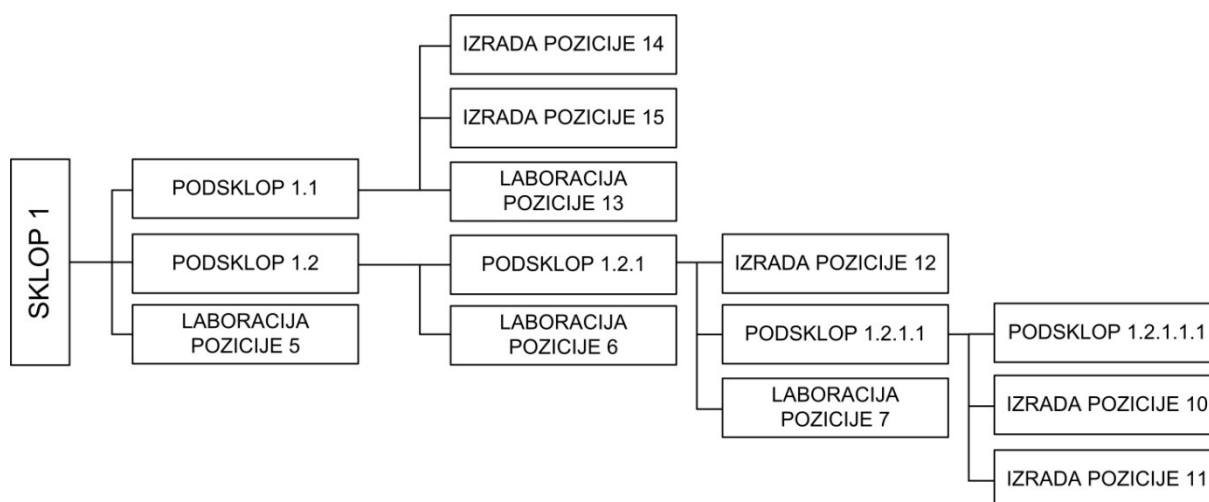
Na Slici 1 je dat grafički prikaz položaja aktivnosti u funkciji vremena.

2 METODOLOŠKI ASPEKTI PRIMENE PD METODE ZA TERMINIRANJE PROIZVODNIH PROCESA

U cilju detaljnijih istraživanja mogućnosti primene ove metode na praktičnom primeru proizvodnog procesa za jedan od sklopova (*Sklop 1*) koji ulazi u sastav artikla koji se izrađuje u fabrici namenske industrije „Sloboda“ Čačak izvršeno je terminiranje proizvodnih operacija primenom PD metode.

Proces izrade *Sklopa 1* se sastoji iz tri komponente: izrada *Podsklopa 1.1*, izrada *Podsklopa 1.2* i laboracije ova dva podsklopa.

Struktura tehnološkog procesa za izradu datog sklopa dalje je razrađena i data na Slici 2.



Slika 2: Šema tehnološkog postupka za *Sklop 1*

Radi se o artiklu koji se izrađuje u seriji od 50 000 komada. Izrada svake od pozicija se sastoji iz većeg broja različitih operacija, različitog vremena trajanja i redosleda realizacije. Operacije je moguće organizovati primenom uzastopnog, paralelnog ili kombinovanog tipa toka izrade serije. Kao najefikasniji vid organizacije redosleda operacija izdvaja se paralelni tip, stoga će on i biti primenjen u realizaciji operacija posmatranog proizvodnog procesa.

Na osnovu definisanih tehnoloških postupaka i normiranih vremena realizacije svih operacija za svaku poziciju utvrđeno je trajanje proizvodnog ciklusa pri primeni paralelnog tipa toka izrade serije primenom odgovarajućih obrazaca i odgovarajuće metodologije. Kao softverska podrška korišćen je MS Excel. (Slika 3)

OPERACIJA	MAŠINA	BROJ RADNIKA	KAPACITET ZA 7,5h	BROJ SMENA	KAPACITET ZA DAN	VREME IZRADE PO KOM. cmh	BROJ PROIZVODA	UKUPNO VREME U cmh
1 Prosecanje i savijanje	Presa	1	5200	2	10400	144	50000	7200000.00
2 Kraćenje na meru	Doradni strug	1	1950	2	3900	385	50000	19250000.00
3 Tehnička kontrola	Ručno-očno	1	25000	2	50000	30	50000	1500000.00
4 Tehnička kontrola	Očno	1	6500	2	13000	115	50000	5750000.00
5 Lakovanje	Ručno	1	75000	2	150000	10	50000	500000.00
6 Tehnička kontrola	Očno	1	8200	2	16400	92	50000	4600000.00
7 Transport	Elektrokareta	1	750000	2	1500000	1	50000	50000.00
UKUPNO						777		

PARALELNI TIP	UKUPNO VREME ZA OPERACIJU (cmh)	UKUPNO VREME ZA OPERACIJU (h)	UKUPNO VREME ZA OPERACIJU (dan)
	19,250,392	192,50392	12,83359

Slika 3: Proračun trajanja proizvodnog ciklusa za jednu od pozicija primenom Excel-a

Detaljnim proučavanjem tehnološkog postupka, zatim raspoloživih proizvodnih kapaciteta u posmatranom periodu, uvažavanjem organizacionih i materijalnih ograničenja i drugih uslova u kojima se proizvodnja realizuje utvrdili smo prirodu zavisnosti među aktivnostima posmatranog proizvodnog procesa.

Redni broj	Aktivnost	Zavisi od	Tip veze	Vreme trajanja (dana)
	Sklop 1			
	Podsklop 1.1			
1	Nabavka materijala	-		45
2	Prijem materijala	1	KP	2
3	Izrada Pozicije 14	2	KP	11
4	Izrada Pozicije 15	2	KP	13
5	Laboracija Pozicije 13	3, 4	PP, PP	23
6	Testiranje	5	KP	3
	Podsklop 1.2			
7	Nabavka materijala	-		45
8	Prijem materijala	7	KP	2
	Podsklop 1.2.1			
9	Izrada Pozicije 12	8	KP	46
	Podsklop 1.2.1.1			
	Podsklop 1.2.1.1.1			

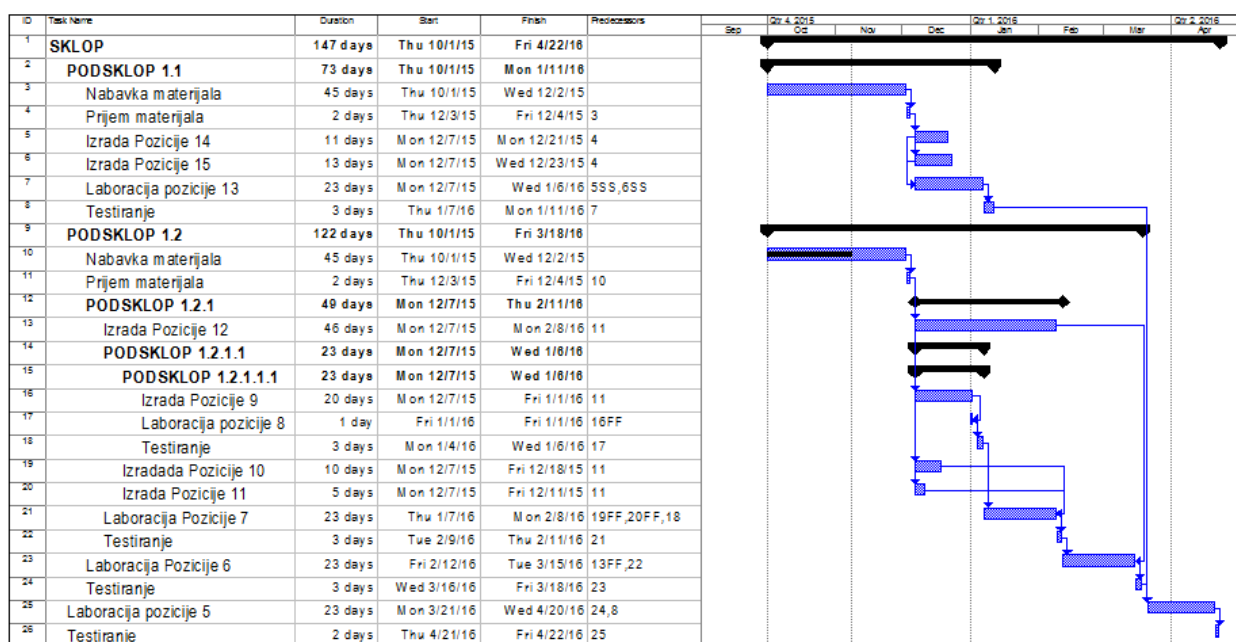
10	Izrada Pozicije 9	8	KP	20
11	Laboracija pozicije 8	10	KK	1
12	Testiranje	11	KP	3
13	Izrada Pozicije 10	8	KP	10
14	Izrada Pozicije 11	8	KP	5
15	Laboracija Pozicije 7	12, 13, 14	KP, KK, KK	23
16	Testiranje	15	KP	3
17	Laboracija Pozicije 6	9, 16	KK, KP	23
18	Testiranje	17	KP	3
19	Laboracija pozicije 5	6, 18	KP, KP	23
20	Testiranje	19	KP	2

Tabela 1: Aktivnosti, njihove međuzavisnosti, tipovi veza i vreme trajanja za proizvodni proces *Sklopa 1*

Spisak aktivnosti, njihove međuzavisnosti, tipovi veza i vreme trajanja aktivnosti proizvodnog procesa Sklopa 1 date su u Tabeli 1. Pored procesa izrade 11 pozicija iz kojih se sklop sastoji, što predstavlja neposredne proizvodne aktivnosti u proizvodni proces su uključene i neproizvodne aktivnosti kao što su naručivanje i prijem materijala i testiranje koje su, takođe, uslovljene realizacijom ostalih aktivnosti.

3 REZULTATI PRIMENE PD METODE U TERMINIRANJU PROCESA PROIZVODNJE

Primenom aplikacije MS Project, alata za efikasno planiranje i upravljanje poslovnim poduhvatima konstruisan je gantogram za dati proizvodni proces (Slika 4). Uz uvažavanje prirode povezanosti aktivnosti i vremena njihovog trajanja utvrđenih kroz detaljno proučavanje tehnološkog postupka izvršeno je detaljno terminiranje procesa proizvodnje posmatranog sklopa.



Slika 4: Gantogram za proizvodni proces *Sklopa 1*

Na Slici 4 dat je gantogram za proizvodni proces *Sklopa 1* sa terminima realizacije svake proizvodne operacije u okviru proizvodnog procesa.

Na Slici 5 dat je mrežni dijagram za posmatrani proizvodni proces konstruisan primenom PD metode. Položaj i povezanost aktivnosti u mreži određeni su na osnovu definisanog tehnološkog postupka za dati sklop i uz uvažavanje specifičnosti proizvodnje i uslova u kojima se ona odvija. Možemo zaključiti da PD metoda, za razliku od ostalih metoda mrežnog planiranja, pruža šire mogućnosti u pogledu predstavljanja karaktera zavisnosti među aktivnostima, budući da poznaje četiri različita tipa veza.

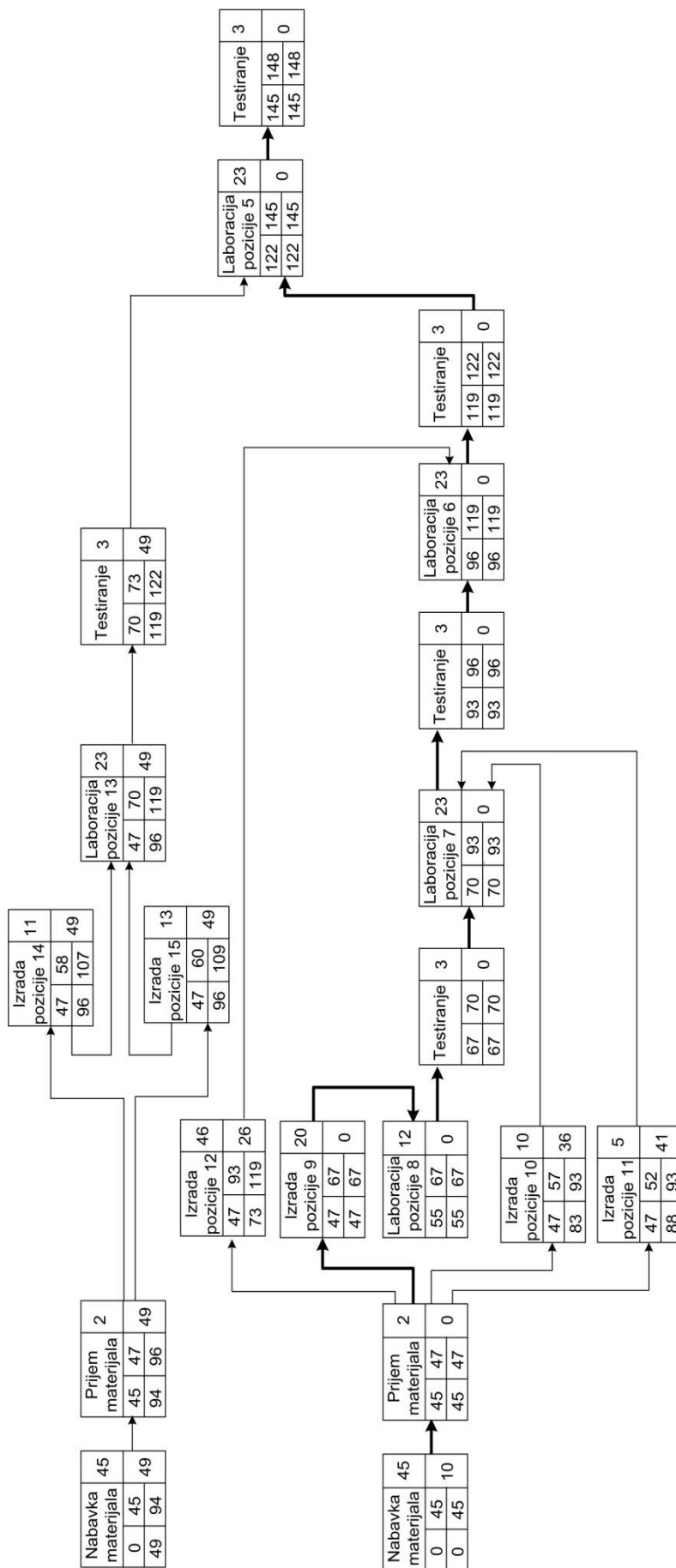
Pored vizuelnog predstavljanja prirode zavisnosti među aktivnostima, kroz dati primer vidimo da nam ova metoda omogućava i praćenje toka realizacije proizvodnog procesa u funkciji vremena.

Na Slici 5 dat je mrežni dijagram za posmatrani proizvodni proces konstruisan primenom PD metode.

Proračunom je utvrđeno da se proizvodni proces posmatranog sklopa za seriju od 50 000 komada može realizovati za 148 dana. Za svaku od aktivnosti u mreži izvršen je proračun vremena ranog početka i završetka aktivnosti kao i vremena kasnog početka i završetka istih. Uz to je izvršen i proračun vremenskih rezervi, koje nam pokazuju koliko je moguće odložiti realizaciju aktivnosti, a da to ne utiče na krajne rokove realizacije celokupnog projekta. Na taj način dobijamo vremenski pokazatelj o tome kolike su dozvoljene oscilacije stvarnih termina realizacije proizvodnih operacija u odnosu na one planirane a da se pri tome ne utiče na krajni rok realizacije projekta.



Vladan Paunović je asistent za užu naučnu oblast Menadžment i operaciona istraživanja na Fakultetu tehničkih nauka u Čačku Univerziteta u Kragujevcu, Srbija. Osnovne i master studije je završio na istom fakultetu i student je doktorskih studija.



Slika 5: PD dijagram za proizvodni proces Sklopa 1

PD metoda nam ukazuje i na postojanje aktivnosti koje ne mogu biti odložene, kod ovih aktivnosti ne postoje vremenske rezerve, pa bilo kakvo odlaganje njihove realizacije može dovesti do odlaganja ostalih aktivnosti ali i završetka celokupnog proizvodnog procesa što je izvor neefikasnosti. To ukazuje na potrebu za većim monitoringom realizacije ovih aktivnosti. Aktivnosti bez vremenskih rezervi sa identičnim ranim i kasnim položajem u funkciji vremena su kritične aktivnosti i čine kritični put.

Kritični put za dati mrežni dijagram čine aktivnosti: *Nabavka materijala – Prijem materijala – Izrada pozicije 9 – Laboracija pozicije 8 – Testiranje – Laboracija pozicije 7 – Testiranje – Laboracija pozicije 6 – Testiranje – Laboracija pozicije 5 – Testiranje.*



Jasmina Vesić Vasović je vanredni profesor Fakulteta tehničkih nauka u Čačku Univerziteta u Kragujevcu, Srbija. Doktorirala je 2006. godine na istom Fakultetu. Oblast istraživanja uključuje višekriterijumsko odlučivanje, projektni menadžment, operaciona istraživanja.

4 ZAKLJUČAK

U radu prikazane su mogućnosti primene savremenih metoda za planiranje i upravljanje projektima u procesu terminiranja proizvodnje složenog sklopa jednog proizvoda.

Ovakav pristup omogućava da se različite tehnološke operacije koje se izvode na različitim mašinama sa različitim vremenima izrade usklade u vremenskom smislu na najbolji način što omogućava realizaciju proizvodnog procesa za najkraće vreme.

Primenom PD metode pokazana je fleksibilnost koja se ogleda kroz preklapanje istovremenih aktivnosti, čime se može postići povećanje efikasnosti proizvodnih procesa. Primenom ove metode je moguće realno “preslikati” stvarnu međuzavisnost aktivnosti na mrežni dijagram i na taj način dobiti precizne termine realizacije istih. Uticaj bilo kakvih unutrašnjih organizacionih i tehničkih prekida i zastoja može se efikasno otkloniti korišćenjem ove metode uz softversku podršku, što ukazuje na široku mogućnost primene ove metode u različitim projektima, a pogotovo u terminiranju serijske proizvodnje kao što je prikazano u ovom primeru.

LITERATURA

- [1] Agrawal, I., Minis, R. (2000) *Cycle time reduction bz improved MRP-based production planning*, International Journal of Project Management, pp.355-362.
- [2] Baykasoglu, A., Gocken, T. (2010) *Multi-objective aggregate production planning with fuzzy parameters*, Advances in Engineerig Software, pp.1124-1131.
- [3] Čočkaló D., Stanisavljev, S., Đorđević, D., Klarin, M., Brkić, A.Đ. (2013) *Determination Of The Elements Of Production Cycle Time In Serial Production: The Serbian Case*, Transaction of the Canadian Society for Mechanical Engineering, Vol 38(3).

- [4] Cohen, M., Shepherd, D. *Adjustment delays in production and the impact of cyclical shocks*, International Journal of Manufacturing Technology and management, pp.698-713.
- [5] Galante G., Passannanti., G. (2006) *Minimizing the cycle time in serial manufacturing systems with multiple dual-gripper robots*, International Journal of Production Research, pp.639-652.
- [6] Glock, C. H. (2011) *Batch sizing with controllable production rates in a multi-stage production system*, International Journal Of Production Research, pp.6017-6039.
- [7] Klarin, M., Milanović, D. D., Misita, M., Spasojević-Brkić, K.V., Jovanović, A. (2010) *A method to assess capacity utilization in short cycle functional layouts*, Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part E-Journal of Process Mechanical Engineering, pp.49-58.
- [8] Martinell, F., Piedimonte, F. (2008) *Optimal cycle production of a manufacturing system subject to deterioration*, Automatical (Journal of IFAC), Pergamon Press, Inc. Tarrytown, NY, USA, pp.2388-2391.
- [9] Radojičić, M. (2004) *Organizacija i ekonomika poslovanja i proizvodnje*, Tehnički fakultet, Čačak.
- [10] Radojičić, M., Vesić Vasović, J., Nešić Z. (2013) *Application of optimization methods in the function of improving performance of organization systems*, Faculty of Technical Sciences, Čačak.
- [11] Radojičić, M., Vesić Vasović, J., Nešić, Z. (2010) *Razvoj softverske podrške za upravljanje proizvodnjom*, Tehnički fakultet, Čačak.
- [12] Radojičić, M., Nešić, Z., Vesicć Vasović, J. (2012) *Production Delays and Possibilities for Their Reduction*, Metalurgija international, pp.140-145.
- [13] Vesić Vasović, J., Radojičić, M., Klarin, M., Spasojević Brkić, V. (2011) *Multi-criteria approach to optimization of enterprise production programme*, Metalurgija international, pp.1951-1963.

**FOR THE NECESSITY OF A UNIFIED THEORY OF LEADERSHIP
(REQUIREMENTS AND DIMENSIONS OF THEORETICAL AND
PRACTICAL CONCEPT)**

**O NEOPHODNOSTI JEDINSTVENE TEORIJE LIDERSTVA (ZAHTEVI
I DIMENZIJE TEORIJSKOG I PRAKTIČNOG KONCEPTA)**

PhD, Dimitar Panayotov, Assoc. Prof.¹⁸³

Abstract: *Analysis is made of conditions for justifying a unified theory of leadership. Approaches are tracked, outlining both the dimensions of interdisciplinary, interactionist perspectives and “open” paradigm for the study of leadership, but also its varieties, specifications, projections and trends in management, economic and political spheres of society. The article presents the multi aspects, the complexity of the integration of external and internal factors discussed under the issue, but also the possibility of combining new models and theories of leadership. The dimensions of global leadership are placed in the context of emerging challenges in the modern world*

Keywords: *unified theory of leadership, leading paradigms for scientific analysis, types of leadership, a new integrated model, dimensions of global leadership*

Sadržaj: *Napravljena je analiza uslova za opravdanost postojanja jedinstvene teorije vođstva. Pristupi su istraženi ističući obe interdisciplinarne dimenzije, interakcijsku perspektivu i "otvorenu" paradigmu za studije liderstva, ali i vrste, specifikacije, projekcije i trendove u upravljanju, ekonomskim i političkim sferama društva. U radu su izloženi mnogobrojni aspekti, kompleksnost integracije spoljnih i unutrašnjih faktora, ali i mogućnost kombinovanja novih modela i teorija liderstva. Dimenzije globalnog liderstva posmatrane su iz konteksta sve većih izazova u savremenom svetu.*

Ključne reči: *objedinjena teorija liderstva, vodeće paradigme naučne analize, vrste liderstva, novi integrisani model, dimenzije globalnog liderstva*

**INTERDISCIPLINARY, INTERACTIONIST PERSPECTIVES AND “OPEN”
PARADIGM FOR THE STUDY OF LEADERSHIP, ITS VARIATIONS AND
TRENDS IN THE CONTEMPORARY GLOBALIZED WORLD**

Numerous publications, definitions and approaches to the study of leadership suggest not only the complex and multifaceted nature of this phenomenon, but also the need to seek the intersections of different concepts and paradigms outlining leading trends in the theoretical and empirical worked out, including gained historical, organizational and managerial experience of this, perhaps, the most beautiful, dynamic, publicly visible, but often invisible, dramatic – as existential, transforming personal experience – form of human

183 Associate Professor of Social Management, New Bulgarian University, Department of Business Administration, Sofia 1618, Bulgaria, dimpanayotov@abv.bg

activity.¹⁸⁴ Causing constant amazement of the built, a priori, entirely positive and even altruistic connotations for some over-norm, above-standard human dimension bearing romantic and charismatic alchemy of personal characteristics, emitting a clear vision and will for the launch of innovative ideas or making cardinal and key decisions; but also having an irresistible influence on mass consciousness, forming followers and associates in their implementation.

In this process of 'becoming', construction and operation of leadership, *personal, behavioral, situational and social phenomena* are intertwined that occur in various small or larger groups of society. On the one hand, its legitimacy may have the nature of spontaneous approval, but may be carried out through the mechanisms of power, its variants and specific requirements. The latter, in turn, have their own object of analysis, leading concepts and categories that explore leadership in a relatively independent aspect, direction or separately differentiated, constructed model of study.

Therefore, it is necessary that the parameters of a *single theory of leadership* reflect the projections from various fields and aspects of analysis, integrate relevant knowledge from used classic, traditional approaches to the study of the problems, but also modern interpretations of adequate and precise application; both in terms of research tools and for its consideration as a process of successive steps and effective conditions for its formation in real-life environment.

The **first** component of this unity is linked to the demand of relations with the various sciences that are considered “committed” to leadership such as *management, psychology, anthropology, political science*, etc. that put dominants and shape their priority focus for research in the following sequence:

- **Leadership and personality characteristics:** specific creative skills and sets of qualities that can vary depending on the situation, the level of control, performed activities, tasks or roles;
- **Leadership and power relations:** position and status in the organization, large or small communities; interactions “subject – followers”, “formal – informal” in which power can reinforce leadership, but it may not carry such recognition;



Dr. Dimitar Panayotov

*Assoc. Prof.,
Chairman of the Business Administration
Community,
Director PhD's program for Business
Administration at the New Bulgarian
University
New Bulgarian University
21 Montevideo Str. Sofia 1635, Bulgaria*

¹⁸⁴ R. Ayman notes, in its analysis for the real boom in studies, research and publication activities on this issue in the US, that in the period 1990-1995 only, in this country, 2624 books and 592 300 articles has been published on leadership in business, management and policy. But the initial trends describing the “heroic leadership” or establishing matrices of characteristics (over 110 definitions classified into typologies of indicators) are increasingly advocating and justifying inter-actionist perspectives, unifying approaches, models and theories of understanding of the holistic (whole) nature of human behavior in organizations, management and leadership. [1]

- **Leadership as behavioral and social phenomenon:** processes of influence in groups, organizations and communities that have different mechanisms of identification in achieving objectives, level of togetherness, attitudes, normative behavior, but also application of specific perceptual schemes for making solutions, systems for motivation and communication.

The **second** component reflects formed relevant scientific paradigms for analysis of this personal, behavioral, situational and social phenomenon - See Table 1:

Table 1. Comparative analysis of the dominant scientific paradigms for leadership

Leading paradigms and researchers	Concept essence	Interdisciplinary dimensions (perspectives)
Personalistic paradigm (R. Hogan, R. Stogdill, R. Cattell, H. Eysenck, Myers, Isabel Briggs, T. Judge, R. Lord, M. Hogg, R. Foti, D. Miner J. Kouzes, B. Posner, et al.)	Differentiation by sets of attributes - persistent or permanent innate personal characteristics; the so-called theory of traits describing the personal determination of leadership	Correlations of the traits of successful leadership in the context of situations, expectations and summarized constructs - emotional and social intelligence, perceptual - cognitive schemes; deployment of cross-cultural research
Transactional paradigm (G. Homans, E. Hollander, et al.)	Relationships and interactions between leaders and followers are regarded as a kind of exchange of ideas, values or confidence; it functions as a special kind of rationale, deal or agreement	The exchange can be used as an indicator and stimulus for innovation expanse of leadership bearing mutually beneficial, but also mutual enrichment of the two parties: opportunities for equivalence contribution, growth and development
Transformational paradigm (B. Bass, B. Avolio, et al.)	The process of transformations and changes of existing personal, organizational and management structures; building conditions and motivation for the formation of new qualities, abilities, attitudes and skills	Patterns of behaviour, training and organizational culture – focused on changes and transformations – be linked with conscious contribution to the human capital of the group, organization and community
Charismatic paradigm (R. Kanungo, J. Conger, R. House, M. Baetz, S. Moscovici, G. Le Bon, C. Gibson, G. Yukl, et al.)	Presence of capabilities for an impressive vision, interpretations for prospective mission; sets of personal, behavioural and situational components bearing expressive influence style, but also impression management skill	Indicators of charisma should account for: attributive processes between leaders and followers; relationships with narcissism, social orientation and manipulative behaviour; psychology of the masses, the crowd, their cultural specificity and dimensions
Clinical (psychoanalytical)	Inner experiences and their	Leadership behaviour should

<p>paradigm (S. Freud, E. Fromm, Manfred Kets de Vries, et al.)</p>	<p>impact on leadership and management styles - with interpretations of psychoanalysis, where the irrational has its context: compensation of psychological discomfort, guilt syndromes of the past, but with the transfer of projections for hypertrophy in power and organizations</p>	<p>be considered in overall introspective-applied context: as a reflexive action with protective effects, cognitive illusions, but also as an opportunity to reconstruct the viewpoint and the situation – with options for applying positive approaches and solutions</p>
--	--	--

The **third** component is in the field of theoretical and applied analysis, which seeks to “transfer” ideas and approaches (interdisciplinary and integrated projections) between demarcated varieties of leadership, shaped by studies in practice and described in the literature:

- **Organizational and business leadership** – justifying systems and components bearing the characteristics of specific technical, conceptual, interpersonal, communication and administrative skills, reflecting group dynamics and corporate cultural context;
- **Economic Leadership** – outlining trends and leading priorities in economic development, institutional frameworks and economic privileges formed between the iron law of oligarchy, monopolies, elites and approaches, launching the general basis for the development of talent in human communities; marking also leading innovative models to stimulate the complete human expression.
- **Political leadership** – systematizes and focuses primarily regularities and research dimensions associated with: image building, “impression management” phenomenon, need for power, party spirit and ideology, electoral behavior and psychology of crowds, masses, social movements, parameters of cultural-historical evolution (or specific “social order of the age”).

The **fourth** component is based on the changes in trends and their implications for concepts and practical perception of leadership in today's globalized world requiring not only *global* (political, economic, organizational, corporate, business) leaders, but *global civil leadership*. Here, new ideas and challenges are in respect of:

- Globalization, as a sense of *chaos and uncertainty*, which puts constant issues related to “losing” the requirement of loyalty and allegiance to the same organization, profession and workplace, but also with illusions of complete, systematic and consistent employment giving the stability of previous generations;
- Global leadership should constantly present *vision for the future* to serve in full the public good – economic, technological, political, social and aesthetic organization of society;
- Leaders should have the skills and implement *tools for tactical and strategic impacts* maintain internal and external networks of influence, but associated with systemic thinking for pooling structures and ideas in arranged integrity;
- Leaders shall use not only *intellectual but also social capital* of the organization, the nation and the community*, avoiding all forms of concentration of power and apply

* In its comprehensiveness this “*human - social capital*” relation, as a concept of the meaning and possible index for personal, organizational and social development, but also an integrated methodology of possible visions of the future, was placed for consideration at the Scientific and Practical Conference “*The Human Capital -*

the *art of empowerment, authorization*, giving rise to a burst of energy and commitment for innovative ideas and contribution to the common cause ;

- Leaders shall guide optimally the global labor force to market by effectively managing *cultural differences*, but overcoming with arguments and real actions incumbent historical stereotypes, prejudices or traditional but outdated ideologies.

INTEGRATION OF EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS IN THE ANALYSIS, DEVELOPMENT AND JUSTIFICATION OF NEW MODELS AND THEORIES OF LEADERSHIP

Based on the results of 43 interviews with leaders of different ages (from 21 to 93 years) – acting through different historical periods, Warren G. Bennis & Robert J. Thomas offer a new dynamic model and new theory of multi-factorial nature leadership, highlighting the following objective laws:

- 1) Leadership is not only a process of “becoming” – building and formation of certain qualities (significantly broader analysis is presented in the literature about leadership), but constantly *accumulating experience, which is reflected and transformed into a new quality*: considered as a new reference terms of rationalization of the “line” of life and its challenges;
- 2) Leadership in the way of change “*tolerates*” a *chain of reactions* that depend on: a) the footprint of a particular historical period, “producing” the relevant profile, requirements and functions of the leaders and their role in it; b) but also from the unique network of events, obstacles and challenges that they will encounter, experience and overcome;
- 3) Leadership in this process of change is associated with *intense quality personal growth* since the necessary leadership characteristics, which are formed and evolve constantly, are seen not only as an indicator of respective personal success, but also as an integral *component of the overall human development*;
- 4) In the complex spiral of quality development, it is impressive the distinctive difference between leaders and non-leaders, which consists of: the ability of leaders to *transform even the negative in life*, by absorbing it in the form of accumulated experience, learning and development opportunities, but also using their broad and sustained record of: *adaptive capacity* (way, approach and a good understanding of the facts of life); special focus *for optimal positive setting* preparing individuals for future success; specific scanning or “grasping context” – the ability to accurately assess the “weight” of ongoing events and objective factors. [2]

THE IMPRINT OF THE ERA: CHARACTERISTICS, PARTICULARITIES AND TRENDS IN LEADERSHIP PRIORITIES

Different historical transitions determine the specific impact on the dominant leadership priorities. In one way, economic and social trends taken shape in the *Era of Limits* have their influence: the development of major industries and dependencies of a clear organizational structure and the impact on the organizational life dynamics with stress role and importance of the so-called organizational person; hierarchical management requirements and the rules of interaction – obedience – performance and hence loyal following of career, devotion to the same profession, etc. These features enhance the rigid parameters outlining the “halo” of organizational leaders, despite those restrictions. And in quite another way, the *Era of Options*

– a mix of opportunities, alternatives and choices, but without a clear direction and not necessarily a requirement for loyalty as a basic system value. This, in turn, seemed to make the concept of leadership irrelevant, since permanent technological changes, exponentially growing digitalism and visualization of relationships, change in fundamental ways learning approaches, the accumulation of knowledge and experience – here, every advantage is relative, and career development is characterized by continuous and constant process of adaptation in time.

These are real prerequisites for formulating and outputting findings, marking the end of “heroic leadership”, standing as if in a remote area, surrounded by the magic of exclusivity, grandeur and severity of their historical functions and purpose. Everything is blurred from fast flowing information that did not seem to feel the need for coherence with the logic of the accumulated knowledge because knowledge flows freely from Internet and different scientific paradigms are looking not only for synthesis, openness, but also vitality, brightness of self attracting unusual pulsations of crosses and insights. On the other hand, the constant change of images, leadership and requirements to them turns raised icons or idols in temporary phenomenon, and modernity, in adopting the new, associates more with the ruling empiric of the modern world, the facts of the current reality, which requires first to act, then the person to learn and adapt.

Other forms of creativity are coming in the foreground, reflecting the broad base of intelligence (not so certain features or sets of individual factors), which helps a lot more the personality in overcoming crisis situations in the heavier or more light trials in its life – an integrated, complex and comprehensive process of transformation and catharsis, called by the authors “*crucible*”. It is in their rethinking that man reaches new levels of competence, which in turn prepares him/her for the next challenges in life. In this extraordinary process of transformation, leaders are actually “supplied” with new tools and skills. Understanding, very different from the old concepts of leadership that were emphasizing the importance and benefits of individual factors, as they were often persuading us that leaders are born, not created, formed or constructed. Or the availability of best genetic predispositions and favorable socio-economic conditions are not enough necessary conditions for the establishment of a leader. Rather, his ability to adapt and transform the experience, sense and meaning in situations of crisis, key events, historical changes and circumstances are the leading determinants of successful leadership. As noted in some of the latest research findings: “*the people who aged most successfully had great adaptive capacity, continued to learn new things, and looked forward, with eagerness and optimism, rather than dwelling on the past*”. [3]

THE ALCHEMY OF LEADERSHIP IN SEARCH OF THE UNIVERSAL DIMENSIONS OF ITS GLOBAL NATURE AND PURPOSE

The need for understanding the broader context of information (global, national, institutional), which on the other side flows directly, alive and expressive, suggesting permanently functioning communication skill (so called *obsessive communication*), but also the ability to logically distinguish different emotional tones in terms of followers. They are also in the main constituents of the mobilizing power of leadership, since “*the essence of leadership is mobilizing people to achieve great things*”, but in understanding of its creative nature expressed in this thought, the equivalent of law: *Effective leaders don't just impose their vision on others; they recruit others to a shared vision*. This energy is driven by the personal integrity of the following triad: *ambition – competence – moral compass*, in which any

underestimating or ignoring any of these components will always give “side effects” of inefficiency. But as the authors note, what is important is not only the construction of a scheme of real, vital indicators, but also their global purpose and functioning: “*Once we identified these essential leadership qualities, we realized that are qualities of leaders in every culture and context*”. [5]

The theory of W. Bennis & R. Thomas offers a complex interpretation of the need for determined leadership canon (sets of integrated components, skills, abilities), but which builds and develops in a transformational processes, events, conditions and experiences. Leadership experience accumulates in the way of each trail (“*crucible*”) and “unlock instant history” serving as an incubator for new insights, ideas and concepts for their own development. The study of the internal impulse, “intimate magic” of unfolding, standing up and defending the leadership principle, despite existing frustrations of destiny, the so called “*neotenic way*” (any form of encouragement and self-motivation) is also an essential part of the heart of this theory.

On the other hand, its integration with *social interaction, social welfare and forms of civic leadership should carry us in its present and future use*. Where investments for the development of human capital in an organization, community or nation will reflect the single transformational learning and creativity, not forgetting the other important strategy – the ability of a person to learn from the experience of previous generations. But even with total acceptance, alchemy of leadership involving the accumulation of experience in action, but in conditions of challenges and constant rotations, forming *leadership empathy* – the ability to communicate at all levels with a wide range of opportunities to influence others, to understand, persuade and reconstruct dissents.

DIMENSIONS OF GLOBAL LEADERSHIP AND CHALLENGES OF THE MODERN WORLD

In the scientific literature, when analyzing some or other problems and challenges that the world today is facing, very often, leadership researchers seem to be obsessed with their systematization, classification, form of arrangement of facts, research and trends, but in most cases they are deprived not only by their consistent follow-up for related and essential causality, but also *concepts for leadership vision with proposals for reasoned and possible solutions*. Each of applied political matrices or functioning economic models have their own logic in the proposed system of tools and approaches, but almost always they have a one-sided effects and often unaccounted projections at the time, since it is difficult for them to cover global, complex nature of ongoing events in the modern world.

Therefore, the construction of a unified theory of leadership should take into account all aspects of reflection, particularities of its different varieties: political, economic, business or organization by examining also their cross-cultural specifics. But along with that it should be followed the mandatory requirement bearing almost imperative nature, but evolutionary, naturally adopted basic rules of global ethics: 1) to reach the “nature of things” not to exhaust our agenda with the label “radical reform” only – combination of words most used in our time, but in most cases, trumpeted to conceal the status quo for the eternal fight with ... but not to eradication, overcoming emerging challenges: processes that are to convert to cause, public will and debt for current leaders; 2) embed and develop radical honesty in relation to ourselves and others, shaking the meaning of our human purpose; live with a core of truth, not its imitators – external and hypocritical expressions alienating us more and more from what is

actually needed to solve our problems. Since a person who does not think about the nature of truth and justice, as Plato writes in its known essay “The State”, is simply living in “*dream of people imprisoned in themselves, taking for truth nothing but the shadows of the transmitted images from outside world*”.

References

1. Panayotov, D. (2014). *New Paradigms - Interactionist Perspectives of Human Behaviour in Organizations and Management*. ECONOMICS 21 Interuniversity Journal Year IV, Book 1, 52-89.
2. Bennis, W., Thomas, R.(2002). *Geeks and geezers: how era, values, and defining moments shape leaders*. Harvard Business School Publishing, Boston Massachusetts, 2-21.
3. Vaillant, G. (2002). *Surprising Guideposts to a Happier Life from the Landmark Harvard Study of Adult Development*. New York: Little Brown.
4. Bennis, W., Thomas, R. Op. cit. 87-120.
5. Ibid, 121-137.

PRAVNI RIZIK U BANKARSKOM POSLOVANJU U MAKEDONIJI

LEGAL RISK IN BANKING OPERATIONS IN MACEDONIA

PhD, Biljana Petrevska, assistant professor¹⁸⁵

PhD, Vanco Uzunov, professor¹⁸⁶

Sadržaj: *Osnovni cilj ovog rada jeste analiza pravnog rizika u bankarskom poslovanju u Makedoniji i neophodnih koraka za prudentno upravljanje ovom vrstom rizika. Rad se sastoji iz pet delova. Prvi deo je uvod u kom se objašnjava predmet istraživanja, dok se drugi deo fokusira na operativni rizik u bankarstvu, tačnije, na objašnjenje koncepta operativnog rizika i njegovog upravljanja. Treći deo rada objašnjava pravni rizik i individualne varijacije kroz koje se pravni rizik manifestira u bankarstvu. U četvrtom delu rada analizira se proces upravljanja pravnim rizikom. Konačno, peti deo rada je zaključak u kojem se navodi da upravljanje pravnim rizikom treba da uključuje politike, strukture, procese i kulture koje su direktno usmerene ka izgradnji efikasnog upravljanja potencijalnim mogućnostima i neželjenim izvorima pravnog rizika i rizicima koji se mogu lečiti sa pravnim sredstvima. U Republici Makedoniji ubuduće regulative treba da obezbede zaštitu i eliminisanje svih posledica koje mogu nastati kao rezultat nepoštovanja i nepravilne primene važećih propisa.*

Ključne reči: *rizik, banke, operativni rizik, pravni rizik, upravljanje rizikom.*

Abstract: *The paper analyzes the legal risk in banking operations in the Republic of Macedonia and the necessary steps for prudent management of this kind of risk. It consists of five parts. The first part is an introduction which explains the topic of the research, while the second part focuses on operational risk in banking, i.e. the concept and the management of this risk. The third part of the paper explains in detail the legal risk and individual variations through which it is manifested in banking. The fourth part analyzes the process of managing of legal risk. Finally, the fifth part of the paper is the conclusion, which states that the management of legal risk in the future should include implementing policies, structures, processes and culture that are directly aimed at building effective management of potential opportunities for minimizing the legal risk. In the Republic of Macedonia future compliance of banks with current legislation should provide protection and elimination of all consequences which can arise as a result of non-compliance and improper application of the regulation.*

Key words: *risk, bank, operational risk, legal risk, risk management.*

¹⁸⁵ “Justinianus Primus Faculty of Law”, University “Ss. Cyril and Methodius”, Skopje, Macedonia, Bul. Goce Delcev 9b, 1000 Skopje, Macedonia, e-mail: petrevskabiljana@yahoo.com

¹⁸⁶ “Justinianus Primus Faculty of Law”, University “Ss. Cyril and Methodius”, Skopje, Macedonia, Bul. Goce Delcev 9b, 1000 Skopje, Macedonia, e-mail: vancou@unet.com.mk

1. UVOD

Predmet ovog rada jeste analiza pravnog rizika, koja uključuje njegovu definiciju i identifikaciju oblika u kojima se manifestuje u praksi, kao i analiza upravljanja pravnim rizikom. S obzirom na činjenicu da se finansijski sektor u Makedoniji u najvećem delu oslanja na bankarski podsektor, veoma je važno da se uspešno upravlja sa svim rizicima sa kojima se komercijalne banke svakodnevno suočavaju u svom poslovanju, a to uključuje i pravni rizik. Zato, *dobro osmislena i pripremljena pravna regulativa koja se u praksi dosledno sprovodi* jeste izuzetno važna pretpostavka za prudentno upravljanje sa svim rizicima u bankarskom poslovanju.

Svetska finansijska i ekonomska kriza sa početka prve decenije 21. veka prouzrokovala je razmišljanje o pretnjama koje dolaze i koje mogu da se kontrolišu od strane subjekta. Pravni rizik je naročito istakao svoj značaj upravo tokom ove svetske finansijske krize, što je doprinelo usvajanju novih i strožijih propisa, koji direktno ili indirektno nameću potrebu za upravljanjem, poštovanjem i usaglašavanjem sa pravnim zahtevima i problemima u institucijama.

Cilj ovog rada jeste da ukaže na značaj pravnog rizika u bankarskom poslovanju i njegovo prudentno upravljanje prvo generalno, a takođe i dajući naglasak na upravljanju pravnim rizicima u komercijalnim bankama u Makedoniji.

2. OPERATIVNI RIZIK U BANKARSKOM POSLOVANJU U MAKEDONIJI

U pravnom sistemu u Makedoniji rizik u bankarskom poslovanju je definisan kao verovatnost da neka aktivnost ima direktan negativan uticaj na profit (komercijalne) banke i/ili njena osnovna sredstava, čime izaziva poteškoće u postizanju ciljeva same banke [1]. Pored Zakona o Narodnoj banci Republike Makedonije i Zakona o bankama, koji su ključni pravni akti koji sačinjavaju centralni stub makedonskog pravnog bankarskog sistema, osnovni podzakonski akt u ovom segmentu koji je propisan odlukom Centralne banke Republike Makedonije jeste Odluka o načinu upravljanja rizicima u bankarskom poslovanju. Suglasno sa ovom Odlukom *svi rizici* u makedonskim propisima su grupisani u dve grupe: merljivi i nemerljivi rizici. Otuda, vrste rizika koji su *definirane* u normativnom okviru u Republici Makedoniji su: kreditni rizik, rizik likvidnosti, tržišni rizik, valutni (devizni) rizik, rizik kamatne stope, operativni rizik, pravni rizik, rizik zemlje, reputacijski rizik i strateški rizik.

Operativni rizik u pravnom sistemu u Republici Makedoniji se definiše kao: "rizik koji može nastati kao rezultat nesposobnosti osoblja, odnosno njihovom krivicom, neadekvatnošću unutrašnjih procesa banaka, ili zbog nekih spoljašnjih situacija" [2].

Uprkos velikog broja definicija o tome šta predstavlja operativni rizik i zašto se pojavljuje u bankarskom poslovanju, Bazelski komitet za efektivne supervizije banaka, u okviru Bazela 2, definiše operativni rizik kao: *rizik zbog neodgovornog osoblja, nejednakosti, neadekvatnih ili neuspešnih internih procesa i sistema ili zbog spoljnih situacija* [3]. Ova definicija uključuje pravni rizik, ali ne uključuje strateški i reputacioni rizik, jer je reč o rizicima koje je teško kvantifikovati. Tačnije, teško je da se utvrdi iznos gubitaka za komercijalne banke u slučaju realizacije ovih rizika. Definicija Bazelskog komiteta za efektivne supervizije banaka je u potpunosti prihvaćena i u makedonskom pravnom sistemu, pri čemu u Republici Makedoniji

operativni rizik obuhvata i pravni rizik, rizik zbog pranja novca i finansiranja terorizma, kao i rizik zbog neadekvatnosti informacionog sistema.



Tokom svetske finansijske i ekonomske krize u praksi su postale evidentne najvažnije podvrste operativnog rizika, tačnije: nelegalne privredne aktivnosti i neovlašćeno trgovanje finansijskim instrumentima, zloupotrebe, neetičko ponašanje, povećani pravni rizik, netačno finansijsko izveštavanje i neobjavlivanje informacija upravnim organima banaka, koje su bile specifične za ove finansijske institucije.

Vanco Uzunov has experience as university professor and in various consulting, advisory, training and public administration assignments. In the past 12 years he is engaged at the School of Law Univeristy Ss. "Kiril and Metodij" in Skopje, teaching courses on Applied Economics (economic system and economic policy of Macedonia), International economics, Law and Economics. Apart from teaching at undergraduate studies at the University in Skopje, his training experience also includes teaching one course on the Post-graduate studies for Public Administration at the Center for Public Policy and Management of the University of Pittsburgh in Skopje, a course on Community Policies of the EU at the School of Law Univeristy Ss. "Kiril and Metodij" in Skopje, lectures on the Post-graduate studies for Business Administration organized by the Economic Faculty of the University of Ljubljana, Slovenia, in Macedonia, as well as teaching on various seminars.

In his work experience he has also been engaged on large projects and in the managing of the process helping in the establishment of various sets of procedures. As a consultant he was involved in the assistance to the Government in the response to the European Commission Questionnaire, while he was also leading the advisory teams and or participating in the preparation of documents in the EU integration process of Macedonia, such as: Strategy for European Integration, Questionnaire for the EU accession, National Programme for Adoption of Acquis, National Development Plan, Pre-Accession Program, etc. Vanco Uzunov has been involved, as team leader or as researcher, in over 30 research projects.

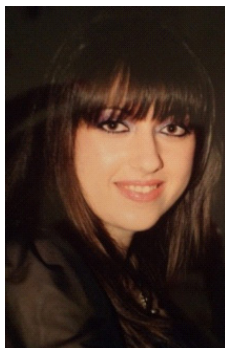
Vanco Uzunov realized several research and study stays at Universities in Europe (such as LSE and Graz) and in USA (University of California at Berkeley). He is Fulbright alumni, an LSE fellow and member of the LSE South East European Research Network. He has been Advisor of the President of the Republic of Macedonia Branko Crvenkovski on European Integration Issues (June 2003 – November 2005), and a member of the National Entrepreneurship and Competitiveness Council of Macedonia.

Zbog toga su bile potrebne reforme i u okviru regulative, u smislu preduzimanja neophodnih mera za ublažavanje posledica svetske finansijske krize. Ali, čak i to u nekim slučajevima može dovesti do povećanog operativnog rizika. Tačnije, njegovog dela kojeg nazivamo pravni rizik, kao rezultat neusaglašenosti regulative i njenog nepoštovanja, kao i zbog negativnih efekata novih propisa na već donete odluke.

Otuda, *efikasno upravljanje operativnim rizikom* je od izuzetnog značaja, naročito u sprečavanju finansijskih kriza. Prudentno korporativno upravljanje znači izbor modela za izračunavanje potrebnog kapitala za operativni rizik (tačnije izradu naprednog pristupa – modela koji proizvodi manju potrebu za dodatnim kapitalom za pokrivanje operativnog

rizika), kao i donošenje pravnih akata u ovoj oblasti, tačnije pravu posvećenost i stvarnu primenu upravljanja s operativnim rizikom.

3. PRAVNI RIZIK U BANKARSKOM POSLOVANJU U MAKEDONIJI



S obzirom na činjenicu da u teoriji ne postoji jedinstvena definicija za pravni rizik sa kojim se suočavaju komercijalne banke u svom poslovanju, pojedine institucije (uglavnom centralne banke) daju svoje definicije i objašnjenja šta predstavlja pravni rizik.

Tako, centralna banka Velike Britanije (Bank of England), definiše pravni rizik kao: "rizik da će neočekivano tumačenje zakona ili pravne nesigurnosti izložiti sistem plaćanja ili njegove učesnike na razne finansijske i druge moguće gubitke" [4].

Biljana Petrevska was born on 23.12.1983 in Skopje. Primary and secondary education ended in Skopje with continuous great success, which was declared by the award: the best student of the generation. In 2002 she enrolled the Faculty of Economics - University of St. Cyril and Methodius in Skopje, where she completed the studies in June 2006 with an average 9.7 and she has been named as one of the best students in her generation. In October 2006, she enrolled the postgraduate studies in Monetary Economics at the same faculty, where after passing the nine exams with an average 9.9, she successfully defended the thesis topic: "Managing the short term assets and liabilities of the banks", and in June 2009 she gained a scientific degree: Master of Sciences in the field of Monetary Economics. In February 2013, Biljana Petrevska successfully defended the thesis topic: "Risks in the banking sector in the Republic of Macedonia – between the legislation and practice", and she gained a scientific degree: PhD.

In teaching years: 2004/05, 2005/06, 2006/07 Biljana Petrevska worked as a temporary assistant on the subjects: mathematics for business and mathematics for economists and business statistics at the Faculty of Economics - University of St. Cyril and Methodius in Skopje. Also, in the academic year 2006/07, she worked as a temporary assistant on the Faculty of Law "Iustinianus Primus" - University of St. Cyril and Methodius in Skopje, on the subjects: Applied Economics and Economics. On 8.6.2007, the teaching council of the Faculty of Law "Iustinianus Primus" - University of St. Cyril and Methodius in Skopje, selected Biljana Petrevska in the title of Junior assistant of Applied Economics. On 13.11.2009, the teaching council of the Faculty of Law "Iustinianus Primus" - University of St. Cyril and Methodius in Skopje, selected Biljana Petrevska in the title of Teaching assistant in the area of economic sciences. On 28.6.2013, the teaching council of the Faculty of Law "Iustinianus Primus" - University of St. Cyril and Methodius in Skopje, selected Biljana Petrevska in the title of Assistant Professor at the department of Business Law.

Today Biljana Petrevska as an Assistant Professor is actively involved in the educational process at the Faculty of Law "Iustinianus Primus" - University of St. Cyril and Methodius in Skopje, and she participates in the teaching, and also conducting colloquiums and exams in the following subjects: Applied Economics, Economic policy (at the undergraduate studies), Fundamentals of Marketing, Business Environment, Banks, investment funds and stock exchanges, Insurance, Right of settlement systems and execution of commercial transactions (clearing and settlement), Marketing and Media, and Marketing and Public Relations - (at the

postgraduate and master studies). Biljana Petrevska is also a Secretary on the Master studies in Business Law on the Faculty of Law "Iustinianus Primus" - University of St. Cyril and Methodius in Skopje.

Moreover, in parallel with the execution of work commitments, Biljana Petrevska continuously expended her knowledge by attending: seminars, conferences, courses and schools in the country and abroad. Biljana Petrevska had actively participated in the preparation of several research papers that are published in national and international books and reviews. Biljana Petrevska has excellent knowledge of English and Serbian language, and has a basic knowledge of French language and also she has knowledge of computer techniques.

Jedna od definicija koje su predložene od strane Radne grupe za pravni rizik, osnovana Subkomitetom E8 Međunarodne advokatske komore (IBA), ističe da: "pravni rizik je rizik zbog gubitka jedne institucije" [5]. Dalje dodaje izvore pravnog rizika "prvenstveno izazvan zbog neispravne transakcije; ili naknade (uključujući odgovor na žalbu ili protivtužbe) ili nastanka situacije koji dovodi do pravne odgovornosti za instituciju ili gubitka (na primer: kao rezultat raskida ugovora); propust da se preduzmu odgovarajuće mere za zaštitu imovine (na primer: intelektualne svojine) u vlasništvu institucija; ili promene u zakonu i u pravnom sistemu" [6].

Bazelski komitet za efektivnu superviziju banaka, kao veoma važna finansijska institucija u svetu, pravni rizik definiše na sledeći način: "pravni rizik uključuje ali se ne ograničava na izloženost na parnične kazne, penale ili plaćanje štete koje su predmet kazne i koje proizlaze iz nadzornih aktivnosti, kao i privatna poravnavanja, ali isključuje strateški i reputacioni rizik" [7].

U okviru operativnog rizika uključuje se i *pravni rizik*, koji u pravnom sistemu u Republici Makedoniji, tačnije u Odluci o načinu upravljanja rizicima koja je usvojena od strane Narodne banke Republike Makedonije, se definiše kao "sadašnji ili budući rizik za profit i kapital banke izazvan povredom ili kršenjem zakona i propisa, sporazuma, propisane prakse, etičkih standarda, ili kao posledica pogrešnog tumačenja propisa, pravila, ugovora i drugih pravnih dokumenata".

Ova vrsta rizika se naročito javlja u zemljama u razvoju, zbog njihove regulatorne neusaglašenosti, kao i zato što oni često menjaju zakone i druge pravne akte, jer u ovim zemljama pravni sistem nije dovoljno stabilan i pre svega je zavisn od rešenja jedne garniture koja je na vlasti u datom trenutku, što je pravi hendikep za normalno funkcionisanje institucija.

Pravni rizik za banke u Makedoniji može se pojaviti u nekoliko pod-varijanti uključujući: [8]

1. Kao rezultat aktivnosti preduzetih od strane same banke i njenih zaposlenih koji nisu u potpunosti u skladu sa pravnim okvirom;
2. Zbog nesigurnosti implementacije zakona; i
3. Zbog neefikasnosti pravnog sistema u zemlji u celini.

Prvi način pojavljivanja pravnog rizika obuhvata moguće greške u ugovorima, nepropisno dokumentovane i ilegalne transakcije, nejasno formulisane klauzule u ugovorima koje su neshvatljive, kao i greške koje se javljaju zbog neuspeha zaposlenih, ili zbog neke greške

pravnih savetnika komercijalne banke, kao i u slučaju kada se kolateral komercijalne banke naplaćuje sa nepropisno odabranim instrumentima. Sve ovo suočava komercijalne banke sa rizikom koji ih sprečava u ostvarivanju zakonskih prava i izvršenju dnevnih aktivnosti. Iako se može primetiti da su u svim navedenim slučajevima ljudski faktor, tačnije osoblje i rukovodstvo komercijalne banke, glavni uzroci pravnog rizika, mora se naglasiti da sama banka preuzima odgovornost, ali to ne bi trebalo da bude smatrano kao gubitak banke zbog prevare. Znači, neovisno da li je komercijalna banka oštećena, ili njeno rukovodstvo ili zaposleni obmanjuju kupce ili druge zainteresovane strane, gubitak zbog prevare, prema nekim autorima [9], nije deo pravnog rizika. Jedina dodirna tačka jeste odgovornost rukovodstva komercijalne banke da spreči ovu prevaru i da sledi da li učesnici poštuju pravila banke i kodeks o bankarskom poslovanju.

Drugi način nastanka pravnog rizika je neizvesnost povezana sa implementacijom zakona, kao rezultat nejasne i neprecizne regulative, tačnije nerazumno tumačenje zakona i propisa koji imaju dopunske reperkusije na buduće poslovanje komercijalne banke. Dakle, to je spoljni faktor, koji je u ovom slučaju uzrok pravnog rizika, a komercijalna banka pokušava da se od njega zaštiti preko angažovanja branioca i pravnih stručnjaka, ali ipak ne može u potpunosti da eliminiira njegovo prisustvo. Problemi u primeni zakona i regulative mogu izazvati nesigurnost primenjenog zakonskog okvira.

Poslednji oblik pravnog rizika javlja se u vidu neefikasnosti pravnog sistema u celini, što znači nedovoljno efikasno zakonodavstvo i sudska praksa, nedovoljna pravna sigurnost, odnosno siromašni pravni sistem u zemlji, što izaziva rizik u bankarskom poslovanju. Zemlje u kojima postoji visoki stepen korupcije i neefikasnosti sudskog sistema, kao što je Republika Makedonija, posebno imaju ovu vrstu operativnog rizika.

4. UPRAVLJANJE S PRAVNIM RIZIKOM U MAKEDONIJI

Ključna aktivnost kod vođenja prudentne politike u bankarskom poslovanju jeste upravljanje rizikom. Kao i u životu čoveka, tako i u bankarskom poslovanju rizik se jednostavno ne može izbeći. Otuda, jedino što se može uraditi jeste da se sa rizikom profesionalno upravlja. Zato je upravljanje rizikom verovatno najvažnija funkcija banaka kako bi se osigurali od rizika sa kojima sa suočavaju u svakodnevnom poslovanju. Upravljanje rizicima banaka sastoji se od: *identifikovanja rizika, njegovog merenja i eliminisanja* [10].

U prvoj fazi, tačnije u fazi *identifikovanja pravnog rizika*, potrebno je odgovoriti na pitanje: gde je verovatno da će se pravni rizik pojaviti, kada, zašto i kako situacije – koje su pretnja ili slabost – mogu da spreče postizanje ciljeva, ili da pridonesu smanjenju imovine institucije. Identifikacija pravnog rizika treba da se uradi tako da zadovoljava ciljeve koje institucija želi da postigne preko programa za upravljanje pravnim rizikom.

Merenje ili procena pravnog rizika se povezuje sa matematičkim formulama koje sadrže verovatnost i impakt rizik. U proceni rizika relevantni su sledeći faktori [11]:

- *pravna infrastruktura* u državi u kojoj banka vodi svoj biznis i nezavisnost pravnog sistema, složenost ugovora i korporativnog prava, način izvršenja sudskih i arbitražnih odluka i rizici povezani sa transakcijskom i ugovornom bezbednošću;
- *da li relevantan izvor prava* (sudska praksa ili zakonodavstvo), *zajedno sa tržišnim praksama su odgovorni i čvrsto postavljeni u pogledu pravnih pitanja* koja će najverovatnije uticati na poslovanje institucije u datoj jurisdikciji;

- veliki obim *pravne nesigurnosti*, takozvani "*najgori scenario*", ako je neizvesnost rešena na način nepovoljan za instituciju;
- hronološki prikaz (javno dostupnih) podataka iz ustanova u istom biznisu u istoj nadležnosti protiv rivalskih tužbi ili neispravnih transakcija;
- rizik od "*kolateralne štete*" u slučaju materijalizacije rizika;
- da li se pravna dokumentacija i regulatorno okruženje mogu relativno lako ili izuzetno teško razumeti, od pojedinaca koji su uključeni u marketing i prodaju proizvoda; i
- verovatnost pojave *sukoba interesa*.

Na pitanje ko treba da preduzme odgovornost za procenu pravnog rizika za instituciju, odgovor je – *pravno odeljenje*. Ipak, fazu procena treba posmatrati kao posebno pitanje, nasuprot donošenju odluke na osnovu procene.

Faza *praćenja učinka* obuhvata izveštavanje i praćenje procesa upravljanja pravnim rizikom.

Nakon što su opisani rizici identifikovani, procenjeni i ocenjeni od strane tima, neophodno je usvojiti niz poslovnih odluka višeg rukovodstva u instituciji, u *smislu kontrole i ublažavanja tih rizika*. U tom kontekstu, institucija treba da odredi i usvoji *strategije za suočavanje sa rizicima koji su identifikovani i procenjeni*, za sve manje-više predvidljivih scenarija rizika. Još jedan važan segment u smislu kontrole pravnog rizika jeste *gubitak izazvan pravnim rizicima*, koji zahteva analizu finansijskog uticaja. Uspostavljanje efikasnih strategija koje se bave pravnim rizicima zahteva angažovanje iskustava i znanja za tržišta i institucije u procesu njihovog kreiranja.

Konačno, u praksi često se razgovara i o uklanjanju i osiguranju od pravnog rizika kroz *raspodelu pravnog rizika u ugovorima*. Međutim, ovu tehniku ne treba smatrati kao alat za transfer rizika, nego kao pristup za lečenje pravnog rizika. Raspodela rizika preko standardnih pravila i načela ugovornog prava odnosi se na *ex-ante* raspodelu rizika na jednu ili obe strane preko ugovornih pravila [12].

U Makedonskom pravu, tačnije u poglavlju 1, tačka 2 iz Odluke o upravljanju rizicima banaka koje propisuje Narodna Banka Republike Makedonije, identifikacija, merenje i procena, kontrola i praćenje ili smanjenje rizika su sastavni delovi samog procesa upravljanja sa bankarskim rizicima. Ali, uprkos činjenici da je danas povećan interes za upravljanje pravnim rizikom svugde u svetu, ipak postoji nedostatak metoda koje olakšavaju upravljanje s pravnim rizikom [13].

Kada je reč o pitanju *ko i kako treba da upravlja s pravnim rizikom*, postoji potreba za rukovodstvo na najvišem nivou u instituciji da uspostavi, odobri i periodično razmatra okvir za upravljanje s pravnim rizikom. Upravni autoritet treba da nadgleda sve nivoe rukovodstva da bi se osiguralo da se politike, procesi i sistemi efikasno sprovode na svim nivoima. U velikom broju institucija odgovorni za upravljanje s pravnim rizicima su direktor pravnog sektora ili pravni savetnik, ili "*kancelarija za usaglašavanje s propisima*". Kada je u pitanju pravni rizik to je posao za sve zaposlene. Zato treba napraviti odgovarajući *informacioni sistem za pravni rizik* i za rizike koji utiču na poslovanje preduzeća u celini. Ali u okviru institucije treba da se sprovodi i neguje takozvana *kultura rizika* (uključujući i pravni rizik), zato što se time gradi svest kod zaposlenih o postojanju rizika u obavljanju radnih zadataka, njihovo znanje i priznanje, kao i učenje za proaktivan pristup radu.

Kod komercijalnih banaka u Republici Makedoniji osoba koja je odgovorna za operativni rizik na mesečnom nivou sledi sve operativne rizike, uključujući i one koje su razdvojene po propisima, izveštava Odbor za upravljanje rizikom, a i Nadzorni odbor banke. Jedanput godišnje priprema se poseban izveštaj o registrovanim rizičnim situacijama i merama preduzetim za njihovo prevazilaženje. Svakodnevno se vrši monitoring usaglašenosti banaka sa pravnim propisima, pa kao rezultat toga bankarski posao je konstantno usaglašavan sa pravnim zahtevima.

Konačno, ostaje da se zaključi da postoji mnogo prostora za poboljšanje u ovom segmentu bankarskog poslovanja u Republici Makedoniji, što je zadatak koji je pre svega zavisian od članova najviših organa. Ali, ostaje tvrdnja da čitav sistem i njegova funkcionalnost zavisi od nadzornog odbora i izvršnog direktora, kao i predsednika upravnog odbora.

5. ZAKLJUČAK

Kao sastavni deo operativnog rizika, tačnije njegova glavna podvrsta, pravni rizik u bankarskom poslovanju se javlja naročito u zemljama u razvoju, pre svega zbog neusaglašenosti njihove regulative, kao i zato što te zemlje često menjaju zakone i druge pravne akte. U zemljama u razvoju pravni sistem nije dovoljno stabilan i pre svega je zavisian od vladajuće strukture, što je pravi hendikep za normalno funkcionisanje institucija.

Pravni rizik banaka u Makedoniji može se pojaviti zbog nekoliko razloga: kao rezultat aktivnosti preduzetih od strane banaka i njihovih zaposlenih koji nisu u potpunosti u skladu sa pravnim okvirom; zbog nesigurnosti implementacije zakona; i zbog neefikasnost pravnog sistema zemlje u celini.

Proces upravljanja rizikom je možda najvažnija funkcija bankarskog poslovanja koja služi da se banka osigura od rizika sa kojima se suočava u svakodnevnom poslovanju. Upravljanje rizikom banaka u Makedoniji sastoji se od: *identifikacije rizika, njegovog merenja, kontrole i uklanjanja rizika.*

Upravljanje s pravnim rizikom u budućnosti u Makedoniji treba da obuhvati: politike, strukture, procese i kulture koje su direktno usmerene ka izgradnji efikasnog upravljanja potencijalnim mogućnostima i neželjenim situacijama čiji izvor je pravni rizik i rizici koji se mogu tretirati sa pravnim lekovima.

U Republici Makedoniji *u budućnosti usaglašavanje bankarskog poslovanja sa važećom regulativom* treba da obezbedi zaštitu i eliminisanje svih posledica koje mogu nastati kao rezultat nepoštovanja i nepravilne primene propisa. Ovaj cilj se postiže praćenjem novih zakona, njihove izmene i dopune, procene njihovog uticaja na poslovanje komercijalne banke i preporučivanje korektivnih mera za potpunu usaglašenost sa bankarskim poslovanjem.

REFERENCES:

- [1] – [2] Narodna banka Republike Makedonije, "Odluka o upravljanju rizicima", ("Službeni glasnik", br.42/2011), glava II, tačka 3, stav 1.
- [3] Basel Committee on Banking Supervision, "International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework Comprehensive Version", BIS, June 2006, str.144.
- [4] Bank of England, „Oversight of the payment systems“, Bank of England 2000, str.1-10.

- [5] - [6] Guernsey Financial Services Commission, “*Legal Risk Guidance Note for Banks*”, Attachment: IBA Working Party on Legal Risk, Suggested Definition of Legal Risk, 2004, str.1-5.
- [7] Basel Committee on Banking Supervision, “*Sound Practices for the Management and Supervision of Operational risk*”; BIS, June 2011, str.5.
- [8] Mantysaari P., “*The Law of Corporate Finance: General Principles and EU Law - Volume I: Cash Flow, Risk, Agency, Information*”, Springer, 2010, str.29-94.
- [9] Chorafas D., “*Wealth Management - Private Banking, Investment Decisions and Structured Financial Products*”, Elsevier, 2006, str.167-180.
- [10] Comptroller’s Handbook, “*Bank Supervision Process*”, Comptroller of the Currency Administrator of National Banks, 2007, str.1-25.
- [11] McCormick. R., “*The management of Legal risk by financial institutions*”- Draft discussion paper, 2004, str.3.
- [12] Keskitalo, P., “*From assumptions to risk management: an analyses of risk management for changing circumstances in commercial contracts, especially in the Nordic countries: the theory of contractual risk management and the default norms of risk allocation*” Helsinki: Kauppakaari, 2000, str.20.
- [13] Burnett, R., “*Legal risk management for the IT industry*”; Computer Law & Security Report, 2005, str.21.

SYMBOLIC APPROACH TO UNDERSTANDING OF THE CONSUMER CULTURE

СИМБОЛИЧКИ ПРИСТУП РАЗУМЕВАЊУ ПОТРОШАЧА ИЗ РАЗЛИЧИТИХ КУЛТУРА

Yulia Pavlovna Ten, Doctor of Philosophy¹⁸⁷

Abstract: *The author offers the symbolic approach to understanding the nature of the cultural backgrounds of the consumers in the context of international marketing environment. The value of this approach is that it takes our attention to the necessity to conduct deep marketing research of the basic cultural meanings of the consumers in the various countries. We have to keep in mind that the interpretation of the symbols in marketing communication is depended from the measure of the cultural differences between consumers.*

Key words: *symbol, culture, cultural differences, marketing communication*

Садржај: *Аутор нуди симболички приступ разумевању природе потрошача из различитих културних средина у контексту међународног маркетинг окружења. Вредност овог приступа је да посебно нашу пажњу усмерава на неопходност спровођења темељног маркетинг истраживања основних културних значења за потрошаче у различитим земљама. Морамо имати на уму да је тумачење симбола у маркетинг комуникацији зависно од мера којим се мере културне разлике између потрошача.*

Кључне речи: *симбол, култура, културне разлике, маркетиншка комуникација*

INTRODUCTION

Nevertheless all human culture have universal meaning, each culture is unique and vary from state to state. In spite of the international norms of law, moral concepts and values, international ethics and etiquette, the cultural differences exist within each national state and even each of its regions, territories, cities. Culture plays a significant role in influencing consumer perception and evaluation, which in turn influences preference and purchase. International marketers need to recognize and appreciate varying cultures. A marketing mix can be effective only as long as it is relevant to the concrete society and culture.

International marketing communication is way by which the consumers with various social and cultural backgrounds interaction. Marketing communication helps the process of transmission and exchange of the special significant messages between the participants of communication. Any message is presented as a text, which can be read by the representative

¹⁸⁷ Professor of the Department of Management and Economics of Customs, Rostov branch of Russian Customs Academy, Budennovskiy 20, 344002, Rostov-on-Don, Russia, juliatte10@yahoo.com

of any other culture only by means of understanding of this text. In communication process a main role belongs to the verbal means, but nevertheless it is not enough for the participants of the international communication to know grammatical and lexical structure of language. Marketers have to be careful even when the same French language is used in two or more markets, for example France and Belgium. Although these countries have some common features, there are many cultural differences which can be important for the marketer's strategy.

KEY QUESTIONS OF ANALYSIS

Each society and culture creates the particular system of non-verbal communication. Studying non-verbal behavior can lead to the discovery of a socio-culture's underlying attitudes and values. Symbol is the universal way in which the people of different societies and cultures relate to each other, and the means by which one generation relates to those that come before and after it. Symbols are means of non-verbal communication and they serve for expression of meaningful information. Information received from non-verbal resources, helps to interpret verbal messages more clearly and fully. Application of the non-verbal method is practiced only in those situations when the linguistic, cultural, social, religious differences between the participants of the marketing communication are too substantial to use the verbal method. The author put forward the thesis that symbols play a most important role in the whole system of the nonverbal means of intercultural communications in the field of international marketing.

In order to develop an appreciation for the role of the implications of culture in marketing communications, we have to explore the following. Firstly, what culture is? Secondly, what is a role of symbol as non-verbal means of intercultural communication? Thirdly, how culture affects consumer behavior?

CULTURAL BACKGROUND OF THE CONSUMERS

Culture is a way of human being. Culture is that "second nature", created by humanity, in which each individual lives and develops. The human being is the only creature on the earth that is able to create and use symbols. E.Cassirer called a human as "animal symbolicum" [1]. The physical reality goes away as the human's symbolic activity increases. An individual is



Yulia Ten works currently as Professor of the Department of Management and Economics of Customs of Rostov Branch of Russian Customs Academy, Russian Federation. She graduated on the philosophical faculty of Rostov state university in 1996. In 2008 she defended her Doctoral dissertation "Symbol in intercultural communication". In 2013 she has got the Master degree in Management at Southern Federal University. Her research interests are interdisciplinary and cover such topics as cross-cultural marketing, national model of management, intercultural communication. Yulia Ten is an author of 4 monographs, 5 textbooks. Since 2013 she is engaged as a visiting professor on the MBA programmes of the high school of business of Southern Federal University.

so absorbed by linguistic forms and artistic images that people can see and do nothing without the interference of this symbolic mediator. Symbol can be seen as the instrument of the exploration and explanation of the whole world.

Thus, culture is understood as a symbolically significant construction of the world [2]. A symbol is a complex phenomenon, and it requires detailed scientific elaboration. Symbols are the basis for the description of the relations between the physical environment and spiritual world. Individual needs in the symbols to penetrate into the spiritual and semantic layers of the reality. With the help of symbols we store our knowledge, exchange experience and develop spiritual world of a society.

Its worth to note that a concept “culture” can be seen in two basic sides. One the one hand, culture is particular way of thinking and living in the society. On the other hand, culture can be presented as the universal phenomenon of human being. In last connection the scientists use the concept of the “universal values of culture”. G. Hofstede’s theory of culture reveals and describes the universal values of human culture. There are individualism-collectivism, masculinity-femininity, power distance and uncertainty avoidance [3,4]. These twin-categories help explain and predict a host of market and marketing behaviors within and across countries, including consumer innovativeness, brand credibility, and global advertising effectiveness.

C. Nakata and E. Izberk-Bilgin write: “The majority of studies uses country as a surrogate for culture and do not apply an explicit measure of culture. Furthermore, nation and a single country or multiple countries specifically serve as the predominant geographic focus, ignoring the possibility that culture might be interpreted as occurring at levels above or below that of the nation state, as has been widely acknowledged among culture theorists. All these approaches to culture necessarily limit learning about culture and how it matters to global marketing” [5]. It is increasingly important to use the concepts, methods, approaches of the cultural theories in the development of the theory and practice of the international marketing.

SYMBOLS AS NON-VERBAL MEANS OF THE INTERNATIONAL MARKETING COMMUNICATION: ISSUE OF THE INTERPRITATION IN THE CONTEXT OF THE CULTURAL DIFFERENCES

Human interpretation of symbolic meaning differs from various factors (level of education, religious beliefs, political positions, moral values, so on) [4]. Factors that can contribute to the incorrect of interpretation of the message are differences in language and culture between in transmitter and the receiver. Communication between subjects of the cultures with similar basis has wider perspectives for mutual understanding. The degree of similarity of opposed cultures can differ greatly. Very close cultures (maximum similarities and minimum differences) and very remote cultures (maximum differences and minimum similarities) will be polar opposites. The differences can be interpreted as the differences of verbal and non-verbal codes in the context of communication.

In order to avoid “the conflict in the interpretation” [5] of the symbol in the marketing communication in the different countries and regions the market’s specialists need to study and understand the whole system of the potential meanings of that symbol in the history of the culture of those countries. The process of understanding the other culture can be presented as the process of cognition and decipherment of symbols, transforming them into one is own. In the area of marketing communication, symbolic dimension is one of the most valuable. That

is, products and their advertising communicate through the symbolism of color, shape, label, brand, name, and so on. But the interpretation of the symbols is strongly culture bound.

Culture may be examined at each step of the research process of marketing research: questions, survey methods, interviews and questionnaires, informants. As rule consumers buy meanings and marketers communicate meanings through products and advertisements. The consumer goods are vehicles of cultural meanings and consumers choose and then make use of these cultural meanings. In order to understand this, we have to look areas: consumption patterns, norms, values, technologies with people originating from the host culture.

The meanings in marketing exchanges are culture based: they are inter-subjectively shared by a social particular group. Consumption patterns, lifestyles, and the priority of needs are all dictated by culture. For example, eating habits of many people seem exotic to Westerners. The Chinese eat such things as fish stomachs, the Japanese eat uncooked seafood, French eat frogs and snails, Russian eat salt vegetables and fishes, so on. Although such eating habits may seem repulsive to Westerners, consumption habits of the West are just as strange to foreigners. In this context it is interesting to turn to the results of an author's survey which was conducted in 2015 among the students of Rostov branch of the Russian Customs Academy. The total number of respondents was 136 people. The average age was 20 years. The survey focused on the symbolic image of France in the eyes of the Russian youth. When they were asked about the symbol which most clearly reflects the image of France, 85% of respondents answered "Eiffel Tower", "Louvre" (8%), "Notre Dame de Paris" (6%). Only 20% named Paris as the capital of the leading modern fashion, because the majority of respondents (66% of respondents) see the true fashion capital in the face of Milan. Answers to the question "Do you think modern French people consume frogs?" point to the destruction of the historic stereotype about the French people. For example, 53% answered "probably yes", "this tradition in the past" (47%). To the question ("Which products may be considered as an invention of French cuisine?") offered several options. 20% of respondents chose the "mayonnaise", "croissant" (60%), "julienne" (15%), the cake "Napoleon" (5%). On the question "What kind of food you strongly associate with France" respondents answered: "cheese" (44%), "wine" (36%), "champagne" (7%), "cognac" (10%), "chocolate" (3%) [6].

Inter-subjective sharing of meanings signifies that each person in the group knows that everyone else knows the cognitive schema. Therefore in the process of exchange through buyer–seller relations, marketing communications or product consumption, interpretations are made spontaneously, as if they were obvious realities, and a great deal of information in the process of marketing as exchange and communication need not be made explicit [7].

CONCLUSION

Marketing communication takes place within a given culture; a firm's marketing plan assumes meaning or is appropriate only when it is relevant to that culture. The contemporary companies have to understand and expect that foreign consumers are not obligated to take on values of particular national country (for example, USA), nor may those consumers desire to do so. The managers should think in international terms and not in terms of his or her native culture.

Because of the great differences in language and culture around the world, companies need to adjust their approach to solving marketing problems in the various countries. In the cultural environment, the marketing plan that has worked well at home may no longer be effective. As

a result, the firm's marketing mix may have to undergo significant adaptation and adjustment. Effective marketing in this environment will be responsible that the company be culturally responsive. The awareness of the influence of culture on the perception and understanding the symbols in marketing communication by the consumer from different countries is relevant because such awareness can help the managers to prevent a transfer of personal cultural norms on a wholesale basis to an overseas market. This awareness should make the managers more customer oriented, and the marketing strategy developed will better reflect hidden market needs.

REFERENCES

- [5] Nakata, C., Izberk-Bilgin E. (2009) *Cultural theories in global marketing: a literature-based assessment*, Beyond Hofstede: Culture Frameworks for Global Marketing and Management : Ed. by C. Nakata, Palgrave Macmillian, London, p. 73.
- [1] Cassirer, E. (1955) *Philosophie der symbolischen Formen*. Volume One: Language. New Haven: Yale University Press.
- [3] Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- [4] Barthes R. *Rhetoric of the image. Image - Music - Text*. N.-Y.: Hill and Wang, 1977. 32-51 pp
- [5] Ricœur, P. (1969) *Le conflit des interprétations*. Éditions Le Seuil, Collection Esprit, Paris.
- [6] Ten Y. (2015) The role of symbols in international communication. Academic vestnik of Rostov branch of Russian Customs Academy. N 3 (20). 2015, pp.101–102.
- [7] Usunier, J.-C., Lee, J.A. (2005) *Marketing across cultures*: Prentice Hall, London, p. 103.

HOW TO ENHANCE CROSS-SELLING IN RETAIL BANKING?

KAKO POBOLJŠATI UNAKRSNU PRODAJU SEKTORU STANOVNIŠTVA U BANKARSTVU

PhD, Galina Mladenova, Assoc. Prof.¹⁸⁸

Abstract: *In today's competitive and turbulent marketplace, the race for business growth has become incredibly intense. Instead of capital-intensive expansion strategies, many companies, therefore, attempt to leverage their current customer relations, which provide growth opportunities with low initial investments and low levels of risk.*

This paper aims to provide some evidence about the importance of the usage of segmentation analysis in cross-selling strategy development.

Key words: *Cross-Selling, Retail Banking, Bank Clients Segmentation, Marketing Strategy*

Sadržaj: *U današnjem konkurentnom i burnom tržištu, trka za rast poslovanja je postala još intenzivnija. Umesto kapitalno-intenzivnih strategija proširenja, mnoge kompanije, pokušavaju da poboljšaju svoje trenutne odnose sa klijentima, koji pružaju izvanredne mogućnosti rasta, koristeći niska početna ulaganja i nizak nivo rizika. Ovaj rad ima za cilj da pruži dokaze o značaju korišćenja segmentacione analize tokom razvoja unakrsne strategije prodaje.*

Ključne reči: *unakrsna prodaja, sektor stanovništva u bankarstvu, segmentacija banka-klijenti, marketing strategija*

“**T**here are only three ways a company can grow. First, earn more business from your current customers. Second, attract customers from your competitors. Or third, buy another company. If you can't do the first, what makes you think you can earn more business from your competitors' customers or from customers you buy through acquisition?” - John Stumpf, chairman and CEO, Wells Fargo [1].

There are two main strategies for sales/income growth that have been suggested in the marketing literature. A company can generate more sales from existing customers (organic growth) or it can obtain additional sales as a result of acquiring new customers (non-organic growth), who are either new to the market or have been previously buying another/competitors' brands (Figure 1).

Companies could benefit from focusing on existing customers instead of constantly acquiring new ones, and a common sales strategy for doing so is known as cross-selling. Cross-selling leverages current customer relationships by selling additional products to the same customer, which gives companies the opportunity to expand their customer relationships into product areas the customer has not considered previously and thereby increase sales [2].

¹⁸⁸ University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria. e-mail: galamladenova@hotmail.com



Figure 1: Sales growth sources

Source: Младенова, Г. Маркетинг на финансовите услуги. С.: Универзитетски издателски комплекс, УНСС. 201 [3].

From a customer perspective, cross-selling entails an offer of customized solutions or the provision of a full assortment of products and services. Instead of meeting a narrow need with a product from a single product division, customers can purchase products from a single provider to cover a wide range of needs [4].

For the provider or vendor, cross-selling refers to a strategy of selling additional products to a customer who already has purchased, in an attempt to increase the customer's reliance on the supplier and decrease the likelihood -of switching to another provider [5].

When cross-selling is successful, companies gain a greater share of the customer's wallet, which generally results in more stable business growth rates, stronger customer ties, less customer churn, and sustainable competitive advantages [5], [6]. As Timothy et al. [7] noted, efforts to improve its share of the customer's wallet can add as much as ten times more value to a company than focusing on just retaining customers.

Another approach to leverage from existing customers is "up-selling": inducing the customer to buy enhanced products, upgrades and add-ons or to use products more actively. Given that the costs of acquiring new customers are increasing, cross-selling and up-selling represent cost-effective means of generating further business from existing customers.

In seeking to cross-sell different products to existing customers, managers hope to both grow revenue and discourage customer defection though deepening the relationship and increasing the costs of switching. Investments in CRM, product discounts and staff training are often made in anticipation of improved cross-selling related loyalty metrics. Therefore, cross-selling could cause positive influence to both the company revenue and its cost levels and structure and the benefits from successful cross-sells could be associated with:

- Strengthening the relationship between financial providers and their customers as well as creating potential for further opportunities.
- Increasing product holding that leads to a great number of connection points with customers.

- Increasing the switching costs customers would face if they decided to take their custom elsewhere.
- Reducing the likelihood of customers' switching to another provider.
- Considerably reducing customer acquisition costs and also serving, marketing and communication costs and thereby increases the profit earning capacity of the concerned unit.
- Increasing the data that company can get to know its customers better through a greater understanding of buying patterns and preferences. This, in turn, puts it in a better position to develop offerings that meet customer needs.
- Increasing the levels of customer satisfaction, loyalty, and a higher overall level of spending per customer.
- Helping in building brand value, if the loyalty of the customers could be ensured for the brand.



Thus, cross-selling can be considered an important vehicle for bank institutions to use in support of their customer relationship strategies. Despite the theoretical merit of cross-selling as a customer relationship strategy, not all cross-selling initiatives are successful. The reason that many cross-selling initiatives fail is not the strategy behind them, but rather how they are implemented.

Cross-selling has become a priority for many banks in recent years. It ranks as a top strategic importance for many industries including financial services, insurance, health care, accounting, telecommunications, airlines,

Assoc. prof. Galina Mladenova, PhD is Associate Professor of Marketing at the University of National and World Economy in Sofia, Bulgaria. Currently, she is a Vice Dean of Management and Administration Faculty. For the last ten years Galina Mladenova has been elected as a guest professor in New Bulgarian University, Sought-West University, International Business School - Botevgrad, International Banking Institute, as well. As a member of Marketing and Strategic Planning Department she teaches courses on Marketing, Marketing Planning and Marketing Financial Services. She is a tutor of 5 doctoral theses and a great number of bachelor and master theses.

Galina Mladenova has a great experience in conducting/participation a numerous university, national and international research projects in the field of marketing. Some of them are: "Marketing strategies of companies in Bulgaria in times of economic crisis", "Brand images differentiation, positioning and segmentation at the FMG markets", "A research of nonprofessional investors as target clients of mutual investment funds" etc.

Galina Mladenova has published some books and a lot of articles on the theoretical and practical aspects of marketing analysis and planning, marketing strategy, marketing financial services etc. Regarded as one of the Bulgarian leading authorities in marketing planning Galina Mladenova has consulted a great number of Bulgarian and foreign companies in developing their marketing strategies and programs.

and retailing. Despite the increasing investment in cross-selling programs, companies find that these broad and expensive marketing campaigns are not profitable [8], [9], [10]. The average response rate as measured by a customer purchase within three months after a cross-selling campaign is about 2 percent [9], [11]. A managerial challenge is to improve the response rates of a cross-selling campaign while avoiding the targeting of customers with irrelevant messages. Yet, it appears, many banks may be far from realizing the full potential of cross-selling.

Banks have been using cross sell as a marketing approach to expand their footprint and also to increase their customer base. It is well known that the incremental cost of selling to current customers is generally lower than to new customers. Recognizing this, banks have, over the years, invested heavily in cross-selling to increase wallet share.

Successful efforts to address deficiencies in cross-selling may depend on a more refined understanding the consumer segments that banks target to capture higher wallet share. Analyzing product ownership behaviors, Deloitte Center for Financial Services [12] has grouped bank clients into four general segments according to the number of products owned with the primary (main) bank and other financial institutions (Figure 2): Basic users, Value shoppers, Diversifiers, Consolidators.

We state that banks have an opportunity to be more effective in cross-selling if they consider the segments which have been mentioned above. Banks will likely need to revisit traditional cross-selling strategies, which typically focus on product ownership and demographics. They should consider going beyond demographics and understand the behavioral and attitudinal characteristics of segments to predict cross-selling success and to devise distinct marketing strategies to further their relationship with each of the groups.

		Products owned with the primary (main) bank	
		Low/ less than three products	High/ three or more products
products owned with the other financial institutions	High/ three or more products	<p>VALUE SHOPPERS</p> <p>Segment size (% of all) – 39%, the second-largest segment and the least loyal one Average products holding with primary bank – 1.1 Average products holding with other financial institution – 4.3</p> <p>Segment profile</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demographics: Aged 45+, moderate-to-high income; tend to shop for best value to meet their mature banking needs ✓ Bank behavior: Although they own an average of 4.9 products in total, they have an average of only 1.1 products with their primary bank — the lowest proportion among the four segments. That means that value shoppers rely less on primary banks for their product needs across most products ✓ Attitude toward banks: Most likely to switch banks if checking account fee is increased; have least favorable perceptions of primary bank ✓ Channel preferences: Second highest users of bank branches and digital channels (mobile banking and online payments) 	<p>DIVERSIFIERS</p> <p>Segment size (% of all) – 10% Average products holding with primary bank – 3.6 Average products holding with other financial institution – 4.3</p> <p>Segment profile</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demographics: Most affluent respondents primarily aged 45+ with diversified banking needs ✓ Bank behavior: Significant proportions (47 percent) of diversifiers are “mass-affluent” households — generally the most profitable segment for banks. Diversifiers have the highest average product ownership rate at 6.3, of which nearly half (an average of 3.6 products) are owned with their primary bank. ✓ Attitude toward banks: Favorable perceptions of primary bank next only to consolidators ✓ Channel preferences: Highest users of bank branches and digital channels

Low/ less than three products	<p>BASIC USERS</p> <p>Segment size (% of all) – 42%, the largest segment in the sample Average products holding with primary bank – 1.0 Average products holding with other financial institution – 0.9</p> <p>Segment profile</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demographics: Young and middle-aged respondents with lower earnings and basic financial needs: <ol style="list-style-type: none"> 1. Young basic users whose product needs may advance as they grow older, 2. Middle-aged and older customers whose needs and usage behaviors are unlikely to change much. ✓ Bank behavior: They have limited means, less access to credit, and, as a result - the lowest average product ownership rate (1.7) ✓ Attitude toward banks: Least satisfied with primary bank; and have less favorable perception ✓ Channel preferences: Lowest users of all channels compared to other segments; young users, however, use more digital channels 	<p>CONSOLIDATORS</p> <p>Segment size (% of all) – 9% Average products holding with primary bank – 3.6 Average products holding with other financial institution – 1.2</p> <p>Segment profile</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demographics: Most loyal segment comprising low-to-moderate income respondents nearing or in retirement ✓ Bank behavior: The most loyal consumers - they have strong relationships with their primary banks. Consolidators hold on average 4.1 products, 3.6 of which are at their primary bank, the highest proportion of all four segments. ✓ Attitude toward banks: Most positive perceptions of primary bank; also most satisfied. 55% of consolidators perceived their primary bank to be more fair than other banks with regard to fees, and 78 percent believed their primary bank had serviced their needs effectively during the last year — the highest among all segments. ✓ Channel preferences: Most active users of ATM withdrawals
-------------------------------	--	---

Figure 2: Bank customers segmentation: product ownership patterns

Source: Deloitte Center for Financial Services, 2013

Banks need to align their marketing goals and marketing initiatives to effectively support the cross-selling referred to the four segments above:

Basic users

As it has already been pointed out this segment could be divided into two subsegments: (1) young basic users (Y-generation) that are not attractive target at present, but with a great long-term potential if banks could create and develop a strong relationship with them, and (2) middle-aged and older customers for which banks have to lower the cost of service and to offer simple and low-cost products.

The main ways to increase the cross-sells in this segment are the following:

- Providing omnichannel access to bank products and services (young basic users are the most active users of digital channels and of mobile banking).

- Incorporating the financial education in the processes of young clients servicing: providing digital advises and information; using social media as a channel of communication with young users; developing applications and on-line games to increase the financial literacy and so on.
- Influencing the young users perceptions positively which is a main driver of their loyalty.
- Consistently tracking life events to predict the financial needs at every life stage and to customize product offerings according to life events; helping the customers to reveal their financial needs.
- Providing value-added services to keep customers engaged.
- Applying mixed product bundling strategies that give customers a flexibility to purchase all products in the bundle or to buy some of them.
- Keeping the cost-serve at a low level and developing low-cost products that could discourage switching to other financial services provider.

Value shoppers

Value shoppers are those who rely less on primary banks for their financial needs. We have to take into account that the multibanking is increasing in recent years: the share of clients which are using only one bank is decreasing from 41% in 2011 to 31% in 2012. At the same time the share of clients which are using three and more banks is increasing- from 21% in 2011 to 32% in 2012 [13]. The reasons for such behavior may be different: lack of trust, negative perception about their primary banks due to fees and service quality; lack of specialization, lack of appropriate financial advises or product breadth. Tendencies to diversify the financial risk among multiple institutions have to be taken into account as well. Despite of all a special focus is needed to value shoppers because they obtain all attractive characteristics which banks are looking for: financial strength; broad financial needs; omnichannel behavior.

The main ways to increase the cross-sells in this segment are the following:

- Changing the negative perceptions and attitudes toward the primary bank institution: make the pricing and the products more transparent; demonstrate value and transparency through clear and consistent communication, create brand image and reputation.
- Providing superior experience and overall satisfaction.
- Incentivizing account consolidation at the primary bank (offering packages which give customers an opportunity to save money in form of bonuses, discounts and other incentives for example).
- Incentivizing loyalty.

Diversifiers

Although banks have a decent share of wallet among the clients in the segment they need to look for more opportunities to develop successful relationships with diversifiers.

The main ways to increase the cross-sells in this segment are the following:

- Targeting specific products that fully match diversifiers' mature needs.
- Providing personalized products and service models.
- Gradually shifting focus from pricing to value-added benefits and consistently improving the product quality and serving.
- Enhancing customer experience through balanced omnichannel distribution that stimulate cross-channel switching and access.
- Targeting and positioning at the mass affluent.

Consolidators

This segment is very important in the case of cross-selling in retail banking. Consolidators have strong relationship with their main bank and they are the most loyal bank clients. Banks should retain them and make the interrelations with them stronger. They should take benefits of this group of clients trying to convert them to advocates.

The main ways to increase the cross-sells in this segment are the following:

- Enhancing the positive perceptions about their primary bank.
- Retaining the consolidators and leveraging their loyalty by converting them to advocates.
- Identifying the critical touch points and influential factors and providing superior experience for each of them.
- Incentivizing more active clients' participation in the process of product development and usage and in the marketing activities as well (co-creation).
- Creating virtual space (on websites, blogs, social media) for consolidators to share their positive experience and to influence the perceptions and purchase intentions of other segments.

Successful cross-selling definitely requires that banks understand what their customers need and that the bank keep track of their interactions. Analyzing the customer database and then putting the right customer relationship management strategies in place is essential to ensure that the cross-selling effort does not backfire.

REFERENCES

- [1] Stathis, S. (2013) *The battle for the wealth management assets of tomorrow*, Bank Insurance and Securities Association.
- [2] Jones, E., Stevens, C., and Chonko, L. (2005). *Selling ASAP: Art, science, agility, performance* (1st ed.). Mason, OH: South-Western, p.11.
- [3] Младенова, Г. (2011). *Маркетинг на финансовите услуги*. София, Университетски издателски комплекс.
- Mladenova, G. (2011). *Marketing na finansovite uslugi*. Sofia, UIC, UNWE.
- [4] Malms, O., Schmitz, Ch. (2011). *Cross-Divisional Orientation: Antecedents and Effects on Cross-Selling Success*, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 18:3, pp. 253-275.
- [5] Ansell, J., T. Harrison, T. Archibald (2007). *Identifying cross-selling opportunities, using lifestyle segmentation and survival analysis*. *Marketing Intelligence and Planning* 25(4): pp. 394–410.
- [6] Ritter, D. S. (1993). *Relationship banking—Cross-selling in the bank's products and services to meet your customer's every financial need*. Chicago: Irwin/McGraw-Hill.
- [7] Timothy, K. L., C. Bruce, A. Lerzan, A. W. Tor, and W. Jay (2007). *The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet*. *Managing Service Quality* 17: 361.
- [8] Authers, J. (1998). *Cross-Selling's Elusive Charms*. *Financial Times* Nov 16: 21.
- [9] Business Wire. (2000). *98% Market Failure Rate Now Obsolete for Financial Institutions*. Business Wire, Nov. 15.
- [10] Rosen, T. A. (2004). *Why your bank will fail at cross-selling*. *Commercial Lending Review*, 19(2), 41–44.
- [11] Smith, B. (2006). *The Future of Cross-Selling*. *Canadian Underwriter*, 73 (9) (Sept.): 32-33.
- [12] Deloitte. *Kicking it up a notch: Taking retail bank cross-selling to the next level*. Deloitte Center for Financial Services, 2013
- [13] E&Y. (2012). *The Customer Takes Control: Global Consumer Banking Survey*, Ernst & Young.

UPRAVLJANJE KVALITETOM PROIZVODA I NJEGOVA KONTROLA U REPUBLICI MAKEDONIJI

MANAGEMENT OF THE PRODUCTS QUALITY AND ITS CONTROL IN THE REPUBLIC MACEDONIA

PhD, Gordana Bilbilovska, redovni profesor¹⁸⁹
PhD, Ivana Bilbilovska, portparol¹⁹⁰

Sadržaj: *Proizvodi po svom kvalitetu postaju prepoznatljivi na tržištu, zato treba da se radi na upravljanju kvalitetom i njegovoj kontroli. Za sistem upravljanja kvalitetom treba da se poštuju standardi, koji pridonose unapređenju poslova ili su viza za ulazak na globalno tržište. U konkurentskoj borbi uspeavaju samo savremeni, bezbedni, efikasni i kvalitetni proizvodi. Rad na kvalitetu proizvoda treba da ima trajan karakter (proces koji nikad ne završava), odluke da se donose timski integriranim znanjem zaposlenih, na osnovu tačnih podataka, da postoji motiviranost u radu, a menadžerima treba da pomažu stručnjaci za kvalitet.*

U makedonskim preduzećima posvećuje se pažnja upravljanju kvalitetom proizvoda/usluga, koje pridonosi razvoju proizvodnje i rešavanju svakodnevnih problema. Uvode se standardi: ISO 9000 (za upravljanje kvalitetom), ISO 14000 (za upravljanje životnom sredinom), HACCP (za kvalitet i bezbednost hrane u svim procesima proizvodnje), OHSAS 18000 (kao sistem za menadžiranje zdravljem i bezbednosti u radu) i dr. Kada preduzeće ne poseduje sertifikat za kvalitet, trudi se da ga dobije. Radi se na poboljšanju kvaliteta makedonskih proizvoda, koje je u funkciji konkurentnosti na domaćem i svetskom tržištu. U svim makroekonomskim politikama kvalitetu proizvoda posvećuje se važno mesto.

Sa realizacijom Nacionalnog programa za kvalitet stvoreni su uslovi za ostvarivanje većeg kvaliteta proizvoda/usluga, usaglašeno sa kriterijumima i standardima, koji pridonose da se postigne evropski i međunarodni nivo kvaliteta, a preduzeće da bude superiorno u odnosu na konkurenciju. Zato su bili intenzivirani procesi ka usaglašavanju nacionalnih standarda i tehničkih propisa proizvoda sa standardima Evropske unije. Bili su doneti i zakoni sa kojima se reguliše standardizacija proizvoda/usluga. U mnogim programima i strategijama radilo se na unapređenju kvaliteta makedonskih proizvoda/usluga. U radu je prikazano nekoliko istaknutih makedonskih preduzeća, koja kvalitetu pridaju značaj ili su lideri u kvalitetu proizvoda/usluga.

Potrebno je da se meri kvalitet proizvoda/usluga i da se utvrđuje poboljšanje, primenom matematičko statističke metodologije za kontrolu kvaliteta proizvodnje. Kontrola se izvodi pomoću uzoraka, a u toku proizvodnog procesa treba da se otkriju greške-odstupanja od predviđenih karakteristika i da se omogući blagovremena intervencija.

U radu su korišćeni sledeći metodi: analiza, dedukcija, indukcija, sinteza, komparativna analiza i dr.

Cilj rada je da ukaže na važnost upravljanja kvalitetom proizvoda, koji je prioritetni zadatak preduzeća za unapređenje procesa proizvodnje, dinamiziranje izvoza i učešća u procesu globalizacije, bezbednosti proizvoda, za ostvarivanje ciljeva kao i neophodnost od korišćenja standarda i merenja kvaliteta primenom statističke metodologije.

¹⁸⁹ Ekonomski fakultet, Skopje, Makedonija, Bulevar "Goce Delčev"9.v., gordanab@eccf.ukim.edu.mk

¹⁹⁰ Ministarstvo za finansije, Skopje, Makedonija, ivana.bilbilovska@finance.gov.mk

Očekujemo i u narednom periodu u Republici Makedoniji da se radi na poboljšanju kvaliteta proizvoda/usluga, kao i veća primena standarda za bezbedne, efikasne i kvalitetne proizvode/usluge.

Ključne reči: *kvalitet, standardi, merenje, kontrola, kvalitet, konkurentnost, tržište.*

Abstract: *Quality is what makes products noticeable on the market, and that is why quality management and quality control is so important. The system of quality management is all about standards and fulfilling them, and by that securing place on the market and business prosperity. Only modern, safe, efficient and quality products survive the competition. That is why working on the quality of products should be continues process, based on precise information, knowledge, team work and motivation, and engagement of quality experts.*

Managing quality of goods and services is actual subject in the Macedonian enterprises, and it is an important process in the developing production. The standards that are implemented in Macedonian production and services are ISO 9000 (quality management), ISO 14000 (environment standards), HACCP (quality and safety of food and food production), OHSAS 18000 (standards for health and safety at work) and others. When the enterprise doesn't have some of these certificates it is a prerogative to provide it.

To be competitive at domestic and foreign markets firms have to work continuously on quality management, as well as governments on setting and implementing systems of standards. In every macroeconomic policy quality standards have important place. By creating and implementing the National program for quality the quality of production in the country rises and keeps up with the competition of the other economies on the market. That is why the European Union went throughout intensive processes of adjusting national standards and canons including making laws concerning standardization of goods and services.

Macedonia has also worked intensively on implementing rules and standards that will affect and improve the quality of goods and services. This paper showcases some examples of Macedonian enterprises that over the year become leaders in implementing high quality standards in production and services.

To determine the quality of the product it is necessary to measure and quantify the level of improvement of quality by using mathematic and statistic methodology in control of quality of production. The controlling process can be carried out by taking a sample that will show any concessions from the planned and enable correction.

The goal of this paper is to point out the importance of management of quality of products, which is prerogative for quality production and improving of export. The methods that are used in the paper to support the theory are analyses, deduction, induction, synthesis etc.

Key words: *quality, standards, measurement, control, competition, market.*

1. UVOD

U uslovima tržišne privrede i velike konkurencije, potrebno je da se radi na poboljšanju kvaliteta proizvoda. Zato se primenjuju standardi, kojim se garantuje kvalitet i uspešan nastup na globalnom tržištu, zaštita životne sredine, bezbednost hrane, snabdevanje ispravnom vodom za piće, primena higijenskih pravila, kvalitet vazduha, vode i zemlje, zračenje i dr. Makedonski standardi se označavaju sa MKS.

U Republici Makedoniji je napravljena institucionalna reorganizacija službe za standardizaciju, koja sprovodi sistem za standardizaciju. Izrađene su strategije za podršku primene standarda ISO 9000, ISO 14000, HACCP, OHSAS 18000 i dr. Posle izdavanja serije standarda ISO 9000 stvoreni su uslovi za poboljšanje konkurentne sposobnosti na tržištu.

Kvalitet podleže preciznim merenjima i ocenama u pogledu fizičkih, hemijskih, mehaničkih i drugih osobina. Poboljšanje kvaliteta nastaje naporom za njegovo ostvarivanje, kada se teži da svojstva kvaliteta budu usklađena sa izgledom proizvoda. Cilj je da se unapređuje kvalitet do perfekcije kao i da se meri kvalitet korišćenjem statističke metodologije za kvalitet.



2. TENDENCIJE U DOMENU KVALITETA PROIZVODA/USLUGA

Kvalitet proizvoda/usluga treba da bude u funkciji unapređenja rada u preduzeću, rukovođeno sa strane menadžmenta na svim nivoima. Japanske kompanije su orijentisane ka stalnom povećanju kvaliteta proizvoda/usluga u svim procesima rada, a kompanije upoređuju svoje usluge sa uslugama svojih konkurenata, na osnovu percepcije potrošača. (Bilbilovska G, 2006). Japanski termin za unapređenje kvaliteta i produktivnosti rada poznat je u literaturi kao kaizen. U konkurentskoj borbi na tržištu mogu da prežive samo preduzeća sa najvišim nivoom kvaliteta.

Prof. dr Gordana Bilbilovska rođena je u Skoplju 1950. godine. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Skoplju, gde se zaposlila kao asistent 1974. godine. Na postdiplomske studije se zapisala u 1976/77 godini. Magistrirala je na Ekonomskom fakultetu u Skoplju na temu "Primena matrica utvrđivanju zavisnosti finalne potražnje od društvenog proizvoda". Doktorirala je na Ekonomskom fakultetu u Skoplju na temu "Primena međusektorske analize u utvrđivanju odnosa cena u makedonskoj privredi".

Polje njenog naučnog interesa su: ekonomska statistika, matematika za ekonomiste i međusektorska analiza. Za redovnog profesora je izbrana 2011. godine.

Na osnovnim studijama predaje ekonomsku statistiku i matematiku za ekonomiste, a na postdiplomskom Menadžment za osiguranje, angažirana je za finansijsku i aktuarsku matematiku. Na Ekonomskom fakultetu u Štipu predavala je ekonomsku statistiku, a u Strugi i Velesu matematiku za ekonomiste.

Godine 1998. je bila na studijskom prestonju u Francuskoj, na univerzitetu, Nant, Ren i Orlean.

Objavila je univerzitetsku knjigu *Ekonomska statistika*, kao i zbirku zadataka za ekonomsku statistiku, izdavač je bio Ekonomski fakultet u Skoplju. U koautorstvu je objavila zbirke za matematiku za ekonomiste. Autor je skripte "Elementi za input-output analizu".

Za unapređenje kvaliteta u preduzeću menadžment kreira viziju i misiju, te strategije za implementaciju kvaliteta. Cilj preduzeća je optimizacija dohotka, kada se uz iste troškove nudi bolji kvalitet proizvoda/usluga, ili sniženjem troškova proizvodnje i povećanjem

prodajne cene i nivoa kvaliteta. Na kraći rok može da bude poželjan viši nivo kvaliteta uz istu prodajnu cenu, da bi se stvorila dobra pozicija na tržištu.

Tokom vremena razvila se i nauka za kvalitet. Na početku se govorilo kontroli proizvoda, u 30-tim godinama prošlog veka upravljanjem kvalitetom proizvoda, fokus je bio premešten sa kvaliteta proizvoda na kvalitet procesa. U 50-tim godinama prošlog veka bio je uveden koncept za obezbeđivanje kvaliteta, kojim je dato na značenju kvalitetu u celini preduzeća. U 70-tim i 90-tim godinama prošlog veka razvijen je koncept ukupnog menadžmenta kvaliteta koji se zasniva na fokusiranosti kupca, participaciji i timskom radu u rešavanju problema. U 21. veku kvalitet je važan za uspeh preduzeća, jer poboljšanje kvaliteta pomaže generiranju profita povećanjem prodaje, no pomaže i opadanju troškova proizvodnje. Opadanje defekta smanjuje troškove u radu, što je važno za nastup na tržištu, sa većim obimom proizvodnje garantuje se bolje iskorišćavanje raspoloživih kapaciteta. Potrebno je solidno da funkcioniraju sve funkcije u radu preduzeća, kada se nastupa na globalnom tržištu, posebno kada se javlja novi proizvod.

U početnoj fazi standardizacije radilo se na standardizaciji za kvalitet proizvoda, a danas se radi i na standardizaciji usluga. U postindustrijskom informatičkom društvu usluge i servisi i njihov kvalitet su od značaja. Njihova standardizacija podrazumeva donošenje standarda u: izložbenom predstavljanju, gostoprimstvu, turističkim turama i paket aranžmanima, održavanju hotela i hotelskoj registraciji, kao i u bankarstvu, u vezi sa hartijama od vrednosti i svim pridruženim finansijskim uslugama.

Za definiranje standarda u domenu usluga primenjuje se pristup “korak po korak”, pravi se vizibiliti studija za potrebe različitih stejkholdera. Standardi kod servisa i usluga zavise od očekivanja potrošača. Potrebno je da se razmisli koje usluge mogu međunarodno da budu standardizirane, koje nacionalno, a šta treba da bude na regionalnom nivou. U sektoru za servise i usluge nalaze primenu ISO 9000 standardi. Sve više se nameće potreba i za posebnim standardima, jer servisi i usluge imaju svoje specifičnosti o kojima treba da se vodi računa. Razvijaju se i međunarodni standardi za turističke usluge i rent a car usluge, usluge za turističke vodiče od kojih se traži da poznaju strane jezike, geografiju regiona i dr. Potrebno je da se standardizira ono što je merljivo, a turističke organizacije da ih primenjuju i da imaju korist od njih. Zato treba da imaju dobro organizirane službe, zadužene za izvođenje aktivnosti koje su u funkciji ostvarivanja kvaliteta. Za proveren i potvrđen kvalitet proizvoda/usluga na globalnom tržištu donose se serije standarda.

Dr Ivana Bilbilovska je rođena u Skoplju 1983. godine. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Skoplju 2006. godine. Na postdiplomske studije na Ekonomskom fakultetu u Skoplju se zapisala u 2007/2008 god, gde je položila predviđene ispite sa prosečnom ocenom 10. Magistrirala je 2009. godine na Ekonomskom fakultetu u Skoplju na temu “Strategijski menadžment vo mediumite”. Doktorirala je 2013. godine na Ekonomskom fakultetu u Skoplju na temu “So planiranje do razvoj na mediumite-sostojbi i perspektivi vo Republika Makedonija”.

Radila je kao novinar za ekonomsku problematiku u dnevnom listu “Vreme”, zatim kao novinar za ekonomsku problematiku u “Sitel” televiziji. Sada je portparol u ministarstvu za finansije u Republici Makedoniji.

3. BAZNI STANDARDI U REPUBLICI MAKEDONIJI

Bazni standardi obezbeđuju razvoj proizvodnje putem definiranih karakteristika, šire inovacije, osiguravaju kupce, odstranjuju prepreke u trgovini i nude rešenja za svakodnevne probleme u radu. "Standard je dokument pripremljen konsenzusom i usvojen sa strane priznatog tela, sa kim se obezbeđuju pravila, uputstva i karakteristike za određene aktivnosti ili rezultati od tih aktivnosti, čiji je cilj postizanje najpovoljnijeg stepena urednosti u određenom području". (Zakon za standardizacija 2002, str. 2).

Osamdesetih godina prošlog veka, zbog konkurencije japanskih kompanija otpočeo je interes vodećih američkih kompanija za kvalitet proizvoda. "Amerika je kao meru na japanski bum, kreirala američki model za kvalitet. U takvim uslovima američke kompanije su uvele standarde i TQM u nameri da poboljšaju položaj američkih kompanija u svetu" (Bilbilovska G, 2014, str. 36)

ISO standardi obezbeđuju ostvarivanje svetskog kvaliteta. Razvijaju se po strogim pravilima. Zasnivaju se na usmerenosti ka potrošaču, uključivanju zaposlenih, procesnom pristupu menadžmenta i stalnom poboljšavanju kvaliteta. Raste broj zemalja sa kompanijama koje poseduju sertifikat ISO 9000. U Republici Makedoniji sertifikat ISO 9000 sadrži zahtev za upravljanje kvalitetom. Preduzeće može da kreira nove povoljnosti u razvoju i da teži ka upravljanju kvalitetom usklađeno sa poslovanjem u međunarodno priznatim normama. Osnova u seriji standarda ISO 9000 je ISO 9001:2000, koji je procesni model menadžment sistema za kvalitet u kome je utvrđen najpovoljniji metod-organizacija. Definiše kriterijume za ostvarivanje uspešnosti u procesu, pri čemu se pravi provera efikasnosti menadžmenta u sistemu. "Primenljiv je za sve veličine i za sve vidove kompanija, jer olakšava organizacijske procese, daje mogućnosti za povećanje zadovoljstva kod kupaca, kompatibilan je sa drugim menadžment sistemima, pokazuje da se organizacije razvijaju, a kompanije dobijaju posebni procesni sistem u definiranim ciljevima". (Vlada, 2001, str. 32)

ISO 9001 je model menadžmenta sistema za kvalitet, koji stavlja akcent na zadovoljstva kupca, na menadžment procese, merenje, kontinuirano unapređenje i uključivanje menadžmenta. ISO 9001 je međunarodni standard koji definiše sistem upravljanja kvalitetom u projektovanju, razvoju, proizvodnji i servisiranju. Obuhvata proces poslovanja preduzeća, daje zahteve koji treba da se ispune, da bi se imao sistem kvaliteta. Implementacija ISO 9001:2000 urađena je u sledećim makedonskim organizacijama: GP "Granit" AD Skopje, "Beton" Skopje, GD "Pelagonija" AD Gostivar, Rudnik "SASA" Makedonska Kamenica, "Mlekara" Zdravje Radovo, Kumanovo, "Set-kompjuteri", Skopje, "Zora" Gevgelija, AD "Grozd" Strumica, i dr.

ISO 9001:2008 obezbeđuje sigurnost i kvalitet proizvoda/usluga u odnosima kupac - dobavljač i osnova je za kontinuirano unapređivanje kvaliteta primenom statističke metodologije. Konkurentne prednosti su glavne za razvoj i korišćenje kvalitetnih proizvoda, a menadžeri treba da shvate moderne trendove u upravljanju kvalitetom. Kod nas je opština Ilinden dobila ISO 9001: 2008 sertifikat za implementaciju sistema za menadžment za kvalitet u lokalnoj samoupravi.

ISO 9002 je model za obezbeđivanje kvaliteta u proizvodnji i servisiranju, a ISO 9003 je za obezbeđivanje kvaliteta u završnoj kontroli i ispitivanju. ISO 9004 daje smernice za poboljšanje performansi na osnovu principa menadžmenta, kao što je odgovornost menadžmenta, resursi, realizacija proizvoda, merenje, analiza i unapređenje proizvoda.

Standard ISO 22000 je poznat po njegovoj fleksibilnosti i kompleksnosti, koji kombinuje sistem upravljanja i kontrolu bezbednosti hrane.

Standardi ISO 14000 odnose se na zaštitu životne sredine, a od preduzeća traže da imaju kontrolu na uticaj njihovih aktivnosti na životnu sredinu. Ovo je danas važno zbog velikog zagađivanja čovekove okoline. Za ovo je zadužen menadžment na najvišem nivou. Obuhvataju: sistem upravljanja zaštite životne sredine, ocenjivanjem zaštite životne sredine, ocenjivanje efekata životne sredine, označavanje proizvoda prema uticaju koji imaju na životnu sredinu, ocenjivanjem životnog ciklusa proizvoda, aspekti zaštite životne sredine u standardima za proizvode. (Živković, N, 2010).

Makedonska preduzeća treba da kontrolišu negativne uticaje svojih aktivnosti na životnu sredinu u saglasnosti sa propisanim zakonima. Standard je u potpunosti kompatibilan sa drugim standardima menadžmenta. Kod nas ovaj standard implementiraju: ZDPT Makedonija-Mineral, DOO Bitolj–proizvodi mineralnu vodu, Kadino, Industri Grup, DOOEL–proizvodi mlinske proizvode u Makedoniji i na Balkanu, Pelagonija AD Gostivar, Gold-Mak AD Radoviš, ZK Pelagonija, Pelisterka AD i dr. A preduzeća koja su povećala proizvodnju, produktivnost rada, ekonomičnost u radu kao i zaštitu životne sredine tri godine jedna za drugom su: GD Granit, AD Skopje, Tutunski kombinat Skopje, IMB AD Mlekara Bitola, Istra DOOEL Kočani, Ela-Mak, 200-Ohrid, Fluid proekt DOO-Skopje, Aktuel DOOEL–Skopje, Deni Internacional-Skopje Di trans DOO Radoviš, Komuna, AD-Skopje i dr.

Standard HACCP se odnosi na ocenu i kontrolu zagađenosti hrane u toku njene proizvodnje i upotrebe. Za ispravnost hrane odgovaraju svi učesnici u procesu proizvodnje hrane. Potrošač treba da bude informiran o rizicima za hranu po njegovo zdravlje. “Primenjuje se na sve organizacione sisteme, bez obzira na njihovu veličinu, koje su uključene u bilo koji aspekt lanca hrane”. (Živković, N, 2010, p.137).

U Republici Makedoniji od 1.1.2005 godine počeo je da se primenjuje Zakon za bezbednost hrane i proizvoda kojim se obezbeđuje zaštita života i zdravlja potrošača i slobodan promet u unutrašnjom i spoljnom tržištu. Godine 2010, bila je formirana Agencija za hranu i veterinarstvo. Bezbednost hrane se utvrđuje analizom bioloških, hemijskih i fizičkih opasnosti od ulaznih sirovina, rukovanja u proizvodnji, distribuciji sve do konzumiranja hrane. Opasnosti po hranu proizilaze od: mehaničkih primesa, hemikalija, toksina u hrani. U prometu hrana treba da bude bezbedna, a pri određivanju da li je bezbedna, treba da budu uzeti normalni uslovi za upotrebu hrane kod potrošača, kao i informacije koje dobija.

Za bezbednu hranu potrebna je i kontrola hrane kojom se hrane životinje. Zabranjena je: upotreba hormona za ubrzan rast životinja, hemijski aditivi, osim kada su odobreni za upotrebu u ishrani. Evropska unija je stroga sa količinom pesticida ili ostataka od veterinarskih lekova koji ostaju u hrani koja se nudi potrošaču. Za dodatke u ishrani (boje, zaslađivači, emulzije, zgušnjivači, agensi za želea), primenjuju se specifična pravila. Druga pravila se primenjuju kod minerala i vitamina u zameni za hranu, ograničavajući koncentraciju minerala u flaširanoj vodi, kao i za sastav posebnih vidova hrane. Postoje i standardi za materijale koji dolaze u kontakt sa hranom, naročito plastika. Hrana treba higijenski da se proizvodi. Potrošači treba da znaju da li hrana sadrži genetski modificirane proizvode, što treba da bude označeno na etiketi. Potrebno je da bude istaknuto i mesto proizvodnje. Potrošači treba da znaju koji proizvodi su hranljivi, zdravi.

Serijski standard OHSAS 18000 je efektivan sistem za upravljanje zdravljem i bezbednosti u radu, ima za cilj efikasno da se nosi sa rizicima za bezbednost i zdravlje ljudi. (Apostolski, 2014). U preduzećima se nastoji da se unapredi bezbednost radnika, kako ne bi dolazilo do povreda u radu. Kod nas ovaj standard implementiraju: "Pekara" Valandovo, "Kia market" Gevgelija, Pekara Al-mi Dojran, "Davo Murtino" otkupen centar, Pekara "Ivo" Strumica, "Fast fud Faust" Kamenica, Hotel Restoran Kamenica, "Belvi" Skopje, "Vodno" Skopje, "Rudo jagne" Bitola, "Napredok" Skopje, "Primeks" Prilep, "Holidej In" Skopje, "Mlekara Zdravje Radovo" Kumanovo, "Zora" Gevgelija, Hotel "Drim" Struga i dr.

Prikazani standardi primenjuju se u makedonskim preduzećima i imaju zasluge za postignute rezultate u radu. ISO standardi su uslov za ugled na domaćem i globalnom tržištu. Poznato je da je Evropska unija posebnom Odlukom uslovlila proizvođače koji plasiraju proizvode na njenim tržištima da rade u duhu ISO standarda. U Republici Makedoniji Ministarstvo za ekonomiju vodi program za finansiranje troškova za standarde. Strategije u oblasti kvaliteta razvijaju se regularno i operativno. Radi se na dogradnji poslovnog sistema upravljačkim sistemima, a efekti su rezultati u pogledu efikasnosti i konkurentnosti.

4. NOVE TENDENCIJE U REPUBLICI MAKEDONIJI U PRIMENI STANDARDARDA

U Republici Makedoniji se uvode standardi, koji omogućuju ostvarivanje konkurentne prednosti makedonskih preduzeća sa savremenim, bezbednim i kvalitetnim proizvodima. Septembra 2014 godine "Alkaloid AD Skopje" prvi je dobio međunarodni sertifikat za primenu savremenih strategija za zaštitu životne sredine, za svoju proizvodnu praksu za primenu najstrožijih evropskih i svetskih standarda u svakodnevnom radu na farmaceutskim proizvodima. GMP sertifikat je dobio u Kazahstanu, koji je potvrda za primenu najsavremenijih, bezbednih, efikasnih i kvalitetnih proizvoda sa kojima je "Alkaloid AD Skopje" dostojan konkurent na globalnom tržištu. Najuspešniji Alkaloidov proizvod je brend Caffetin, koji je 2014 godine obeležio 57 godina postojanja. U kozmetici vodeći brend je Bekutan, koji postoji više od 30 godina. Ima 20 tipova osnovnih proizvoda koji su testirani i potvrda su za kvalitet, poverenje i lojalnost. Plasira i kvalitetne organske čajeve.

Kompanija Mama's posluje po halal standardu, a proizvodi su napravljeni po tradicionalnim receptima i kvalitetom imaju dobru poziciju. Uvođenjem Halal standarda postoje mogućnosti za prodaju njihovih proizvoda na Bliskom istoku.

"Semos Edukacija" je prvi regionalni centar za obuku Java oficijalnih kurseva u regionu. Dobio je titulu ASEC-Autorized Sun Education Centre, ujedno je prvi i jedinstven regionalni trening i centar za testiranje za sprovođenje Java oficijalnih kurseva i drugih proizvoda SUN u Republici Makedoniji, Albaniji i Kosovu. Java obuke za region znače povećanje broja kompetentnih programera koji koriste Java programski jezik.

Najstarija vinarija u Republici Makedoniji i u jugoistočnoj Evropi je "Tikveš" Kavadarci, osnovana 1885 godine. Danas je najmodernija u regionu u proizvodnji kvalitetnih vina. Prosečno godišnje proizvodi 20 miliona litra vina, sa 50 vrsta kvalitetnog vina i po svom poslovanju je lider na tržištu. Na čelu vinarije je tim enologa pod vodstvom Filipa Kambija, dobitnika nagrade za najboljeg vinskog konsultanta u svetu za 2010 godinu. Na svetskom tržištu postoji interes za autentične autohtone sorte vina dobivenih iz vinograda starijih od 35 godina. Milionske investicije, investicije u ljudske resurse, organizaciju i unapređenje marketinga, prodaje i distribucije doprinele su da bude brend. Na SLAL-Wine 2008. godine u

Parizu vinarija je bila proglašena za jednu od 30 najinovativnijih brendova u svetu. Kvalitet vina potvrđuju brojne nagrade. Republika Srbija je glavno regionalno tržište za plasman vina.

Gigant u proizvodnji metalnih proizvoda sa priznatim kvalitetom po najnovijim nacionalnim, evropskim i svetskim standardima je "FZTC 11 Oktomvri" AD Kumanovo. U najvećem delu je izvozno orijentiran na tržištu Zapadne Evrope. Postiže rezultate prepoznatljivim kvalitetom, što se ogleda u brojnim sertifikatima dobivenim od renomiranih institucija. Najveći izvoz ostvaruje u Srbiji sa 35% od svoje proizvodnje.

Makedonska Vlada je pre godinu dana donela odluku o primeni ISO standarda za kvalitet u javnoj administraciji, kao i u drugim segmentima.

5. MERENJE KVALITETA

Upravljanje kvalitetom traži stalno utvrđivanje kvaliteta preko različitih karakteristika. Merenjem kvaliteta utvrđuje se da li je proizvodni proces pod kontrolom. Ukoliko se utvrdi da proces nije pod kontrolom, prvo treba da se utvrdi dali su podaci sigurni ili su dobiveni iz procesa koji je podložan problemima, a zatim se produžuje merenjem kvaliteta proizvoda. Merenje omogućava da se utvrdi varijabilitet, da budu otkriveni problemi i da se radi na unapređenju kvaliteta proizvoda, da se donose bolje odluke.

Za kontrolu kvaliteta uzimaju se uzorci. Kada se utvrđuju brojem, u pitanju su numeričke karakteristike. Ako ne mogu da se odrede numeričke karakteristike, primenjuju se atributivne karakteristike, pa se ocena kvaliteta pravi opisno: dobar-loš, valja, ne-valja, bez defekta, sa defektom i sl, pa kontrolom treba da se utvrdi broj onih proizvoda čije se dimenzije kreću unutar unapred propisanih granica ili izvan njih. U prvom slučaju kontrola se vrši kartom za numeričke karakteristike, a u drugom se koriste karte za atributivne karakteristike koje su manje precizne od numeričkih, no brzo se dobijaju. Uzorci pokazuju varijabilitet mernih obeležja kvaliteta. Svodi se na ocenu zakona verovatnoće obeležja i njihovih parametara, koje zadržavaju konstantne vrednosti kada je proces proizvodnje stabilan, samo pod uticajem slučajnih faktora.

Procena kvaliteta nije ista za sve proizvode. Kontrola je potpuna tamo gde je potrebna precizna procena sa stanovišta sigurnosti za čoveka (lekovi, kočioni sistemi na vozilima, električni aparati i sl.). Od cene proizvoda zavisi strogost kontrole. Skupi proizvodi kontrolišu se rigoroznije, kao i oni čija cena nije visoka ali su delovi skupog proizvoda. Kvalitet se određuje na osnovu slučajno određenih uzoraka. U periodičnim intervalima prave se merenja kada se uzimaju 4, 5, 6 opservacije, sa više primeraka i prikazuju se na kontrolnoj karti. Ocenjuju se parametri rasporeda kontroliranog obeležja. Ako se karakteristike kvaliteta prate na osnovu aritmetičke sredine, testiranje hipoteze pravi se preko aritmetičkih sredina uzoraka. Prva etapa je određivanje granica slučajnog varijabiliteta. Proverava se da li su sve vrednosti sa odgovarajućim rizikom greške nalaze u intervalu ograničenom kontrolnim granicama L_1 i L_2 . Ni jedna tačka ne bi trebalo da bude izvan kontrolnih granica. Centralna linija pokazuje centralne tendencije. Utvrđuje se na osnovu aritmetičke sredine uzoraka. Kada su tačke razmeštene oko centralne linije, kvalitet je pod kontrolom. Približavanje gornjim kontrolnim granicama karte znači slabiji kvalitet, a približavanje ka donjoj granici znači dobar kvalitet proizvoda. Ovako konstruirane karte su osnova za kontrolu i sledećih serija proizvodnje, čiji se rezultat upoređuje sa polaznim stanjem. Sledi da se utvrdi šta sve može da bude napravljeno, kako bi proces bio stabilan. Utvrđene tačke mogu da ukažu na potencijalni problem rezultat sistematskog faktora. Utvrđuju se granice stabilnog kvaliteta gde su

varijacije vrednosti pod uticajem slučajnih faktora. Tačke izvan granica pokazuju da su u proizvodnom procesu nastale nepoželjne promene, da proizvodni proces nije pod kontrolom (deluju sistematski faktori koji dovode do promene u vrednostima osnovnih parametara rasporeda kontrolirane karakteristike i dolazi do poremećaja u posmatranom proizvodnom procesu). U toku proizvodnog procesa treba da se kontrolira i njegov varijabilitet, koji se iskazuje intervalom varijacija.

Modaliteti mogu da se iskažu opisno. Ocenjuje se kvalitet relativnim učešćem neispravnih proizvoda u ukupnim proizvodima, tj. proporcijom neispravnih proizvoda. Zatim se izračunava standardna greška proporcije. Kontrolna granica za proporciju neispravnih proizvoda izračunava se sa tri standardne greške. U kontrolnoj karti unosi se centralna linija i kontrolne granice, a zatim proporcije neispravnih proizvoda. Najbolji je kvalitet kada nema neispravnih proizvoda ($p=0$), a približavanje donjoj kontrolnoj granici znači poboljšanje kvaliteta. Kritična je gornja granica koja pokazuje maksimum dozvoljenog broja neispravnih proizvoda. Menadžment je zainteresiran za varijabilitet performansi i treba da primeni strategije za poboljšanje procesa, smanjenjem varijabiliteta odstranjivanjem razloga nestabilnosti da se pretvori u stabilni. Efikasnost odabranih strategija se testira primenom statističkih metoda. Kada nisu dobri dobiveni rezultati, vraćaju se na poboljšanje. Za menadžere je važno da znaju signale koji umanjuju kvalitet.

ZAKLJUČAK

Imperativ preduzeća je kvalitetan proizvod, po kome je poznat na tržištu kod potrošača. Zato je potrebna kontrola kvaliteta koju treba da sprovode vrhunski stručnjaci obučeni da kontrolišu kvalitet, savesno i u svim fazama proizvodnje. Pri tome treba da postoji kontinuiranost. Kvalitet je potreban za osvajanje strogih zahteva globalnog tržišta.

Makedonska preduzeća rade na unapređenju kvaliteta i dobijanju sertifikata za kvalitet. Svesni su da treba da izdvajaju za unapređenje kvaliteta, posebno za proizvode koji se prodaju na globalnom tržištu, gde treba da obezbede međunarodnu platformu. ISO standardi su najjednostavniji put za postizanje svetskog kvaliteta. Kod nas bazni standardi su: ISO 9000, ISO 14000, HACCP, OHSAS 18000 i dr. Posle izdavanja serije standarda ISO 9000 bili su stvoreni uslovi za poboljšanje konkurentne sposobnosti na tržištu. Sprovođenjem standardizacije i kontrolom kvaliteta na domaćem tržištu po regulativama Evropske unije omogućava se plasman na probirljivom evropskom tržištu.

Kvalitet se unapređuje tekućom kontrolom kvaliteta proizvoda da bi bile otkrivene greške, tj. odstupanja od predviđenog kvaliteta. Statistička analiza je važna za praćenje i poboljšavanje kvaliteta proizvoda. Osnovni alat statističke kontrole kvaliteta su kontrolne karte sa izračunatim statističkim kontrolnim granicama.

LITERATURA

- [1] Apostolski, V. (2014). ISO Standardi vo Makedonija. Retrieved (March 12, 2014) from <http://isoconsulting.mk/iso-standardi-vo-Makedonija/>
- [2] Bilbilovska, G. (2006). Ekonomska statistika. Ekonomski fakultet, Skopje, str. 225-243
- [3] Bilbilovska, G, Bilbilovska I., (2014), Totalni menadžment kvaliteta i razvoj makedonske ekonomije, FBIM Transactions, Beograd, str. 31-43
- [4] Evropska zajednica (2004), Evropa vo dviženje-od farma do trpeza, bezbedna hrana za potrošuvaci vo Evropa, Brisel, str.1-5

- [5] Institut za standardizacija na Republika Makedonija: (2006), Pravilnik za organizacija I rabota na institutot za standardizacija na Republika Makedonija, Skopje, str.1-3
- [6] Njubold, P., Karlson, V.L., & Torn, B. (2010). Statistika za biznis i ekonomija. (prevod), Magor, Skopje , str. 737-747
- [7]Zakon za standardizacija. (2002) Služben vesnik na Republika Makeodnija br.54/02. Retrievedfrom<http://www.kocani.gov.mk/ZAKONI/Zakoni%20za%20smetkovodstvo,%20standardizacija,%20nacionalna%20klasifikacija/Zakon%20za%20standardizacija.pdf>
- [8]Živković, N. (2010). Integrisani menadžment sistemi. FON, Beograd, str.135-137

ALTERNATIVES FOR SURVIVAL OF SMALL FAMILY BUSINESS IN BULGARIA IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND EUROPEAN INTEGRATION

ALTERNATIVE ZA OPSTANAK MALOG PORODIČNOG BIZNISA U BUGARSKOJ U USLOVIMA GLOBALIZACIJE I EVROPSKIH INTEGRACIJA

PhD, Tzveta Zafirova, professor¹⁹¹

Abstract: *The family business occupies a significant place in the economy of Bulgaria. Globalization and the European integration had a very strong influence of small family firms. The strong competition of European goods and services creates problems in the development and prosperity of the family business. Its competitiveness compared to fast entering foreign companies gets lower and lower due to high prices and low quality of products and services offered. The small family business should look for opportunities to survive in this environment. The purpose of this publication is to investigate some of the chances for survival of SME in Bulgaria in the present stage of its economy development.*

Key words: *small family business, survival, international competitiveness, alternatives*

Sažetak: *Porodični biznis zauzima značajno mesto u privredi Bugarske. Globalizacija i evropske integracije imali su veoma jak uticaj na male porodične firme. Jaka konkurencija evropske robe i usluga stvara probleme u razvoju i prosperitetu porodičnog biznisa. Njena konkurentnost u odnosu na brzo nastajuće strane kompanije postaje sve niža i niža zbog visokih cena i niskog kvaliteta proizvoda i usluga koje se nude. Mali porodični posao treba da traži mogućnosti za preživljavanje u ovom okruženju. Cilj ove publikacije je da ispita neke od šansi za opstanak malih i srednjih preduzeća u Bugarskoj u ovoj fazi razvoja privrede.*

Ključne reči: *mala porodična firma, opstanak, međunarodna konkurentnost, alternative*

Introduction

On the basis of different kinds of research the specialized literature defines the notion “family business” as that whose property is more than 50% of people from one and the same family, people – who have blood relation or marital relation¹⁹². The practice shows that management of family business is in most of the cases realized by the members of the family that is the main owner.

Many publications give special importance to the increase of family firms as a result of micro economical conditions, such as recession and the big unemployment. Other researches by

¹⁹¹ University of Economics – Varna, Bulgaria, Varna 9002, Doyran str. 28A, tzveta_zafirova@abv.bg

¹⁹² Astrachan, J. Strategy in Family business: Toward a multidimensional research agenda // Journal of Family Business Strategy, 2010, N1, pp.6-14

studying the market potentialities in the different stages of business development, are trying to characterize the specific peculiarities of family firms managed by their owners, the motivation of their development and the factors for surviving in the competitive struggle by starting a new business, developing the existing one or stimulation the access to resources.

In historical aspect that company type has more different position towards society – they are more personally engaged with the employees and their families with customers and partners, young people in the process of their education, the region, in which their main office is. Family companies are more flexible and quick in making decisions in conditions of crisis. They do not operate with somebody else's money and they have an extremely steady and thorough attitude towards business in all its aspects. Their social responsibility, the innovation in the product program and the open attitude to the people lead to reputation of success. These companies are also preferred as partners in business and as an employer by the employees because their management possesses transparency and personal responsibility.

Small and medium enterprises (SME) in Bulgaria, which are approximately 95 % of all companies, orientate more and more to the family business. The reasons for this are the financial-economical crisis and globalization including integration in EU as well as the consequences of these. The huge part of them is family companies.

The strong competition of European goods and services rise problems in the development and prosperity of family businesses. The competitiveness in comparison with quickly invading foreign companies decreases more and more as a result of high prices and the low quality of supplied products and services.

The purpose of this publication is to investigate some of the chances for survival of SME in Bulgaria in the present stage of its economy development.

Role of Family Business in Bulgarian Economy

In the USA there exist 24 millions firms which are managed as family business. This comprises 90 % of American economy. The last survey of the Journal of Finance¹⁹³ shows that the family companies are much better run, 6 % more profitable and 10 % more evaluated than non family companies. According to a survey of Raymond Family Business Institute the income of family firms from 1997 up to now has grown with 50 % in spite of recession. For these reasons the Institute makes the conclusion that family firms are not influenced by recession in practice and they are immunized against it.

According to data of EUROSTAT, Small and Medium Enterprises (SME) in the countries of EU are about 23 millions. This is 99 % of European economy. The increasing part of family business in economical infrastructure of EC because of the huge increase of self-employed people and of micro business (business that is of less than 10 people) initiates some interesting problems for its survival in economical crises.

Family company owners all over the world are confident in their future, but many of them do not do enough to prepare for it. In a survey led among more than 1 600 managers of family businesses in 35 countries by PricewaterhouseCoopers (PwC) a surprisingly great number of family firms show development in demand for their products and services in the last year (a small growth of 32 %, considerable growth: 16 %). 34 % mark a decrease in demand. 60 %

¹⁹³ Todorov, O. The successfully is family business// Theme, N 29, 2011

have the intention to extend their business during the following 12 months and 56 % have positive attitude for the way of their market development in the following year. In addition 95 % of the survey participants are to some extent very confident in the effective competition of their firms with the leaders in their market sector segment.

There is not an official statistics of family business in Bulgaria. Very often it is considered as a part of small business. But the practice shows that there are also big family firms. It is a pity that the lack of systematized information is an obstacle for identification of that structure unit in Bulgarian economy. Although it is not paid a proper attention to family business, it takes a considerable share in the economy of the country.

During the crisis 2009 an increase of new company registration is observed mainly family firms. A big part of them are owned by dismissal workers and administrative personnel who seek for a new chance. The capital reduction for registration of limited liability company (according to the new normative legislation) helped general partners to accept such a juridical status. A tendency to mergers and acquisitions is observed. It is because many of the firms can't stand the competition and the economical crisis which leads to strategic choice of enlargement.

Nonetheless, foreign companies in Bulgaria are more competitive than Bulgarian ones. The big hypermarkets of world-famous trademarks offer products at much lower prices at the market. The consumer requirements of goods and service quality grow bigger and it orientate them to foreign imported ones offered at our market. In addition globalization led to the development of electronic trade which made the access to high-quality goods easier. The EC requirements for safety, hygiene and high quality of production and trade made many enterprises increase strongly their costs or stop working. This led to failure of many companies including the SME.

Bulgarian family firms whose owners are members of the Association of family business realized 1 billion levas turnover in 2009. They have given work to 10 thousand people. That gives priority to the problem of their management during crises. The family business had been developing before the appearance of the crisis. It was the time of the dynamic market. But now new strategic managerial decisions have to be found. Firstly they should be connected with the survival of these firms and secondly with their development. At the time of continuous bankruptcy of companies in the various branches of economy, the alternatives for development of Bulgarian family companies are not many.

Alternatives for Survival and Development at times of crises

In the period of economical crisis as is the case in Bulgaria different programs of EU gave possibilities for starting and developing of small family businesses. The European Commission applies a number of measures in the field of policies specially worked out in support of SME in Europe. They are directed to laying conditions for stimulating the creation and prosperity of the small firms, including the family ones.

Financing of family firms in Bulgaria is also improved. The Bulgarian Bank for Development has a credit line for that purpose. The credit could be up to 1 million Euros for up to 10 years. Subject to investment could be: purchase and building of industrial buildings, hotels, offices, healthcare centers, etc.; fitting up hotels, offices, etc.; purchase of machines, equipment,

technological and office equipment, transport means and so on. Purchase of intangible assets such as licenses, patents, turnover capital as a part of investment capital.

European investment programs give possibility to the companies that have a clear vision for their future target position and development conception, to realize the necessary investments for their advancement. The financial support is offered in different forms such as: granting donations, non-interest financing, low interest loans, guarantees, financial instruments, free of charge programs and services for business support, free consultant services for development of innovative ideas and indirect support for internalization of the small business.

In the period 2007-2013 small family firms in Bulgaria could take advantage of the financial resources from the new /the so-called/ operative programs, financed by the structural funds of EU. For SME these are the programs called: "Development of human resources". Especially for the family firms a subprogram is provided "Innovations and entrepreneurship". Naturally, projects for applying for those programs should be worked out. This situation brought about a serious problem for some small family firms.

On the basis of international experience in the field of family business and the specific conditions for its functioning in Bulgaria, we are able to represent the following main possibilities of its development.

Under the conditions of economical crisis agribusiness has its own place because the impoverished population needs food on the first place. Despite the high requirement of EU regarding all food products, integration in EU gives chances for getting into new markets. The traditional Bulgarian dairy products, vegetables, fruits, meat and others are appreciated and demanded on the world market. At the same time there is also a large demand for some foods which are not very popular in Bulgarian cuisine, but they are



Prof. Dr. Tzveta Jordanova Zafirova

Education: 1996 - 2000 – PhD candidate in Management Department in University of Economics – Varna, Bulgaria, 1975 - 1980 Varna University of Economics - Bulgaria, M.Sc. of Information Systems, B.Sc. of Economics 1971–1975 Mathematical High School, Haskovo - Bulgaria

Experience:

2004 – Head of Management Department in Varna University of Economics, Bulgaria – Assoc. Prof. (doc.), PhD

2000 - 2004 - Management Department in Varna University of Economics, Bulgaria – Assistant of Professor, PhD

1989 - 2000 - Management Department in Varna University of Economics, Bulgaria – Assistant of Professor

1985 – 1989 – Varna Institute of Shipbuilding – Expert of Economics and Management

1980 – 1984 – Varna Agribusiness Factory - Expert of Information Systems

Courses thought: Strategic Management, International Management, Management in Public Sector

Research work: Healthcare Management, Hospital Management, Management of Organizations, Family Business

Publications: over 110 publications in the area of Strategic Management, Healthcare Management, Management in Public Sector, Family Business and Management Organization Crises

demanded abroad and have a guaranteed market. Bulgarian agribusiness is starting to orientate towards them.

Bulgarian export of medicinal plants puts it on the forth place in the world. The Bulgarian herbs are among the richest in biologically active substances and due to that reason they find a very big application in the production of tea, medicines, cosmetic products, spices, etc. the competition in this field is very strong – Poland, Czech Republic, Romania, Chile, China, Argentina and other countries are our strong competitors. In Bulgaria more than 96 % of the herb productions are in the private sector and these are mainly family businesses.

The production and sales of Bulgarian mushrooms are of interest too. Mushrooms are demanded at the world markets due to their taste qualities. Bulgaria has already had set up traditions in this direction and some family firms have a significant export when having a good marketing policy.

Fish and fish products are a part of those Bulgarian products which are sought out at the foreign markets. There are very small private fishing firms, which can take part in the export. The black caviar is extremely sought out at the European market and its quotas for export continuously go up. For these reasons the Danube is planted with sturgeon fishes. The rapanas export is undoubtedly an effective activity that deserves businessmen's attention.

Milk, meat and their products are also welcomed in the EU countries and can't satisfy the quotas given. At better hygiene and covering the European standards (HACCP, GPP, ISO, etc.) which are higher in this field the sales of that produce will have success not only in EU. There is a considerable interest of the foreign consumers, especially from the EU in the goat milk and cheese. It is known that that milk is the only substitute of mother's milk and the allergic can eat only food produced by it. In addition, these products are recommended and are very healthy for the diet nutrition. It is not accidentally that in France they produce more than 130 kinds of goat cheese. Another peculiarity is that in EU they prefer mainly the soft goat cheese, as contrasted with the Arabic countries where they prefer only the hard cheese. According to information from the Milk Producers' Association there are around 1 million goats in Bulgaria which is a good potential for development of its derivative products, extremely sought out and appreciated at West European markets and other countries. In other words, the production of goat milk and cheese is unoccupied market gap in expectation for farmers of enterprise.

A similar interest is observed in buffalo breeding as well. There is demand for such cheese in West Europe especially in the last years because it is scientifically proved that buffalos do not suffer from "mad cow" disease. Buffalo milk is very healthy too. Its butter content is about 10-11 % but it is more easily assimilated from the organism than the other kinds of milk. Besides that its price is twice as bigger than in West Europe in comparison with Bulgaria. Here there are about 7 000 buffalos in 31 firms. It is prevailingly a family business, which has a great potential for development in case a good marketing is provided.

Lamb and mutton meet and sheep's milk are also welcome abroad, but the conditions in Bulgaria do not stimulate their production. The reasons for that situation are connected with buyers who pay for it as much as for cow's products. It is necessary for the family business in this field to merge and to seek for direct contacts with buyers from other countries in case of good hygiene of production and high quality of the supplied products.

Special interest is shown also in other kinds of meat, sub-products and eggs. The foreign market is open for rabbit meat as an alternative of veal. It is a pity that we don't have a licensed slaughterhouse satisfying EU conditions. For satisfying that demand we started creating rabbit farms in the Pleven, Lovech and Kurdjali region in Bulgaria.

Quail's eggs contain useful substances and vitamins equal to 4 hen's eggs and they are without cholesterol. That priority makes them preferred at West European markets. That is why more and more producers have an interest in that production. At the moment there are 250 farms for quails in Bulgaria which show an interest in that business.

Goose liver as a delicacy product is well-known in the cuisine of many countries. That made the creation of some farms for their breeding, including geese from France.

Other rear animals such as snails, mussels, frogs, are well received at the world markets too. Clams need special farms such as those in the village of Dulboka, the region of Kavarna, Varna, Byala and near the village of Bulgarevo, Dobrich region, in the North Black sea region. Regarding the snails, more and more producers start showing an interest in them and found small farms for their breeding in their yards, for example in Vratsa and Vidin and some other regions in our country. A national snail breeding cluster has been found. The problem with gathering frogs is complex because of the drought which reduced to minimum the water in the rivers.

Bee keeping agriculture is another branch and it can have success with the sales of its products abroad. Honey, pollen and bee milk are on demand due to the fact that they are in most places ecologically pure. Besides that its variety is big – acacia, lime, multi flowers, forest, sunflower, pine. And the price at the world markets satisfies our producers from the family business.

Many of the foreign countries are traditional markets for a number of fresh and preserved Bulgarian fruits and vegetables despite the protection measures. The defined export quotas in this direction are not carried out yearly. Only the quotas for frozen peas, fresh and preserved cherries and walnuts are fulfilled totally. The quotas of apples, pears, quinces, apricots, desert grapes, tomatoes, potatoes, strawberries, peaches and nectars are not used fully. Naturally, the subsidized agricultural production of the other countries has a lower price and it makes it competitive. But our fruits and vegetables and the products of manufacturing industry have better taste qualities and they satisfy the European standards they will be welcome at the West European markets.

Serious possibility for our small farms business is the development of biological agriculture, which is well known in Switzerland, Holland, Germany¹⁹⁴ and other countries and is used for production of biological products. We have already had some similar small farms here and they have a biological production certificate. In this way we can compete successfully the foreign products, because our produce hasn't got an analogue in taste qualities. For that purpose following special requirements is needed. Soils are tested for heavy metals and other harmful admixtures, because it is essential for the Earth to be clean. The usage of pesticides is forbidden. Only the manual cultivation with natural fertilizers is allowed.

¹⁹⁴ Papazov, E., Mihaylova, L. Terms and conditions for innovative management of family farms: the experience of the German state of North Rhine – Westphalia. In: Models of business management in terms of the dynamic environment, "Primax", Rousse, 2009

During the last years fruits and vegetables not typical for the Bulgarian cuisine are grown – asparaguses, broccoli, Brussels sprout, kiwi, etc. Asparaguses are already planted in the region of Sapareva banya. In this direction the production of other similar fruits and vegetables could develop. Their advantage is that they can more easily find market gaps abroad since their cost value in Bulgaria is lower. There is already an obvious interest from foreign firms in joint venture for example the “Danube farms” Svishtov produces asparaguses with materials by the client for an Irish firm in Blagoevgrad region they produce kiwi, in Razgrad region – broccoli and so on.

The Bulgarian wines are popular with their qualities. They were produced only by wine producers not long ago. Boutique wineries have been founded for several years as a result of family traditions and business. Some of them have already won prizes at world wine fairs with new Bulgarian sorts of grapes as “Pinot Noir” and “Syrah” as well as with traditional and unknown for the foreign market as Gumza, Mavrood, Shevka, etc.

A great interest at the World Market during the last years has the production of forage “sorgho”. It is especially effective at drought which is observed recently. Up to that moment it is experimented only in the village of Marikonstantinovo, Turgovishte region, but now many producers are interested in it.

Tourism and the businesses, connected to it strengthen their position in our economy. This is one of most reliable alternatives for the small family business in Bulgaria. Many small firms are founded in that branch on the basis of the family tourism. The local base is filled by personal contact with foreign firms and individuals. But the competition here is big and in spite of the beautiful nature and comparatively reasonable prices, the quality of the offered tourist services makes them insufficiently competitive at the international market. Due to that reason it is necessary to be found other forms in this direction where Bulgarian family firms can find its place. More and more different forms of alternative tourism are drawing attention. There are very kind conditions – rural and agricultural, tourism, recreation, sport-entertaining, fair, congress, hunting and yacht, ethnographic, historical, religious and ecotourism, etc. in this direction there have been created some preconditions and combined with the natural resources they could search coming out at the world’s markets.

Making luxury in village houses in the mountains will lead many tourists into places where there are no activities developed and will provide good income for the local population. Good examples in this respect exist in Momchilovtsi, Shiroka luka, Elena, Zheravna, etc. rural and agritourism have good preconditions for development here, but they require higher investments. They could come from foreign firm which can provide clients.

Good traditions exist in hunting, too. The former hunting farms have a very well formed system and way of organizing the hunting. They possess the hunting specialists wanted. These former forestry boards and other similar structures, most of which are already private family firms, coned become centers for hunting tourism and source of very high income if a good marketing is provided.

The good conditions for recreation and sport, offered by some hotels, combined with the sea, mountain, mineral springs and mild climate give chances to more sporting businessmen to develop sport and recreation tourism. More frequent event is the preparation of different national teams and famous sport players in Bulgaria. That kind of business could turn into a very good source for income, if the necessary luxurious conditions are to be created.

The mentioned and other forms of alternative tourism could be developed not only independently but also in combination or as an addition to the sea and mountain tourism. They could become a good basis for profitable business for small family firms. It could develop with higher rates at integration in EU when all limitation in case of travelling will be dropped off. In this case many tour operators' firms come into being and they offer different West European destinations which are more and more preferred by the Bulgarian citizens as a form of tourism.

The small trade family firms suffered greatly in the last years, the reason for this is not the economic crisis, but globalization. Penetration of big hypermarket chain stores as METRO, Kaufland, BILLA, Carrefour and other, as well as the big Malls in the cities with the low prices of their goods made the small family firms uncompetitive at the Bulgarian market. Only some small family firms in the small towns, distant from the big trade centers survived. But they can't stay long on the market because of the low paying capacity of their clients in these regions of the country. Only the small family firms occupied with e-business got some developments. It is as a result of the lower prices of Internet trade.

The economical crisis has had its strongest negative reflection upon the construction and sales of real estates. Many building companies failed and others chose mergers. Considerable part of them is family businesses. The great demand for houses by foreigners as a result of the low percent interest loans from their banks stopped. The World financial-economical crisis made them start selling their properties in Bulgaria. The construction companies which remained on the market, orientated with priority to building of hypermarkets; facility management serving already built buildings, designing and improvement of buildings which are financed to a big extent by EU programs.

The world crisis led to failure many family businesses in Bulgaria that are connected with production. Many enterprises were closed. Some growths of production and sales in that period have only the textile firms. That could be explained with the fact that our sewing industry has traditions in the sales for West Europe, USA, Canada, etc. the production with materials from the buyer guarantees high quality, low cost and provides good markets for it. Many similar centers were founded in the traditional sewing regions – around Ruse, Gabrovo, Haskovo, Varna, Kazanluk and other. A big part of them are small family businesses and they succeed to survive mainly for world trade brands.

New and interesting forms of internationalization of business which has great possibilities and strengthens its positions in our country are the so called "clusters". These are groups of companies working in geographical proximity and in one branch, binding their activities to cooperate and complement one another. The purpose is a bigger effectiveness, an increase of competitiveness and outlets on foreign markets. In this net firms participating in the vertical integration are included – suppliers of raw materials, producers of packages, etc. clusters around the world include also scientific-research activity, business and consulting services. Three big clusters, an object to special investigation are created in Bulgaria¹⁹⁵:

- In the region of Razlog – woodworking and furniture enterprises.
- In Russe - textile and store clothes firms.
- In Plovdiv – canning factories.

¹⁹⁵ Papazov, E., Cluster-based strategies for regional and cross-border economic development. In: Proceedings of International Scientific Conference: Cross Border Cooperation and Entrepreneurship Development in Border Regions - 02-04.07.2008, BAMDE, Varna, 2008

Similar clusters are established in other regions, especially where there is no occupation for the local population. The local traditions of production should be used as a basis for directing towards some business. For example, the region of Peshtera – for shoes production, of Sliven – for carpets, the Elena Balkans mountain - for agriculture, the Haskovo - for sewing services, Troyan – for furniture, Gabrovo – for textile.

In the last years where a big part of business in Bulgaria meets difficulties, some small family firms invested in renewing sources of energy – solar parks and wind generators. Since “the green energy” is the energy of the future, the entrepreneurs decided to take risks in that field. It is stimulated by the EU, too.

In addition to the traditional branches in business which give us some small place on the world markets, some family firms start creating high technologies, including information technologies. Their potential is developing more and more in the last years. Interests in their activities are shown by some foreign companies or their agencies in Bulgaria. The penetration in these businesses could find new chances for a successful future in front of Bulgarian family business.

In the sphere of services the small family firms succeeded to survive in spite the decrease of sales. This is due to the fact that their personnel are small in number and the costs are low. These are shoes, accounting, marketing, advertising and health services, and education, looking after children, etc. many of them are supported by the EU by financing different programs. This gives them the possibility to receive orders which helps them function in the period of crisis and some of them even develop.

Conclusion

As a summary of the investigation it could be mentioned that the Bulgarian small family firms have a lot of possibilities to survive and develop in integration in EU. Their advantages in this direction are connected with comparatively cheap labor, the Bulgarian membership in EU, the strategic geographical position of the country – its nearness to West Europe and its position as an entrance gate to the Balkan countries and the Near East, good quality and traditions in some productions, presence of many raw materials, micro economic stability of the country.

Naturally, it is difficult to describe all the possibilities, which could be used by the small family firms in the period of financial-economical crisis and globalization in order to make their business profitable. The natural conditions, the flora and fauna, the cultural and historic in heritage, the traditions in different activities and so on are a good basis for their future development. Every entrepreneur, according to their situation, knowledge and skills should find the best possibilities for their own business under the strong competition of West European goods and services.

HOW TO MANAGE DIFFERENT AND DIVERSE WORKFORCE

KAKO UPRAVLJATI RAZLIČITOM I RAZNOLIKOM RADNOM SNAGOM

Ahmed Salem Megraf¹⁹⁶

Abstract: *The study of integration and the impact of diversity and variety of human resources and their potential in companies operating in global markets said that human resources are the greatest potential and make the true power of the company. Organizations with different motives for increasing diversity will have their own ways of creating and managing a diverse workforce. In the case of an organization that is motivated to increase diversity in order to comply with the law, the organization can look for certain applicants, mainly those from the protected class that will diversify the company's image (employment of women's, employment of invalids, etc). This can be accessed by organizations motivated by branding those recruiting and selecting a protected group because of the general picture that would meet the consumers (for example, a customer would prefer to buy the product of a company that cares about women, but from another, especially if the target group of consumers females). Considering the potential benefits of diversity for the organization, it is important to examine the way in which organizations can realize this potential.*

Key words: *Diversity, Variety, Employment, Human Resources Management*

Sadržaj: *Studije integracije i uticaja raznolikosti i različitosti ljudskih resursa i njihovog potencijala u kompanijama koje posluju na globalnim tržištima govore da su ljudski resursi najveći potencijal i prava moć kompanije. Organizacije sa različitim motivima za povećanje raznolikosti imaju svoje načine kreiranja i upravljanja raznovrsnom radnom snagom. U slučaju organizacije koja je motivisana da se poveća raznovrsnost u cilju usklađivanja sa zakonom, organizacija može tražiti određene aplikante, uglavnom one iz zaštićene klase koja će diverzifikovati imidž kompanije (zapošljavanje žena, zapošljavanje invalida, itd). Ovo može biti pristup organizacije koja je motivisana za brendiranje jer one regrutuju i odabiraju zaštićenu grupu zaposlenih zbog opšte slike koja bi odgovarala potrošačima (na primer, kupac bi radije da kupi proizvod kompanije koja brine o ženama, pogotovo ako je ciljna grupa potrošača žena). Imajući u vidu potencijalne koristi od raznolikosti za organizaciju, važno je da se ispita način na koji organizacije mogu da iskoriste taj potencijal.*

Ključne reči: *Različitost, raznolikost, zapošljavanje, upravljanje ljudskim resursima*

¹⁹⁶ PhD candidate – Univerzitet Union, Belgrade, Serbia

Introduction

In this age of rapid technological development, the importance of human resources is the key to development and progress of society. Human Resource Management is an approach that helps recent harmonization of skills of the employees with the goals which the company aspires. Human Resource Management (HRM) deals with the use of human resources in a manner that can provide long-term benefits, in terms of profits, competence and other objectives.

In human resources management a significant place is dedicated to developing a long-term strategy for the development of human resources through the development of employee skills that are necessary to achieve the intended goals of the organization. Human Resources Department (HRD) today is much more than mere recruitment of future employees of the company. Effective use of human resources that will provide the company a competitive advantage and realize set goals, are just some of the priorities. Human resource management includes ensuring compliance of employment and labor law, selection, training, evaluation, motivation and rewarding employees, and strengthening leadership and building organizational culture.

HRM has emerged as a concept in the early 20th century. The researchers are initially focused on ways and means of creating business value through strategic workforce management. Initially, the HRM strategy was focused on transactional tasks, but today, due to increasing globalization, the Navy focused on strategic initiatives such as talent management, industrial and labor relations, diversity and inclusion. The variety and diversity of the workforce occurs when there is a wide range of people from different cultures, nationalities and ages.

Definition of diversity

When considering the importance of diversity there are different definitions. On one hand, diversity may refer to the exterior and visible differences may be used to describe the difference unnoticeable. Diversity can be used to group all the difference, as they did Williams and O Reily [1] and according to them there are differences "in the group, when individuals use different attributes to tell others that another member is different" (Phillips & Thomas-Hunt, 2007). [2]

Diversity can refer to several categories in which individuals at birth perceived as different, and it may be race, ethnicity, class, gender, or may relate to the categories that individuals adopt over time (Albelda, Drago Shulman, 2010). [3] Furthermore, diversity can be grouped in terms of different kinds of diversity, such as a social category diversity, informative diversity, cultural diversity, etc. The first kind, the social categories of diversity refers to the explicit distinction between members of the group as social categories such as race, gender, ethnicity (Jehn, Northcraft & Neale, 1999). [4]

Another species, the diversity of news, there will likely be in a group with members of different educational backgrounds, work experience, skills and expertise, which "making a difference in knowledge bases and prospects for the group" (1999 Jehn et al). [5] Further Information diversity provides insight into the extent to which a group of distinguished individuals who bring a variety of information, opinions and perspectives group (Tomas Phillips & Hunt, 2007). [6] Cultural diversity refers to the variety that result in the presence of

different cultures, while individuals of the same culture share basic values and beliefs, as well as to establish identity based on their culture (Stahl, Maznevski, Voigt & Johnsen, 2010). [7]

Finally, the difference occurs when members of some groups differ in terms of what they think the task, goal or mission groups, or should be (Jehn et al, 1999). [8] Diversity is often seen only in terms of the surface level of social categorization, such as race, age group, ethnicity, sexual orientation and gender (Gardenswartz & Rowe, 1994; Carr-Ruffino, 2005), [9] [10] but should include still and look at diversity which will include intangible aspects of informational, cultural and value differences. These intangible aspects include education, values, beliefs, norms, mental models, and dispositional variables. For the purposes of this study, the difference in the large companies will be considered comprehensively, taking into consideration four types of diversity: a social category, an information category, a cultural category and value diversity.

Integration of diversity

The diversity means deference between each of us and all of us, individually and collectively. Variety is everything that makes each of us different and the things about all of us are similar. Diversity is what we see and what we can not see in each of us and all of us, anytime, anywhere. Excellence through Diversity is one of the management objectives, but the concept of diversity often causes controversy, confusion and tension. The subject of this paper was to assess the impact of the integration of diversity, diversity and variety of human resources and their potential in large multinational companies. Multinational companies now use the human resources of different countries on all continents, not just in the home country or headquarters. Human resources in them are very different in several ways - by sex, age, national, religious and cultural affiliation. If with such human resources is treated adequately described diversity can be a source of competitive advantages for business organizations. Good management of it may arise new values and additional quality for the organization. This applies not only to multinational companies but also to all the other companies that want to survive in any market (local or global).

The research integration and the impact of diversity, diversity and variety of human resources and their potential in enterprises and companies operating in global markets human resources are the greatest potential and make the real strength of the company. It is expected that this research shows the ways in which the diversity of human resources, if directed towards a common goal, the company can only bring benefits.

Managing diversity

Managing diversity focuses on maximizing the capabilities of all employees to contribute to organizational goals. Positive action focuses on specific groups because of historical discrimination, such as people of color and women. Affirmative action emphasizes the need for a legal and social responsibility; managing diversity emphasizes business necessity. In short, while managing diversity also addresses no presence of women and people of other races in the work environment, much more inclusive and acknowledges that diversity must work for all.

The diversity of the workforce and its management can have serious implications for the organization, for example, whether and to what extent expected that this demographic change in the workforce lead to effective and efficient management and whether it will have a

significant impact on the competitive and economic benefit organizations (Wentling & Palma-Rivas, 2000). [11] Therefore, the question whether an organization is motivated to increase the diversity of legal reasons, or for reasons of branding, or because of the value of diversity. Not only employers are important actors in the diversity of the workforce, but also employees who are subject to differences based on their initiatives and programs in the workplace. Employers should contribute to the diversity initiative, for example training, while employees have to work with colleagues who come from different climates that offer different perspectives from their areas of origin. Diversity is important for employers as well as employees, because these are people from many different groups who need to work together to make the company competitive worldwide (Wentling and Palma- Rivas, 2000). [12]

Bearing in mind the evidence of the diversification of the population and the organization are answers about increasing diversity, but it is considered that it is necessary to further investigate the reasons that organizations increase diversity. Organizations with a motive to increase diversity in the workforce will affect your strategy for human resources used in the recruitment, selection training, developing, retaining and managing a diverse workforce. According to Hansen, corporate objectives focus on the three relevant objectives: to enable organizations to engage talent and incorporate new ideas and perspectives from employees of different backgrounds; to expand market share; and to ensure legal compliance (Hansen, 2003). [13] Depending on the motives of the organization to increase diversity, access to the organizations should strive for diversity bearing in mind the further implications on the labor force. In addressing the question of why companies are working to increase the diversity, there are three key reasons: legal compliance, branding, and values diversity.

Conclusion

If company improves the management of human resources through organization and constantly improvement of their potentials than it come to the improvement of company performances, profitability, productivity, product quality, etc. If the human resources provide adequate training and continuous specialization for specific jobs that company needed, then the company will strengthen creativity and innovation. If the human resources are motivated, regardless of the tasks they perform in the company, then the company will strengthen competitiveness and market position. If all the diversity and variety that exists within the human resources of a company are treated as a priority and used in an appropriate manner, then the company will strengthen loyalty and awareness of employees about the company or brand.

References

- [1] Williams, K., & O'Reilly, C. (1998). The complexity of diversity: A review of forty years of research. In B. Staw & R. Sutton (eds.) *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140. Greenwich, CT: JAI Press
- [2] Phillips, K. W., & Thomas-Hunt, M. C. (2007). Garnering the benefits of conflict: The role of diversity and status distance in groups. In K. J. Behfar and L. L. Thompson (eds) *Conflict in organizational groups*. Evanston: Northwestern University Press
- [3] Albelda, R., R. Drago and S. Shulman (2010). *Unlevel Playing Fields: Understanding Wage Inequality and Discrimination* (3rd ed.), Boston, MA: EconomicAffairs Bureau
- [4] - [5] Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4)

- [6] Phillips, K. W., & Thomas-Hunt, M. C. 2007. Garnering the benefits of conflict: The role of diversity and status distance in groups. In K. J. Behfar and L. L. Thompson (eds) Conflict in organizational groups. Evanston: Northwestern University Press
- [7] Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41
- [8] Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4)
- [9] Gardenswartz, L., & Rowe, A. 1994. *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity*. Chicago: Irwin Professional Publishing
- [10] Carr-Ruffino, N. 2005. *Making diversity work*. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- [11] - [12] Wentling, R. M., & Palma-Rivas, N. (2000). Current status of diversity initiatives in selected multinational corporations. *Human Resource Development Quarterly*, 11(1)
- [13] Hansen, F. (2003). Diversity's business case doesn't add up. *Workforce*, 82 (4)

LIDERSTVO I/ILI MENADŽMENT U JAVNOM MEDIJSKOM SERVISU RADIO-TELEVIZIJE VOJVODINE

LEADERSHIP AND/OR MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE MEDIA RADIO TELEVISION OF VOJVODINA

dr Miodrag Koprivica¹⁹⁷
mr Sonja Kokotović¹⁹⁸

Sadržaj: *Liderstvo i menadžment - dva različita koncepta koji se u nekim segmentima poklapaju. Oba ostvaruju uticaj na grupu, tim, odeljenje, i dr. od strane pojedinaca u želji ostvarivanja cilja. Uticaji se realizuju na različite načine ali to ne isključuje postojanje procesa. Menadžeri i lideri pripadaju različitim tipovima ljudi, sa istim krajnjim ishodom – ciljem, do kog dolaze upotrebom različitih alatki. Menadžment medija pod direktnim je uticajem promena usled brzog razvoja tehnike i tehnologije, pa ako do ovog poklapanja dođe organizaciji je obezbeđena sigurna budućnost.*

Ključne reči: *liderstvo, menadžment, javni servis, promene*

Abstract: *Leadership and management - two different concepts which can in some segments overlap. Both have an impact on the group, team, department, etc. by individuals wishing achieving the goal. Impacts are realized in different ways but it doesn't exclude the existence of the process. Managers and leaders belong to different types of people, with the same end result - the aim, to which come by using different tools. Media Management is under the direct influence of changes due to the rapid development of techniques and technologies, and if overlap comes to the organization is provided with a safe future.*

Key words: *leadership, management, public service, changes*

1. LIDER I / ILI MENADŽER – ISKLJUČUJE LI JEDNO DRUGO

Liderstvo je proces ostvarivanja uticaja koji pomaže grupama pojedinaca da ostvare ciljeve. Kao proces, liderstvo se može analizirati na osnovu ponašanja lidera i predstavlja nešto što se može savladati, naučiti i koji je dostupan svima.[1] Grafički ovaj odnos je prikazan na slici 1.

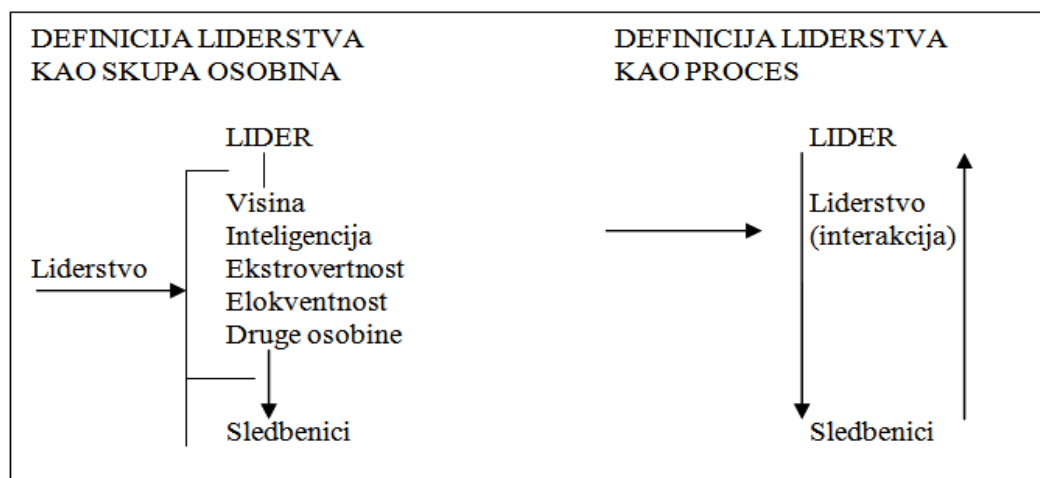
Oba oblika liderstva se pojavljuju u praksi, ali ih zbog nastanka i odnosa prema saradnicima treba posebno analizirati:

- Formalno liderstvo - pozicija u organizaciji u vidu: menadžera pogona, šefa odseka, ruko-vodilaca timova, i dr. Osoba kojoj je dodeljena formalna liderska pozicija ne mora i nije uvek pravi lider u datom okruženju.

¹⁹⁷ Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkić, Bulevar oslobođenja 76, 21000 Novi Sad, miodragkoprivica@hotmail.com

¹⁹⁸ Fakultet tehničkih nauka, Trg Dositeja Obradovića 6, 21000 Novi Sad, sonja.kokotovic.s@gmail.com

- Neformalno tj. spontano liderstvo – prihvatanje pojedinca kao najuticajnijeg člana grupe, tima ili organizacije, bez obzira na dodeljenu formalnu poziciju ili ne. Ovaj tip nastaje tokom vremena, najviše zahvaljujući komunikaciji.[1]-[2]



Slika 1. Različiti pogledi na liderstvo

Po mišljenju većine autora[1]-[2]-[3] oba liderstva treba prihvatiti kao liderstvo, bez obzira kako je ono nastalo. Osoba koja pokazuje leaderske sposobnosti je lider, bez obzira da li joj je ta funkcija dodeljena ili se prirodno razvila. Jedan od elemenata koji pomaže pri bližem određenju liderstva je uticaj (moć) koji lider ostvaruje na saradnike. Sposobnost ili mogućnost nekog da utiče na verovanje drugih, na stavove i pravce njihovih aktivnosti, predstavlja formalnu ili neformalnu moć te osobe.

Posmatrajući odnos menadžmenta i liderstva, uviđamo mnogobrojne razlike koje možemo klasifikovati u dve grupe.

I grupa autora	Menadžerstvo i liderstvo posmatraju kao jednu celinu.
	Menadžeri imaju jedne, a lideri druge funkcije.
	U toj celini se menadžeri i lideri mogu poklapati ili ne, ali su na razne načine povezani i povezanost je veoma važna za uspešno poslovanje firme.
II grupa autora	Menadžere i lidere, kao i funkcije koje oni obavljaju vide kao dve sasvim odvojene pojave, pa i uloge i funkcije u organizaciji.

Tabela 1. Razlike liderstva i menadžmenta prema percepciji autora [1]

Liderstvo nije nužno bolje od menadžmenta. To su dva sistema koji se dopunjuju. Svaki ima svoju funkciju i karakteristične aktivnosti i oba su važna za uspeh u sve složenijoj i promenljivoj okolini. Menadžment se bavi savladavanjem složenosti, a liderstvo savladavanjem promena – to su osnovni razlozi zašto liderstvo poslednjih godina dobija na važnosti, s obzirom da su savremeni uslovi poslovanja u kojima kompanije deluju karakteristični po velikoj brzini promena.

2. FUNKCIJA LIDERA / MENADŽERA U MEDIJIMA

Poslednjih decenija mediji imaju veliku društvenu ulogu i postali su značajan faktor uticaja, zbog ukupnog sadržaja, znanja, informacija, kao i novih tehnologija. Mediji imaju „izuzetnu ulogu u kreiranju javnog mnjenja u svetu, ali i u oblikovanju najvažnijih političkih odluka na globalnom planu“.[4]



Osnova efikasnog funkcionisanja medija uporedo sa promenama u okruženju, je u permanentnom razvoju menadžmenta unutar medijskih kuća. Bez obzira da li se radi o vestima, zabavi, kulturi, sportu, i dr. sadržaj je neopipljiv i zavisi od trendova, mode i inspiracije. Programski sadržaj koji emituje određena TV kuća ima kratak životni vek, osim izuzetno retkih kulturnih programa.

Miodrag Koprivica

Fakultet političkih nauka završio u Beogradu 1975. godine.

Na Evropskom centru za mir i razvoj, Univerzitetu UN u Beogradu, magistrirao je 2003. god., teza: Ogranizaciona i upravljačka struktura sajamskih organizacija.

Doktorirao je 2005. god. na Fakultetu za menadžment u Novom Sadu sa tezom: Razvoj strateškog koncepta organizacija u sajamskoj industriji.

Izabran je u zvanje docenta na istom fakultetu 2006. god., a posle prelaska na rad na Fakultet za pravne i poslovne studije u Novom Sadu obnovljen mi je izbor u zvanje docenta 2008. za oblast opšteg menadžmenta.

Predaje uslužni menadžment, menadžment događaja i marketing.

Do 1991. god. bio je generalni direktor RTNS, a posle do 1998. god bo je direktor marketinga RTNS.

Bio je član: Organizacionog odbora Samita nesvrstanih u Beogradu i kolegijuma JRT.

Predsednik UO Tanjuga, UO Srpskog narodnog pozorišta i Elektrovojvodine u Novom Sadu.

Od 1998. do 2000. g bio je generalni direktor AD Novosadskog sajma, zatim komercijalni direktor i direktor marketinga.

Funkciju saveznog narodnog poslanika i člana Odbora za ekonomske odnose sa inostranstvom Savezne skupštine obavljao je u dva mandata. Član je stalne delegacije Interparlamentarne unije.

Član je Međunarodne menadžerske akademije.

Menadžment medijskog preduzeća je suočen sa neposrednim zadatkom da u novom (multi) medijskom okruženju uspostavi sistem efikasnog upravljanja tehničkim, organizacionim i inovacijama u oblikovanju i distribuciji medijskog sadržaja.[5] Teži da nađe ravnotežu između potreba tržišta i nezasićenih apetita medijske javnosti, promena u tehnologiji, medijskoj regulativi i opštim društvenim tokovima. [6]

Značajan deo upravljačkog tereta nosi programski menadžment, nezavisno od organizacione ili vlasničke strukture medijskog preduzeća, koji odlučuje o izboru informacija, animira kreativne potencijale u oblikovanju medijskog sadržaja, učestvuje u sve složenijim marketinškim aktivnostima, podešavajući programske sadržaje novim tržišnim promenama koje su u skladu sa tehnološkim promenama. Programski menadžment posmatramo kao kreativno-komunikacioni centar [7] na čije odluke se oslanja top menadžment i od čijih procena zavisi uspešnost poslovanja medijskog preduzeća.



3. SPECIFIČNOST JMU RTV VOJVODINE

„Javni servis je neprofitna, nezavisna radio-televizijska organizacija, osnovana u ime opšte javnosti i finansirana iz javnih prihoda, koja raznovrsnim, uravnoteženim, visoko-kvalitetnim programima zadovoljava potrebe najvećeg mogućeg broja građana, odnosno najšire javnosti, nepristrasno i bez diskriminacije”.^[8] "On je slobodan od političkog uplitanja i od pritiska komercijalnih sila. Uz osiguran pluralizam, programsku raznolikost, uredničku nezavisnost, odgovarajuće finansiranje, odgovornost i transparentnost, javni servis može služiti kao temelj demokratije"^[9].

Sonja Kokotović

Od srednje škole, paralelno sa fakultetom, bavila se novinarstvom (prvenstveno televizijskim, iako poseduje i radijsko iskustvo).

U JMU RTV Vojvodine prošla je sve faze, od novinara-saradnika preko odgovornog urednika, do projekt menadžera RUV RTV. O njenom radu svedoče brojne emisije, reportaže, kao i realizovani projekti.

Član je više udruženja: od 1993. godine UDRUŽENJA FILMSKIH RADNIKA VOJVODINE kao scenarista, a od 1995. godine UDRUŽENJA FILMSKIH I TV RADNIKA SRBIJE, od 1999. godine UDRUŽENJA NOVINARA SRBIJE.

Od 1996. godine do danas bila je nosilac projekata u domenima kulture, umetnosti, sporta, zabave, urednik EXIT-a za RTV šest godina za redom.

Od 2000. godine do 2004. urednik Omladinskog programa, realizovani su brojni projekti u saradnji sa Sterijinim pozorjem, INFANTOM, IMAFOM, KCNS, TRENCH TOWN, i dr. Radila je na više međunarodnih projekata, a izdvaja one u saradnji sa Kabinetom za evropske integracije Vlade Republike Srbije.

Učestvovala je i realizovala projekte sa EU konferencija iz Budimpešte, Brisela, Ulma, Peruđe, Kopaonika, Zlatibora,...

Permanentno obrazovanje uz rad je nastavila i nakon završetka osnovnih studija, te je magistarski rad na temu „Upravljanje razvojnim promenama“, odbranila 2008. god. u Novom Sadu.

Trenutno je na doktorskim studijama, smer Projektni menadžment u Novom Sadu.

JMU RTV je naslednik RTV Novi Sad, koja je 1945. počela da emituje radijski, a 1975. i televizijski program. Osnovana je 26.05.2006. na osnovu člana 94. Zakona o radiodifuziji¹⁹⁹, a od 13.08.2014., prema Zakonu o javnim medijskim servisima²⁰⁰, nastavlja rad pod nazivom Javna medijska ustanova Radio-televizija Vojvodine. Osnovna delatnost RTV²⁰¹ je proizvodnja, kupovina, obrada i emitovanje televizijskih i radijskih programa informativnog, kulturnog, obrazovnog, dečjeg, zabavnog, sportskog i drugih sadržaja na 10 jezika, 24 časa dnevno, koji zadovoljavaju potrebe širokog auditorijuma u AP Vojvodini i van nje.

¹⁹⁹ Zakon o radiodifuziji, Službeni glasnik RS, br. 42/2002, 97/2004, 76/2005, 79/2005 – dr. zakon, 62/2006, 85/2006, 86/2006 – ispr. i 41/2009: Beograd

²⁰⁰ Zakon o javnim medijskim servisima -

<http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/pdf/zakoni/2014/2513-14.pdf>

²⁰¹ RTV – skraćenica za JMU RTV Vojvodine

U toku 2013. usvojena je Strategija RTV koja definiše viziju, misiju i opšte pravce delovanja i razvoja: RUV²⁰² RTV je javni radiodifuzni servis za područje APV koji emituje celodnevni program na 2 televizijska i 3 radijska kanala kao i preko internet portala. Sa oko 18.000 sati godišnje emitovanog programskog sadržaja (od toga 51% sopstvene proizvodnje), ova kuća spada u „zlatnu sredinu“ programske ponude evropskih javnih nacionalnih servisa, a u poređenju sa regionalnim servisima nalazi se među prvih pet u Evropi.²⁰³

Strategija predviđa i povećanje broja programa na jezicima nacionalnih zajednica, što je tehnički i tehnološki ostvarivo, ali se kao i kod drugih planiranih ciljeva postavlja pitanje ekonomske održivosti, usled opšte ekonomske situacije, relativno male vrednosti marketinškog oglašavanja, izrazito visokih izdataka uvođenja i inkorporiranja novih tehnologija, troškova edukacije i obuke ljudskih resursa za rad sa novim tehnologijama. Narodna skupština RS donela je 2014. set novih važnih zakona²⁰⁴ koji se odražavaju na nova medijska programska, org.²⁰⁵ i tehnološka rešenja i nove tehnologije emitovanja koje sa sobom donose dinamične i brze promene u okviru delovanja i funkcionisanja medijskog sektora. Internet, digitalna TV, mobilni mediji, Ipod ..., [10] postaju deo svakodnevnog života i iz temelja menjaju dosadašnji način shvatanja medija i odnosa pojedinca prema medijskim sadržajima. [11]

Tehničko funkcionisanje RTV posle uništenja u bombardovanju 1999. osposobljeno je preostalim delom opreme i privremenim instaliranjem u iznajmljenom prostoru sa neadekvatnim uslovima za funkcionisanje profesionalne TV. Sopstvenim snagama 2009/10. RTV je digitalizovala infrastrukturu u standardnoj definiciji, a proces prelaska sa analognog na digitalno emitovanje završen je 18.05.2015. U pripremi je digitalni arhivski sistem digitalizacijom postojeće audio i video arhive.

4. ISTRAŽIVANJE

JMU RTV je organizacija koja broji preko 1000 zaposlenih. Digitalizacija i modernizacija javnog servisa zavisi i od sposobnosti menadžmenta da definisanu viziju i strategiju, uz odgovarajuće uslove i org. implementira. Za unapređenje org., neophodno je analizirati i prilagoditi org. kulturu, koja će omogućiti stvaranje potrebne atmosfere i org. mehanizma savremene medijske kuće.

Ciljevi istraživanja:

- definisanje org. kulture u okviru menadžmenta medijskog sistema;
- utvrđivanje trenutnog tipa org. kulture u RTV;
- definisanje stila rukovođenja;

Predmet istraživanja: analiza menadžmenta u RTV sa aspekta upravljanja promenama, strateškog planiranja i org. kulture.

²⁰² RUV – radio difuzna ustanova, do avgusta 2014. godine i upotrebe Zakona o radiodifuziji, ovo je bio naziv, a promenom Zakona i naziv je promenjen u JMU – Javnu medijsku ustanovu.

²⁰³ Strategija RTV Vojvodine, dostupno na: <http://static.rtv.rs/pdf/2013/10/29/strategija-razvoja-ruv-rtv-2013-2017-pdf.pdf>

²⁰⁴ Zakon o elektronskim medijima, Zakon o javnom informisanju i medijima i Zakon o javnim medijskim servisima

²⁰⁵ org – skraćenica za organizaciju

U okviru rada kombinovan je kvalitativni i kvantitativni pristup, koji uključuje:

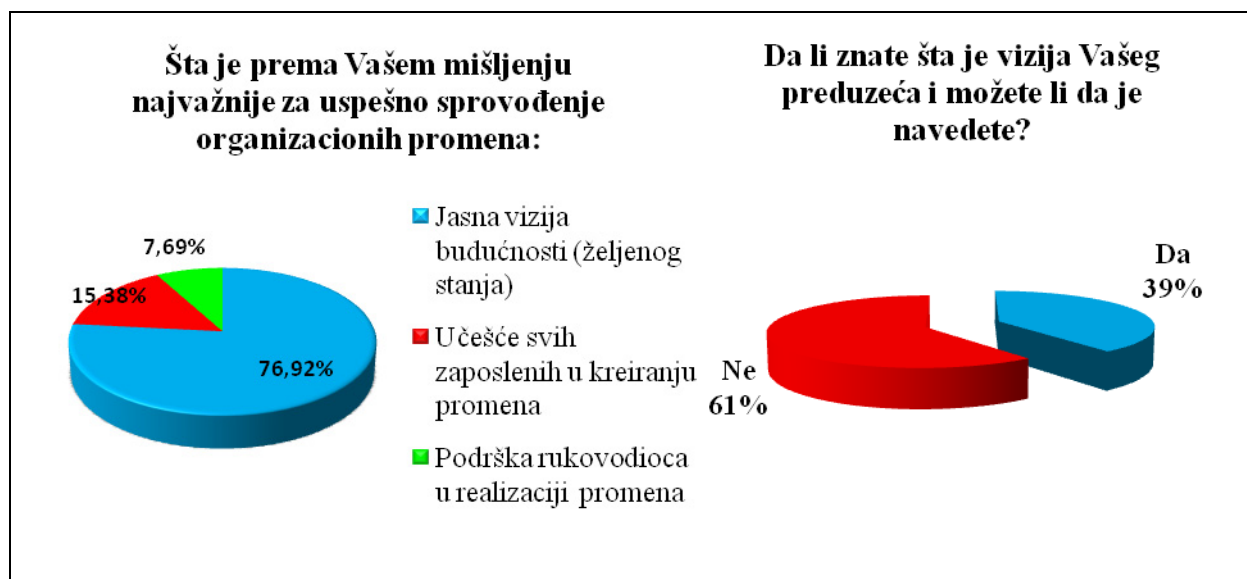
- Kvalitativno istraživanje - intervju sa 23 zaposlena na različitim hijerarhijskim nivoima u org., od top menadžmenta do najnižih poslova izvršioca.
- Kvantitativno istraživanje - zatvoreni upitnik sastavljen od 20 pitanja, sproveden na uzorku od 147 zaposlenih odabranih metodom slučajnog izbora, distribuiran el. putem.

Pitanja koja se odnose na: stil rukovođenja, delegiranje u org., upravljanje promenama, raspored moći prema hijerarhijskim nivoima, timski rad, individualnu inicijativu, misiju i viziju org., definišu trenutnu org. kulturu. Upitnik je napravljen po uzoru na postojeće istraživanje iz oblasti org. kulture i prilagođen medijskim org. [12]

Demografska struktura uzorka pokazuje:

- ravnomernu zastupljenost polova,
- ravnomerno raspoređene ispitanike prema god. starosti od 25 do 64 god.,
- nivo obrazovanja - visoku stručnu spremu poseduje skoro 80% ispitanika.

Većina ispitanika spremna je da podrži radikalne org. promene sa neizvesnim ishodom, ali mogućim napretkom. Generalno postoji namera i želja za promenama u org. (slika 2.), za šta je najvažnija jasna vizija budućnosti - željenog stanja. Većina ispitanih ne zna šta je vizija RTV i ne može da je navede.



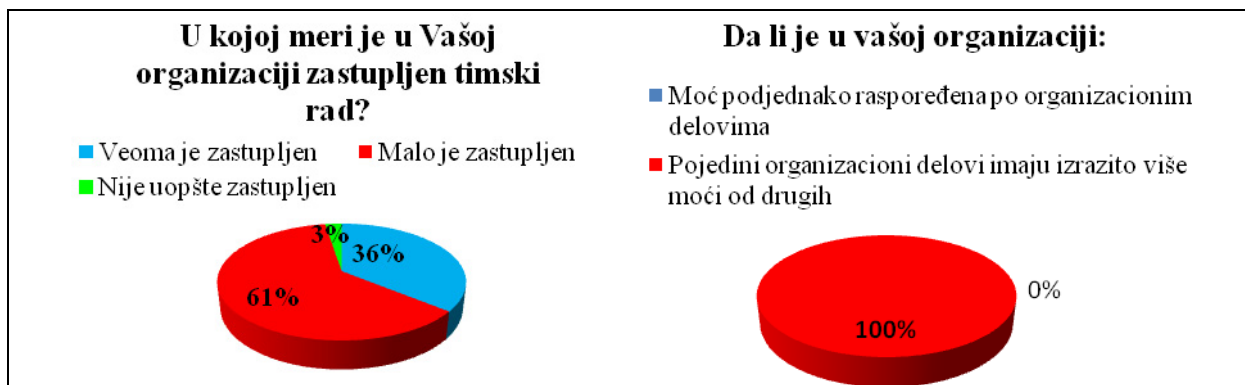
Slika 2. Lista prioriteta za sprovođenje promena

Polovini ispitanika kod rukovodilaca smeta slaba sklonost promenama, a oko 1/4 smatra da nisu dovoljno stručni, takođe im je najbitnije efikasno i stručno obavljanje zadataka što ukazuje na dominaciju kulture zadataka, a za 1/3 najbitnije je poštovanje ustaljenih pravila, procedura i standarda što definiše kulturu uloge, tj. birokratsku kulturu.



Slika 3. Kultura zadatka vs kultura uloga

Ako odgovore na ostala pitanja dovedemo u korelaciju sa prethodnim, vidimo da je fleksibilnost org. procesa mala i da je dominantan centralizovan stil rukovođenja. Većina ispitanika smatra da je timski rad malo zastupljen - 61%, dok svi ispitanici smatraju da pojedini org. delovi imaju izrazito više moći od drugih (slika 4.).

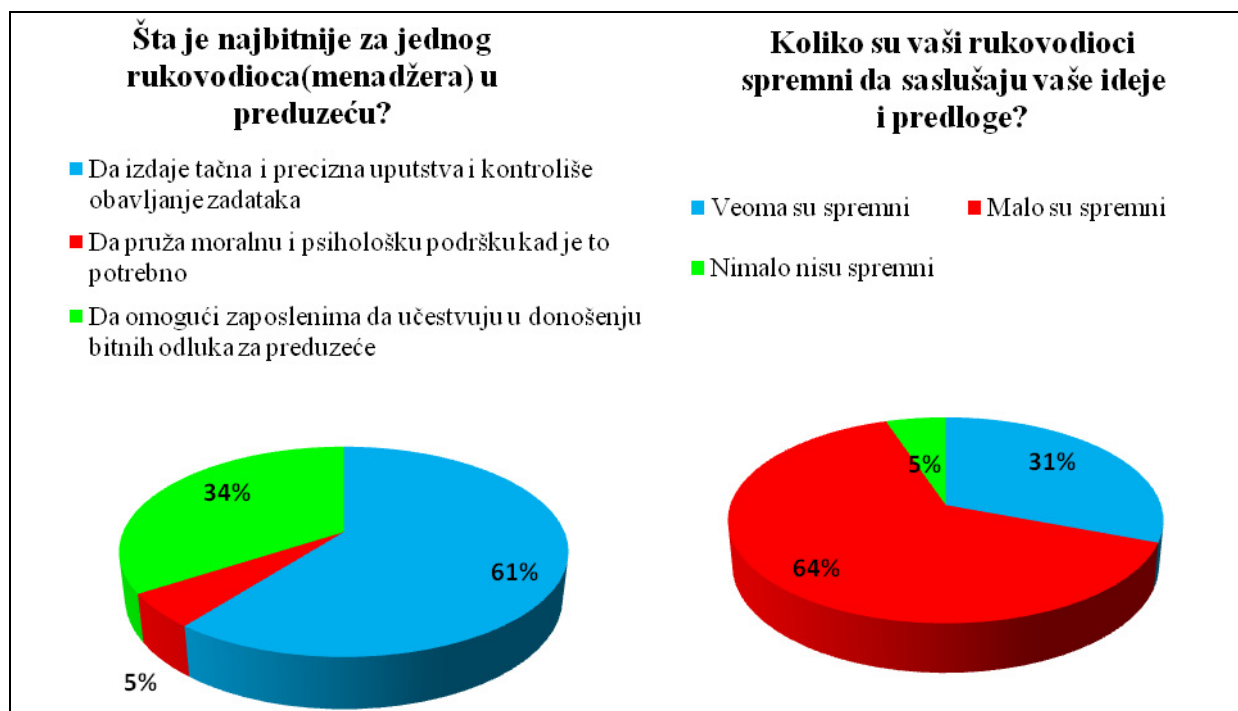


Slika 4. Zastupljenost timskog rada i raspored moći

Čak 61% ispitanih smatra da je za rukovodioca u org. bitno izdavanje tačnih i preciznih uputstava i kontrolisanja obavljanja zadataka, iako se malo trude da razumeju probleme i potrebe zaposlenih i malo su spremni da saslušaju njihove ideje i predloge. Samo 5% ispitanika smatra da rukovodioci pružaju moralnu i psihološku podršku kad je to potrebno, što je osobina lidera u savremenim org.

U RTV su definitivno prisutni birokratski elementi, što se vidi u stilu rukovođenja i navikama zaposlenih, a to potvrđuje birokratsku kulturu, tj. postojanje dominantnog direktivnog liderskog ponašanja orijentisanog na obavljanje zadataka i da su međuljudski odnosi

zanemareni. Ovaj stil rukovođenja karakteriše velika distanca moći, a to potvrđuje i konstatacija da postoji velika razlika u distribuciji moći prema hijerarhijskim nivoima org.



Slika 5. Karakteristike rukovodioca u RTV

45% ispitanika preferira da radi u okruženju gde su precizno definisane uloge i zadaci svakog pojedinca i tačno se zna šta je čiji posao, 55% zaposlenih voli da radi u okruženju gde je ostavljena mogućnost da sami kreiraju zadatak, odlučuju i preuzimaju odgovornost – to ukazuje da postoje i fleksibilni elementi: pružanje podrške i nastojanje da se zaposleni uključe u rešavanje problema.

Pored izražene kulture uloga i birokratskih osobenosti, postoje i elementi kulture zadataka, kao i želja ka fleksibilnijoj org. posla. Analizirajući rezultate pojedinih odgovora u korelaciji sa demografskim podacima, dobijamo sledeće:

- mlađi ispitanici od 25-34 god. vole da rade u okruženju precizno definisanih zadataka, što može biti posledica neiskustva i nesigurnosti na radnom mestu, ali i odsustva ambicije, motivacije i energije.
- ispitanici od 35-54 god. naklonjeni su fleksibilnijoj org. gde im je delegirano da sami kreiraju zadatke i odlučuju.

U JMU RTV podjednako dominiraju kultura uloga i kultura zadataka, sa prisutnim birokratskim elementima koji se ogledaju u razmišljanjima i stavovima zaposlenih, ali i kod rukovodilaca odnosno lidera u org.

5. ZAKLJUČAK

Moguće kategorije org. kulture definisane od raznih autora retko su u potpunosti primenljive na neki realan sistem, zato ne možemo govoriti o jednom koherentnom tipu kulture koja u potpunosti prevladava u RTV. Kultura zadataka je jedna od dominantnih kultura koja nije uspostavljena u celoj RTV, već je prožeta birokratskim elementima. Pored nešto fleksibilnije

orijentacije na zadatke dominiraju i birokratski elementi rukovođenja: poštovanje ustaljenih procedura i standarda, precizno i kruto definisanje zadataka, rukovodioci fokusirani na izdavanje zadataka i kontrolu. Iako imamo privid kulture zadataka, u osnovi je to i dalje kultura uloga, koja se zasniva na individualnoj i nepravilno raspoređenoj moći u organizaciji.

Iako različiti po aktivnostima i obimu, menadžeri i lideri neophodni su za napredak org. kao što je JMU RTV. Ako RTV ima jak menadžment bez lidera, postizanje rezultata može da bude zagušeno i birokratizovano. Isto tako, ako ima jake lidere bez menadžmenta, ishod može biti besmislena ili pogrešno usmerena promena radi promene. Da bi organizacije bile efektivne i efikasne, moraju da imaju stručan menadžment i vešte lidere, i to u određenoj srazmeri. Pokazalo se da menadžeri nisu istovremeno i uspešni lideri, zato ako RTV uspe da do ovog poklapanja dođe, organizaciji je obezbeđena sigurna budućnost.[1]

Literatura:

- [1] Koprivica, M., (2011) *Međunarodni menadžment*, Prometej, str.327-336
- [2] Lauthans F., (1998) *Organizational Behavior*, 8th ed., Irwin-McGrawe-Hill, Boston
- [3] Cole G.A., (1990) *Management*, 3rd Edition, DP Editions Ltd
- [4] Bahtijarević–Šiber, F., (1999) *Manadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
- [5] Picard, R. G. (2011), *Mapping digital Media: Digitization and Media Business Models*, Open Society Foundations, London
- [6] Albarran, A. B. (2010), *The media economy*, Routledge, New York
- [7] Miletić, M. (2003). *Menadžment medija*. Fakultet za menadžment malih preduzeća, Beograd
- [8] Veljanovski, R. (2005), *Javni RTV servis u službi građana*, Clio, Beograd
- [9] Izvor: oficijelni sajt UNESCO, http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=1525&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- [10] Vočkić-Avdagić, J. (2005), “*Mediji i obrazovanje: Medijski komercijalizam i novi trendovi profesionalizma*“, *Obrazovanje odraslih*, broj 3.
- [11] Pringle, P. K., Starr, M. F. (2006). *Electronic media management*. Elsevier: Focal press
- [12] Miletić, M. (2009), *Osnove menadžmenta medija*. Novi Sad: Filozofski fakultet.

STRATEGIJA LICENCIRANJA ŽIGA KAO NEMATERIJALNE IMOVINE PREDUZEĆA²⁰⁶

THE LICENSING STRATEGY OF TRADEMARK AS AN IMMATERIAL ENTERPRISE ASSET

dr Bojan Krstić, vanredni profesor²⁰⁷
MSc, Miloš Milenković²⁰⁸

Sadržaj: U ovom radu izloženi su neki od najbitnijih aspekata licenciranja žigova kao nematerijalnih poslovnih resursa. Žig predstavlja element intelektualne svojine preduzeća, rezultat je kreativno-intelektualnih procesa internih timova, i kao takav mora biti registrovan kod nadležne institucije. Registrovanjem žiga ostvaruje se pun set prava njegove upotrebe i raspolaganja, što je jedan od ključnih preduslova implementacije strategije licenciranja. Osim osnovnih naznaka vezanih za prirodu strategije, jedan deo rada posvećen je motivima, kao i savremenim trendovima licenciranja na globalnom nivou.

Ključne reči: Žig, licenciranje, kontrola, trendovi

Abstract: This paper contains some of the most important aspects of the licensing of trademarks as immaterial business resources. The trademark itself represents an intellectual property element, it is an outcome of creative-intellectual processes, and as such must be registered at certain jurisdictional institution. Registering the trademark, its owner obtains the full bunch of rights that allow the usage of the mark, what is one of key prerequisites in the strategy implementation. Besides basic indications in regards to the nature of the strategy, some sections of this paper are dedicated to the motives, as well as to modern trends in global trademark licensing.

Key words: Trademark, licensing, control, trends

1. UVOD

Žig predstavlja deo intelektualnog kapitala preduzeća, svrstan u grupu elemenata intelektualne svojine. S obzirom na njegovu vrednost i značaj koji može imati za rast i razvoj, često se može videti da kompanije pozajmljuju svoje žigove putem licenci, time ostvarujući brojne prednosti i na strani davaoca i na strani korisnika.

2. LICENCIRANJE ŽIGOVA PROIZVODA I USLUGA

Suština licenciranja elemenata intelektualnog kapitala (intelektualne svojine) zasniva se na principu maksimizacije iskorišćenosti sopstvenih resursa, pa se i sama strategija kao takva,

²⁰⁶ Rad je realizovan u okviru projekta br. 179066, Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja RS.

²⁰⁷ Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Trg kralja Aleksandra 11, Niš, bojan.krstic@eknfak.ni.ac.rs

²⁰⁸ Kumodraška 103/6, Beograd, mls_milenkovic@yahoo.com

nezavisno od toga o kom elementu intelektualne svojine je reč, svrstava u metode internog rasta²⁰⁹. Poput materijalnih resursa, preduzeće svoje rezultate intelektualnog rada koristi ulaganjem istih u svoje poslovne procese i tako njihovom upotrebom realizuje profit. Međutim, ukoliko se pokaže da postoje opcije profitabilnog angažovanja na drugom tržištu ili na drugi način, onda se kao rešenje može primeniti strategija licenciranja. Licenciranje žiga je u savremenom poslovnom svetu vrlo izazovno područje zbog specifične prirode žiga, njegovog značaja, potencijala, kao i prirode odnosa koji se uspostavljaju između davaoca i korisnika licence.

Govoreći o značaju licenciranja za poslovni rast i razvoj u savremenom poslovnom svetu može se navesti podatak da proizvodi i usluge koji se nude tržištu noseći licencirani žig u 2011. godini beleže prihod od 149,77 milijardi dolara, a 100 najbolje rangiranih kompanija zaradile su više od 125 milijardi dolara prodajući pod licenciranim žigom. Sve više korporacija razmatra licenciranje kao sastavni deo svojih strategija rasta i razvoja²¹⁰. Ovi podaci pokazuju koliki je značaj licenciranja žiga i koliko se pažnje tome poklanja. Tabela 1 prikazuje deset svetskih kompanija koje su se u 2013. godini pozicionirale na vrhu liste, prema visini prihoda ostvarenog prodajom proizvoda licenciranih žigova.

<i>Pozicija</i>	<i>Kompanija</i>	<i>Vrednost prodaje</i>	<i>Marke</i>
1	THE WALT DISNEY COMPANY (Uključujući Marvel, Lucasfilm, ABC Television, ESPN)	40,9	Disney Princess, Mickey Mouse and Minnie Mouse, Disney's Cars, Doc McStuffins, Sofia the First, Jake and the Never Land Pirates, Iron Man, Spider-Man, Thor: The Dark World, Captain America: The Winter Soldier, The Avengers.
2	PVH CORP.	18	Calvin Klein, Tommy Hilfiger, Heritage Brands - Van Heusen, IZOD, ARROW, Speedo, Warner's, Olga.
3	MEREDITH	16,8	Better Homes, Gardens, Living, More, Fitness, My Weeding, Every Day, Eating Well, Parents, Family Fun, American Baby.
4	ICONIX BRAND GROUP	13	Candie's, Mudd, Umbro, Bongo, Mossimo, Marc Eckó Cut & Sew, Eckó Unltd., Badgley Mischka, London Fog, Material Girl, Danskin, Cannon, Waverly.
5	MATTEL	9	Barbie, Monster High, Hot Wheels, Fisher Price, Max Steel.
6	SANRIO, INC.	8	Hello Kitty, Mr. Men Little Miss.
7	WARNER BROS. CONSUMER PRODUCTS	6	DC Comics (Batman, Superman, Wonder Woman and Justice League); The Hobbit Trilogy; Godzilla; Harry Potter, Looney Tunes, Scooby-Doo, Tom and Jerry; The Wizard of Oz, The Big Bang Theory, Dallas Supernatural
8	MAJOR LEAGUE BASEBALL	5,5	
9	NICKELODEON	5,4	SpongeBob SquarePants, Teenage Mutant Ninja Turtles, Playmates, Lego, Rubie's, Pacific Cycle, Jakks, Little Kids, Cardinal and Wonder Forge, Bubbles Guppies, Dora The Explorer.
10	COLLEGIATE LICENSING COMPANY	4,59	

Tabela 1: Deset najvećih svetskih davalaca licenci prema ostvarenom prihodu u 2013. godini²¹¹ ндови

²⁰⁹ Senić, R. (1993) *Upravljanje rastom i razvojem preduzeća*. Beograd: Savremena Administracija

²¹⁰ Feldman, A. (2012) *Corporate And Brand Licensing*. New York: LMCA. Izvor: <http://www.lmca-asia.net/newtp/Public/uploads/files/Corporate%20Brand%20Licensing%20by%20Allan%20Feldman-LMCA%281%29.pdf> (23. oktobar 2014.)

²¹¹ <http://www.licensemag.com/license-global/top-150-global-licensors-0> (23. oktobar 2014.)

Strategija licenciranja žiga je takav poslovni aranžman u kome vlasnik žiga prenosi deo iz paketa svojih vlasničkih prava, dok korisnik, sa druge strane, plaća naknadu za korišćenje ovih prava u vidu tantijeme. Jedan od glavnih preduslova za realizovanje ovog posla je da žig bude registrovan kod nadležne institucije, čime se vlasniku žiga, tj. davaocu licence zakonski priznaje postojanje svih vlasničkih prava u vezi sa žigom, pa time on dobija mogućnost njihovog daljeg prenosa i ustupanja.

Licenciranje žiga se može posmatrati kao trodimenzionalni model, pri čemu postoji uzajamna interakcija između jedne i preostale dve dimenzije. Prva dimenzija je način na koji se proizvodi, robe i usluge distribuiraju od proizvođača do potrošača. Druga dimenzija je način na koji učesnici u proizvodno-trgovinskom lancu koriste žig za obeležavanje. Konačno, treća dimenzija je težnja za zakonskim regulisanjem takve upotrebe žiga ²¹².

Važna karakteristika strategije licenciranja je zadržavanje određenog stepena kontrole davaoca licence nad aktivnostima korisnika u smislu obezbeđenja kvaliteta. Nadgledanje kvaliteta se odnosi na kvalitativna svojstva proizvoda i usluga, kontrolu načina vizuelnog predstavljanja žiga



na proizvodima, pakovanjima, reklamnim sadržajima u promotivnim kampanjama u medijima, na Internetu i sl. Kada su svi mehanizmi kontrole kvaliteta uspostavljeni, kao dodatni način uvećanja ekonomske isplativosti strategije može se koristiti dodeljivanje prava na korišćenje žiga i za proizvode koji su deo asortimana isključivo korisnika licence, u smislu delegiranja prava na označavanje i proizvoda i usluga koje davalac licence nema u svojoj ponudi, ali mogu biti ponuđeni pod njegovim imenom i markom jer u dovoljnoj meri zadovoljavaju njegove standarde ²¹³. Pored pomenute kontrole kvaliteta davalac licence mora voditi evidenciju o svim licencama koje daje, njihovom obimu i karakteru, evidenciju svih korisnika licenci, evidenciju o trajanju, kao i u kojoj se fazi izvršenja pojedini ugovor nalazi.

Bojan Krstić

Rođen je 2. jula 1972. godine u Nišu, gde je završio osnovnu i srednju ekonomsku školu. Školske 1992/1993. godine upisao se na Ekonomski fakultet u Nišu. Tokom studija, četiri puta je nagrađivan kao najbolji student na godini. Dobitnik je Povelje Univerziteta u Nišu i Povelje Grada Niša kao student generacije. U toku studija stipendiran je od strane nadležnog ministarstva. Diplomirao je 26. septembra 1996. godine sa prosečnom ocenom 9,76. Na Ekonomskom fakultetu u Nišu radi od 1. juna 1997. godine. Kao asistent pripravnik držao je časove vežbi iz predmeta Ekonomika preduzeća II. Školske 1996/1997. upisuje magistarske studije na istom fakultetu, kurs Efikasnost strategije preduzeća. Magistarske studije je završio sa prosečnom ocenom 10,00, a magistrirao je 19.04.2001. godine. U zvanju asistenta na Ekonomskom fakultetu držao je časove vežbi iz predmeta Ekonomika preduzeća II i bio raspoređen za držanje časova vežbi na predmetu Upravljanje resursima preduzeća. Doktorirao je 13.03.2006. godine na Ekonomskom fakultetu u Nišu i stekao naučni stepen doktora ekonomskih nauka (oblast Ekonomika preduzeća i menadžment). Nakon izbora u

²¹² Wilkof, N. (2014) *Trademark Licensing: The Once And Future Narrative*. New York City: International Trademark Association – The Trademark Reporter Vol. 104 No. 4 (895-917)

²¹³ Katz, J., Hammer, A. (2010) *License to Kill: How Trademark Licensing Can Strengthen Your Brand*. Washington DC: *Intellectual Asset Management Magazine* (40-43).

zvanje docent na Ekonomskom fakultetu u Nišu 01.11.2006. godine, držao je časove predavanja i vežbi iz predmeta Ekonomika preduzeća II. Po usvajanju novog nastavnog programa, nastavnik je na predmetu Analiza poslovnih performansi i Upravljanje intelektualnim kapitalom (na osnovnim studijama), Sistemu strategijske kontrole performansi (na master studijama) i predmetu na doktorskim studijama – Teorija preduzeća. U zvanje vanredni profesor na Univerzitetu u Nišu izabran je 11.7.2011. godine. U novom ciklusu akreditacije, počev od školske 2014/2015. na osnovnim studijama predaje predmete Upravljanje intelektualnim kapitalom i Upravljanje poslovnim performansama, na master studijama počev od 2013/2014. godine predmet Strategijska kontrola preduzeća, a na doktorskim studijama – Teorija preduzeća. Tokom svoje karijere, obavljao je različite aktivnosti u organima i telima Ekonomskog fakulteta u Nišu, kao i Univerziteta u Nišu. Takođe, učestvovao je na projektima koji su finansirani od strane nadležnog Ministarstva Republike Srbije. Ostvario je značajan rad u razvoju mladih kadrova. Rukovodilac je projekta 179066 nadležnog Ministarstva RS. Izvršni je urednik časopisa Ekonomika. Autor je 9 knjiga i 215 naučnih radova.

Američka konsultantska kompanija LMCA, specijalizovana za korporativni razvoj kroz licenciranje žigova, navodi određene razloge rapidnog širenja ove strategije u svetu. Tradicionalni razlozi su: veći broj novih konkurenata, visoki troškovi reklamiranja, povećanje složenosti medija, sazrevanje i zasićenje tržišta, učestaliji „napadi“ konkurencije, zahtevi za nalaženjem novih načina za ostvarenje prihoda, niži nivo rizika u odnosu na druge pristupe. Pored ovih, navodi se i set razloga²¹⁴ koji rezultiraju iz aktuelnog poslovnog ambijenta. To su:

- veći broj dobrih i uspešnih kompanija koje se javljaju kao korisnici licence, a u čijem se vlasništvu nalaze razvijene tehnologije proizvodnje, ali bez jakog imena. Licenciranje ovaj jaz prevazilazi, spajanjem poznatog imena i žiga sa naprednim tehnološkim rešenjima;
- integrisanje prodajnih snaga u vidu povezivanja poslovne snage i korišćenja prodajne infrastrukture velikih trgovinskih kompanija, sa jedne strane, i već izgrađenih jakih marki, sa druge;
- ostajanje u toku sa dešavanjima u konkretnoj privrednoj grani, naročito onda kada konkurentske kompanije već sprovode ovu strategiju sa uspehom;
- nastupanje određenih događaja koji su od značaja za bezbednost i zdravlje velikog dela stanovništva. Na primer, određeni sistemi za borbu protiv terorizma ili intenzivni razvoj lekova i vakcina protiv virusa koji u kratkom roku izazivaju epidemije. U vezi sa tim javlja se potreba brzog razvoja proizvoda za zaštitu, a s obzirom na veliki broj potencijalnih korisnika i relativnu nepoznatost proizvođača postoji snažan interes da se ovo premosti upotrebom određenog žiga čije bi poznato i provereno ime bilo garant kvaliteta;
- u periodu nakon ekonomske recesije, slabljenja položaja i smanjenja marketinških budžeta mnogih kompanija, karta za ponovni ulazak na tržište može biti upravo davanje licence. Pored toga, mogu se koristiti prednosti timova stručnjaka koji rade pri agencijama za licenciranje, koji će svojim znanjem i iskustvom efikasnije i rentabilnije sprovesti čitavu strategiju.

²¹⁴http://www.lmca.net/case_studies.html (06. oktobar 2014.)

3. MOTIVI ZA IMPLEMENTACIJU STRATEGIJE LICENCIRANJA ŽIGOVA

Najčešće se motivi licenciranja mogu podeliti u tri kategorije: marketinški, finansijski i strateški.

Marketinška motivacija je vođena jačanjem svesti o marki do najvišeg nivoa²¹⁵, povećanjem zastupljenosti u prodaji (osvajanje slobodnih tržišnih niša), većim nivoom reklamiranja i snažnijim promotivnim kampanjama, stvaranjem novih, budućih korisnika, osvajanjem novih ciljnih grupa (za osnovnu i proširenu ponudu), modernizacijom i diferencijacijom marke i dr.

Kada se govori o finansijskim motivima oni se pored realizovanja tantijema, ogledaju i u povećanju ukupnog prihoda i profita kompanije, rastu obima poslovnih aktivnosti, rastu cena akcija, izvlačenju vrednosti iz onih poslovnih sektora kod kojih su za ulazak potrebna velika investiciona ulaganja, a licenciranjem se ta prepreka prevazilazi. Danas čak postoje i finansijske institucije koje prihvataju novčane tokove iz licenciranja kao validno sredstvo obezbeđenja kredita, pa time utiču na povećanje finansijske fleksibilnosti vlasnika brendova. Određenim istraživanjima došlo se do podatka da vrednost žiga, tj. marke može činiti i preko 50% vrednosti preduzeća²¹⁶.

Set strategijskih motiva rezultira iz dugoročnih ciljeva i vizije menadžmenta i uglavnom se odnosi ne samo na poslovne aktivnosti vezane direktno za žig, već za mnoge druge poslovne aspekte upravljanja. Na primer, strategijski motivi mogu biti prevazilaženje barijera za ulazak na određeno tržište ili povećanje istih kao metod odbrane od konkurenata, uspostavljanje strategijskih alijansi, odbrana od novih konkurenata, osvajanje stranih tržišta u slučaju postojanja trgovinskih barijera.

Vođene strategijskim motivima u realizaciji



Miloš Milenković

Rođen je 1. jula 1985. godine u Nišu. Završio je Ekonomsku školu u Nišu, a nakon nje i Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu. Školske 2013/2014. godine nastavlja svoje školovanje i upisuje master akademske studije na istom fakultetu, a master rad brani novembra 2015. godine. Tokom osnovnih studija radio je kao volonter na festivalima u organizaciji Studentskog kulturnog centra u Nišu, kao i u Službi za katastar nepokretnosti, na administrativnim poslovima. 2013. godine učestvuje u programu međunarodne razmene organizacije AIESEC, pri kome obavlja stručnu praksu u gradu Mariupolju, Ukrajina, u odeljenju marketinga, turističko-hotelijskog kompleksa „Viktorija“, radeći na poslovima promocije i unapređenja ponude hotelskih usluga i organizacije kulturno-sportskih događaja. Od 2014. godine radi u okviru londonske afilijacije, internacionalne kompanije „Sizmek“ kao menadžer usluga klijentima, na poslovima koordinisanja i upravljanja digitalnim marketinškim kampanjama, tako sarađujući sa najvećim medijskim agencijama i korporacijama u oblasti digitalnog marketinga na tržištu Velike Britanije i Irske.

²¹⁵ Engl. Top-Of-Mind Awareness (TOMA) – ovo je nivo razvoja svesti o marki gde je konkretna marka ili proizvod prva asocijacija korisnika pri pomenu određene delatnosti ili grupe proizvoda.

²¹⁶ Krstić, B. (2014) *Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*, Ekonomski fakultet, Niš

poslova davanja licenci za korišćenje žiga, kompanije utiču na postizanje mnogih parcijalnih ciljeva poslovanja, ne samo onih direktno vezanih za marketing i prodajnu funkciju, već i druge poslovne funkcije.

4. SAVREMENI TREND OVI U LICENCIRANJU ŽIGOVA

Savremeni trendovi licenciranja rezultat su razvoja tržišta, uspostavljanja čvršćih odnosa između poslovnih partnera, kao i manifestovanje težnji velikih kompanija da se, naročito posle pada privredne aktivnosti tokom svetske ekonomske krize posle 2008. godine, što brže probiju na određena tržišta i ostvare što veći nivo priliva finansijskih sredstava.

Prvi uočeni trend je promena pravca kretanja interesa za realizaciju strategije licenciranja gde vlasnici žigova namenski pronalaze buduće korisnike svojih intelektualnih „proizvoda“, imajući u vidu sve strategijske prednosti koje bi se mogle iskoristiti u poslovanju sa određenim privrednim subjektom. Time licenciranje postaje proaktivna delatnost, vođena ciljevima vlasnika žigova i skrojena po meri budućeg korisnika.

Drugi trend koji se primećuje tiče se visine naknada koje se plaćaju za korišćenje licence što se opravdava većom tražnjom za žigovima u vidu licence, tj. većim brojem potencijalnih korisnika. Takva situacija dovodi do povećanja visine naknada koje vlasnici žigova očekuju. Osim toga, primećuje se i da jači žigovi još uvek imaju veću moć na tržištu licenci, kao i kontrolu visine naknada koje se naplaćuju. Na kraju, uočava se i veća fleksibilnost pri obračunavanju tantijema i pojava većeg jaza između najviših i najnižih stopa.

Treći trend u razvoju licenciranja vezan je za sve veći nivo profesionalizacije ove delatnosti i razvoja stručnjaka koji su zaduženi upravo za ovu oblast. Danas postoji sve veća specijalizacija za ovu vrstu poslova, a oni koji se bave strategijama licenciranja poseduju znanja iz brojnih oblasti koje su od značaja za ovu delatnost.

Jedan od uočenih trendova vezan je za širenje efekata strategije i na subjekte koji nisu direktni učesnici posla, ali je njihov udeo u realizaciji strategije od velike važnosti (npr. maloprodajni lanci). Davalac i korisnik licence često sklapaju sporazume sa maloprodajnim preduzećima, jer im je u interesu da se kroz distributivne kanale poruka prenese na pravi način do krajnjih potrošača.

Karakteristika licenciranja žigova, naročito u tehnološki naprednijim delatnostima, jeste ko-brandiranje, gde se udružuju dva ili više žiga u cilju zajedničkog nastupa. Obično je jedan vodeći, dok se drugi javlja kao pridruženi. Radi se uglavnom o proizvodima čija potrošnja ili korišćenje zahtevaju korišćenje nekog drugog dodatnog proizvoda. Takav primer je saradnja proizvođača automobila Ford i kompanije Eddie Bauer.

Licenciranje žiga koristi se i kao uvod u uspostavljanje čvršćih veza u vidu merdžera ili akvizicija. Realizacijom strategije poslovni partneri se upoznaju, testiraju postojanje svojevrstne „hemije“ između dve kompanije u cilju smanjenja rizika poslovanja. Time se unapred prihvataju korporativne vrednosti, organizacioni modeli i obrasci ponašanja i stvara stabilna osnova daljeg zajedničkog razvoja.

Na nivou svetskih ekonomskih i trgovinskih tokova u ranijem periodu najveći broj licenciranih sporazuma realizovani su na tržištima Evrope, Severne Amerike i Japana. Danas se taj trend menja, a rastuća tržišta istočne i jugoistočne Azija postaju značajan izvor vrednosti iz licenciranja žigova. U tome prednjače ekonomije Indije i Kine kako zbog veličine njihovih tržišta, tako zbog

karakteristika potrošača i njihove otvorenosti za marke koje dolaze iz inostranstva, pre svega sa zapada.

Poslednji po redu je trend vezan za veći stepen kontrole kvaliteta davaoca žiga nad procesima koje realizuje korisnik zarad očuvanja vrednosti sadržane u žigu, jer se svaki kvalitativni propust višestruko odražava na smanjenje njegove supstance (engl. brand equity)²¹⁷.

5. RAZLIČITI MODALITETI IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE LICENCIRANJA ŽIGOVA U PRAKSI

Neki od modela koji se često sreću u praksi, a preko kojih se strategija licenciranja ostvaruje su: franšiza, komercijalizacija za specifične proizvode, proširenje žiga, kobrendiranje, markiranje komponenti i sastojaka i markiranje oznaka standarda kvaliteta²¹⁸.

Franšizing²¹⁹ predstavlja strategiju ustupanja celokupnog poslovnog koncepta i svih pratećih elemenata koji su od značaja za realizaciju aktivnosti po tom konceptu uz zadržavanje poslovne samostalnosti onoga ko uzima franšizu. Korisnik franšize preuzimajući poslovni model i imidž ili bolje reći poslovni identitet sa kojim dalje nastavlja da nastupa na tržištu dobija i pravno na korišćenje žiga u svim aspektima poslovanja.

Sledeći model licenciranja marke odnosi se na situacije kada vlasnik žiga ustupa pravo na korišćenje elementa intelektualnog rada za označavanje ili prikazivanje na određenim proizvodima kao što su tanjiri, šolje, majice, kape, peškiri i sl. (npr, proizvodnja suvenira sa žigovima popularnih kompanija, poznatih umetnika, sportskih klubova, poznatih univerziteta, organizatora sportskih događaja).

Strategija licenciranja često puta biva inicirana proširenjem marke kao oblikom poboljšanja i unapređenja tržišnog nastupa pa se time davaoci licence udružuju sa proizvođačima onih proizvoda koji nisu u domenu njihove proizvodne sfere. Ovde se interes nalazi u tome što davalac licence koristi proizvodno-prodajnu infrastrukturu korisnika žiga, dok je njegov ulog sam žig²²⁰.

Još jedan od načina za tržišni nastup i realizaciju strategije je kobrendiranje, kao udruživanje dva žiga i njihov zajednički nastup, pri čemu ni jedan ni drugi na gube svoj identitet pred potrošačima.

Brendiranje komponenti ili važnih sastojaka proizvoda može predstavljati osnov realizacije strategije licenciranja. Time se želi pre svega ukazati na specifični kvalitet koji je u finalnom proizvodu sadržan (na primer, HDMI® i Intel® inside™).

Motiv licenciranja mogu biti i standardi koji imaju svoje posebno registrovane žigove, pa se ovim daje pravo (a istovremeno i saglasnost da je proizvod napravljen u skladu sa standardnom metodologijom) korišćenja žiga standarda. To mogu biti oznake državnih institucija, institucija za kontrolu kvaliteta, organizacija za testiranje usklađenosti kvaliteta, ekoloških organizacija i sl.

²¹⁷ Feldman, A. (2012) *Corporate And Brand Licensing*. New York: Leveraged Marketing Corporation of America

²¹⁸ World Intellectual Property Organisation – *Regulation: Trademark Licensing – Module 12*

²¹⁹ Milenković-Kerković, T. (2009) *Esencijalni elementi i struktura ugovora o master frašizingu – Kako sačiniti dobar nacrt ugovora?* Beograd: SeMA - Marketing® Vol. 41, Issue 1 (17-29).

²²⁰ <http://www.brandextension.org/types.html> (20. oktobar 2015.)

Na kraju, vredno pažnje je pomenuti model LTO strategije (engl. License-to-Own) primenjivan u Aziji. Vlasnici žigova uglavnom potiču sa zapada, dok su korisnici licenci orijentisani na kratkoročne sporazume usled brzog rasta i čestih fluktuacija tržišta i jake preferencije lokalnog stanovništva prema žigovima zapadnih kultura, što je praćeno jačim težnjama za prisvajanjem žiga, odnosno ostvarenjem vlasništva nad njim, nasuprot korišćenju licence. Imanentno svojstvo strategije je mogućnost prelaska iz statusa korisnika licence u status poslovnog partnera i/ili vlasnika marke, uz ispunjenje određenih „klauzula ostvarenih performansi“ čijom realizacijom dolazi do promene statusa i dotadašnji korisnik postaje novi vlasnik marke na tom tržištu. Mogućnost ostvarivanja vlasništva, makar i parcijalnog, stvara jaku motivaciju, visok stepen naklonosti i dugoročnu sigurnost lokalnih privrednih subjekata – korisnika žigova, kao i veću zainteresovanost da ulože dodatne napore da u saradnji sa vlasnikom žiga učestvuju u njegovom budućem razvoju²²¹ (na primer, BasicNet SpA, Kappa®, LaFuma, LG Fashion, Pierre Cardin®²²²²²³).

²²¹ He, Y. (2011) *Licensing Markets - Brand Licensing*. New York: Aspen Publishers Inc. The Licensing Journal (24-26).

²²² <http://pierrecardin.com.cn/wordpress/?lang=en> (14. oktobar 2015)

²²³ <http://pierrecardin.com.cn/wordpress/?lang=en> (14. oktobar 2015)

GUIDELINES OF GREEN MARKETING STRATEGY IN EUROPEAN COUNTRIES: CORRELATION ANALYSIS APPROACH

SMERNICE ZELENE MARKETING STRATEGIJE EVROPSKIH ZEMALJA: PRISTUP KORELACIONE ANALIZE

PhD, Miro Simonič, professor²²⁴
MSc, Anton Vorina, lecturer²²⁵

Abstract: *Values of harmful emissions caused by synthetic fertilizers were compared with the value of agricultural products produced in the years 2000 and 2011 in European countries and assessed whether higher yield crops require the use of resources that cause greenhouse gas emissions. The statistical analysis compares the countries that have increased the value of agricultural products by increasing harmful emissions with countries that have reduced emissions. Analysis of the comparison of the two groups reflects the guidelines of the future development strategy of green production of agricultural products and marketing.*

Key words: *sustainable management, green production, greenhouse gas emissions*

Sažetak: *Vrednosti štetnih emisija prouzrokovanih veštačkim đubrivom poređene su sa vrednošću poljoprivrednih proizvoda proizvedenih u 2000. i 2011. godini u evropskim zemljama, te je izvršena procena da li veći prinos useva zahteva upotrebu sredstava koja izazivaju emisije gasova staklene bašte. Statistička analiza poredi zemlje koje su povećale vrednost poljoprivrednih proizvoda povećavanjem štetne emisije sa zemljama koje su iste emisije smanjile. Analiza ove dve grupe odražava smjernice buduće strategije razvoja „zelene proizvodnje“ poljoprivrednih proizvoda i marketinga.*

Ključne reči: *održivo upravljanje, zelena proizvodnja, emisije gasova staklene bašte*

INTRODUCTION

Through different time periods vary also managers' strategies. On the basis of a variety of strategies to adapt to the practices introduced to market conditions, operating both in the short as well as long term, and are adaptable to different norms. Strategy of the all European countries is geared towards generating profit, but some of them seem to achieve their goals using harmful drugs that harm the environment, while others are already consuming resources that are friendly to the environment. While taking into account the nature and the environment, the needs of present and future generations and taking into account the economic legitimacy, executive strategy is approaching to the concept of sustainable management. Management strategy for sustainable management is important at the same time to develop in all areas where economic factors operate. Operating on certain sectors only, leads those sectors to the non-competitive market position, since they can no

²²⁴ Business School, Murska Sobota, Slovenia, mirosimoni@gmail.com

²²⁵ Vocational college, Celje, Slovenia, saitoncil@gmail.com

longer compete with the high technology and with monopolistic industrial system, directional that specialize only in profitability as investment in nature and environment protection cost only, so they refuse it. However, modern and future community needs to be oriented on revitalization of natural resources, the reduction of the pumping action of these resources and technological progress. Current depleted natural resources is necessary to replace with the help of new technological innovations and with the acquisition of resources, with very small interventions in nature or even without them.

AGRICULTURE - BEARERS OF THE GREEN REVOLUTION

In the second half of the 20th century's global output of agricultural products has increased dramatically. This increase was the result of technological advances and the use of new resources for the production of agricultural products so, therefore, this period is called the "green revolution". According to the Cunningham [1] production increase of crops has been the result of use of chemical fertilizers, synthetic herbicides and pesticides. By using these assets the producers have gained high-yield products. New technological-chemical innovations have enabled that the crops in the fields yield two or more times per year. An illustration of a drastic increase in agricultural production at a very small modification of additional land into cultivated fields is shown in Figure [01]:



Ph.D. Miro Simonič

Miro is a key account manager and Area Sales Executive in Export department of Slovenian poultry production company. He is responsible for sale on the market of Switzerland, Germany, Austria, Slovakia and Hungary. He is a lecturer at the Economic Business School, where he lectures the subjects Design of products and Logistics. He has published a several papers at conferences with research on consumer behavior and marketing.

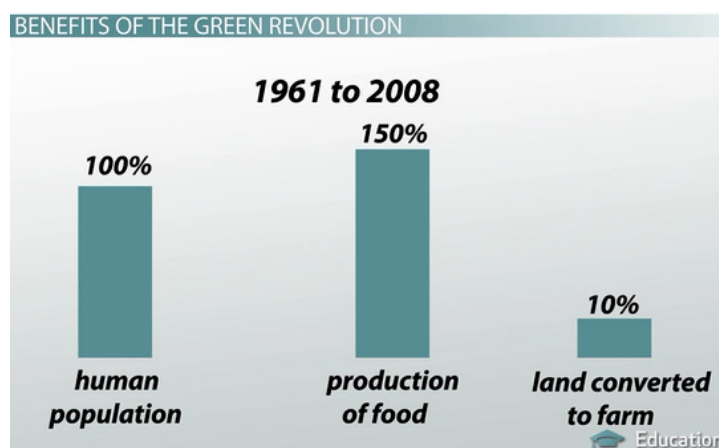


Figure [01]: Increment of population, food production and land converting in to farms

Fields were constantly loaded with growing plants. With the use of artificial fertilizers and chemicals the annual harvest increased significantly. This kind of farming reduces costs of

production and enables lower food prices in the market. Due to bigger hectare yields of agricultural crops in the same area, it was not necessary to reverse the forests or alter the natural areas on agricultural land. In the years between 1961 and 2008, the population has increased by 100 %, manufacture of food products for the 150 % and the conversion of agricultural land into only 10 %. Natural habitats, living in the forests were not yet at risk from excessive clear-cutting of forests.

Negative consequences and the acquisition of the green revolution

The consequences of the use of synthetic chemical substances in farming, cause also negative effects on people. Pesticides, which are used to kill pests, cause many diseases. According to estimation, the WHO are to blame for the formation of cancers resulting from exposure to organochlorides, creosote and sulfates. Some of the preparations are promoters of the tumors, malignant lymphomas, leukemia, lung cancer, etc. Increase of crops in an era of the green revolution, with his income and spread of farming technologies saved lives to many nations that were suffering from hunger. Economists at Ford Foundation in 1959 predicted a terrible world hunger, but it is precisely because of the rapid growth of food production, which was a result of the green revolution, formed a global crop production. In particular, increased crop yields by earmarking wheat and rice. In Asia, the yields of rice from 1960 to 1990 have doubled, while the population only increased by 60 percent. To enrich the proteins in food is taken care by the American biologist Borlaugom who created the grain with rich bugs without a long useless stems. Having received the Nobel Prize for Borlaugha indicated that "more than any other person in this period to provide bread to a hungry world".

Prediction of the future of the green revolution

Population growth projections foresee a gradual reduction of the growth of the world population. In the middle of the last century was considered the world's population of 3 billion people, to this day, this number increased to 7.3 billion. Despite the anticipated slower growth it is assumed that by 2050 to be on Earth more than 9.5 billion inhabitants, as can be seen from the chart in figure (2).

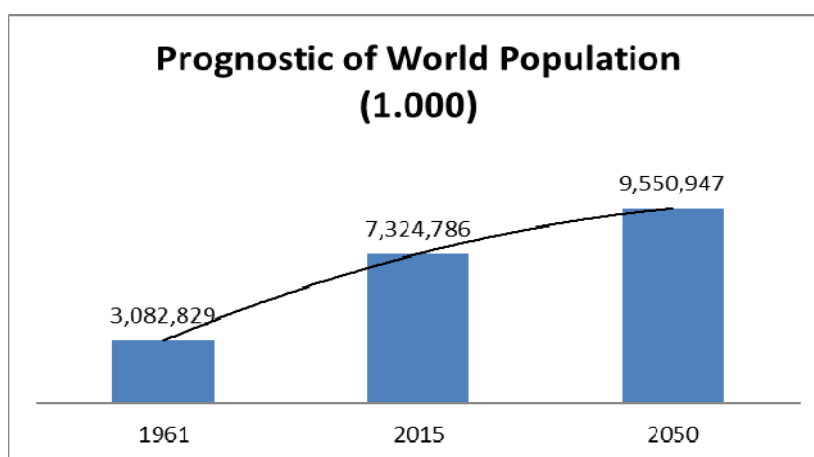


Figure [02]: Prediction of the growth of the world's population [2]

In order to ensure a sufficient quantity of food announces Folger [03] that we will need in the future a new green revolution. By R.T.Fraley, head of the technology of Monsanto, they have succeeded with the help of manipulation of plant genes to increase the field crop resistance to

drought and diseases. With the development of genetics, it is possible to produce more crops existing in such increased quantities. After the year 1990, 28 countries allow the use of crops that are genetically modified. In spite of everything, however, there are no clear assurances that genetically modified crops are safe. Proponents of classical and alternative method of food production seen in GM seeds only big earnings and monopolistic domination of the manufacturer. Monsanto does not permit the storage of seeds to grow, but only allow the purchase of another of their patented seeds at their stores. Farmers who planted such seeds can not worry more spraying with herbicides because the plants because of their genetic mutations resistant to herbicide drift, that is also produced by Monsanto. Modern agriculture with an ever stronger use of synthetic fertilizers and pesticides increasingly pollute the environment. The use of synthetic fertilizers which are made from fossil fuels creates greenhouse gas emissions greatly in the fields.

A representative of the Swiss Association of Biovision [04] H. Herren, however, is of the opinion that it is necessary to research and produce agricultural crops to a natural way of production without the use of synthetic chemicals. With donations collected by the financial resources he covers the cost of the scientists who study and advise the people of African countries how to produce with the use of natural resources. To effectively carry out the method of deflecting pests Push-Pul, where for repelling pests using desmodium plant, which is rich in flavonoids, alkaloids and pterocarpanoides. With its operation and consulting he wants to change the paradigm of the green revolution and tend to grow food efficiently without harmful synthetic chemicals and consequently without creating harmful emissions.

GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF ANIMAL PRODUCTION

At the end of the 1980s, some of the more developed countries in Europe have already banned the use of various additives for growth stimulation purposes, which effect on growth hormones. It is forbidden the use of some substandard feed, such as fish meal. With the standards of farming, they were at the beginning of the 1990s have already laid down the upper allowable animals which are reared on a farm should surface. The animals should be inspected regularly, but fodder is supposed to meet the relevant quality parameters. In modern livestock is already focused on the improvement of the well-being of the animals. State institution VEM [05] states that animals must be fed in a way that corresponds to each species of animals must be properly trained and provided with appropriate accommodation facilities for breeding.

Forced feeding is allowed only for medical reasons. The conditions for breeding, feeding and care must be appropriate to the physiological and ethological needs of the animals, others in foster care. This type of farming is already geared towards editing-friendly environment in which the animals are kept. Even in this mode, the rearing of animals less fattening on the same surface as it was in the past period, however, the animals are healthier, death is smaller and all results in total amount of healthy animals. Customer awareness of the meat in some European countries has already become so strong that it affects the purchase of meat. Example of good practice can be detected in Germany, where customers have a high enough level of awareness that is increasingly consumed meat, raised by the way, which is friendlier to the animals. Despite the fact that such meat is a slightly more expensive, but the origin offers to the buyers their revenues the purchase of meat originating in establishing breeding animals, which is nicer. To the producers of concentrated in farming, which is kinder to animals in Germany have introduced animal welfare Initiative (Initiative Tierwohl) [7].

IMPACT OF CEREAL AND LIVESTOCK PRODUCTION ON EMISSIONS

In a survey that we conducted we have chosen three groups. We were interested how does the ten-year change in the gross value of production of crops and animals impact to the emission of the greenhouse gases CO₂ and N₂O, which are resulting from agriculture in the countries of Europe. Data for the year 2000 and 2011 are presented in the Table [01] were obtained from FaoStat [02].

	Crops*		Livestock*		Emission**	
	<i>(million US\$)</i>		<i>(million US\$)</i>		<i>(Giga-grams)</i>	
	2000	2011	2000	2011	2000	2011
Albania	358	1.023	526	1.186	78	235
Austria	1273	3.834	2.573	4.858	762	556
Belarus	1420	4.753	524	2.669	1.807	3.880
Belgium	2.436	3.979	2.481	3.545	0	0
Bosn and Herzegov	265	847	161	486	179	154
Bulgaria	897	3.311	741	1.216	935	2.395
Croatia	826	1.498	191	608	749	379
Czech Republic	1223	3.520	1.692	3.116	1.697	1.827
Denmark	1667	3.353	4.095	7.488	1.510	1.203
Estonia	99	357	178	602	145	192
Finland	737	1.493	1.266	2.326	1.078	1.004
France	23.419	46.552	19.352	32.307	14.951	12.552
Germany	9863	22.929	17996	36.394	11.925	10.588
Greece	7561	12.475	2254	4.544	1.840	905
Hungary	1725	5.649	1.874	3.102	2.065	1.916
Iceland	12	12	170	187	84	68
Ireland	457	861	3631	7.097	2.378	1.743
Italy	21.159	34.653	9.093	12.788	5.344	3.334
Latvia	177	717	219	634	184	399
Lithuania	470	1.601	227	774	633	339
Luxembourg	41	85	172	228	0	140
Malta	41	73	61	82	3	2
Netherlands	2.997	6.027	3.796	6.226	1.936	1.370
Norway	480	897	1373	3.081	658	617
Poland	4913	12.095	5222	10.890	5.785	9.383
Portugal	2.376	3.882	1.437	2.324	729	792
Moldova	364	1.006	170	534	32	124
Romania	4152	15.097	2555	7.227	1.544	2.022
Russian Federation	13306	49.389	10941	45.977	6.196	8.151
Serbia (Srb+Mont)*	1069	4.613	251	728	935	1.495
Slovakia	463	1.651	540	721	530	577
Slovenia	224	436	396	637	225	172
Spain	17.906	30.248	9.553	16.099	7.189	5.465
Sweden	968	2.032	1.860	2.675	1.270	1.096
Switzerland	1.407	2.782	3.184	5.522	312	302
FYR Macedonia	332	908	144	316	124	117
Ukraine	5204	26.567	1614	5.586	2.259	5.802
United Kingdom	6.770	13.741	6.695	11.227	7.197	6.455

*GVP - Gross Production Value

** Synthetic Fertilizers / Emissions (CO₂eq/N₂O (Gigagrams)

From the survey are due to lack of data exempted Member States Andorra, Channel Islands, Faroe Islands, Gibraltar, Holy See, Isle of Man, Liechtenstein, Monaco and Montenegro.

Table [01]: The value of production of crops, livestock and the emission of CO₂/N₂O for European countries in the years 2000 and 2011

Analysis of data correlation matrix of European countries for the value of production of agricultural products and emissions of synthetic fertilizers in 2000 and 2011

For an overview of the integration variables, we compute the *Pearson correlation coefficient*. The results of the calculation shown in Table [02] reported relationship and the existence of a linear relationship between the variables of production value crops and value of livestock production, both expressed in US \$ million. Variable emissions of CO₂ and N₂O is expressed in gigagrams, and carried out a comparison of the data in the years 2000 and 2011.

	Crops 2000 (mio US\$)	Crops 2011 (mio US\$)	Livest 2000 (mio US\$)	Livest 2011 (mio US\$)	Emiss 2000 (gigagr.)	Emiss 2011 (gigagr.)
Crops 2000 (mio US\$)	1					
Crops 2011 (mio US\$)	0,923173	1				
Livest 2000 (mio US\$)	0,850612	0,82401	1			
Livest 2011 (mio US\$)	0,751405	0,862315	0,90904	1		
Emiss 2000 (gigagr.)	0,836515	0,807147	0,960085	0,845666	1	
Emiss 2011 (gigagr.)	0,734483	0,807039	0,86252	0,834436	0,934388	1

Table [02]: Correlation matrix of variables of production value crops, livestock production value and emissions of CO₂ and N₂O for countries of Europe in 2000 and 2011

The correlation coefficients indicate that exists between research variable very strong positive relationships. *Pearson correlation coefficient* is the weakest expressed as a value between variable Emission₂₀₁₁ and variable Crops₂₀₀₀, and the value is $r = 0.735$. The most powerful linear relationship reflects the values of the Emission₂₀₀₀ and Livestock₂₀₁₁, that is $r = 0.960$.

In table [3] we present the results of the calculated level of characteristics between pairs of Emission and the value of the Livestock and variable between pairs of variables Emission and the value of Crops for European countries in 2011.

	Emission 2011 (gigagram)	Livestock 2011 (mio US\$)	Emission 2011 (gigagram)	Crops 2011 (mio US\$)
Observations	38	38	38	38
Pearson Correlation	0,834435832		0,807038677	
P(T<=t) one-tail	0,001134255		0,000359858	

Table [03]: Two-sided t-test for independent variable emission, variable and depend on the value of farmed livestock and value of harvested crops to European countries in 2011

As can be seen the results obtained with the help of statistical analysis of the t-test is the level of features for both pairs variable $P < 0.01$ show us high level characteristics of the analyzed data.

Interpretation of the data

The value of the crops from 2000 to 2011 in Ukraine increased the most for 511%, Serbia for 432%, Latvia for 405%, Russian Federation for 371% and Bulgaria for 369%.

The value of livestock in the same period increased the most in Belarus for 509%, Russian Federation for 420%, Ukraine for 346%, Lithuania for 341% and Estonia for 338%.

Emissions of greenhouse gases CO₂ and N₂O have increased the most in Moldova to 384%, Albania to 300%, Ukraine by 257% to 256% in Bulgaria and Latvia by 217%.

Emissions of greenhouse gases CO₂ and N₂O have decreased the most in Greece 51%, Croatia 49%, Lithuania 46%, Italy 38% and the Netherlands 29%.

The Figure [3] shows a graph in which is classified with the largest reduction in five countries and five countries with the largest increases in greenhouse gas emissions, expressed as a percentage of the index between 2000 and 2011. For comparison, they added more crops and livestock values changed values expressed as a percentage of the index between 2000 and 2011.

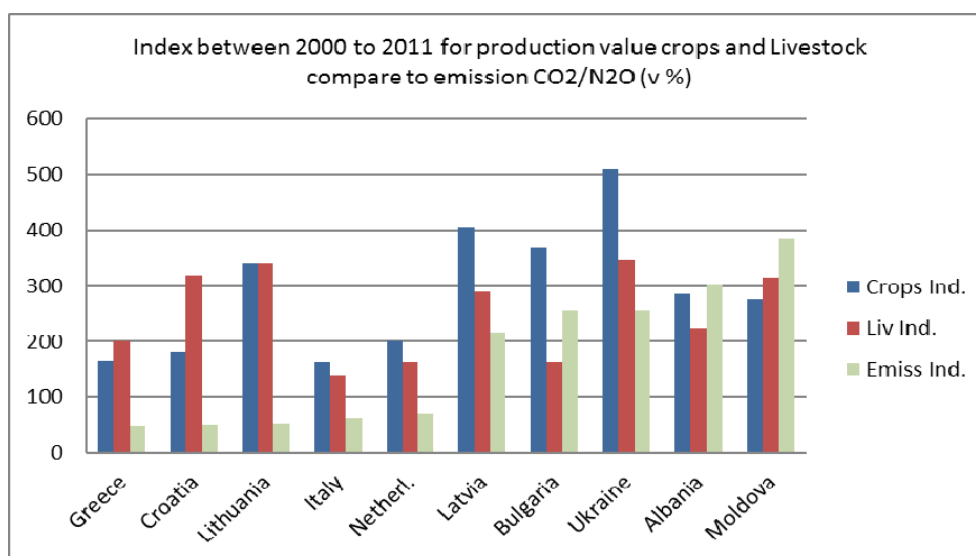


Figure 03: Index changes of the emissions of CO₂/N₂O and the value of crops and livestock in the years 2000 and 2011

The first group of countries (Greece, Croatia, Italy, the Netherlands, Lithuania) despite the reduction in the emission of CO₂/N₂O increased production of crops and livestock production. This group of countries is oriented with its agrarian policy in the nature protection and conservation of clean, non-polluting sources of natural goods. The maximum value of the crops and livestock in this period reached Lithuania at emission reduction for the 46% increase in the value of the crops and livestock to the value of 341%.

The second group of countries (Latvia, Bulgaria, Ukraine, Albania, Moldova) is using synthetic fertilizers increased the degree of contamination of greenhouse gases CO₂/N₂O. Having the largest increase in emissions for 384% Moldova increased production of crops for 276% and production value of animal husbandry for 314%.

Comparison of the Lithuania, which is the most reduced the amount of greenhouse gas emissions and Moldova, which have increased the most in the period from 2000 to 2011 that it is possible to achieve excellent production results in agriculture, in spite of the reduction of

fertilization with synthetic fertilizers that contaminate the land, air and water, and are also present in our food.

CONCLUSION

The relationship between the variables that we have researched between European countries was confirmed by the correlation matrix. Also was confirmed the relationship between variables by using t-test, which is performed for the data of European countries in 2011, and show us a high level of features. Both statistical models have to fulfill all the assumptions so researched data may be used for prediction. On the basis of confirmation of the statistical results with certainty we maintain that there are ways of increasing production of agricultural products while reducing greenhouse gas emissions and reducing the contamination of land, water and crops. Guidelines on the development of agricultural policy it is necessary to steer in the countries that are in a timely manner apply organic fertilizers and environmentally friendly means to encourage the growth of crops, while suppression of pests and improve the yield of crops. In order to achieve such results, it is necessary to follow those research institutions that deal with the study of organic food. Managers of the companies for the production and processing of agricultural products must, in its long-term strategy to implement the development of organic produce and to achieve good results with the relevant professional institutions.

BIBLIOGRAPHY

- [1] Cunningham, M., „Green Revolution,“ (2015). Available: <http://study.com/academy/lesson/what-is-the-green-revolution-definition-benefits-and-issues.html>.
- [2] FAOSTAT, „FAO Statistika,“ (2015). Available: <http://faostat.fao.org/site/550/DesktopDefault.aspx?PageID=550#ancor>.
- [3] Folger, T. (2013) *The Next Green Revolution*. Available: <http://www.nationalgeographic.com/foodfeatures/green-revolution/>.
- [4] Herren, H. (2015) *Biovision*. Available: <http://www.nationalgeographic.com/foodfeatures/green-revolution/>.
- [5] Lockwood, C., (2006) *Building the Green Way*, . Available: <https://hbr.org/2006/06/building-the-green-way>.
- [6] VEM, (2015) *Portal za podjetja in podjetnike*,. Available: <http://evem.gov.si/info/podpogoj/drugiPogoj/15039/prikaziDrugiPogoj/>.
- [7] INITIATIVE TIERWOHL, (2015), <http://initiative-tierwohl.de/so-funktioniert/>. Poskus dostopa 2015].Initiative Tierwohl Geflügel, (2015) „*Informationen Tierwohl Geflügel*,“. Available: http://initiative-tierwohl.de/wp-content/uploads/2015/06/20150609_Informationen_Initiative-Tierwohl_Gefluegel.pdf.

DRŽAVA KAO DETERMINANTA USPEŠNE POSLOVNE ETIKE PROGRESIVNOG PREDUZETNIŠTVA

THE STATE AS A DETERMINANT OF SUCCESSFUL BUSINESS ETHICS OF THE PROGRESSIVE ENTREPRENEURSHIP

MSc Slobodan Petrović, doktorand²²⁶

Sažetak: *Država je klasna organizacija koja štiti interese vladajuće klase aparatom prinude fizičke sile kojim raspolaže. Ovako definisana država je osnova, tlo razvoja svih unutrašnjih procesa, koji mogu voditi državnom progresu ili pak destruktiji. Država kao institucija reguliše razvoj, smer, prioritete, namere i tendencije preduzetništva, kao vitalnog organa svakog društva. Bez zdrave ekonomije, u biti merkantilistički koncipirane, nema stabilne države, te se po već preživljenom iskustvu, destabilizuje ekonomska progresija, koja za sobom devlastira etiku i praksu poslovanja. Osnova svakog društva je zdrava privreda, proces odvijanja ekonomskih tokova unutar jedne države evidentan je pokazatelj nivoa razvoja ne samo preduzetništva, već i kulture društva koje kreira privredu, upravlja privrednim procesima i tako pod kontrolom države po konceptu zdravog socijaldemokratskog razvoja doprinosi celokupnom podizanju stabilnosti i u međunarodnom pogledu ekonomske nezavisnosti.*

Ključne reči: *država, društvo, kultura, etika, preduzetništvo*

Abstract: *The state is a class organization that protects the interests of the ruling class using apparatus of physical force which possesses. Thus defined state is the foundation, the ground of development of all internal processes that may lead to state progress or destruction. The state as an institution regulates the development, direction, priorities, intentions and tendencies of entrepreneurship as a vital organ of every society. Without a healthy economy, essentially mercantilist conceived, no viable state, and by already lived-through experiences, it destabilizes economic progression and destroys ethics and business practices. The basis of every society is a healthy economy, a process unfolding economic trends within a country is an evident indicator of the level of development not only entrepreneurship but also the culture of the society that creates the economy, manages business processes and thus controlled by the state according to the concept of healthy social democratic development contributes to the overall stability and increasing international terms of economic independence.*

Key words: *State, society, culture, ethics, entrepreneurship*

²²⁶ Fakultet za pravo, javnu upravu i bezbednost, Džon Nezbít Univerzitet, Beograd, Bulevar umetnosti 29, slobpetrovic@yahoo.de

1. UVOD

Progresivno preduzetništvo je osnova ekonomske stabilnosti svakog društva, te takvo društvo stiče temeljne osnove za političku, ekonomsku, kulturološku, edukativnu i merkantilističku vitalnost. Etika poslovanja u jednoj državi odraz je stanja nacije, kao i smera kretanja države, kako unutar ekonomskih procesa, tako i u međunarodnom poslovanju. Država je dužna da kroz sistem obrazovanja, koji započinje u obdaništu, procesom vaspitanja približi značaj ne samo ekonomske, već i društveno-političke stabilnosti društva, te da se na taj način procesom savremene indoktrinacije mladih ljudi, deca, pripreme na formu i model ponašanja, odnosno, na sve ono što predstavlja obavezu pojedinca prema društvu i obavezu društva (države) prema

pojedinцу. Permanentno kulturološko edukovanje predstavlja najveći kapital jednog društva, jer osnova svega što društvo čini jeste potomstvo, odnosno egzistencija zdrave nacije. Bez racionalno vođene edukacije, ne možemo očekivati da potomstvo nacije bude spremno da odgovorno i bezuslovno služi interesima zajednice kojoj pripada. Svako drugo ili drugačije modelovanje najvrednijeg svetskog resursa, dece, jeste siguran put u apsolutnu društvenu destrukciju, što implicira povećanu stopu mortaliteta, a smanjenu stopu nataliteta, te tako uobličeno društvo gotovo da ne može očekivati zdravu naciju koja se vodi čistim intelektom, te koristi znanje kao instrument u ostvarivanju nacionalnih interesa, a u cilju jačanja države čiji je državljanin.

2. ULOGA DRŽAVE U EKONOMSKOM PROGRESU

Uloga države u ekonomskom progresu ogleda se prvenstveno u stvaranju tzv. „egalističke ravni“ koja zapravo podrazumeva jednaka prava za sve, jednak odnos prema ljudima, odn. poštovanje njihovog prava na svojinu, uključujući i pravo na posedovanje sopstvenog bića i slobodu upravljanja sopstvenim bićem, a to je sfera unutrašnjosti, odnosno metafizike, koja se kroz etičke kodekse, sa aspekta individue može determinisati i društveno oblikovati, ali pod uslovom da to društveno oblikovanje isključivo predstavlja proces obrazovanja i tzv. povoljne indoktrinacije, a nikako da to društveno oblikovanje pokorava i uslovljava poštovanje ljudskih prava.



Slobodan Petrović, doktorand

2001 - završio osnovnu školu „Boško Palkovljević – Pinki“, Batajnica

2005 - završio Pravno-birotehničku školu u Zemunu

2007 - 2011 - Fakultet za državnu upravu i administraciju Megatrend univerzitet - Beograd, smer za državnu upravu

2011 - 2012 – master studije na Fakultetu za pravo, javnu upravu i bezbednost Megatrend univerziteta na temu „Filozofski i religijski temelji pravne misli“

2012 – Upisao doktorske studije na Fakultetu za pravo, javnu upravu i bezbednost Megatrend univerzitet, pravno-teorijski smer

2006. – 2013., učio nemački jezik na Kolarčevom univerzitetu u Beogradu

2007. Pohađao kurs informatike (ECDL)

2011. Pohađao kurs nemačkog jezika u Beču u Internacionalnom kulturnom institutu („IKI – Wien“)

Ravnopravnost podrazumeva postojanje raspoloživosti istih mogućnosti, bez predrasuda u vezi sa rasom, polom, religijom, seksualnom orijentacijom i sl. Država kao aparat je dužna da obezbedi jednaka prava za sve i da kontroliše proces egalizacije (ovde ne mislimo na „idealni princip raspodele“). Temeljno načelo jeste da ljudi jedni druge – a otuda i država njih – tretiraju kao jednake.²²⁷ Srbija danas nije ni blizu teorijskih predstava, i dalje živimo u društvu koje karakterišu ugnjetački odnosi isključivanja, društveni odnosi su polarizovani, na jednoj strani su političke marionete, ulizice i režimske slugе, a sa druge strane je istinska intelektualna elita, osobe koje imaju osobito mišljenje, ljudi s različitim seksualnim sklonostima ili fizičkim sposobnostima, osobe sa invaliditetom i td.

Takva polarizacija odraz je stanja nacije, osiromašene kulture, istaknutog uticaja medija, nekvalitetnog obrazovanja, površnog vaspitanja, materijalističkog pogleda na svet kao uslova savremene egzistencije. Sigurno je da su navedeni argumenti signal permanentnog siromašenja nacije, pa se država dovodi u pitanje (misli se država kao aparat prinude fizičke sile kojim raspolaže) i onda se država može isključivo posmatrati kao institucija u kojoj se sprovodi volja tzv. političke elite, koja je sve, samo ne elita. Uloga države u ekonomskom progresu treba da se meri snagom institucija koje su stubovi države, jer isključivo poštovanje ustava, zakona, međunarodnih konvencija kroz institucionalizovano upravljanje može doprineti stabilnosti, kako ekonomskoj, tako i svakoj drugoj koja je od interesa za narod koji se zove državljanima jedne države, u ovom slučaju Republike Srbije. Slabe institucije odraz su jake državne korupcije, a to je siguran put u utopijsku budućnost.

3. POLITIČKA KULTURA KAO PARAMETAR EKONOMSKE RAZVIJENOSTI DRŽAVE

Svrha političke kulture je da odgovori na potrebe i probleme društva ili grupa u društvu – građana, ona mora biti jedinstvena i neponovljiva, njen zadatak je da odgovori na izazove i utiče na devijacije savremenog društva. Svrha postojanja političke kulture se ispoljava kroz misiju državnih institucija, koje projektuju celokupan društveni razvoj. Svrha kulturne politike je da na osnovu teorijskih postavki jasno definiše humanističke funkcije kulture koje su u skladu sa filozofijom i opštim razvojnim tendencijama uslovljenim ideologijom određenog društva, ali i naučnim dometima u oblasti različitih relevantnih naučnih disciplina kao što su sociologija i antropologija, politikologija, pravo, ekonomija, menadžment u kulturi i druge.²²⁸

Politička kultura jeste parametar ekonomske razvijenosti društva jer ona podrazumeva način vođenja ekonomske politike, definisanje ekonomskih prioriteta, merilo je stanja preduzetničke inovacije i potreba tržišta, ali je istovremeno i pokazatelj rezultata u međunarodnom poslovanju. Ona definiše pravac kretanja privrede, stimuliše male i srednje proizvođače (Republika Srbija nema velike domaće proizvođače), načinom odabira tržišta za izvoz domaćih proizvoda, politička kultura oblikuje preduzetničku svest jedne nacije, sve sa određenim utilitarističkim ciljem, posmatrano sa etičkog stanovišta (misli se na tzv. *etički utilitarizam*, isključivo).

Kreatori političke kulture su predstavnici naroda, ili bi tako bar trebalo da bude, oni kreiraju, planiraju, definišu i sprovode političku kulturu, a u interesu naroda, koji bi trebao da bude ekonomski merljiv i monetarno iskaziv. U Srbiji i dalje vlada politička ambivalentnost,

²²⁷ Adam Swift, *Politička filozofija*, Clio 2008., str. 112

²²⁸ Vesna Đukić, *Država i kultura*, Institut za pozorište, film, radio i televiziju – Fakultet dramskih umetnosti, 2012., str. 31

narodu se plasiraju bajkovite namere, realnost je suprotna retorici lidera, a narod biva sve siromašniji. Činjenica je da je svaka prethodna vlast kriva, a da pozicija čini sve kako bi ispravila propuste prethodne (prethodnih) vlada i još doprinela u svom mandatu tzv. ekonomskom progresu. To je, svesni smo, čista obmana. Ova pojava je karakteristična za države u kojima ne postoje jake i nezavisne institucije, za države u kojima poglavarstvo predstavlja samo mandatom ograničen posao, politički angažman iz ideoloških ubeđenja, a ne politički angažman zbog materijalnog profitiranja pojedinaca, dok za sve to vreme narod ispašta, siromaši i postaje jeftina radna snaga kojom je lako upravljati, kako iz zemlje, tako i iz centara moći, iz inostranstva. Sigurno je da u oba slučaja postoji interes, kao što je sigurno da taj interes nema nacionalni karakter, već čisto individualni.

Politička kultura takođe podrazumeva i postojanje tradicije međunarodnih ekonomskih odnosa, koji su, sa stanovišta međunarodne ekonomske diplomatije posmatrano vrlo bitan pokazatelj kotizacije države u skupu svih ostalih država. Međunarodna ekonomsko-politička tradicija često je od izuzetne važnosti i za određivanje političkih prioriteta, a koji nisu samo ekonomske prirode (iako, interes svake političke struje i jeste duga egzistencija na vlasti, što je slučaj u svim zemljama koje nisu uspele da prevaziđu tu anomaliju, tzv. pobeđivanje monarhističkih emocija i shvatanja politike, odn. političke funkcije, kao mandata koji narod poverava političaru).

Ideal efikasnosti Veber je našao u političkim ustanovama vlasti, koje se zasnivaju na razvijenom birokratskom aparatu, kakav poseduju moderne države; očigledno je da političke ustanove koje ostvaruju svoje funkcije na neefikasan i trajav način ne mogu biti podvedene pod pojam kvalitetnih političkih institucija.²²⁹ Ustanove zaostaju ako ih informativni duh individualnog rasuđivanja i individualne akcije ne održavaju u stalnom razvitku.²³⁰ Politička kultura je istovremeno i merilo stanja unutar državnih institucija, ona je pokazatelj stepena edukovanosti funkcionera koji upravljaju institucijama, pa s toga ona je i odraz stanja cele nacije.

4. POLITIČKA RETORIKA KAO SASTAVNI ELEMENT USPEŠNE POSLOVNE ETIKE PROGRESIVNOG PREDUZETNIŠTVA

Svakako da je politička retorika duhovni pokazatelj političke kulture, ovde se politička retorika posmatra kao emanacija političke kulture, sagledana kao celina duhovnog i intelektualnog svojstva, politička retorika je sredstvo manipulacije širokim narodnim masama, onda kada se onaj koji je upražnjava ne pridržava pomenutog principa egaliteta. Dapače, ona zauzima važno, ako ne i najvažnije mesto u individualnom iskazivanju sebe, te ukoliko se koristi za sticanje državnog interesa može doprineti društvenom razvoju (primer: retorika Josipa Broza Tita), no, ukoliko se koristi kao instrument manipulacije za pribavljanje lične koristi, onda ona postaje reperkusija koju trpi narod, koji u ovom slučaju biva obmanut.

Svaka obmana, ukoliko nije otkrivena, institucionalno proverena, procesuirana i sankcionisana – postaje model ponašanja svih budućih retoričara, a to svakako ne vodi ka putu uspešne poslovne etike progresivnog preduzetništva. Posmatrano sa aspekta privrednika, preduzetnika, dobra retorika, je garant kvaliteta i sigurnosti poslovanja, i u tom slučaju merilo uspešnosti poslovanja određene kompanije, koje se meri prvenstveno postignutim profitom.

²²⁹ Vukašin Pavlović, *Država i društvo*, Čigoja štampa, Beograd 2012., str. 275

²³⁰ S. Delajl Berns, *Politički ideali*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd 2010., str. 245

ZAKLJUČAK

Savremeno društvo podrazumeva prevazilaženje svih pomenutih anomalija, jer to je nužno, ukoliko želi sebe nazvati „savremenim“. Narod jedini ima pravo i obavezu da menja i traga za najboljim predstavnicima nacionalnih interesa. Poučeni prošlošću, trebali bismo da biramo jasniju budućnost, obrazovanje nam omogućava da prepoznamo i prevazidemo sve eventualne manipulatorske manifetluka, jer stvaranje povoljne preduzetničke klime interes je svakog pojedinca. Država jeste determinanta uspešne poslovne etike progresivnog preduzetništva, jer je ona sama institucija koja treba da instrumentima moći kojima raspolaže, a kojima upravljaju izabrani predstavnici, bude okosnica sigurnog ekonomskog podneblja. Snaga svake države ogleda se prvenstveno u ljudskim resursima (stanovništvu) i progresivno orjentisanoj (ponavljam, merkantilističkoj) politici.

Sigurna država, sa jakim i funkcionalnim institucijama može i treba da bude determinanta progresivnog i nezavisnog preduzetništva, sve ostalo je kriminalna struktura koja nema nacionalni interes. Problem balkanskih naroda je potreba za pravljjenjem kulta velikog vođe, to je pogrešno. Takav pristup ne doprinosi progresivnom preduzetništvu, tu ekonomija stagnira, u najboljem slučaju. Država je institucija kojom upravlja od naroda izabran predstavnik, koji je samo trenutno na funkciji, dakle on je funkcioner, a ne suvereni i doživotni vladar. Svaka institucija mora i trebala bi da funkcionise bez obzira na funkcionera, jer ako se vezuje za funkcionera ona u tom slučaju postaje nestabilna, ta nestabilnost doprinosi stvaranju nepogodne ekonomske (preduzetničke) klime, a to svakako šteti interesima naroda.

LITERATURA

1. Adam Swift, *Politička filozofija*, Clio, Beograd 2008., str. 109-157
2. S. Delajl Berns, *Politički ideali*, Pravni fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd 2010., str. 243-253
3. Vesna Đukić, *Država i kultura*, Institut za pozorište, film, radio i televiziju – Fakultet dramskih umetnosti, Beograd 2012., str. 30-38
4. Vukašin Pavlović, *Država i društvo*, Čigoja štampa, Beograd 2012., str. 271-285

NATURAL RESOURCE MANAGEMENT USING GIS TECHNOLOGY IN ALBANIA

UPRAVLJANJE PRIRODNIM RESURSIMA KORISTEĆI GIS TEHNOLOGIJU U ALBANIJI

dr. Edmond HOXHA²³¹

dr. Skënder LIPO²³²

Abstract: *This paper presents the Albanian experience on Natural Resource Management (NRM) using the GIS (Geographical information System). The natural resource management is a very high priority for the country. Because of that there is a high attention to improve this process including all the actors are using high technology in management and organization. In the Natural Resource Management process are working many institutions, depend on the field of interest. In this article we will speak mostly about the Geological and Mining resources management, but without forgetting other fields as: environment, agriculture, forestry, cultural heritage, etc.*

As for the Geological and Mining resource there are some institutions participating in the process as: National Agency of Natural Resource (NANR); Albanian Geological Survey (SHGJSH); Institute of Geosciences, Energy, Water and Environment (IGJEUM); State Authority for Geospatial Information (ASIG), and other non government agencies acting in the field.

The paper present the way how the Natural Resources are managed using GIS technology. It explains the methodology and programs used in different institutions. The paper gives also the tendency of this process in the future. It also gives conclusions and recommendation for the future of Natural Resources Management process using high technology.

Keywords: *Natural Resource Management; GIS, Mining*

Sadržaj: *Ovaj rad predstavlja albansko iskustvo u upravljanju prirodnim resursima (NRM) koristeći GIS (geografski informacioni sistem). Upravljanje prirodnim resursima je veoma visok prioritet za zemlju. Zbog toga se velika pažnja posvećuje poboljšanju ovog procesa, obezbeđujući da svi akteri koriste visoku tehnologiju u upravljanju i organizaciji.*

U NRM-u rade mnoge institucije, u zavisnosti od oblasti interesovanja. U ovom članku ćemo govoriti uglavnom o upravljanju geološkim i rudarskim resursima, ali ne zaboravljajući i druge oblasti: okruženje, poljoprivredu, šumarstvo, kulturno nasleđe, itd.

Što se tiče geoloških i rudarskih resursa postoje institucije koje učestvuju u ovom procesu kao što je: Nacionalna agencija za prirodne resurse (NANR); Albanski geološki institut (SHGJSH); Institut za Geosciences, energiju, vodu i zaštitu životne sredine (IGJEUM); Državna uprava za prostorne informacije (ASIG), i druge nevladine agencije koje deluju na terenu.

²³¹ Faculty of Geology and Mine, Polytechnic University of Tirana, Department of Mineral Resources, Rr. Elbasanit, Tiranë, ALBANIA, ehoxha63@gmail.com

²³² Faculty of Geology and Mine, Polytechnic University of Tirana, Department of Mineral Resources, Rr. Elbasanit, Tiranë, ALBANIA, liposkender@gmail.com

U radu je predstavljen način upravljanja prirodnim resursima koristeći GIS tehnologiju. On objašnjava metodologiju i programe koji se koriste u različitim institucijama. U radu je data i predikcija ovog procesa u budućnosti. On takođe daje preporuke i zaključke za budućnost procesa upravljanja prirodnim resursima koristeći visoku tehnologiju.

Ključne reči: *upravljanje prirodnim resursima; GIS, rudarstvo*

(1) INTRODUCTION

Modern society today requires high quality spatial information and Geoinformation represents a key element in decision making processes for optimal resource management, data exchange, communication, and sustainable development. Development of technology contributed in making geoinformation compulsory elements of this society. It is known that this technology will only reach its full potential when governments decide to maximize access to geographic information. The GIS technology (*Geographical information systems*) is being used in Albania in many aspects of society life. One of the very important fields when GIS application is used is Natural Resource Management. The main authority responsible for the natural resources in Albania is The National Agency of Natural Resources (AKBN).

In this paper we will concentrate in geological, mining, and energy resource. Together with AKBN there are some other Institutions working in this field, and using GIS technology to manage their works as: Albanian Geological Survey (AGS); Institute of Geosciences, Energy, Water and Environment (IGEW); State Authority for Geospatial Information (ASIG), and other non government agencies.



***Dr. Edmond HOXHA** received the PhD degree on Geosciences and Environment on Polytechnic University of Tirana, Faculty of Geology and Mine. He studied also on leadership on Harvard University, USA. He has huge experience working with Government of Albania and International institutions like World Bank, European Union etc. During 2009-2013, he was Deputy Minister of European Integration of Albania. He is founder of Albanian Centre of Excellence, National Mining Surveyors association, and publisher of Scientific Journal "Albanian Excellence". He is member of Eurosciences, International Association of Sciences, technology and Development. He speaks English and German language. Actually he is a professor in Faculty of Geology and Mine teaching GIS technology and Mine Modeling.*


(2) THE NATIONAL AGENCY OF NATURAL RESOURCES (AKBN)

The National Agency of Natural Resources (AKBN) has as main object of its activity development, and supervising the rational utilization of natural resources, based on the government policy, and monitoring them after using in: mining, hydrocarbons, and energy.

Mains tasks are: (1) Propose, consult, and cooperate for policy and strategy making; (2) Implementation of government policies; (3) Ensuring the technical review of the projects.

To ensure good results, public access, and transparency AKBN has implemented its Portal of information where every subject can find the necessary information in real time. The portal is built based on GIS. It has improved the information and transparency for the public. Everyone can find the information concerning the licensed zones, free mining zones, hydrocarbons, Hydroenergy and renewable energy.

The system gives information based on Main Menu which includes: (1) Renewable energies; (2) Hydrocarbon; (3) Mining activity; (4) Hydroenergy (**Fig.1**). *The Renewable energies* include: (a) TEC (Thermo centrals); (b) CHP; (c) Wind; (d) Sun; (e) Biomass; (f) Self production TEC.



OBJECTID	Record ID	Name	Address	Authorization Type	Authorization Date	Wind Potential	Location	Capacity
5	2003	IONIAN SHPK						
14	2011	BIOPOWER GREEN ENERGY SHPK	BALLOREN LEZHE					
15	2012	ENERGIA RINNOVABILE SHKODER SHPK	BARBULLUSH SHKODER					
16	2013	ENERGIA RINNOVABILE SHKODER SHPK	BUSHAT SHKODER					
17	2014	ENERGIA RINNOVABILE SHKODER SHPK	DAJC VELIPOJE					
18	2015	ALB/IND-07	SPILLE DIVJAKE					
19	2016	UNION EOLICA ALBANIA SHPK	KRYEVIDH KAVAJE					
20	2017	E-VENTO SRL ALBANIA SHPK	KOMUNA LU KOVE SARANDE					
21	2018	E-VENTO SRL ALBANIA SHPK	LIVADHIA SARANDE					
414	2010	BIOPOWER GREEN ENERGY SHPK	MALI RENCIT LEZHE					

Figure 1: View of GIS Portal of AKBN [Source: <http://akbn.gov.al/>]

The hydrocarbons include: (a) Agreement; (b) Agreement license. In the subcategory (b) *Agreement License*, the public can find the list of Contractors, date of their license etc.

The mining activity category includes two blocks: (a) Mining License; (b) Mining monitoring. (a) *The mining License* includes: (1) Request; (2) Requests and Act Verification; (3) Licenses; (4) License Zones. (b) *Mining monitoring* includes: (1) Risk zones; (2) Mining; (3) Solid waste; (4) Pollution Source.

The Hydroenergy includes: (a) Contracted concessions; (b) Private Hydro centrals; (3) State Hydro centrals.



Prof.as.dr.Skënder LIPO received his PhD degree at the Faculty of Geology and Mine of Tirana, Albania. He has large teaching and researching experience in the field of Mine Surveying. He is trained in Polytechnic University of Bari, Italy; Faculty of Geology and Mine in Prague, Independent University of Barcelona. He is Executive Director of Albanian Centre of Excellence. He is founder of National Mining Surveyors association. He speaks English and Russian. He has been Deputy Dean of Faculty of Geology and Mine. Actually he is working as Chief of Mineral Source Department in Faculty of Geology and Mine in Tirana, Albania.

(3) ALBANIAN GEOLOGICAL SURVEY (AGS)

The Albanian Geological Survey (AGS) activity consists on: documentation of geological activity; underground waters studying and monitoring; realizing civil geological studies; evidencing underground natural resources. All the information and data cumulated are in public disposal through the GIS technology. The Geoinformatisation directory produces maps for all fields which are in focus of AGS. This directory creates, details, and updates all the data. There are two GIS units, one for digitalization and one for data editing. All data are presented and registered in catalogues. Furthermore information is passed to the Interface, which ensures the relation of data with maps in ArcGIS program. Types of maps produced by the AGS are: geological, mineral resources, engineering geology, geological risks, metalogenesis, hydrogeology, tectonics, geoenvironment, etc. Finally all data are published in the website (<http://www.gsa.gov.al/>) (Fig.2).





Figure 2: Portal of Albanian Geological Survey.
Source: <http://www.gsa.gov.al/indexen.html>]

(4) INSTITUTE OF GEOSCIENCES, ENERGY, WATER AND ENVIRONMENT

The Institute of GeoSciences is a national research unit that operates under the umbrella of the Polytechnic University of Tirana. The mission is to improve scientific research in the field of Geoinformation. The main tasks are: to study geological phenomena; to study and evaluate natural country resources; to carry out research on natural hazards; to adopt European standards in the field; to study and monitor continuously the seismic activity; to develop, based on geoinformation technology, geomodels that supports scientific research.

One of the very important purposes of GIS technology used in GeoSciences Institute is the earthquakes monitoring. This is very important not only for the country, but also for the region, Europe and more. All the data for earthquakes are received and distributed in real time (Fig.3).

The Data Portal uses GIS to give access, transparency, and real time information. There are many data on meteorology and hydrogeology. All this information is placed on Data Portal as original data ensured according of international standards, especially WMO (*World Meteorology Organisation*). This data can be used for business or scientific purpose. Main data published in website (<http://www.geo.edu.al>) are those of meteorology, and hydrogeology received in continuing way from 40 stations spread all over the country.

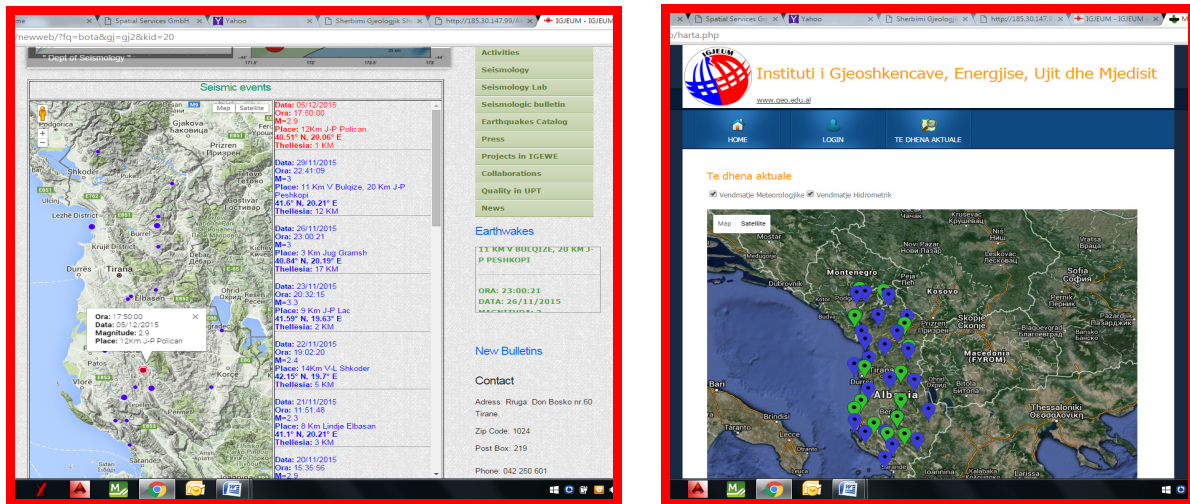


Figure 3: View of earthquakes monitoring from Institute of Geosciences
 [Source: <http://www.geo.edu.al>]

(5) STATE AUTHORITY FOR GEOSPATIAL INFORMATION (ASIG)

State Authority for Geospatial Information (ASIG) is established in 2013. *The ASIG responsibilities* are: (1) Implementation of national policy for geospatial information infrastructure; (2) Design, construction, maintenance and updating of Geodetic Framework (3) Making decisions on collection, processing and updating geospatial information; (4) Sets uniform standards and rules for creating the National GIS in accordance with EU standards; (5) Prepare rules associated with creating, updating, sharing, access and use of geospatial information and related services; (6) Administer geospatial information collected, processed and updated; (7) Ensures coordination of work with public and private sectors; (8) Develops and administers the National Geoportal and guarantees public access and stakeholders.

ASIG objectives are: (1) Creation of Geodetic framework to EU standards; (2) Establishment of national infrastructure geospatial data through Geoportal; (3) Designing and development geo-information standards and their implementation in institutions.

The National Geoportal is a "door" that allows professional users, and interested public, to watch and access in a very simple way geospatial data and Web services. This Geoportal is a very important step in the framework of the Open Governance (OGP). This Geoportal serve as a "bridge" for interagency cooperation within the efficiency in the civil service. It is also a necessary step in the establishment of geospatial Data Infrastructure (NSDI), a priority under-Government that brings Albania closer to the European Digital Agenda (Fig.4).

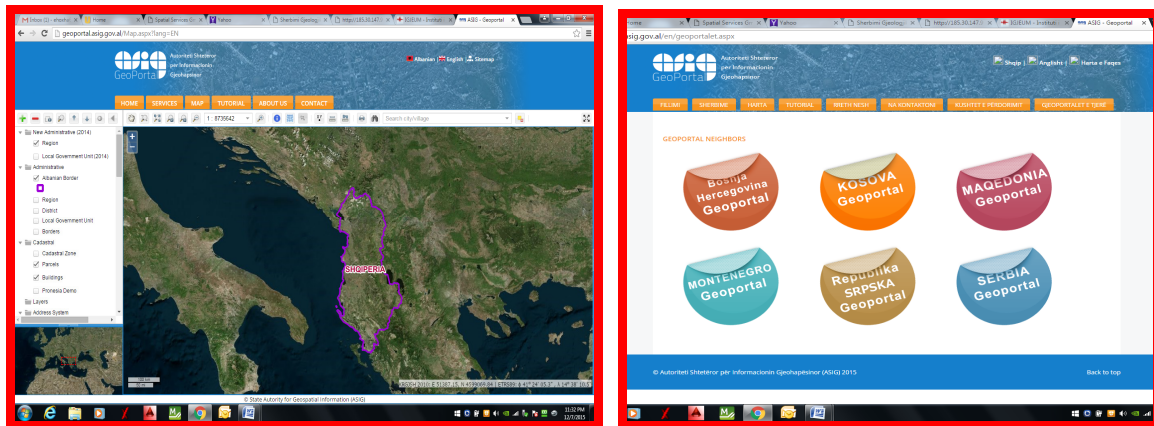


Figure 4: View of GeoPortal ASIG
[Source: <http://asig.gov.al/>]

National Spatial Data Infrastructure (NSDI) represents an integrated geospatial data system, enabling users to identify and access spatial information acquired from different sources, from local via national to global level, in a comprehensive manner. Spatial information unified within a common infrastructure provides a multitude of possibilities for upgrading public services, while disabling data duplication and data inconsistency. The Albania system is based on the best practice in Norway. This strategy will lead to creation of NSDI in Albania through following strategic areas: (1) Cooperation Infrastructure; (2) Spatial data and services; (3) Standardization; (4) Legal framework; (5) Geodetic reference system; (6) Financing and pricing; (7) Research, development and education.

During our works, very often we look for geoinformation as reference or to use them for different purpose. This is possible through online service and GIS technology. There are many agencies which publish online data, which can be accessed through GIS programs. The most used standards to publish this data online are WMS (Web Map Service) and WMTS (Web Map Tile Service). The most used programs are QGIS and ESRI ArcGIS. The import of the data is made through WMS/WMTS in Quantum GIS (QGIS), which is an “Open Source” platform which gives the possibility to view, edit, and analyze the geospatial data. The ASIG portal is connected with neighbor countries (*Fig.4*).

(6) CONCLUSIONS AND RECOMENDATION

- Modern society requires high quality spatial information, and Geoinformation represents a key element for optimal resource management in decision making processes, public access and transparency;
- The Albania is now at the stage of largely including GIS technology in the management and decision making processes;
- The standards used to implement GIS platforms are based on European standards;
- The Albanian GIS portals are in open for public and connected with other countries portal;
- There are evidenced in some cases parallel GIS projects for the same objectives, reducing efficiency of funds using;
- There are unused GIS infrastructure from Government Institutions;
- There is a lack of updated information in some of institutions portal's;

- The staff of Public Administration is largely still unqualified to use GIS technology;
- It is recommended increasing of efficiency using existing GIS platforms and infrastructures in better way;
- It is recommended to create special training programs for GIS using, especially in public administration;
- It is recommended an update of the information in daily base;
- It is recommended creating of common projects between government Institutions and Universities;

REFERENCES

- [1] Hoxha, E (2012) *Sistemet e Informacionit Gjeografik*, GEER, Tiranë, Albania.
- [2] <http://akbn.gov.al/>
- [3] <http://www.gsa.gov.al/indexen.html>
- [4] <http://asig.gov.al/>
- [5] <http://www.geo.edu.al/newweb/?index.php&gj=gj1>
- [6] <http://www.esri.com/industries/mining>

THE LEADERSHIP OF THE FUTURE – GURU LEADERSHIP²³³

LIDERSTVO BUDUĆNOSTI – GURU LIDERSTVO

Nevena Vrcelj, MSc²³⁴
Nikolina Vrcelj, doktorand²³⁵

Aleksandra Jagodić Rusić, doktorant

Abstract: *Academic literature is full of models and metaphors of leadership. The empirical research of leadership has been well-defined but has narrow focus on various leadership aspects such as behavior, power dimensions, traits and skills. On the other hand, the concept of spirituality has attracted the academic community attention in the last decade - from best-selling books about spirituality all way down to behavior textbooks. Literature in this field can only be found in non-academic publications, ancient scriptures or as discourses by leaders. The question is: does this concept work and deliver results? Is this concept used by companies and their leaders or it is just one more theoretical aspect of leadership? This paper aims to show what kind of leadership approach is used by best companies in the world, and to make suggestion for further research and improvement of leadership theory.*

Key words: *leadership, spirituality, leadership guru.*

Sadržaj: *Postoji mnogo teorija i modela liderstva u akademskoj literaturi. Empirijska istraživanja dala su dobro definisan, ali uzak fokus na pojedine aspekte liderstva, kao što su ponašanje, dimenzije moći, osobine i veštine lidera. Sa druge strane, koncept duhovnosti znatno je privukao pažnju akademaca u poslednjoj deceniji, kroz najprodavanije knjige koje govore o duhovnosti, pa sve do udžbenika za ponašanje. Literatura vezana za ovaj koncept dostupna je samo u ne-akademske publikacijama, drevnim spisima ili publikacijama samih lidera. Postavlja se pitanje: Da li ovaj koncept zaista donosi dobre poslovne rezultate? Da li ga primenjuju kompanije i njihovi lideri ili je on samo još jedan teoretski aspekt liderstva? Svrha rada je da predoči koji vid liderstva koji primenjuju najuspešnije kompanije na svetu i da sugestije za dalja istraživanja u oblasti liderstva.*

Ključne reči: *liderstvo, duhovnost, guru liderstva.*

²³³ Research presented in the manuscript is financed by Ministry of Education, Science and Technological Development of the Republic of Serbia within the project no. III47004 – „Improvement of public policy in Serbia in order to improve the social security of citizens and the sustainable economic growth”.

²³⁴ Association of Economists and Managers of the Balkans, 179 Ustanicka St., Belgrade,

nvrcelj@udekom.org.rs

²³⁵ Faculty of Business Studies, University John Nezbit, 8 Goce Delceva St, Belgrade, nvrcelj@nezbit.edu.rs

1. INTRODUCTION

At the outset of the field of leadership, the primary focus was on studying an individual leader, who was most likely a male working in some large private-sector organization in the United States of America. In that sense, leadership would be defined as the art or process of influencing people to perform assigned tasks willingly, efficiently and effectively. Enabling people to feel they have a say in how something they do results in higher levels of job satisfaction and productivity [1]. It involves setting a clear direction and vision for an organization – often a “new” direction and vision if circumstances demand it – the others will be prepared to follow [2]. But today, the field of leadership focuses not only on the leader, but also on followers, peers, supervisors, work setting/context, and culture, including a much broader array of individuals representing the entire spectrum of diversity, public, private, and not-for-profit organizations, and increasingly over the past 20 years, samples of populations from nations around the globe [3].

Leadership can no longer be simply described as an individual characteristic or difference, but rather is depicted in various models as dyadic, shared, relational, strategic, global and a complex social dynamic [4]. An integrative definition of leadership was given by Patterson in [5]: *A leader is one or more people who selects, equips, trains and influences one or more follower(s) who have diverse gifts, abilities, and skills and focuses the follower(s) to the organization's mission and objectives causing the follower(s) to willingly and enthusiastically expend spiritual, emotional and physical energy in a concerted coordinated effort to achieve organizational mission and objectives. The leader achieves personal growth, renewal, regeneration and increased stamina not only for his/her own self but also through leader/follower interactions. The leader recognizes the diversity of followers and ensures that the desired objectives are achieved by followers' own learning. This can be a result of their own or others' successes, mistakes and failures along the path of completion of objectives.*

What is desperately needed is leadership. This includes leadership in the near term to restore confidence in the economic system, and longer-term leadership in areas such as the environment. The key traits that leaders require include vision, integrity, decisiveness, accountability, great communication skills, and an ability to inspire others [6].



Nevena Vrcelj rođena je 1988. godine u Ogulinu. Diplomirala je 2011. godine na Fakultetu za poslovne studije u Beogradu, Megatrend univerziteta, na smeru Međunarodno poslovanje kao student generacije sa prosečnom ocenom 10,00. Master studije je završila 2013. godine na Fakultetu organizacionih nauka, smer Finansijski menadžment i menadžment finansijskog rizika sa prosečnom ocenom 10,00. Objavila je više naučnih radova i učestvovala na domaćim i međunarodnim naučnim konferencijama.

2. SPIRITUAL LEADERSHIP

Fry in [7] describes spiritual leadership as “*the effect of spiritual brings together or creates a sense of fusion among the four fundamentals of human existence (body, mind, heart and spirit) so people are motivated for high performance, have increased organizational commitment and personally experience joy, peace and serenity*”.

Some of the key characteristic mentioned in literature are: vision, altruistic love, humility, kindness/compassion, concern for others, patience/meekness/endurance, intrinsic motivation, character and integrity, honest communication, conscience and values, hope/faith, perseverance, do what it takes, stretch goals, expectation of reward/victory, excellence [8].

In general, there is a lack of empirical evidence to support the various models and theories of spiritual leadership. There are, however, several empirical studies related to leader spirituality [9]:

- Green, Kodatt and Duncan (2011) analyzed the relationship between ratings of leaders' transformational leadership done by followers and leader self-assessed spirituality. The higher leaders scored on existential spiritual well-being and extrinsic religiosity, the more followers rated the leaders as transformational.
- Reave (2005) reviewed over the 150 studies that she loosely linked to spirituality. Reave used the independent variables of integrity, honesty, humility, respect for others, fairness, expressing caring and concern, listening responsively, appreciating others, and taking time for personal reflection as examples of spiritual values. She found that these leadership values are often related to outcomes such as organizational success and follower motivation.
- Sanders, Hopkins and Garoy (2003) collected data on follower spirituality, follower job commitment and leadership spirituality using structural equation modeling. The researchers found that spiritual leadership was related to follower spirituality which was in turn related to employee commitment.



Nikolina Vrcelj usmerila je svoje naučno i stručno delovanje prema različitim oblastima menadžmenta, kao što je organizaciono ponašanje, poslovna komunikacija, poslovna etika, rukovođenje i liderstvo i strategijski menadžment.

Naučni rezultati su verifikovani publikovanjem više od 40 naučnih i stručnih radova na konferencijama i simpozijumima, odnosno časopisima u zemlji i inostranstvu, kao i učestvom u četiri naučnoistraživačka projekta koje finansira nadležno ministarstvo nauke Republike Srbije u dva projektna ciklusa.

Rođena je 1984. godine, a diplomirala je na Fakultetu za poslovne studije u Beogradu, Megatrend univerziteta. Student je doktorskih studija na Fakultetu organizacionih nauka u Beogradu, smer menadžment. Položila je sve ispite predviđene nastavnim planom i programom sa prosečnom ocenom 10,00 i trenutno radi na izradi doktorske disertacije.

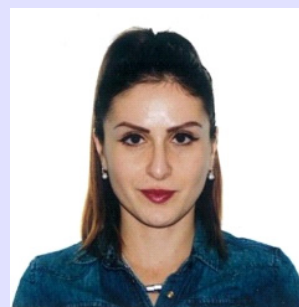
- Green, Wheeler and Hodgson (2012) carried out a study of 143 working adult leaders from the southern part of the United States who were about to begin leadership training. Five instruments used in this study (Multifactor Leadership Questionnaire, Leadership Virtues Questionnaire, The Spiritual Well-Being Scale, Daily Spiritual Experiences Scale and Allport - Ross Religious Orientation Scale) are measuring three separate constructs: virtues, spirituality/religiosity and effective leadership. The study found that leader spirituality, leader virtues and effective leadership are all interrelated. It points to the possibility that being a virtuous, spiritual person leads being an effective leader.

Based on literature, evidence exists to support the idea that more spiritual leaders are, the more followers view those leaders as effective. Leadership and spirituality have the potential to improve the workplace, humanity, and the environment, only if they are defined and practiced in an integrated way by people.

3. LEADERSHIP GURU

Global Guru is a research organization. All Global Guru Sites choose remarkable leaders who make an impact. They are not industry leaders, but people who support knowledge, personal and organizational development in their fields through speaking, training, books and media. The Top 30 Gurus, in their respective categories are the “Cream of the Crop”, the World’s Top 30 most influential Professionals Speakers, Trainers and/or Consultants in their areas. Their research came from e-mail sent to 22,000 businesspeople, consultants, academics and MBA’s around the world for nomination and public opinion poll [10]. In a survey Global Top 30 Leadership Gurus of over 22,000 business people, Robin Sharma is ranked in The Top 5 gurus along with John Maxwell, Ken Blanchard, John Kotter and Antony Robins [11].

Robin Sharma is one of the world's most highly respected leadership gurus. While Ideas of Robin Sharma are not new he surely is the best at using bite sized leadership strategies to effect better leadership in his audience. His mantra is that everyone, regardless of title must be a leader in new economy. They should take up challenges of personal excellence and do what is required [12]. Definition of leadership given by Robin Shrama at [13] is: “*Leadership has nothing to do with the title on your business card or the size of your office. Leadership is not about how much money you make or the clothes you wear. Leadership is a philosophy. It’s an*



Aleksandra Jagodić Rusić rođena je 16.12.1983. godine u Pančevu. Srednju ekonomsku školu „Paja Marganović“ je završila u Pančevu 2002. godine. Diplomirala na Fakultetu za menadžment u Novom Sadu 2009. godine na smeru Operativni menadžment. Master studije upisala na Univerzitetu Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, završila 2010. godine na smeru Poslovna ekonomija i finansije. Student je doktorskih studija na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment, smer Poslovna ekonomija. Ima desetogodišnje iskustvo u administraciji Fakulteta za menadžment, Novi Sad.

attitude. It's a state of mind. And it's available to each one of us."

He is devoted to the mission of helping organizations develop people who Lead Without a Title so that they win in this period of intense change. His clients include Microsoft, GE, FedEx, IBM, Nike, NASA, Yale University, Harvard Business School, The Young Presidents Organization, Panasonic, Unilever, L'OREAL, Oracle, The Coca-Cola Company, American Red Cross, Canada Post and a lot of other successful companies [14]. Sharma's books, such as *The Monk Who Sold His Ferrari* and *The Greatness Guide* have topped bestseller lists across the globe and have sold millions of copies in more than 70 languages.

Robin Sharma distilled ten of the most valuable and practical insights on leadership that he has taught to his global corporate clients like Starbucks, IBM, Nike, General Electric and FedEx [15]. These ideas have helped them do achieve their goals and great success in their industries:

1. ***The job of a leader is to grow more leaders.*** If leader is not building more leaders, then he is not leading, he is following. Leader's job is to inspire people to own their talents, express their gifts and do the best work of their lives.
2. ***Leaders should inspire people to dream about big success and to work hard in order to achieve it.*** "Nothing happens until you move", Sharma said.
3. ***Your behavior reveal your beliefs*** – you tell the world what you believe via how you behave.
4. ***Ideas are worthless without execution.*** The best leaders and the organizations that make great results are all about "less talk and more do". Less meetings and more delivery. Less analysis and more rolling up of sleeves and getting amazing projects done.
5. ***When you learn more you get to achieve more.*** Genius is much less about natural talent and much more about out-studying, out-preparing, out-practicing and out-learning everyone around you. Almost nothing yields the return on investment that investing in workshops, conferences, online course, audio books/books and coaching does.
6. ***Take care of the relationships and the money takes care of itself.*** Leadership is about relationships. The smartest, fastest and most effective leaders all get that the whole game is about people–developing teammates, serving customers and making the world a whole lot better by the way you show up in it. Learn to listen like a master. Commit to being more inspirational. Keep your promises. Do nice things for people. Be the most generous person you know.
7. ***Respect is not granted but earned.*** A title, position and a large office do not guarantee people will respect you. Leader has got to earn that gift. And the quickest way to earn respect is to give it.
8. ***Don't confuse movement with progress.*** Most people in business are spending the absolute best hours of their days being busy being busy. "I teach my clients a whole system of tactics to 20X productivity but a few to apply are these: start your day at 5 am, set 5 daily goals and get them done before leaving the office (that's 1850 "small wins" in 12 months), use your first 90 minutes at work to fuel your most important project and get good at saying "no", Sharma explains.
9. ***Victims don't do giant things.*** Victims make excuses while leaders drive exceptional results.
10. ***Life is short so be of use.*** To truly be a leader has nothing to do with ego-stroking, applause and fame. No, to be a leader is to make phenomenal contributions that

make the world better and cause a lasting difference. To lead is to serve. And to be of use.

According to Sharma, excellent leaders have impressive habits as well. These often include: an early morning workout, a meticulous daily plan, an hour a day for learning, attending a conference every 90 days, consume smaller amounts of food, a weekly period of renewal and reflection, scheduled family dates and dinners, nature walks, associating with positive performers, little or no TV [16].

4. CONCLUSION

Spirituality is the major constituent for most the types of leadership because spirituality is the key driver in the primary leadership traits. Followers associate good leadership with behaving ethically. The real leader for first and foremost must be a good human being. Leader must be a initiator, motivator, listener, communicator, consultant, presenter, fast and right decision maker, risk taker, tolerant and good speaker. Leader is an action hero, someone who not only brings a change in life, but transforms it. He inspires people to reach their full potential and brings out the best of them.

Concept and strategies of “applied” spirituality presented by Robin Sharma and others leadership gurus should be incorporated in companies all around the world as a best practice that makes a great results in various industries. We live in a new economy, economy of chance, and we should take new opportunities. In that sense, organization should do things in a different way and follow practical strategies given by leadership experts and gurus. On the other hand, concept also gives leadership scholars tools to help people develop their leadership capacity through developing their own spirituality and skills. Further studies should consider this concept in order to gain empirical evidence as a science proof that guru leadership is the leadership that 21 century requires.

LITERATURE

- [1] <http://businesscasestudies.co.uk/cmi/the-importance-of-effective-management/leadership-and-management.html#axzz3t02OCZDH>
- [2] Stimpson, P., Farquharson A. (2010) *Business Studies – Second edition*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 144.
- [3] Avolio B.J., Walumbwa, F.O., Weber, T.J. (2009) *Leadership: Current Theories, Research and Future Directions*, Annual Review of Psychology 60, pp. 421-449.
- [4] Avoilo, B.J. (2007) *Promoting new integrative strategies for leadership theory building*, American Psychologist 62, pp. 25-33.
- [5] <http://www.hbs.edu/centennial/businesssummit/leadership/leadership-for-the-21st-century.pdf>
- [6] Fry L.W. (2003) *Toward a theory of Spiritual leadership*. The leadership Quarterly, 14(6), pp. 693-727.
- [7] Bindlish P., Dutt P., Pardasni R. (2012), *From growing convergence of spirituality and leadership towards leadership theory*, Journal of Spirituality, Leadership and Management,
- [8] <http://globalgurus.org/leadership/leadershipgurus30.php>
- [9] Green M., Wheeler C.A., Hodgson M.N. (2012) *Leader Spirituality and Leader Virtues as a Predictors of Effective Leadership*, Journal of Spirituality, Leadership and Management,

Leadership, Journal of Spirituality, Leadership and Management Inc., Sydney, vol. 6 no.1, pp. 35-47.

- [10] <http://globalgurus.org/leadership/about.php>
- [11] <http://globalgurus.org/leadership/leadershipgurus30.php>
- [12] <http://www.globalgurus.org/leadership/leadershipgurus30.php>
- [13] <http://www.robinsharmaarticles.com/what-is-leadership/>
- [14] <http://www.robinsharma.com/speaking/clients>
- [15] <http://www.robinsharma.com/blog/07/the-top-10-things-amazing-leaders-do/>
- [16] <http://www.robinsharma.com/blog/03/the-7-beautiful-things-excellent-leaders-do/>

STRATEGIJSKI MENADŽMENT VANREDNIH SITUACIJA KAO STRATEGIJSKA POTREBA DRŽAVE

STRATEGIC MANAGEMENT OF EMERGENCY SITUATIONS AS STATE'S STRATEGIC NEED

PhD, Duško Tomić, vanredni profesor²³⁶
MSc, Jelena Dinić, asistent profesora²³⁷
BA, Predrag Lečić²³⁸

Apstrakt: *Savremene političke institucije i uređenja, dakle instrumenti upravljanja, odnose se u najvećem broju, i sada kao i ranije, na nacionalnu državu. Još uvek se "o društvu i državi misli, i oni se organizuju i žive kao da su podudarni". To dovodi do smanjenja državne sposobnosti upravljanja, tj. do razgradnje sposobnosti dolaska do politički poželjnih stanja putem nacionalnih mera: od spoljašnjeg ugrožavanja bezbednosti sve manje se može odbraniti i sve manje se može zastrašivati preko napora oko nacionalne odbrane. Ni dalja proizvodnja nuklearnog oružja, ni razaranje ozonskog sloja, ni otopljanje klime ili organizovani kriminal ne sprečavaju se stacioniranjem novih raketa sa više bojnih glava, niti povećanom preciznošću pogađanja cilja. Stoga ovladavanje aparaturom političkog odlučivanja u vanrednim situacijama, koji sve više traži kreativnost, umesto nametanja rešenja, izrodio je novi pristup vanrednim situacijama koji možemo determinisati kao strategijski menadžment vanrednih situacija.*

Ključne reči: *vanredne situacije, upravljanje, bezbednost, integrisani odgovor*

Abstract: *Contemporary political institutions and arrangements, therefore, management instruments, refer to the greatest number, and now as before, the nation-state. It is still "on the society and the state of thought, and they are organized and live as if they are compatible." This leads to a reduction in state management capabilities, i.e. degradation ability to arrive at politically desirable states through national measures from compromising the security of outer less can be defended and less can be intimidated over efforts to national defense. Neither the further production of nuclear weapons, nor the destruction of the ozone layer or the climate warming or organized crime cannot be prevented by stationing new missiles with multiple warheads, nor increased accuracy of target. Therefore, mastering apparatus of political decision-making in emergency situations, which are increasingly looking for creativity, rather than imposing solutions, produced a new approach to emergency situations that can be determined as strategic management of emergencies.*

Key words: *emergency management, security, integrated response*

²³⁶ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, Beograd, Srbija, dusko.tomic@fim.rs

²³⁷ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, Beograd, Srbija, jelena.dinic@fim.rs

²³⁸ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, Beograd, Srbija, predrag.lecic@fim.rs

RAZVOJ I KARAKTERISTIKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA VANREDNIH SITUACIJA

Evolucija menadžment sistema tokom XX veka odvijala se u četiri različita nivoa u sklopu sagledavanja prevencije vanrednih situacija :

1. Menadžment sistem pomoću kontrole, koji odgovara poznatoj uobičajenoj i stabilnoj promenljivosti sredine. Promena je spora, a budućnost predstavlja ponavljanje prošlosti. Finansijsko planiranje i kontrola, sa kratkoročnom orijentacijom, usmereni su na preduzimanje menadžment kontrolnih aktivnosti, posle činjenice da se nešto dogodilo. Ovaj sistem odgovara stabilnom nivou turbulentnosti sredine organizacije.

2. Menadžment sistem pomoću ekstrapolacije koristi se u uslovima kada je promenljivost sredine organizacije predvidljiva ekstrapolacijom prošlosti. Smatra se da su budućnost i događaji u budućnosti predvidljivi ekstrapolacijom trendova prošlosti. Ovaj sistem odgovara drugom reaktivnom nivou turbulentnosti okruženja organizacije. Promene su brže (period 1930-1960. g.), ali menadžment organizacija ima pozitivan stav prema prošlosti, probleme rešava kao ranije, na stari način, a na budućnost gleda kao nastavak, tj. ekstrapolaciju prošlosti. Glavni predstavnik ovog menadžment sistema je dugoročno planiranje (Long range planning).

3. Menadžment sistem pomoću anticipacije promena odgovara bezbednosnom okruženju države, odnosno organizacije, čija se budućnost može predvideti. Javljanje se diskontinuiteti u razvoju i funkcionisanju. Diskontinuiteti u razvoju i poslovanju organizacija su još uvek spori i "poznati", tako da dozvoljavaju vremensko predviđanje eksternih faktora, tj. šansi i pretnji i adekvatan odgovor na takve izazove i promene. Kao menadžment sistemi pomoću anticipiranja promena navode se: periodično strategijsko planiranje (Periodic strategic planning) i upravljanje strategijskim pozicijama (Strategic posture management).

4. Menadžment sistemi koji se zasnivaju na fleksibilnom/brzom odgovoru pojavljuju se kao reakcija na povećanje frekvencija promena u okruženju preduzeća i uslove u kojima se mnoge promene razvijaju suviše brzo da bi se moglo primeniti klasično vremensko predviđanje. Radi se o takvim promenama u osamdesetim i devedesetim godinama XX veka, koje označavaju potpune ("nove") diskontinuitete u odnosu na prošlost. Takvim nivoima turbulentnosti



*Profesor dr **Duško Tomić** rođen je 1966. godine. Diplomirao je na Fakultetu civilne odbrane 1991. godine. Magistarske studije završio je 2005. godine na Fakultetu političkih nauka u Beogradu gde je i doktorirao 2009. godine. Višedecenijsko iskustvo u oblasti bezbednosti, upravljanja kriznim situacijama i prevenciji bezbednosnih rizika i pretnji pretočio je u brojne knjige, monografije i članke izdate u prestižnim međunarodnim i domaćim časopisima. U zvanju docenta, a potom vanrednog i redovnog profesora predavao je na Višoj železničkoj školi u Smederevu, Univerzitetu u Novom Pazaru, Fakultetu političkih nauka u Beogradu kao i Univerzitetu Edukons u Sremskoj Kamenici. Trenutno je angažovan kao vanredni profesor na Fakultetu za inženjerski menadžment, u svojstvu rukovodioca katedre za inženjering i menadžment u bezbednosti.*

okruženja, gde je moguće samo delimično predvideti šanse na bazi istraživanja i kreativnosti menadžment tima, ili čak kada se javljaju nepredvidljiva iznenađenja, odgovaraju različiti menadžment sistemi, odnosno koncepti strategijskog menadžmenta, reč je o pravovremenim (real-time) konceptima strategijskog menadžmenta:

- kontingentno (viševarijantno) planiranje,
- upravljanje strategijskim pitanjima,
- strategijsko upravljanje pomoću slabih signala i
- upravljanje iznenađenjima.²³⁹

Osim navedenih pravovremenih (blagovremenih) menadžment sistema, I. Ansoff govori i o tzv. pozicioniranim sistemima koji odgovaraju, uslovima i organizacijama čije se okruženje i budućnost, tj. promene mogu anticipirati (predvideti). Predstavnici pozicioniranih menadžment sistema su: dugoročno planiranje, povremeno, tj. periodično strategijsko planiranje, i upravljanje strategijskom pozicijom.

Budući da okruženje postaje sve kompleksnije i manje predvidljivo, inovativne (progresivne) organizacije razvile su različite menadžment sisteme koji omogućuju njihovu povećanu spremnost na takve promene. Dugoročno planiranje kao menadžment sistem koji se zasnivao na ekstrapolaciji prošlosti u budućnost danas nema upotrebnu vrednost i više se ne koristi u praksi organizacija.

U daljem radu izložiće se suština koncepta strategijskog planiranja i strategijskog upravljanja pozicijom, kao i pravovremenih sistema strategijskog menadžmenta koji odgovaraju višim nivoima turbulencije i kompleksnosti sredine u kojoj organizacije obavljaju svoju širu društvenu misiju.

STRATEGIJSKO PLANIRANJE

Strategijsko planiranje nastalo je šezdesetih godina XX veka, nešto manje od 10 godina posle dugoročnog planiranja. Može se reći da je podsticaj za nastanak ovog koncepta menadžment sistema bio u saturaciji i padu rasta jednog broja preduzeća. Zasićenost i opadanje rasta u to vreme nisu bili najbolje razumljivi. Radilo se o ubrzanju promena, organizacije su ušle u “doba diskontinuiteta” u kojem prošlo iskustvo nije više bilo dovoljno pouzdan vodič za budućnost.

Georg A. Steiner, veoma značajan autor u oblasti planiranja, predložio je da se strategijsko planiranje posmatra i opisuje sa različitih aspekata da bi se u potpunosti shvatilo.



Jelena Dinić

Diplomirani politikolog za međunarodne poslove, master kriminalista i doktorand na Fakultetu bezbednosti; asistent profesora na Fakultetu za inženjerski menadžment, katedra za bezbednost; autor brojnih naučnih radova i jedan od autora monografije o krivično-pravnim aspektima terorizma; učesnik brojnih regionalnih i međunarodnih konferencija iz oblasti bezbednosti i IT tehnologija.

²³⁹ Duško Tomić, Predrag Marić, Upravljanje vanrednim situacijama, Balkanski institut za rizike, Nauka i društvo, Beograd 2011.

Prvo, strategijsko planiranje predstavlja donošenje sadašnjih odluka u svetlu njihove budućnosti. Strategijsko planiranje ne znači pravljenje budućih odluka. Odluke se mogu praviti samo u sadašnjosti. Suština formalnog strategijskog planiranja je u sistematskoj identifikaciji šansi i pretnji koje leže u budućnosti. Šanse i pretnje u kombinaciji sa drugim relevantnim podacima (snagama i slabostima) organizacije predstavljaju osnovu za pravljenje boljih odluka za iskorišćenje šansi i izbegavanje pretnji.

Drugo, strategijsko planiranje je proces koji počinje sa utvrđivanjem organizacionih ciljeva, tačnije, usmeravanjem organizacije putem: vizije, misije i razvojnih ciljeva. Prema njima se definišu politike i strategije za njihovo dostizanje (ostvarenje), i razvoj detaljnih planova koji će osigurati da se strategije implementiraju kako bi se ostvarili ciljevi i misija organizacije.

Treće, strategijsko planiranje predstavlja i način života (way of life). Posvećenost strategijskom planiranju znači više od misaonog procesa, intelektualne vežbe, više od propisanog seta procesa, procedura, struktura ili tehnika. Za postizanje najboljih rezultata menadžeri i osoblje (staff) u organizaciji i državi moraju verovati i moraju želiti to da rade u skladu sa svojim mogućnostima.

Četvrto, formalno strategijsko planiranje predstavlja sistem povezanosti tri glavne vrste planova: strategijskog plana, srednjoročnih programa i kratkoročnih budžeta i operativnih planova. U tom smislu G. A. Steiner definiše strategijsko planiranje kao sistematski i više ili manje formalizovan napor sistema na utvrđivanju osnovne svrhe, ciljeva, politike i strategije sistema, kao i razvoj detaljnih planova za implementiranje politike i strategije i ostvarenje ciljeva i osnovne svrhe kompanije.

Strategijsko planiranje orijentisano je na:

1. preciznu identifikaciju i ocenu šansi i pretnji iz okruženja,
2. identifikaciju i ocenu snaga i slabosti organizacije,
3. identifikaciju postojećih i potencijalnih komparativnih prednosti u odnosu na konkurenciju
4. definisanje: misije, svrhe, ciljeva, politika i konzistentnosti strategija.



Predrag Lečić

Diplomirani inženjer menadžmenta i direktor Fakulteta za inženjerski menadžment; participant USA International visitors program – marketing i državna uprava (Harvard, Kolumbija Univerzitet, Oksvord); višegodišnje iskustvo u oblasti marketinga; autor brojnih naučnih radova iz oblasti menadžmenta.

U ravni iznetog strategijski menadžment vanrednih stanja u sebi uvek mora implementirati:

1. nadgledanje promene sredine (eksterne i interne u svim glavnim aspektima tako daleko koliko kompanija razmišlja),
2. identifikacija šansi iz okruženja kako bi se iskoristile, i opasnosti da bi se izbegle,
3. analiza snaga i slabosti sistema, važna pri formulisanju i oceni strategija,
4. formiranje misije i ciljeva,
5. identifikacija strategijskih programa za dostizanje ciljeva bezbednosti sistema,
6. ocena strategijskih programa i izbor onih koje će biti implementirane, i

7. utvrđivanje svih neophodnih menadžerskih procesa potrebnih za pravljenje pouzdanih strategija podesnih za implementaciju.²⁴⁰

Strategijsko planiranje postaje nužnost na nivou turbulencije, kada se promene i izazovi u budućnosti ne dešavaju u kontinuitetu već se dešavaju diskontinuiteti u odnosu na prošlost ali takvi diskontinuiteti koji su predvidljivi. Nivo nemira (turbulencije) u okruženju organizacije je veliki i značajan, ali se istraživačkim aktivnostima menadžera mogu predvideti šanse i pretnje za njen dalji razvoj.

U stratezijskom planiranju jedan od ključnih kriterijuma u stratezijskoj selekciji bio je da nove konkurentske strategije u istorijskom, kao i novim poslovnim područjima, moraju da odgovaraju istorijskim snagama države. I zato je analiza slabosti i jakih strana jedne države ostala prvi korak u stratezijskom planiranju.

Istraživačke studije pokazuju da nije dovoljno imati kvalitetnu stratezijsku analizu i stratezijski izbor, što je predmet stratezijskog planiranja, već je potrebno i ostvariti stratezijsku promenu. Studije su pokazale da se otpor dešava kada preduzeće napravi diskontinualnu promenu u svojoj strategiji i da se otpor priznaje u spajanju između nove strategije i "istorijske" sposobnosti menadžmenta. Javlja se potreba za stratezijskim reagovanjem i upravljanjem sve ubrzanijim promenama. I. Ansoff je tvorac novog koncepta, tačnije koncepta koji to omogućuju. To je stratezijski menadžment, kako smo već ranije istakli. Jedan od početnih koncepta stratezijskog menadžmenta je upravljanje stratezijskim pozicijama (Strategic posture management).

UPRAVLJANJE STRATEGIJSKIM POZICIJAMA

Koncept upravljanja stratezijskim pozicijama spada u tzv. pozicionirane menadžment sisteme. On odgovara razvoju i poslovanju sistema u uslovima diskontinuiteta koji su predvidljivi (poznati). Ovim konceptom obezbeđuje se upravljanje sistemom pomoću anticipiranja promena. Okruženje države je četvrtog nivoa turbulentnosti, koji ipak pruža mogućnost istraživanja i predvidljivosti pretnji i šansi za dalji uspešan razvoj.

Drugim rečima, stratezijska pozicija treba da odgovara nivou turbulencije. Stratezijska pozicija sistema opredeljuje se prema raznim parametrima: tržišno učešće, finansijska snaga, tehničko-tehnološki nivo, ulazne barijere, frekvencija promena, i dr.

Prema tome, u stratezijskom menadžmentu planiranje sposobnosti (funkcionalnih i opšteg menadžmenta) promenama stratezijskih pozicija sistema dodaje se stratezijskom planiranju. Strategija i sposobnosti su čvrsto povezani i moraju jedno drugo da podržavaju. Koncept planiranja sposobnosti pojedinih funkcija je dosta poznat i korišćen, dok se opšta sposobnost menadžmenta određuje za sledećih pet međusobno povezanih komponenata:

1. Kvalifikacije i mentalitet ključnih menadžera,
2. Društvena klima (kultura) unutar sistema,
3. Snaga strukture,
4. Sistemi i organizaciona struktura, i
5. Sposobnost opšteg (generalnog) menadžmenta da obavlja menadžerske poslove.²⁴¹

²⁴⁰ Duško Tomić, Predrag Marić, Upravljanje vanrednim situacijama, Balkanski institut za rizike, Nauka i društvo, Beograd 2011. Str 112

²⁴¹ Duško Tomić, Predrag Marić, Upravljanje vanrednim situacijama, Balkanski institut za rizike, Nauka i društvo, Beograd 2011., str.86

Prema tome, koncept upravljanja stratezijskim pozicijama, pored stratezijskog planiranja (stratezijska analiza i stratezijski izbor), uključuje i stratezijsku promenu, čija efikasnost zavisi od planiranja sposobnosti pojedinih funkcija i opšteg menadžmenta.

KONTINGENTNO (VIŠEVARIJANTNO) PLANIRANJE

Sa povećanjem turbulentnosti i kompleksnosti okruženja preduzeća, tj. povećanjem frekvencija promena i smanjenjem predvidljivosti budućnosti, države su radile na izgradnji upravljačkih sistema koji će doprineti da se uspešno odgovori takvim izazovima, obezbedi uspeh i osiguraju se od iznenađenja. Razvijali su se različiti koncepti menadžment sistema koji obezbeđuju pravovremene, fleksibilne i brze odgovore.

Kontingentno (viševarijantno) planiranje zasniva se na menadžment pristupu kontingentne teorije (contingency theory). Kontingentna ili situaciona teorija predstavlja menadžment pristup koji je fokusiran na adaptiranje menadžment ponašanja prema posebnim okolnostima organizacije i svakoj datoj situaciji.

Situacioni pristup (contingency approach) menadžmentu naglašava da ono što menadžeri rade u praksi u velikoj meri zavisi od datog niza okolnosti, tj. od situacije. To znači da se na različite situacije mora reagovati na različite načine, a ne na jedan standardan način. U suštini, ovaj pristup ističe “ako-tada” odnose, tj. “ako” postoji situaciona varijabla, “tada” je ovo akcija koju bi menadžer verovatno preduzeo.

Kontingentno planiranje se odnosi na promene koje se mogu desiti u budućnosti. Ovaj menadžment sistem koristi scenario metod, odnosno nastojanje da se izvrši identifikacija seta mogućih budućnosti koje su zasnovane na različitim pretpostavkama o kretanju i promenama ključnih faktora sredine organizacije u budućnosti. To znači da nam kontingentno planiranje omogućava da stvorimo više varijanti plana za različite scenarije budućnosti. Kontingentni planovi, kao proizvod kontingentnog planiranja, omogućuju menadžerima i organizacijama da imaju fleksibilan i brz odgovor na promene kritičnih faktora u poslovanju organizacija. Vrlo bitno je proceniti verovatnoću da li će se neki događaj desiti ili ne.

Kontingentnim planiranjem stvaraju se planovi za različite scenarije, tj. situacije, i na taj način menadžment organizacije zna koje menadžment akcije treba preduzeti u različitim “stvarnim” situacijama, koje donose promene. Na taj način se ostvaruje fleksibilan i brz odgovor na promene i izazove koje nosi budućnost.

Proces kontingentnog planiranja podrazumeva primenu Sokratovog pristupa, tj. da se postavlja pitanja: „šta ako...?”

Razvojem adekvatnih softverskih programa, kao podrške, stvorile su se pretpostavke za uspešnije kontingentno (viševarijantno) planiranje. koje je našlo svoju primenu u praksi mnogih organizacija. Ovim menadžment sistemom ostvaruje se postavka “bolje je biti približno tačan, nego precizno pogrešan”.

UPRAVLJANJE STRATEGIJSKIM PITANJIMA

Već sredinom sedamdesetih godina XX veka, s povećanjem promenljivosti u okruženju, s jedne strane, i smanjenjem predvidljivosti budućnosti, s druge, došlo se do zaključka da ni kontingentni (viševarijantni) planovi nisu dovoljni za takvu budućnost. Države su počele da

koriste novi koncept strategijskog menadžment sistema koji je nazvan upravljanje strategijskim pitanjima (Strategic issue management).

Upravljanje strategijskim pitanjima je pravovremeni (realtime) sistem. Ovaj strategijski menadžment sistem je jednostavan za uvođenje i korišćenje i ne zalazi u postojeće strukture i sisteme.

Upravljanje strategijskim pitanjima predstavlja sistematsku proceduru za rano identifikovanje i brzi odgovor na iznenadne promene unutar i izvan sistema. Sastoji se iz:

1. Kontinuirane prismotre koja je uvedena nad sredinom biznisom –tehnološkim – ekonomskim – društvenim– političkim trendovima.
2. Uticajni i urgentni trendovi procenjeni su kao ključna strategijska pitanja od strane top menadžmenta na čestim sastancima i kad god je primećena neka nova bitna pretnja ili šansa.
3. Zajedno sa osobljem za planiranje, top menadžment sortira pitanja u jednu od kategorija:
 - Veoma hitna pitanja sa dalekosežnim efektima koji zahtevaju hitnu pažnju.
 - Osrednje (manje) hitna pitanja sa dalekosežnim efektima koja mogu da se reše u toku sledećeg ciklusa planiranja.
 - Pitanja koja nisu uopšte urgentna, ali zahtevaju kontinuirano nadgledanje (monitoring).
 - Pitanja koja su “lažna uzbuna” (false alarm) i mogu biti “kap” za kasnija razmišljanja.
4. Hitna pitanja dodeljuju se na proučavanje i rešavanje bilo postojećim organizacionim jedinicama, ili kad god je potreban brz odgovor, specijalnim privremenim (operativnim) grupama.
5. Top menadžment rešava pitanja nadgledanjem strategijskih i taktičkih implikacija.
6. Top menadžment stalno drži ažurirane preglede liste pitanja i njihove prioritete.²⁴²

Kao što se vidi, koncept upravljanja strategijskim pitanjima, kao strategijski menadžment sistem, vrlo je jednostavan, mnogo jednostavniji od koncepta strategijskog planiranja ili upravljanja strategijskim pozicijama.

UPRAVLJANJE POMOĆU SLABIH SIGNALA

Pitanja koja se identifikuju prismoćrom, nadgledanjem sredine organizacije, razlikuju se po količini informacija koje sadrže. Neka pitanja se identifikuju odmah kao vidljiva i konkretna, pa ih označavamo kao jaki signali (strong signal issues). Takvi, jaki signali pružaju državama mogućnost da naprave specifične planove kao odgovor i akciju na te signale.

Druga pitanja sadrže netačne i nedovoljne indikacije u vezi s događajima koji će imati uticaj na razvoj i poslovanje organizacije. Ona sadrže slabe signale (weak signals). Slabi signali vremenom sazrevaju i postaju jaki signali.

Problem se javlja kada je nivo turbulentnosti i kompleksnosti sredine organizacije izuzetno visok. tj. kada promene počnu da se dešavaju još brže. Ukoliko organizacija čeka da slabi signali postanu jaki postoji opasnost da ne reaguje racionalno i da izgubi svoju strategijsku poziciju. To je razlog što se u takvim uslovima visokog nivoa turbulencije i poremećenosti javlja potreba da organizacija počne sa traženjem odgovora dok su signali sredine još slabi.

²⁴² Duško Tomić, Predrag Marić, Upravljanje vanrednim situacijama, Balkanski institut za rizike, Nauka i društvo, Beograd 2011., str.156

MENADŽMENT IZNENAĐENJA

Budućnost uvek nosi i neizvesnost. Kao posledica toga neke stvari, uprkos najboljim znanjima i veštinama menadžmenta organizacije, promaknu i postaju strategijska iznenađenja. Radi se, dakle, o nepredvidljivim iznenađenjima. Krajem sedamdesetih godina XX veka, koristeći rezultate iz studija o vojnim iznenađenjima, organizacije su počele da koriste novi menadžment sistem: upravljanje strategijskim iznenađenjima (Strategic surprise management): Ukoliko organizacije očekuju da će turbulentnost njihove sredine biti visoka, potrebno je da izgrade menadžment sistem: upravljanje strategijskim iznenađenjima.

Strategijska iznenađenja znače:

1. Stvari se dešavaju iznenada: neočekivano.
2. Nametanje novih problema u kojima država ima malo prethodnog iskustva.
3. Nemogućnost odgovora implicira glavni finansijski preokret ili gubitak glavne šanse.
4. Odgovor je hitan (urgentan) i normalni sistemi i procedure ne mogu da se bave time.

Sistem upravljanja strategijskim iznenađenjima ima sledeće bitne elemente:

- a) plan mreže komunikacija u slučaju opasnosti, tj. iznenađenja (emergency communication network).
- b) plan odgovornosti top menadžmenta u slučaju iznenađenja,
- c) plan operativnih (privremenih – taktičkih) grupa i njihove strategijske mreže (Strategic taskforce network).

Karakteristike koncepta upravljanja strategijskim iznenađenjima sastoje se u sledećem:

1. Kada dođe do strategijskih iznenađenja “mreža komunikacija u slučaju opasnosti” dolazi do punog izražaja. Ova mreža prelazi normalne granice organizacije i ostvaruje brzu komunikaciju unutar cele organizacije.
2. U okviru ove mreže određen je centar za dodeljivanje i evaluaciju informacija. Ovaj centar procenjuje ulazne informacije i prenosi ih na delove mreže koji su odgovorni za rešenja.
3. Odgovornost menadžmenta za vreme trajanja opasnosti su sledeće:
 - a) Jedna grupa posvećuje pažnju kontroli i održanju morala u organizaciji.
 - b) Druga grupa zagovara kontinuiranost “biznisa kao obično” uz minimalne smetnje.
 - c) Treća grupa preuzima odgovornost da odgovori na iznenađenja.
4. U poslu sa iznenađenjima strategijska operativna mreža utiče da:
 - a) Lideri članovi operativne grupe prelaze normalne organizacione linije i stvaraju strategijske akcione jedinice (ne samo planiranje).
 - b) Komunikacija se direktno ostvaruje između operativnih i centralne top menadžment grupe.
 - c) Top menadžment formuliše sveobuhvatnu strategiju, određuje odgovornosti za implementaciju i koordinira implementacijom.
 - d) Decentralizovane operativne grupe implementiraju njihove komponente nove strategije.
 - e) Može da se stvori nekoliko mreža unapred: jedna za bavljenje iznenađenjima na tržištu, drugu za tehnološka iznenađenja, a treću za politička iznenađenja, itd.
5. Članovi operativnih grupa i mreže komunikacija obučeni su za brzo donošenje odgovora na nove probleme, koji podrazumevaju kreativnost, analitičke tehnike i timski rad.
6. Mreže su vežbe u uslovima kada nema krize u adresiranim strategijskim pitanjima, ako ona nisu iznenađenja.

Ovaj koncept upravljanja strategijskim iznenađenjima čini suštinu, ali u vrlo skromnoj literaturi iz ove oblasti postoje i drugačiji slični pristupi.²⁴³

²⁴³ Duško Tomić, Predrag Marić, Upravljanje vanrednim situacijama, Balkanski institut za rizike, Nauka i društvo, Beograd 2011., str.147

ZAKLJUČAK

Države su uglavnom izgubile mogućnost kontrolisanja i upravljanja transnacionalnom komunikacijom i sa njom povezanom razmenom informacija. Globalno širenje novih informativnih i komunikativnih tehnologija nije do danas, kao što je predvideo Džordž Orvel u „1984”, ojačalo državu u odnosu na individuu, već individuu u odnosu na državu. Ili, da to izrazimo recima Komisije za globalno upravljanje (Commission on Global Governance 1995, str. 62): „Informativna i komunikativna revolucija su doprinele tome da se moć, koju su hijerarhijske strukture često nagomilavale u malim grupama, podari celokupnom društvu i da se uz to poboljša sposobnost komuniciranja grupa koje nisu vezane za neko mesto”. Tako se, na primer, pomoću digitalnih tehnologija kodiranja mogu posredovati velike količine informacija bez mogućnosti državne intervencije.

U takvoj ravni svaka odgovorna država mora imati izgrađen sistem strategijskog menadžmenta vanrednih situacija koji u sebi ne nosi važnost političke vlasti, nego njenu odgovornost da adekvatno se bori sa različitim tipovima vanrednih situacija, ima adekvatno obrazovan i profilisan kadar koji neće robovati klišeima, već će biti inventivan, progresivan, savremen i svovremen.

LITERATURA

- [1.] Adler, Emanuel/Haas, Peter M. 1992: Conclusion: Epistemic Communities, World Order, and the Creation of a Reflective Research Program, in: *International Organization* 46:1, 367-390.
- [2.] Albrow, Martin 1996: *The Global Age. State and Society Beyond Modernity*, Cambridge (Deutsche Übersetzung: *Abschied vom Nationalstaat*, Frankfurt a. M. 1998).
- [3.] Anderson, Jeffrey J. 1998: Die „soziale Dimension“ der Strukturfonds: Sprungbrett oder Stolperstein?, in: Leibfried, Stephan/ Pierson, Paul (Hg.): *Standort Europa. Europäische Sozialpolitik*, Frankfurt a. M., 155-195.
- [4.] Bernstein, Peter L. 1997: *Wider die Gotter. Die Geschichte von Risiko und Risikomanagement von der Antike bis heute*, München.
- [5.] Benhabib, Seyla 1996: *Democracy and Difference. Contesting the Boundaries of the Political*, Princeton, NJ. Bemauer, Thomas/Moser, Peter 1995: Sind große Staaten politische Dinosaurier? Wirtschaftliche Globalisierung und das Paradox der politischen Zersplitterung, in: *Neue Zürcher Zeitung* 216:132, 31-32.
- [6.] Bienen, Dirk/Rittberger, Volker/Wagner, Wolfgang 1996: *Democracy in the United Nations – Cosmopolitan and Communitarian Principles*, in: Mayer, Peter/Nielebock, Thomas/Schimmelfennig, Frank (Red.): *Sovereignty, International Democracy, and the United Nations*, *Tübinger Arbeitspapiere zur Internationalen Politik und Friedensforschung* 26, Tübingen, 19-37.
- [7.] Duško Tomić, Predrag Marić, *Upravljanje vanrednim situacijama*, Balkanski institut za rizike, Nauka i društvo, Beograd 2011.

MARKETING MENADŽMENT KULTURNIH INSTITUCIJA

MARKETING MANAGEMENT OF CULTURAL INSTITUTIONS

dr Aleksandra Brakus, docent²⁴⁴

Sažetak: Cilj rada je da se pokaže da kulturne institucije putem dobrog marketing menadžmenta i komunikacijom sa svim interesnim grupama - stejholderima, mogu ostvariti dobar imidž, koji će ih izdvojiti od konkurencije i ostvariti partnerske odnose sa svim ciljnim grupama. Odnosi s javnošću zauzimaju veoma bitno mesto u savremenom poslovanju kulturnih institucija. Da bi kulturna institucija bila lider na tržištu kulturnih usluga mora imati dobru marketing strategiju koja će je izdvojiti od konkurencije i pozicionirati je u svesti konzumenata kulturnih proizvoda i usluga.

Ključne reči: Marketing menadžment, odnosi s javnošću, marketing strategija, holistički marketing

Abstract: The aim is to show that cultural institutions through good marketing management and communication with all interest groups - stakeholders, can achieve good image, which will make it stand out from the competition and make partnerships with target groups. Public relations take a very important place in modern business of cultural institutions. If cultural institution wants to be a leader in the market of cultural services it must have a good marketing strategy that will stand out from the competition and position it in the awareness of consumers of cultural products and services.

Key words: Marketing management, public relations, marketing strategy, holistic marketing

1. UVOD

Posebne kompetentnosti određenih organizacija, u ovom slučaju kulturnih institucija omogućavaju im superiornost u odnosu na ostale organizacije na tržištu kulturnih usluga. Zato inovativne kulturne institucije planski stvaraju kombinaciju imovine i stručnosti na osnovu kojih mogu ostvariti trajnu konkurentsku prednost na tržištu kulturnih usluga. Ono što menadžment kulturnih institucija mora da utvrdi je strategija koja vodi ka trajnoj konkurentskoj prednosti.

Pojedini autori smatraju da je odgovor u stvaranju snažne tržišne pozicije zasnovane na diferenciranoj ponudi organizacija, podizanju snažnih barijera ulaska, stvaranju jake pregovaračke pozicije prema kupcima. Drugi autori tvrde da se tajna trajne konkurentске prednosti nalazi u stvaranju što većeg tržišnog učešća, ili u građenju adekvatnog portfolija isplativih i kupcima atraktivnih poslova, ili u obavljanju samo onih aktivnosti u kojima organizacija ima jasne komparativne prednosti, ili u izgradnji skupa superiornih resursa i kompetencija, ili u ponudi proizvoda i usluga koji se izdvajaju po kvalitetu, a koji nemaju bliske supstitute, ili u liderstvu u inovacijama, ili u brzini u reagovanju u odnosu na druge itd.

²⁴⁴ Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija, brakus011@gmail.com

Ovi razni pristupi sugerišu da definitivni odgovor na pitanje šta vodi trajnoj konkurentskoj prednosti ne postoji jer je konkurentska prednost, kao i konkurencija, meta u stalnom pokretu [1].

Savremena tržišta usled niskih stopa rasta sve više su pritisknuta konkurentskim okruženjem, zahtevajući od organizacija da se prilagode novim uslovima tržišta koja zahtevaju visok nivo tehnologije, uvećavanje veličine i kompleksnosti poslovanja organizacija i kupaca, značajne promene u potrošnji, velike tehnološke potrebe, sve to ukazuje na potrebu za kvalitetnim konkurentskim marketing strategijama na poslovnom tržištu.

Značajni istorijski pristupi menadžmentu su uticali na način na koji današnji menadžeri sakupljaju i upravljaju informacijama koje su im potrebne da razumeju svoju organizaciju i donose dobre odluke. Takođe su uticali i na način da menadžeri razumeju kako različiti delovi kompanije zajedno funkcionišu kao celina i prepoznaju kada i gde određene prakse menadžmenta mogu da daju rezultate.

Jedan od načina da se menadžeri prilagode novonastalim situacijama na tržištu jeste da se suoče sa složenim prilikama u organizaciji i van nje i da organizaciju posmatraju sa sistemskog stanovišta.

Sistem je skup međusobno povezanih elemenata ili delova koji funkcionišu kao celina. Umesto da se jedan deo organizacije posmatra nezavisno od drugih delova, sistemski pristup podstiče menadžere da dublje razmišljaju, tražeći veze između različitih delova organizacije [2].

Gotovo sve organizacije treba posmatrati, u ovom slučaju kulturne institucije, kao otvoreni sistem koji je u stalnoj interakciji sa okruženjem. Ovaj pristup govori o tome da menadžeri trebaju da posmatraju organizaciju kao deo okruženja i da traže veze između različitih delova organizacije i različitih delova njenog okruženja.

Posmatranje organizacije kao deo okruženja, znači da je ona izložena uticaju konkurentskih, ekonomskih, društvenih,



Doc. dr Aleksandra Brakus je rođena u Beogradu, gde je završila osnovnu školu i V beogradsku gimnaziju prirodno - matematički smer. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, smer marketing. Upisala je master studije Marketinške komunikacije i odnosi s javnošću na Ekonomskom fakultetu u Beogradu i odbranila master rad pod nazivom "Novi koncepti marketinških komunikacija na tržištu Srbije". Po završetku master studija upisuje trogodišnje doktorske studije Menadžment kulture i medija, na Fakultetu dramskih umetnosti u Beogradu. Doktorsku disertaciju pod nazivom „Strateško pozicioniranje pozorišta na tržištu kulturnih usluga Srbije“ je odbranila 2014. godine. Učestvovala je na međunarodnim interdisciplinarnim simpozijumima iz oblasti ekonomije, medija, kulture. Takođe, objavila je i više radova iz ovih oblasti. Radila je u poznatim kompanijama u marketing sektoru, gde je mogla svoje stečeno teorijsko znanje praktično da primeni i dodatno se usavrši.

tehnoloških i zakonskih/regulatornih faktora u tom okruženju.

Ovaj pristup takođe primorava menadžere da uvide na koji način okruženje utiče na organizaciju, i da se usredsrede na bolju komunikaciju i saradnju u organizaciji.

Ono što je činjenica da stručnjaci iz oblasti menadžmenta nemaju isto mišljenje o tome koji je najbolji način primene menadžmenta, i da ne postoji jedan najbolji način.

Istražujući pojam i primenu menadžmenta u organizacijama, može se zaključiti da nijedan pristup nije univerzalan. U situacionom pristupu menadžmentu govori se o tome da ne postoje univerzalne teorije menadžmenta i da najefektivnija teorija menadžmenta zavisi od vrste problema ili situacije sa kojom se menadžeri suočavaju u datom trenutku. Menadžeri treba više vremena da izdvoje za analizu problema, situacija i zaposlenih pre nego preduzmu akciju.

Odgovornost menadžera umetnosti je velika. Oni su zaduženi za stvaranje atmosfere u kojoj će umetnik razvijati i stvarati svoje vizije i približavanje publike delu umetnika na što efikasniji i efektivniji način, i to tako da željno očekuju takva iskustva.

Popularna muzika, pozorište, tematski parkovi, televizija, druge medijske kompanije, filmska i muzička industrija – svi traže menadžera koji će pomoći da se ostvari osnovna svrha firme [3].

2. MENADŽMENT I UMETNOST

Menadžeri u umetnosti pre nego što razviju i organizuju izvršenje planova potrebno je da procene ozbiljne probleme sa kojima se suočava umetnička organizacija u XXI veku. Moraju da analiziraju okruženje prilikom ostvarivanja svoje misije.

Najveći izazov za *menadžere umetnosti* jeste bavljenje promenom, promenom uslova u spoljašnjem okruženju, menjanjem stilova i pristupa umetnosti umetnika, napretkom u predstavljanju i približavanju umetnosti promenljivoj publici. Otkako čovek postoji, postoji i potreba umetnika da stvara. I u teškim vremenima i u vremenima ekonomske krize umetnici i dalje pišu, komponuju, glume itd.

Druga najstarija profesija je menadžer umetnosti. Kada su naši preci počeli da crtaju da bi ilustrovali svoje ideje ili istoriju, postojali su „menadžeri umetnosti“ koji su promovisali umetničke događaje.

Menadžer u umetnosti je osoba koja organizuje susret umetnika i publike. Njega karakterišu vođstvo i sposobnost da se organizuje grupa ljudi kako bi se postigao zajednički cilj. Njegov zadatak jeste i da doprinosi umetnosti i zajednici u kojoj radi. Uloga menadžera u umetnosti i kulturi se razvija, mnoge umetničke ustanove prolaze kroz proces prilagođavanja kulturnom okruženju i kulturnim potrebama koje se stalno menjaju. Umetničke organizacije moraju stalno da procenjuju prilike i pretnje pred kojima se nalaze.

Menadžer u kulturi i umetnosti mora posedovati veštine, znanja i sposobnosti za obavljanje posla kojim se bavi. Takođe menadžera treba da karakteriše i strast za onim što radi i snažan osećaj svrsishodnosti. Nagrada za rad u ovoj oblasti može biti nešto mnogo veće od plate. Snažna lična misija i osećaj svrsishodnosti važan su deo profila menadžera u umetnosti [4].

On treba da bude obučen da udovolji potrebama profesije svojih klijenata tako što će efikasno rešiti probleme koji su aktuelni i koji ih čekaju u budućnosti. Koje god promene da se dese u

narednom periodu menadžeri u kulturi će morati da poseduju dinamičnu viziju i artikulirano rukovođenje.

Menadžment u kulturi podrazumeva napor čoveka da svesnom delatnošću uskladi, dovede u određene odnose ljudske potrebe, rad i stvaralaštvo u oblasti kulture i umetnosti, radi bogatijeg i dinamičnijeg kulturnog života zajednice [5].

Predmet menadžmenta u kulturi je proučavanje svih načina organizovanja koji se javljaju u različitim društvima i u različitim istorijskim periodima, unutar kulturnih delatnosti u celini i u pojedinim oblastima kulture. Menadžment u kulturi i umetnosti ima za cilj da pronade odgovarajuća organizaciona rešenja, koja mogu da doprinesu razvoju, društvenoj i tržišnoj efikasnosti kulturnih delatnosti.

Marketing srećemo svuda. Ljudi i organizacije su formalno ili neformalno uključeni u niz aktivnosti koje se mogu nazvati marketingom. Marketing nije jednostavno definisati s obzirom na širinu i dubinu poslovnih aktivnosti koje preduzimaju tržišni akteri. Ne postoji opšte prihvaćena definicija marketinga. On se više nego bilo koje druge poslovne funkcije bavi potrošačima. Najveći broj definicija marketinga govori o značaju zadovoljenja potreba i želja potrošača u procesu razmene na tržištu. Potrebe i želje potrošača uzimaju se za početnu i završnu tačku svih marketing aktivnosti.

Marketing predstavlja jedan od najstarijih ljudskih aktivnosti, ali se ipak smatra mladom menadžerskom disciplinom. Neki elementi marketinga dosežu čak i do antičke Grčke, Feničana i Mletačkih trgovaca, ali svoj puni značaj dobija razvojem tržišta.

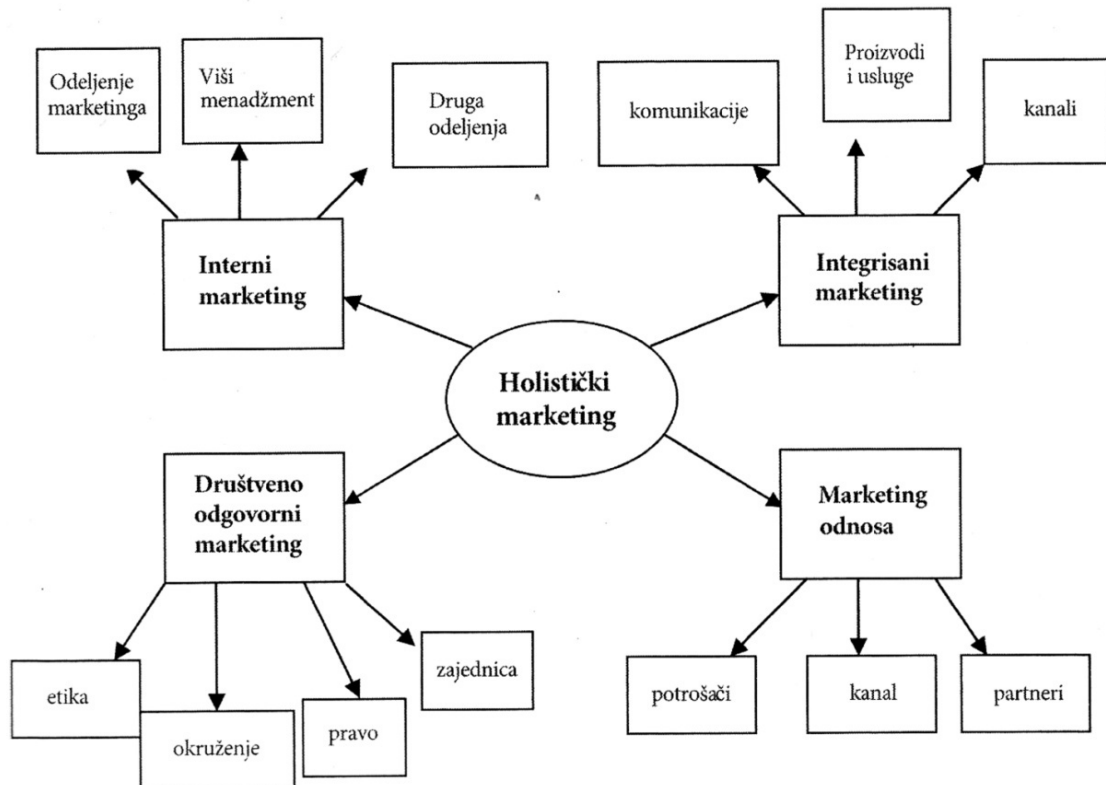
Koren termina marketinga je u anglosaksonskoj reči tržište („market“). Marketing je, u stvari, jezička kovanica čije je etimološko značenje „stavljanje na tržište“. Praktično, marketing podrazumeva neposredne i posredne aktivnosti koje preduzeće preduzima ili ima nameru da preduzme prema izabranom tržištu [6]. Marketing koncept se danas čini tako logičnim što ranije nije bio slučaj. Na početku on nije bio dovoljno prepoznat kao deo poslovne filozofije menadžmenta i bitan deo u organizaciji preduzeća.

Trendovi i snage koje oblikuju XXI vek vode organizacije ka usvajanju i primeni novih verovanja i praksi. Brojne promene u okruženju zahtevaju prilagođavanje i reagovanje organizacije na njih. Menadžeri sve više postaju svesni potrebe potpunijeg, kohezivnijeg pristupa koji prevazilazi tradicionalnu primenu marketing koncepta.

Holistički marketing je koncept koji polazi od toga da je za marketing sve važno i da je potrebna šira, integrisana perspektiva.

Koncept holističkog marketing se zasniva na razvoju, oblikovanju i implementaciji marketing programa, procesa i aktivnosti koji prepoznaje njihovu obuhvatnost i međuzavisnost. U holističkom marketingu „sve je važno“ za marketing i neophodna je široka, integrisana perspektiva. Komponente holističkog marketinga su: 1) interni marketing, 2) integrisani marketing, 3) društveno odgovorni marketing i 4) marketing odnosa [7].

Na slici su prikazane osnovne dimenzije holističkog marketinga.



Slika 1. Dimenzije holističkog marketinga [8].

Glavi cilj dobrog marketinga jeste izgradnja dobrih odnosa sa ljudima i organizacijama koji mogu da utiču na uspeh marketinških aktivnosti kulturnih institucija na tržištu kulturnih usluga. Holistički pristup marketingu uključuje marketing odnosa jer razvoj bliskih, dugoročnih odnosa sa svim stakeholderima, u slučaju pozorišta, muzeja, bioskopa, posebno sa publikom je proces stvaranja jedinstvene marketing imovine svake kulturne institucije.

Integrirani marketing je kreiranje, komuniciranje i isporučivanje vrednosti potrošačima, odnosno publici. Zadatak marketinga je da osmisli aktivnosti i spoji integrisane marketing programe radi stvaranja, komuniciranja i isporuke vrednosti za potrošače.

Marketing miks je jedan od glavnih koncepata u modernom marketingu. Predstavlja „skup marketing instrumenata koje firme koriste u ostvarivanju svojih marketing ciljeva na tržištu“ [9]. Marketing miks koncept odražava sistemski pristup problemu definisanja ponude preduzeća. Kombinacija instrumenata odnosno ponuda organizacija stvara određenu sliku (predstavu) kod kupaca o organizaciji i njenim proizvodima i uslugama tj. imidž. Imaginarni marketing miks je predstava u mislima kupaca (mentalna slika) koja treba da bude odraz stvarnog marketing miksa. Postoji mnogo načina da se zadovolje potrebe ciljnih kupaca. Postoje brojna oruđa/instrumenti, Makarti je dao klasifikaciju tih varijabli na četiri osnovne: proizvod, cena, promocija i distribucija. Kako su početna slova instrumenata na engleskom (Product, Price, Place, Promotion), ovaj koncept je poznat i kao „četiri P“ [10].

Koncept 4P treba razmatrati u odnosu na 4C. Težnja za uspostavljanjem pune interakcije preduzeća i njegovih potrošača, istakla je značaj komunikacije, naročito marketinških komunikacija. Koncept 4P (proizvod, cena, promocija, distribucija), eng. product, price, promotion, place redefinisana je u koncept 4C (koncept, troškovi, komunikacija i ugodnost,

eng. concept, cost, communication, convenience). Konceptom 4C ističe se značaj uvažavanja potrošača prilikom nastupa preduzeća na tržištu. Proizvod se kreira polazeći od potreba potrošača, a u cilju isporuke očekivanih koristi. Cena više nije određena troškovima preduzeća, već ona uključuje ukupne troškove koje potrošač ima prilikom razmatranja i donošenja odluke o kupovini. Distribucija se posmatra sa stanovišta ukupne ugodnosti koja treba da se obezbedi da bi potrošač na pravom mestu i u pravom trenutku mogao da dođe do željenog proizvoda ili usluge. Termin promocija zamenjen je terminom komunikacije. Komunikacije ukazuju na značaj uspostavljanja dvosmerne veze i razmenu informacija [11]. Kulturnim institucijama na raspolaganju stoje brojne marketing aktivnosti i one moraju biti tako koordinirane da se maksimiziraju njihovi zajednički efekti.

Interni marketing je inkorporiran u koncept holističkog marketinga i predstavlja zalaganje da svi u organizaciji primenjuju odgovarajuće marketing principe, a pogotovu top menadžment. U tom smislu interni marketing kulturnih institucija ima zadatak da zapošljava, trenira i motiviše zaposlene koji će dobro uslužiti sadašnju i potencijalnu publiku. Ako uzmemo za primer pozorište onda na nivou celog pozorišta sva odeljenja moraju prihvatiti i razmišljati kao kupci, odnosno cela organizacija mora razmišljati marketinški.

Društveno odgovorni marketing predstavlja razumevanje etičkih, pravnih i društvenih uticaja na marketing aktivnosti, kao i uticaja marketinga na okruženje. Ideja društveno odgovornog marketinga da je zadatak organizacije utvrđivanja potreba, želja i interesa ciljnih tržišta i zadovoljenje tih potreba na efikasniji i efektivniji način od konkurenata, a da se pri tome očuva i unapredi dobrobit potrošača i društva u celini. Marketing praksa se suočava sa konfliktnim kriterijumima profita organizacije, zadovoljenja želja potrošača i očuvanja javnih interesa.

Ali moguće su različite društvene inicijative organizacija, kao što su: kampanje podrške za promenu ponašanja, promovisanje društvenih problema, donacije, društveno odgovorna poslovna praksa i sl. Društveno odgovorni i održivi marketing rezultira poboljšanjem reputacije organizacije, povećanjem svesnosti brenda, jačanjem lojalnosti potrošača, povećanjem prodaje i zastupljenosti u medijima [12].

Kulturne institucije predstavljaju organizacije čija je društvena odgovornost velika. Misija kulturnih institucija je obrazovnog i vaspitnog karaktera, ali pored toga pozorišta pokazuju svoju društvenu odgovornost organizovanjem događaja ili predstava i na taj način pomažu u prikupljanju finansijskih sredstava koja su neophodna za doniranje u humanitarne svrhe. Pozorišta su zaista svesna svoje uloge u društvu i to svojim delima i pokazuju. Orjentacija pozorišta na holistički marketing pruža uvid u proces stvaranja vrednosti za publiku. Holistički marketing je integrisanje aktivnosti istraživanja vrednosti, stvaranja vrednosti i isporuka vrednosti, sa ciljem izgradnje dugoročnih odnosa sa publikom i svim stakeholderima.

3. ZAKLJUČAK

Marketing i kulturne institucije su na prvi pogled nespojivi, jer primena marketing koncepta mora da se prilagodi prirodi umetničkog stvaralaštva. Ono što je sigurno da pozorište kao kulturna institucija postoji radi predstave, a pozorišna predstava radi publike.

Publika da bi došla u pozorište mora biti informisana, mora da kupi ulaznicu da bi prisustvovala kulturnom događaju. Uzimajući to u obzir sasvim je razumljivo da pozorište pored produkcije mora da se pozabavi i kvalitetom i izborom predstava za repertoar. Pored

toga mora da prouči svoje okruženje, ispita publiku i istraži konkurenciju, zatim bi trebalo da komunicira s javnošću, da maksimalno razvije sistem prodaje karata za pozorišne predstave i istražuje načine i mogućnosti organizovanja dopunskih poslovnih aktivnosti pozorišta.

I danas postoji snažno verovanje koje tvrdi da se reč umetnost i tržište nikako ne smeju naći u istoj rečenici. Prema tom verovanju, umetnost i tržište kao pojmovi se međusobno isključuju. Ali praksa je nešto što pokazuje da postoji vrlo uspešan i funkcionalan okvir unutar koga umetnost i tržište veoma uspešno funkcionišu.

Kotler takođe, smatra da je neprofitnim organizacijama sasvim primeren postojeći marketinški metodološki okvir, odnosno, da nema potrebe za „izmišljanjem novih principa, metoda i tehnika. Nužno je samo prilagođavanje specifičnostima ovog sektora.

Dok preduzeća, pre svega ostvaruju profit, pred institucijama kulture je više ciljeva i misija koje su od opšteg značaja i tiču se zadovoljenja društvenih i pojedinačnih kulturnih potreba. Organizacije kulture se staraju o kulturnim dobrima, o spomenicima kulture, prostornim kulturno istorijskim celinama, arheološkim nalazištima i znamenitim mestima, arhivskoj građi, muzejskim eksponatima itd. Pozorišta svojim proizvodima doprinose stvaranju kulturnih navika publike, njihovom oplemenjivanju i promovisanju određenih kulturnih vrednosti.

Možemo reći da su pozorišne predstave neopipljive za razliku od proizvoda materijalnog ili trajnog karaktera, koji postoje u vremenu i prostoru. Usluge pojavljujući se kao ideje, informacije postoje samo u vremenu. Bez fizičkih svojstava, usluga ne može svojim prisustvom da podseća na svoje odlike i kvalitet. Klijent, odnosno publika je uskraćena da pred sobom ima stalnu i ubedljivu potrebu svojstava usluge. Proizvodnja i potrošnja usluge ne samo da su neodvojive, nego često i inverzne: usluge se prvo prodaju, a zatim konzumiraju u prisustvu korisnika.

4. LITERATURA

- [1] Eccles R., Norhia N., (1992) *Beyond The Hype*, Harvard Business School Press, pp. 87.
- [2] Williams, Chuck, (2010) *Principi Menadžmenta*, Data Status, Beograd, pp. 38.
- [3] – [4] Berns V., (2009) *Menadžment i umetnost*, CLIO, Beograd, pp. 19.
- [5] Dragičević Šešić, Milena, Stojković Branimir, (2000) „Kultura: menadžment, animacija, marketing“, CLIO, Beograd, pp. 17.
- [6] Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., (2007) *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, pp. 4.
- [7] Gligorijević M., (2011) *Pozicioniranje brendova na poslovnom tržištu*, Dosije studio, pp. 13.
- [8] Kotler P., Keller L., (2009) *Marketing Management*, New Jersey, Pearson, Prentice Hall, pp. 61.
- [9] Kotler P., Keler K., (2006) *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd, pp. 19
- [10] Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., (2007) *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, pp. 110.
- [11] Ognjanov G., (2009) *Integrisane marketinške komunikacije*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, pp. 5.
- [12] Gligorijević M., (2011) *Pozicioniranje brendova na poslovnom tržištu*, Dosije studio, pp. 14.

PRINCIPLES OF MANAGING CURRENCY RISKS BY COMPANIES

PRINCIPI UPRAVLJANJA VALUTNIM RIZIKOM U PREDUZEĆIMA

PhD, Gligor Bishev, professor²⁴⁵
PhD, Tatjana Boshkov, assistant Professor²⁴⁶

Abstract: *Most investors are familiar with the concept of currency exposure, with constantly changing exchange rates affecting the cost of investing in international securities. These same issues also affect companies that operate internationally. So what effect do currency fluctuations have on company profits, and what are they doing to insulate themselves? In this paper we examine this question. Firms can choose to manage their currency exposure through various business practices. Truly international company, theoretically, losses when one currency falls and recovers lost when another rises. Where contracts are concerned business can also set up clauses that reduce this exposure. In many cases this comes in the form of an agreement which protects the client and the company. Some businesses also agree on setting all contracts in their core currency, protecting them from any exposure as they always paying the same relative amount.*

Key words: *hedging, business, currency exposure, exchange rate.*

Sadržaj: *Većina investitora je upoznata sa konceptom izloženosti deviznom kursu, sa njegovim promenljivim vrednostima koji utiču na troškove investiranja u međunarodne akcije. Isti problemi takođe utiču na preduzeća koja posluju na međunarodnom nivou. Postavlja se pitanje, koji efekat fluktuacije valuta imaju na profit preduzeća i šta oni rade da se izoluju? U ovom radu ispitujuemo ovo pitanje. Firme mogu da biraju da upravljaju visinom izloženosti ovom riziku na različite načine. Međunarodna kompanija, teoretski, gubi kada jednoj valuti padne vrednost ili dobija kada vrednost druge valute poraste. Međutim, poslovnim ugovorima ovakvi rizici se mogu ublažiti. U mnogim slučajevima ovo podrazumeva sporazum kojim se štiti klijent i kompanija. Neke firme takođe praktikuju da u svim ugovorima koriste jednu (osnovnu) valutu, štiteći se na taj način od bilo kog izlaganja valutnom riziku, obzirom da uvek plaćaju istu relativnu količinu sredstava.*

Gljučne reči: *hedžing, biznis, valutna izloženost, devizni kurs.*

²⁴⁵ Executive Director and Chairman of the Board, Sparkasse Bank, Macedonia, Gligor.Bishev@sparkasse.mk

²⁴⁶ Assistant Professor at University "Goce Delcev" - Shtip, Macedonia, tatjana.boskov@ugd.edu.mk

1. INTRODUCTION

In recent years, investments in international financial securities have grown significantly among individual and institutional investors. Broadening portfolios beyond domestic borders may help investors achieve greater diversification. Although the rapid growth in international investments reflects the benefits of geographic diversification, currency risk can counteract some of these advantages. Since foreign exchange rates can have a significant impact on returns, investors may be interested in hedging this risk where possible and appropriate. Investments in overseas instruments, such as stocks and bonds, can generate substantial returns and provide a greater degree of portfolio diversification, but they introduce an added risk, that of exchange rates. Since foreign exchange rates can have a significant impact on portfolio returns, investors should consider hedging this risk where appropriate. While hedging instruments such as currency futures, forwards and options have always been available, their relative complexity has hindered widespread adoption by the average investor.



Dr. Gligor Bishev, was born on 5 of April, 1958 in Strumica, R. Macedonia. With his 29 years of experience he was appointed as the President of the Board of Sparkasse Bank, Makedonia since 2013. His career began in 1984 at the National Bank of Republic of Macedonia, first as a junior economist, and later in 1993 as General Manager. In 1994 he was appointed to be Vice-governor and in the period from 1997 to 2000 he was also Vice Governor of the National Bank of Macedonia. Since 2000, he was serving as General manager in Stopanska banka AD Skopje.

Besides the professional engagement, Dr. Bishev is active in the field of economic sciences:

- Professor at the Faculty of Economics - Prilep, State University "St.Kliment Ohridski" – Bitola, Macedonia

- Professor on Faculty of Economics " St.Cyril and Methodius" – State University in Skopje and

-Professor on Institute of Economics "St. Cyril and Methodius" - Skopje.

After completing his doctoral studies in 1991, Dr. Bishev continued with his specialization in the London School of Economics and Political Science in 1995 and as a guest researcher at the Vienna Institute for Comparative Economic Studies in 1997.

During his experience, Dr. Bishev was active in several institutions like:

-Member of the Management Board of the Agency for Restructuring of Banks (1995-1999),

-Member of the technical committee of the MANU research project "Strategy for Economic Development of Macedonia" (1996-1998),

-Member of the Managing Board of the Money Market (1997-2000)

-Co-chairman of the Second desk for economic reconstruction and development of the Stability Pact (January-June 2000),

-Member of the Securities and Exchange Commission of the Republic of Macedonia Securities (March 1999 - October 2003) and

-President of the Association of Banks (2006-2010).

Today is active as a Vice president at the Economic Chamber of Macedonia and he is a

member of the Council of the Faculty of Economics in Ljubljana.

As one of the creators of the new currency and the reforms in Republic of Macedonia, Dr. Bishev also examined reforms in almost all transition economies, and he is participating in many research projects in the areas of banking and monetary theory and policy, applied economics, economic development policies of course, the balance of payments, international financial institutions, capital flows, corporate finance, investment and financial markets. Dr. Bishev has published two books, more than 300 articles and he has taken part in many discussions and research studies in professional and scientific journals in the country and the region.

2. THEORETICAL LITERATURE REVIEW

How does the exchange rate regime affect firms' incentives to hedge their exposure to currency risk? This question has been at the center of the debate over optimal exchange rate regimes in emerging markets since the financial crises of the 1990s exposed the perils of unhedged foreign currency debt. Yet there is no clear consensus among economists on whether the type (or degree of flexibility) of the exchange rate regime affects the corporate sector's incentives to take on foreign currency denominated liabilities or to insure against depreciation risk.

Two basic views exist in this respect. On the one hand, several authors have argued that pegged exchange rate regimes biases corporate borrowing towards foreign currency, due to an implicit exchange rate guarantee given by the government (Mishkin (1996) and Goldstein and Turner (2004)). Under fixed or pegged regimes, the central bank keeps currency volatility within a pre-announced range, effectively underwriting currency risk (Dooley (2000)). Thus, firms borrow in dollars to benefit from the lower ex ante dollar interest rates, and expect the government to insure them from any potential loss in the event of a large devaluation. A second variant of this argument suggests that because of limited exchange rate volatility under fixed or tightly managed exchange rate regimes, borrowers appear to consider a steep devaluation a low-probability event, and therefore neglect or underestimate the exchange rate risk associated with borrowing in foreign currency. The fact that fixed/pegged exchange rates have played a role in every recent financial crisis since 1994, and that firms relied extensively on unhedged foreign currency financing in the years leading up to the crisis, is often used as strong evidence for these views.

On the other hand, Eichengreen and Hausmann (1999) and Eichengreen, Hausmann, and Panizza (2005) dispute this view. The authors suggest that at the root of currency mismatches lies the fundamental inability of emerging markets to borrow abroad in their own currency. Inevitably, this leads to an accumulation of foreign-currency denominated debt which firms are simply unable to hedge, even if they have the foresight or prudence to match the currency structure of their assets and liabilities. In addition, McKinnon and Pill (1999) argue that adopting a floating rate regime will actually exacerbate currency mismatches. Because the domestic interest rate risk premium is a direct function of the stability of the currency, exchange rate volatility associated with floating rates will increase domestic interest rates (and thus the incentives to borrow in foreign currency) and make financial hedging more expensive.

3. EFFECTIVE RISK MANAGEMENT TOOLS FOR UPSTREAM COMPANIES

3.1. Serbia

In a modern business environment, there are high oscillations and threats from unforeseeable external shocks. It is of primary importance to choose an adequate method of payment that will provide, to the largest possible extent, security and/ or minimize occurrence of a risk event. To that end, financial derivatives which ensure security of receivables are becoming more important today. From the aspect of banking operations, development of modern financial products, including operations with financial derivatives, is of utmost importance.

Country data sheet - Serbia

Population:		7.120.666			
		2011	2012	2013	2014
GDP (real, in mn eur)		25.008	24.754	25.391	24.931
GDP (nominal, in mn eur)		33.424	31.683	34.263	33.059
GDP per capita in eur		3.457	3.439	3.544	3.497
GDP per capita PPP		10.355	10.300	10.616	10.474
GDP growth		1,4%	-1,0%	2,6%	-1,8%
Remittances (in mn eur)					
		1.751	2.154	2.234	3.660
Remittances as % of GDP					
		7,0%	8,7%	8,8%	14,7%
Total investments (in mn eur)					
		5.027	5.198	4.481	3.882
Investments as % of GDP					
		20,1%	21,0%	17,7%	15,6%
Foreign direct investments					
		3.320	753	1.298	1.236
Foreign direct investments as % of GDP					
		13,3%	3,0%	5,1%	5,0%
Total import (in mn eur)					
		16.487	16.992	17.782	18.096
Total import as % of GDP					
		65,9%	68,6%	70,0%	72,6%
Import from EU (in mn eur)					
		9.016	9.659	9.927	10.373
Import from EU as % of total import					
		54,7%	56,8%	55,8%	57,3%
Total export (in mn eur)					
		11.145	11.469	13.937	14.451
Total export as % of GDP					
		44,6%	46,3%	54,9%	58,0%
Export to EU (in mn eur)					
		5.111	5.053	6.588	7.110
Export to EU as % of total export					
		45,9%	44,1%	47,3%	49,2%

Top 10 companies	
1.	NIS
2.	JP EPS
3.	Fiat Automobili Srbija
4.	Telekom Srbija
5.	Delhaize Serbia
6.	EFT Investments
7.	JP Srbijagas
8.	Tarkett Backa Palanka
9.	Mercator
10.	Idea Beograd

Figure 1. Author's estimation.

More intensive use of these instruments would contribute to long-term and more stable sources of funding for the optimization of matching the maturities of assets and liabilities. The results obtained in this research undeniably show that although currency forward contracts represent an instrument for hedging against FX risk, their use does not increase with higher volatility of foreign exchange rates. The main reason for such situation lies in the fact that forward contracts are conducted by large companies, that is, companies with developed risk management awareness. These companies use forward contracts on an ongoing basis, irrespective of the movements of the foreign exchange rate. Actually, they use these contracts subject to their own foreign currency ins and outs (i.e. liabilities). Consequently, for larger firms a business cycle is the most important determinant for the use of financial derivatives. Other firms still complain about the foreign exchange flexibility and expect the National Bank of Serbia to eliminate the risk of foreign Importance of forward contracts in the financial

crisis, exchange rate changes, instead to hedge it through forward contracts. Therefore, the higher foreign exchange rate volatility does not represent an important determinant of the demand for forward contracts for most companies in Serbia. The main reasons for the lack of use of forward contracts and other financial derivatives in Serbia are, first of all, the unclear regulatory framework and the consequent limitations only to hedging transactions due to the limited legal regulations, as well as inadequately developed companies' awareness of the necessity to hedge against risks. Other possible reasons that may explain why the economy insufficiently uses currency forwards as instruments for hedging against FX risks are neglecting the foreign exchange rate volatility, while ignoring risks and leaving it to the

government and the National Bank of Serbia to stabilize the foreign exchange rate. It is true that the government and the National Bank of Serbia are responsible for establishing the macroeconomic environment that will allow stable conditions for doing business and, accordingly, they are responsible for systemic risk factors, including currency risk. Nevertheless, according to the present monetary policy, the main objective of the National Bank of Serbia is price stability (low and foreseeable inflation), not foreign exchange rate targeting. Therefore, the reliance of local firms on the central bank and the state, in terms of the foreign exchange rate and risk elimination, is completely unjustified. Furthermore, underdeveloped entrepreneurial spirit and the lack of understanding of business risks, as well as inadequate education, are just some of the reasons why local companies do not use forward contracts. Besides, it is a fact that many entrepreneurs have already hedged themselves, admittedly not by means of sophisticated instruments, but simply by building their selling prices on the exchange rate of RSD 115 to 120 for 1 euro. Moreover, an objective reason also lies in the fact that it is not possible to agree forward contracts with long maturities that would

serve as hedging of long-term liabilities denominated in foreign currency in a company's balance sheet liabilities. The fact is that there are numerous advantages of financial derivatives as modern financial instruments. However, taking into consideration the risks that financial derivatives potentially entail due to the undefined legal norms and at the time of the global



Tatjana Boshkov, PhD

2015-present

Assistant Professor

Faculty of Tourism and Business Logistics,

Address: "Krste Misirkov" nb.10-A, Stip, 2000,

Macedonia; www.ugd.edu.mk

2011 – 2014

Doctoral degree (PhD)

Faculty of Economics, Prilep,

University St. Kliment Ohridski, Bitola, Macedonia

2008 – 28.06.2010

Master of Science

Faculty of Economics, Prilep,

University St. Kliment Ohridski, Bitola, Macedonia,

2004-2008

Bachelor degree

Faculty of Economics, Prilep,

University St. Kliment Ohridski, Bitola, Macedonia

3.2. Croatia

Regarding the intensity of influence of financial risks on the performance of the Croatian companies, the results have shown that the price risk has the highest influence among the Croatian companies.

Country data sheet - Croatia

Population:		4.238.400			
		2011	2012	2013	2014
GDP (real, in mn eur)		38.186	37.351	37.000	36.852
GDP (nominal, in mn eur)		48.100	42.811	41.961	47.132
GDP per capita in eur		8.921	8.752	8.694	8.699
GDP per capita PPP		16.944	16.624	16.513	16.523
GDP growth		-0,3%	-2,2%	-0,9%	-0,4%
Remittances (in mn eur)		1.042	1.050	1.085	1.255
Remittances as % of GDP		2,7%	2,8%	2,9%	3,4%
Total investments (in mn eur)		7.878	7.197	6.978	6.585
Investments as % of GDP		20,6%	19,3%	18,9%	17,9%
Foreign direct investments		1.147	1.070	735	2.876
Foreign direct investments as % of GDP		3,0%	2,9%	2,0%	7,8%
Total import (in mn eur)		19.657	17.596	17.825	20.564
Total import as % of GDP		51,5%	47,1%	48,2%	55,8%
Import from EU (in mn eur)		10.065	11.770	12.220	13.082
Import from EU as % of total import		51,2%	66,9%	68,6%	63,6%
Total export (in mn eur)		19.435	17.799	18.020	21.555
Total export as % of GDP		50,9%	47,7%	48,7%	58,5%
Export to EU (in mn eur)		5.735	5.601	5.927	6.622
Export to EU as % of total export		29,5%	31,5%	32,9%	30,7%

Top 10 companies	
1.	INA
2.	KONZUM
3.	HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA
4.	ZAGREBACKA BANKA
5.	HEP
6.	HRVATSKI TELEKOM
7.	PETROL
8.	PRIVREDNA BANKA ZAGREB
9.	HEP - PRODUCTION
10.	PLIVA HRVATSKA

Figure 2. Author's estimation.

These findings could be explained by the fact that Croatia is small and open economy, which results in a high dependence on international trade. Croatian companies are more affected by currency risk. Finally, the interest-rate risk has been ranged as less important in comparison with commodity price and currency risks. The explanation of this result could be found in the fact that Croatian companies do not use debt capital heavily; therefore they are not highly exposed to the fluctuations of interest rates.

The survey's results have clearly indicated that Croatian non-financial companies manage financial risks primarily with simple risk management instruments such as natural hedging. In the case of derivatives use, forwards and swaps are by far the most important instruments. The Croatian companies use simple risk management instruments like managing assets and liabilities to a greater extent when managing price risk. Amongst the most important reasons why companies do not use derivatives, the Croatian financial managers have addressed the high costs of establishing and maintaining risk management programmes that exceed the benefits of it as the most important reason why they do not manage financial risks. Croatian managers claim that the insufficient and inadequate supply of risk management instruments offered by domestic financial industry is a very important reason why they do not use derivatives.

Croatian non-financial companies manage financial risks primarily with simple risk management instruments such as natural hedging, while in the case of derivatives usage, 'plain-vanilla' instruments like forwards and swaps are by far the most important instruments. However, exchange-traded derivatives and structured derivatives are more important in countries that have entered the Euro Zone as European financial market, together with derivative market as one of its segments, has developed significantly in recent years. Market for derivative instruments has introduced a broader assortment of new risk management products designed to help corporate managers handle financial risks. In addition to the development of exchange traded derivatives there has also been an increase in the volume of OTC derivatives introduced by commercial and investment banks (Foreign Exchange and Derivatives Market in 2004, BIS, 2005; Monetary and Economic Development, OTC derivatives Market Activity, BIS, 2000; 2002; 2005). A further growth and development of derivative markets will have an impact to the decrease of the transaction costs related to the use of derivative instruments what should make these instruments more available and feasible to a broader class of companies in different industries.

Regarding the risk management instruments that companies use in managing currency risk, it could be concluded that natural hedge like matching currency structure of assets and liabilities (e.g. debt in foreign currency) is the most important instrument in managing currency risk in both countries. In respect to the use of derivatives, the currency forward is the most important and frequently used instrument, followed by currency swap as the second most important derivative instrument. Other derivatives such as stock-exchange and OTC (over-the-counter) options are not important currency risk management instruments among the Croatian and Serbian companies. Interest rate risk in the Serbia as well as in the Croatian companies is hedged most frequently by natural hedge (e.g. matching maturity of assets and liabilities or combining debt with fixed and fluctuating interest-rates). Again, forward contract and swap are the most important derivative instruments in the risk management strategy, but in contrast to currency risk management, interest rate swap is more important than interest rate forward.

3.3. MACEDONIA

Refinancing risk is significant for Macedonia. It will need to repay large Eurobonds maturing in 2013 and 2015, as well as the PLL purchase (in 2014–16) and the bank loan guaranteed by the World Bank PBG (in 2016). Market volatility has been high since the onset of the global crisis, due to external rather than domestic factors. This was evident in 2009, when the government issued a 3½-year Eurobond at a yield of 9½ percent, more than double the 4½ percent yield of the 10- year issuance in 2005, and in 2010 when it canceled a planned Eurobond issuance after market rates spiked in the run-up to the Greek program. In addition, domestic debt features a very short average maturity of just 6 months, and hence the need to roll over existing debt on average 2 times per year.

Macedonia's exposure to currency risk could gradually be reduced by increasing domestic non FX-indexed denar issuance. Currency exposure is considerable: all external debt is in FX, and almost half of outstanding domestic government debt is FX-linked (Table 1). Taken together, almost 90 percent of general government debt is hence denominated in or linked to foreign currency. Currency risk—defined as the (high) exposure multiplied by the (low) probability of a shock—may not appear to be high in light of the stability of the peg over the past 15 years. However, reducing it would add to policy flexibility in the event of unforeseen shocks in the future. Gradually increasing the share of domestic denar-denominated, non FX-

linked debt would be a prudent strategy in this context, together with increasing the share of domestic debt in fiscal financing. These actions would also bring other benefits, including developing the domestic currency yield curve, improving the monetary policy transmission mechanism, and in general promoting greater use of denars in financial transactions.

Croatia	53
Macedonia	51
Bulgaria	33
Romania	26
Serbia	13
Ukraine	4
Hungary	0
Moldova	0

Table 1. Percentage of foreign currency debt in domestic debt
Note: Domestic debt denominated in or linked to foreign exchange.
Data for Macedonia includes structural bonds.

By developing and following a medium-term debt strategy along these lines, Macedonia can achieve the goal of minimizing medium-term costs subject to keeping risks within appropriate pre-set bounds. As described above, the government has taken the first initial steps toward renewed market development. Further gradual moves in this direction, guided by a comprehensive debt strategy, would bring the goal within reach. Achieving this goal would benefit the budget through lower interest expense and lower risks over the medium term. At the same time, developing a domestic yield curve would yield positive externalities for the real economy, as it would clearly establish a denar yield curve that can be used in pricing private sector loans and bonds.

Traditionally, Macedonia has had low fiscal deficits, ranging from -1% to +1%, but during the crisis in 2009 this grew initially to 2.5% then to 2.8% with our highest in 2012 at 3.8%. In 2013, due to the financial stimulus were at 3.5%. NBRM was able to mitigate successfully because Macedonian public debt was low at around 20% of GDP which afforded us room for expansion which we used during this crisis period.

Country data sheet - Macedonia

Population:		2.075.625			
		2011	2012	2013	2014
GDP (real, in mn eur)		6.415	6.386	6.556	6.803
GDP (nominal, in mn eur)		7.544	7.585	8.112	8.533
GDP per capita in eur		3.105	3.086	3.163	3.277
GDP per capita PPP		9.588	9.529	9.768	10.120
GDP growth		2,3%	-0,5%	2,7%	3,8%
Remittances (in mn eur)		195	198	191	204
Remittances as % of GDP		3,0%	3,1%	2,9%	3,0%
Total investments (in mn eur)		1.668	1.845	1.868	2.082
Investments as % of GDP		26,0%	28,9%	28,5%	30,6%
Foreign direct investments		344	111	252	262
Foreign direct investments as % of GDP		5,4%	1,7%	3,8%	3,9%
Total import (in mn eur)		5.053	5.071	4.983	5.485
Total import as % of GDP		78,8%	79,4%	76,0%	80,6%
Import from EU (in mn eur)		3.038	3.372	3.397	3.821
Import from EU as % of total import		60,1%	66,5%	68,2%	69,7%
Total export (in mn eur)		3.215	3.124	3.235	3.723
Total export as % of GDP		50,1%	48,9%	49,3%	54,7%
Export to EU (in mn eur)		2.281	2.110	2.386	3.025
Export to EU as % of total export		70,9%	67,5%	73,8%	81,3%

Top 10 companies	
1.	Johnson Matthey
2.	Okta AD
3.	EVN Elektrostopanstvo na Makedonija AD
4.	Makpetrol AD
5.	Elektrani na Makedonija AD
6.	Feni Industry AD
7.	Makedonski Telekom AD
8.	T-Mobile Makedonija AD
9.	Lukoil Makedonija DOOEL
10.	Arcelormittal Skopje AD

Figure 3. Author's estimation.

Apart from the macro-economy concerns, the crisis with the Euro as a currency helped boost confidence in Macedonian domestic currency [MKD denar]. This is because people naturally began to wonder what would happen with Europe; therefore, its primary currency. As a result, some people began to orient more towards the MKD. Macedonia, like most former Yugoslavian countries are highly Euro-rized, which means people save and use credits in Euros, with a 65% Euro to 35% MKD ratio. During the crisis and continuing today, the ratio of households and their propensity to save in MKD has elevated to 50%.

4. DISCUSSION AND CONCLUSION

Companies in Croatia, Serbia and Macedonia reported that are not using (and are not going to use) financial derivatives for risk hedging indicated following reasons to explain the limited practice in the derivatives market:

- Costs of risk management are greater than benefits;
- Financial reporting requirements for risk management activities;
- Lack of knowledge on financial derivatives by the firm's management;
- Difficulties in monitoring/measuring contract effectiveness;
- Risk exposures are managed more efficiently by other means;
- Exposures to currency, interest rate, or commodity price risk are not significant.

Figure 4 illustrates the most important factors for not using derivatives by the fraction of the surveyed firms reported that they are not using derivative financial instruments.

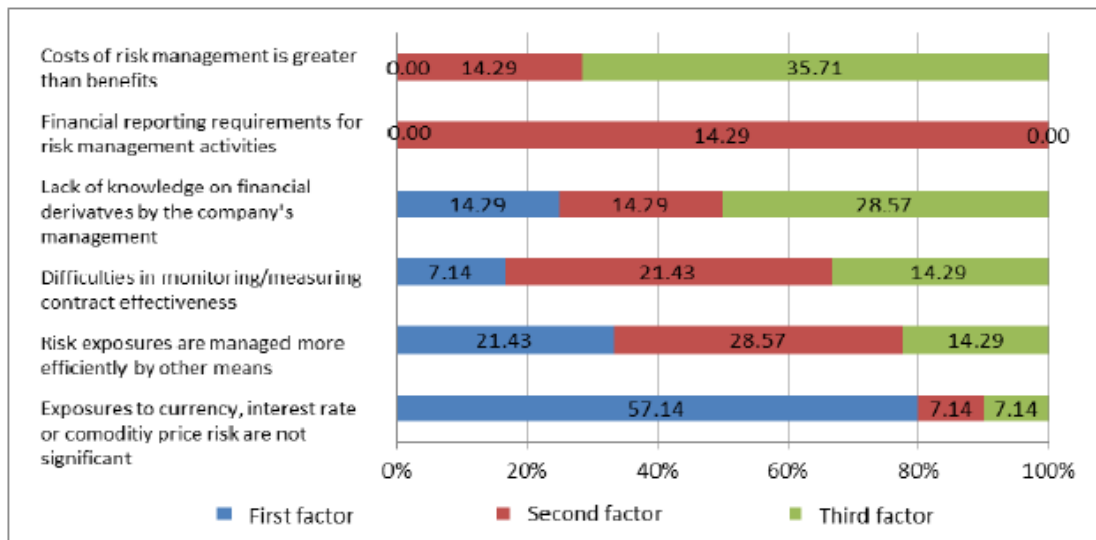


Figure 4: The most important factors for not using derivatives

From the figure above could be concluded that the biggest reason why companies not use derivatives is the non significant exposure to currency, interest rate or commodity price risk.

In general, developing countries - the Balkan countries have a shortage of savings and they imported foreign savings. Companies tend to borrow in foreign currency-Euro which is particularly popular in Serbia and Croatia, due to the lower interest rates compared to interest rates on credits in national currency. Differences in interest rates are an indicator of expected future depreciation / appreciation currency in terms of fluctuating exchange rates. The currency risk can be hedged in two ways: if the company is a net exporter and lend in currency of the net exports, or in short-term loans, if agreed today a term exchange rate to repay the loan at the time of the mature. But, in the Western Balkans as we have seen from the above researches there is no developed market of term rates to use this tool.

Namely, as an instrument to mitigate foreign exchange risk can serve the following rule - if the company does not generate income in the same currency as the loan is, repayment capacity of the loan should not exceed 50-60 EBIT of the company. In the case of depreciation, the company has the capacity to back the loan. So, those countries which are small and open (as Croatia, Serbia and Macedonia) have high indicator on protection of the EUR currency risk through their exports in Euros. These sectors can avoid currency risk by borrowing in Euros.

REFERENCES

- [1] Aguiar, Mark A., 2005, Investment, devaluation, and foreign currency exposure: The case of Mexico, *Journal of Development Economics* 78, 95–113.
- [2] Berkmen, Pelin, and E. Cavallo, 2010, Exchange rate policy and liability dollarization: What do the data reveal about causality?, *Review of International Economics* 18(5), 781–795.
- [3] Berrospide, Jose, A. Purnanandam, and U. Rajan, 2008, Corporate hedging, investment and value, *Finance and Economics Discussion Series* 2008–16 (Board of Governors of the Federal Reserve System, Washington).

- [4] Bordo, Michael, C. M. Meissner, and D. Stuckler, 2009. *Foreign Currency Debt, Financial Crisis and Economic Growth: A Long Run View?*, NBER Working Paper No. 15534 (National Bureau of Economic Research, Cambridge, Massachusetts).
- [5] Brown, Martin, S. Ongena, and P. Yesin, 2011, Foreign currency borrowing by small firms in the transition economies, *Journal of Financial Intermediation*, 20, pp. 285–302.
- [6] Burnside, Craig, M. Eichenbaum, and S. T. Rebelo, 2001, Hedging and financial fragility in fixed exchange rate regimes, *European Economic Review* 45, 1151–1193.
- [7] Caballero, Ricardo, and A. Krishnamurthy, 2003, Excessive dollar debt: Financial development and underinsurance, *The Journal of Finance* 58, 867–893.
- [8] Calomiris, Charles, 2007, Devaluation with contract redenomination in Argentina, *Annals of Finance* 3(1), 155–192.
- [9] Corden, W. Max, 2002. *Too Sensational: On the Choice of Exchange Rate Regimes* (MIT Press, Cambridge).
- [10] Dooley, Michael, 2000, A model of crises in emerging markets, *Economic Journal* 110, 256–272.
- [11] Eichengreen, Barry, and R. Hausmann, 1999, Exchange rates and financial fragility, in *New Challenges for Monetary Policy* (Kansas City: Federal Reserve Bank of Kansas City).
- [12] Eichengreen, Barry, R. Hausmann, and Ugo Panizza, 2005, The pain of original sin, in Barry Eichengreen and Ricardo Hausmann, eds.: *Other People's Money: Debt Denomination and Financial Instability in Emerging Market Economics* (The University of Chicago Press).
- [13] Eichengreen, Barry, and R. Razo-Garcia, 2006, The international monetary system in the last and next 20 years, *Economic Policy* 21(47), 393–442.
- [14] Frankel, Jeffrey A., 2005, Contractionary currency crashes in developing countries, *IMF Staff Papers* 52(2), 149–192.
- [15] Goldstein, Morris, 1998. *The Asian Financial Crisis: Causes, Cures, and Systemic Implications*, Policy Analyses in International Economics No. 55 (Institute for International Economics, Washington).
- [16] Goldstein, Morris, and P. Turner, 2004. *Controlling Currency Mismatches in Emerging Markets* (Institute for International Economics, Washington).
- [17] Kamil, Herman, 2007, A new database on currency and maturity composition of firms' balance sheets in Latin America: 1992–2005, Unpublished manuscript. (Washington: International Monetary Fund).
- [18] Magud, Nicolas, 2010, Currency mismatch, openness and exchange rate regime choice, *Journal of Macroeconomics* 32, 68–89.
- [19] McKinnon, Roland, and H. Pill, 1999, Exchange-rate regimes for emerging markets: Moral hazard and international over-borrowing, *Oxford Review of Economic Policy* 15, 19–38.
- [20] Mishkin, Frederic S., 1996, Understanding financial crises: A developing country perspective, in Bruno Michael and Boris Pleskovic, eds.: *Annual World Bank Conference on Development Economics* (World Bank, Washington).
- [21] Zettelmeyer, Jeromin, P. Nagy, and S. Jeffrey, 2010, Addressing private sector currency mismatches in emerging Europe, European Bank for Reconstruction and Development Working Paper, London.

KRITIČKA ANALIZA ULOGE NOVCA, DUGA, MONETARNOG SISTEMA I FINANSIJSKOG SEKTORA U SAVREMENOJ EKONOMIJI

CRITICAL ANALYSIS OF THE ROLE OF MONEY, DEBT, MONETARY SYSTEM AND FINANCIAL SECTOR IN MODERN ECONOMY

dr Mladen R. Perić, docent²⁴⁷

Sadržaj: Osnovni cilj ovog rada je objašnjenje uloge monetarnog sistema, novca i finansijskog sektora u savremenoj ekonomiji, njihove uloge u kreiranju ekonomskih kriza i nepravednom tretmanu koji oni nameću najširim slojevima stanovništva. U tom kontekstu, ova studija nudi pristupe ekonomskih škola misli o ulozi savremenog novca i monetarnog sistema. Studija takođe analizira retrogradnost monetarnog sistema u savremenoj ekonomiji, sa konačnim osvrtom na ulogu novca i kredita u stvaranju špekulativnih finansijskih mehura. Osnovna svrha rada je da ukaže na realne opasnosti koje ovakav model novca i monetarnog sistema ima u stvaranju finansijskih i ekonomskih kriza.

Ključne reči: novac, monetarni sistem, finansijski mehur, ekonomska kriza.

Abstract: The main objective of this paper is to explain the role of monetary system, money and financial sector in modern economy, their role in creating economic crises and unfair treatment that they impose on general population. In this context, this study offers overview of approaches with reference to different schools of economic thought about the role of contemporary money and monetary system. The study also analyzes the retrogression of the monetary system in today's economy, with the ultimate focus on the role of money and credit in the creation of speculative financial bubbles. The basic aim of the paper is to point out real dangers which this type of model for money and monetary system has in creating financial and economic crises.

Keywords: Money, Monetary system, Financial bubble, Economic crisis.

1. UVOD

Jedan od ključnih ekonomskih fenomena u poslednje tri decenije je bio tranzicija SAD-a od industrijskog giganta i izvoznika industrijskih roba u proizvođača finansijskih inovacija i izvoznika dolara (zbog uloge dolara kao svetske rezervne valute).²⁴⁸ Pored SAD, i ostatak razvijenih zemalja zapada (uglavnom zemlje EU) se deindustrijalizovao i preselio svoju proizvodnju u zemlje istoka, koje obiluju jeftinim resursima i radnom snagom. To možemo oceniti kao osnovni uzrok aktuelne krize, jer se nova ekonomska vrednost kao

²⁴⁷ Visoka škola modernog biznisa, Beograd, mladen.peric@mbs.edu.rs

²⁴⁸ Naravno, to nije moglo biti postignuto bez podrške drugih zemalja i regiona – na prvom mestu Kine, Evrope, Japana i mnogih azijskih zemalja, koje su htele da investiraju ostvarene viškove u trgovini sa energentima, robom široke potrošnje i trajnim potrošnim dobrima.

izvor uvećanja materijalnog bogatstva može stvoriti samo proizvodnjom, dok su trgovina i preraspodela u tom smislu impotentne. Zemlje razvijenog zapada su odabrale suprotnu strategiju – ulaganja u špekulativne finansijske inovacije i predimenzionirani finansijski sektor – i zbog toga su prinuđene na saniranje posledica krize izazvane tržišnom korekcijom špekulativnog finansijskog mehura.

Neverovatan rast finansijskog kapitala – kao značajnog faktora određenja savremenog kapitalističkog poretka – omogućen je političkom i intelektualnom podrškom monetarnom sistemu koji favorizuje zajmodavce naspram dužnika i bogate naspram siromašnih, deregulacijom finansijskih tržišta, smanjenjem radničkih prava i uticaja sindikata, slabljenjem i nedoslednom primenom antimonopolske regulative, itd. Rastući uticaj finansijskog sektora u globalnoj ekonomiji bio je jedan od najvažnijih pokretača dislociranja kapitala od produktivnih ka špekulativnim ciljevima ulaganja sredstava. Jednom rečju, novac i finansije su postale sopstveni *raison d'être* i umesto da obezbeđuju sredstva za finansiranje poslovanja i ekonomskog rasta, cilj finansijskog sektora je izgleda bio samo da uveća i proširi samoga sebe [9]. Cilj ovog rada je objašnjenje uloge monetarnog sistema, novca i finansijskog sektora u savremenoj ekonomiji, njihove uloge u kreiranju ekonomskih kriza i nepravednom tretmanu koji oni nameću najširim slojevima stanovništva; što na kraju dovodi do narušavanja društvenog ugovora savremenog kapitalizma i podstiče njegovu legitimacijsku krizu.

2. RETROGRADNOST MONETARNOG SISTEMA

Većina ekonomista i teoretičara ekonomije osnovne funkcije novca definiše na sledeći način: novac ima ulogu *sredstva razmene, čuvara vrednosti i obračunske jedinice vrednosti* [8]. Takođe, u literaturi su prisutni i stavovi da je sistem plaćanja uznapredovao, pa ljudi danas sve transakcije mogu da završe platnim i kreditnim karticama, umesto da kao nekada nose sa sobom velike količine plemenitih metala [12]. To sve jeste tačno, ali takav pristup nam ne osvetljava ulogu novca i monetarnog sistema u kreiranju ekonomski nepravednog društva u kojem oni koji imaju pravo i privilegiju da kreiraju novac ostvaruju velike ekonomske koristi na račun najšireg sloja stanovništva. Takođe, napredak sistema plaćanja ne znači da je i monetarni sistem savremen i u skladu sa potrebama stanovništva.

Autor J. Robertson navodi da je neizrečena svrha monetarnog sistema (od njegovog nastanka, pa sve do sada) da transferiše bogatstvo od siromašnih i slabijih ka bogatijima i moćnijim državama i pojedincima, uz maksimalno nastojanje potonjih da tu činjenicu zamaskiraju mitovima, misterijama i tehničkim trikovima. U poslednjih nekoliko vekova su se razvile i dve dodatne svrhe: monetarni sistem treba da pomogne u razvijanju tehničkih, ekonomskih i vojnih prednosti država u takmičenju sa drugim državama i maksimalno iskorišćavanje prirodnih resursa zemlje radi postizanja tih ekonomskih i političkih ciljeva [11].

Takođe, u postojećim ekonomsko-monetarnim odnosima onaj koji kreira novčanu masu ostvaruje senioražu, odnosno emisionu dobit. Drugim rečima, ako novac nema pokriće u nekoj realnoj vrednosti, prilikom njegovog prvog ubacivanja u opticaj kreator razmenjuje bezvredne papire (ili elektronske unose) za dobra sa ekonomskom vrednošću.

U dosadašnjoj monetarnoj istoriji, iskristalisala su se dva osnovna modaliteta kreiranja i ubacivanja novca u opticaj: kao privatni novac sa inkorporiranim dugom na koji se plaća kamata i kao državni novac bez duga i kamate. Prvi kreiraju poslovni subjekti u privatnom vlasništvu (najčešće banke), dok je drugi poveren državnim institucijama (najčešće centralnoj banci). Iako nas ekonomska ortodoksija uči da centralne banke kreiraju novac, to je samo

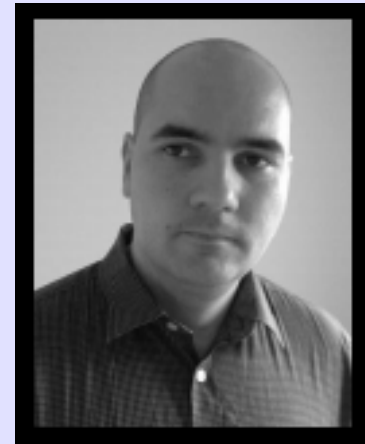
malim delom tačno, jer su one odgovorne za kreiranje monetarne baze na osnovu koje banke kreiraju depozite i kredite u opticaju, a oni čine većinu novčane mase. Takođe, uticajem na visinu referentne kamatne stope, centralne banke utiču na ponudu i tražnju za novcem, ali su banke te koje ga zapravo stvaraju i uništavaju odobravanjem i naplatom kredita.

Danas u velikoj većini zemalja preovlađuje model dužničkog novca – kada se sa novcem paralelno kreira i dug – koji je ne samo nepravedan, nego je i retrogradan. To je tako zbog toga što je nastao kao potreba nekadašnjih kraljeva i njihovih bankara da iskoriste svoj povlašćeni položaj i raspodele resurse u skladu sa sopstvenim interesima, a, vrlo često, na štetu stanovništva koje je te resurse i proizvelo. Takav monetarni sistem sigurno nije po meri velike većine stanovništva, tekovinama demokratskog društvenog uređenja i dosadašnjim civilizacijskom progresom. U nastavku ćemo se pozabaviti pogledom ekonomskih škola misli na problematiku novca i monetarnog sistema.

3. POGLED EKONOMSKIH ŠKOLA NA PITANJE NOVCA I MONETARNOG SISTEMA

I danas su aktuelne rasprave među ekonomistima da li je novac roba kao i svaka druga, ili ima neke samosvojstvene osobine koje ga razlikuju od drugih roba. Klasičari i neoklasičari gledaju na novac kao neutralni „lubrikant” koji omogućava lakše funkcionisanje privrede i ekonomije. Zbog toga se u literaturi mogu naći nazivi kao što su „novčani veo” (*veil of money*) ili neutralnost novca (*neutrality of money*).²⁴⁹ Iza toga se krije kvantitativna koncepcija, da samo apsolutni nivoi cena roba mogu biti pod uticajem promene količine novca u opticaju, a da relativne cene, kamatne stope i privreda ne trpe nikakve posledice te promene. Jednostavno, klasičari i neoklasičari na novac gledaju samo kao na robu koja je dobila ulogu razmenskog ekvivalenta za neometano odvijanje trgovine.

Austrijska škola ekonomske misli ima slično shvatanje, s tim što njeni predstavnici smatraju da količinu novca treba da određuje tržište (banke, ili da treba uvesti zlatni standard), a ne



Doc. dr Mladen Perić je rođen 1979. godine u Novom Sadu. Diplomirao je 2004. i magistrirao 2007. godine na Fakultetu za uslužni biznis Univerziteta Educons u Novom Sadu, a doktorirao na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo Univerziteta Alfa u Beogradu 2013. godine. Predmet njegovog interesovanja su ekonomija, finansijska tržišta i investiciono bankarstvo. Bio je učesnik brojnih domaćih i međunarodnih naučnih i stručnih simpozijuma i objavio je veliki broj članaka u zemlji i inostranstvu. Objavio je i četiri monografije: “Tržište korporativne kontrole” (2008), “Instrumenti tržišta obveznica” (2011), “Špekulativni finansijski mehuri savremenog kapitalizma” i “Ekonomske aspekte korporativnih bankrotstava i stečajnih procesa” koje su izazvale značajno interesovanje u krugovima ekonomista i finansijskih stručnjaka. Docent je na Visokoj školi modernog biznisa iz Beograda i predaje Uvod u ekonomiju i Upravljanje investicijama.

²⁴⁹ Prvi put je te sintagme uveo J. Schumpeter [13].

centralna banka ili neka druga državna institucija. Samim time, može se zaključiti da oni za razliku od klasičara i neoklasičara priznaju aktivnu ulogu novcu i smatraju da su poslovni ciklusi izazvani promenama u novčanoj masi pod uticajem državnih institucija.

Sa druge strane, post-kejnzijanska škola tvrdi da iako postoji iluzija da država i njene institucije kontrolišu ponudu novca, kompleksna struktura i dinamika u okviru savremenog finansijskog sistema i njegovih institucija dovodi do svojevrsnog paradoksa. Naime, umesto da država kontroliše ponudu novca pomoću sopstvene kontrole izdavanja (štampanja) novca i stepena do kojeg dozvoljava da banke plasiraju taj novac (pomoću obavezne rezerve), događa se suprotno: banke i druge nebankarske kreditne finansijske institucije nameću državi i centralnoj banci svoje potrebe za novcem. Dakle, ponuda novca je endogeno uslovljena potrebama uticajnih tržišnih subjekata, umesto nametnuta od strane države i centralne banke.

Post-kejnzijanci takođe tvrde da je ponuda novca određena tražnjom za kreditima i preferencijama tržišnih subjekata i da centralna banka ne može efikasno kontrolisati ponudu novca. Za njih, kauzalnost između depozita i kredita je obrnuta, jer banke ne moraju imati pristup depozitima da bi odobravale kredite. Kreacija kredita – i samim time novca i depozita – se čini *ex nihilo* bez prethodne potrebe za rezervama ili zlatom. Sve što je potrebno za odobravanje kredita je zajmoprimalac sa adekvatnim bonitetom i obezbeđenjem (kolateralom). Takođe, kreacija kredita (kreditnog novca) nije rezultat dodatnih rezervi banaka. I u tom slučaju je kauzalnost obrnuta. Banke prvo odobravaju kredite, a depoziti se sami kreiraju u tom procesu primenom računovodstvenog načela dvostranog obuhvatanja poslovnih promena (preko dugovne i potražne strane). Ako tada klijenti banke zahtevaju gotov novac, banke se obraćaju centralnoj banci i odatle dolaze do potrebnih sredstava. Propisane rezerve banke, isto tako, dobijaju se od centralne banke [7].

Dakle, radi se o kreditnom poimanju novca, jer on ne može biti plasiran u privredu za zadovoljenje njenih potreba a da nije stigao kreditnim putem. Drugim rečima, ukoliko se neki od ekonomskih aktera ne zadužuju, u ekonomiji neće biti novca, odnosno uslediće nestašica i deflacija.²⁵⁰ U kapitalističkoj ekonomiji novac je uglavnom dug fizičkih lica, korporacija ili državnih institucija bankama i on se neprekidno kreira i uništava. Takva je priroda savremenog novca, kojeg možemo oceniti kao sredstvo za preraspodelu društvenog materijalnog bogatstva od deprivilegovanih ka privilegovanima, jer ga kreatori stvaraju računovodstvenim unosom u svoje finansijske izveštaje, a iznos kamate koju treba da plate dužnici nije stvoren u inicijalnom periodu, tako da je u samu strukturu monetarnog i finansijskog sistema institucionalizovana Ponzi šema – tako da je čitav sistem osuđen na konstantni ekonomski rast u ekonomiji čiji su resursi ograničeni.

4. ULOGA MONETARNOG SISTEMA, NOVCA I KREDITA U PROMOVISANJU ŠPEKULATIVNIH FINANSIJSKIH MEHURA

Predimenzionirane investicije i špekulacije su svakako značajni uzroci špekulativnih finansijskih mehura. Međutim, efekti tih uzroka bi bili značajno manji da investicije i špekulacije nisu finansirane pozajmljenim novcem (koliki uticaj pozajmljena sredstva imaju na kretanje tržišta akcija se može sagledati na Slici br. 1., i neverovatno visokom stepenu korelacije između kretanja odobrenih zajmova kod brokerskih kuća i indeksa tržišta akcija). Isto se može reći i za psihološke uzroke mehura, odnosno neracionalno optimističke procene tržišnih subjekata u pogledu mogućnosti za ostvarenje dobiti na tržištu. Jednostavno, važno je

²⁵⁰ Empirijski dokazi podržavaju taj post-kejnzijanski stav. Šire videti: Kydland i Prescott [5].

shvatiti da banke zarađuju novac kada se tržišni subjekti zadužuju i zbog toga su one motivisane da što je moguće više zaduže privatni i javni sektor. Ukoliko je ekonomija u ekspanzivnoj fazi, banke ostvaruju dobit od kamata na plasirana sredstva – kreirana *ex nihilo* – a, ukoliko usledi korekcija i pad, banke ostvaruju gubitke na sredstva koja su same stvorile i ako gubici dostignu veće razmere, država i centralna banka ih rekapitalizuju, spasavaju i/ili preuzimaju (nacionalizuju). Time su banke u dobroj meri zaštićene od posledica svojih loših procena i poslovnih strategija, dakle od tržišta i njegovih zakonitosti [10].



Slika 1. Zajmovi odobreni investitorima od brokerskih kuća i Dow Jones indeks tržišta akcija (DJI) [6]

Revolucija u finansijskom sektoru pokrenuta seljenjem finansijske medijacije od banaka ka finansijskom tržištu (dezintermedijacija) je sa jedne strane donela mogućnost lakšeg pribavljanja finansijskih sredstava za tržišne transaktoare i donela je olakšanje trgovine finansijskom aktivom. Sa druge strane, to olakšano kretanje kapitala je omogućilo “naduvavanje” brojnih špekulativnih finansijskih mehura i sa time su predimenzionirano pozajmljivanje sredstava, zaduživanje i investiranje postali norma i pravilo. To naravno dovodi do nestabilnosti i fragilnosti finansijskog sistema i mogućnosti “prelivanja” kriznih impulsa iz finansija u privredu. Takođe, jedna od normi kapitalističkog poretka – a naročito njegove neoliberalne faze – je finansiranje dugoročnih potreba kratkoročnim i visoko mobilnim finansijskim sredstvima – tzv. *vruć novac* (*hot money*). To čini ekonomske jedinice ranjivim na promene kratkoročnih kamatnih stopa i mogućnosti brzog povlačenja i “seljenja” kapitala u profitabilnije sektore i/ili regione.

M. Schularick i M. A. Taylor su utvrdili da je prekretnica u izgledu i institucionalnoj strukturi finansijskog sistema bila II Svetski rat (a ništa manji značaj u tom kontekstu ima i Velika depresija koja je prethodila). Pre toga, naši prethodnici su živeli u ekonomskom okruženju gde je kredit bio čvrsto povezan i zavistan od agregatnog novca, pa je i novac, između ostalog, bio dobra osnova za proučavanje kredita i predviđanja u tom pogledu. Današnje vreme se za razliku od toga može nazvati “Doba kredita” (*Age of credit*), jer su finansijske inovacije i deregulacija omogućile kreditnom sistemu da se odvoji od monetarnih agregata, što je dovelo do značajnije uloge kredita u ekonomiji. Implicitne i eksplicitne garancije vlada

(država) i centralnih banaka i intelektualni zaokret ka *laissez faire* ekonomiji su stvorili uslove za spektakularan rast kredita i duga. Sa namerom da spreče efekte „prelivanja” finansijskih kriza u privredu, kreatori ekonomske politike i regulatori su onemogućili kontrateže nekontrolisanom zaduživanju: neophodne periodične procese razduživanja (*deleveraging*), što je dovelo do skoro neprekinutog trenda zaduživanja koji je trajao sve do 2008. godine. Zanimljivo je da je za vreme trajanja tog trenda preovlađujuća ekonomska ortodoksija smatrala dug nevažnim makroekonomskim agregatom, a mikroekonomski je naglašavana njegova pozitivna uloga u finansijama korporacija. Autori ističu da je rast duga (kreditni) dobar makroekonomski pokazatelj i prediktor kriza i da su krize u periodu od 1870. do 2008. godine u 14 ekonomski razvijenih zemalja bile posledica kreditnih mehura (velike ekspanzije kreditiranja i zaduživanja). Njihova analiza ukazuje i na to da kreditni sistem ima znatno važniju ulogu u izazivanju kriza u odnosu na ono što tvrde pristalice modela finansijskog akceleratora (*financial accelerator model*) [2], po kojima kreditni sistem samo pojačava krizne tendencije nastale u privredi [14]. Kreditni sistem ipak ima i mogućnost da stvori sopstvene ekonomske šokove.

Pristup potrebnim finansijskim sredstvima za razvoj savremenim korporacijama je sve više uslovljen neadekvatnom kapitalizovanošću (visokim učešćem sopstvenih sredstava u kapitalnoj strukturi) ili profitabilnošću, nego mogućnošću i sposobnošću da se obezbede krediti iz drugih izvora. Drugim rečima, profitabilnost i finansijska stabilnost više nisu osnovni kriterijumi za ocenu boniteta korporativnih klijenata. Sada je to položaj korporativnog dužnika kod drugih kreditnih institucija i sposobnost kontinuiranog zaduživanja. Permanentno zaduživanje se jednostavno nalazi u srcu postojećeg monetarnog sistema zbog toga što je uvek potrebno više novca u ekonomiji u svakoj narednoj vremenskoj fazi da bi mogao da se otplati dug kreiran u inicijalno posmatranoj fazi. To je naravno nemoguće, jer je inflatorni rast baziran na zaduživanju nestabilan i sklon tržišnim korekcijama (krizama).

5. ZAKLJUČAK

Neprilagođenost monetarnog sistema potrebama savremenog demokratskog društva, bujanje finansijskog sektora, sve veće zahvatanje BDP od strane finansijskih usluga nasuprot industrijskim proizvodima, eksplozija finansijskih i kreditnih derivata, česte finansijske krize, računovodstveni skandali u finansijskim institucijama, prekršajna i krivična odgovornost upravljačkih struktura finansijskih institucija, “seljenje” finansijskih transakcija u *offshore* centre (poreske rajeve); sve je to dovelo do gubitka poverenja u monetarni sistem, finansijske institucije i tržišta. Čak i u ekonomiji koja se zasniva na vulgarnom materijalizmu, individualizmu i tržišnom fundamentalizmu, poverenje je pokretač ekonomije i društva uopšte.

U poslednjoj krizi su bankari izgubili poverenje investitorske i šire javnosti, ali su i međusobno postali nepoverljivi. Iako je finansijski sektor doživeo eksplozivni rast i razvoj u poslednje tri decenije, njegov opstanak i dalje se zasniva na međusobnom poverenju internih aktera i investitora, depozitara, klijenata i ostalih stejkholdera. To je još jedna lekcija o zakonitostima finansijskog sektora i finansijskim krizama koju ne bi trebalo zaboraviti.

Učinak monetarnog sistema i finansijskog sektora se ne meri samo novčanim obrtom, ostvarenim profitima i veličinom finansijskih institucija. U merenje njihovog uspeha bi trebalo uključiti i dobrobit koju oni donose običnim građanima, jer taj sektor vrši i veoma važnu društveno-korisnu funkciju. Uprkos inovacijama kojima se eksperti finansijskog

sektora često hvale, pokazalo se da značajan deo njih nije doprineo uspehu globalne ekonomije, ili rastu životnog standarda većine stanovništva [3]. Finansijski sektor bi trebao da ima i ulogu javnog dobra i u tom smislu njegov zadatak bi trebalo da bude snabdevanje potrebnim sredstvima tržišnih transaktora. On nije uspeo u tom nastojanju (ukoliko je tog nastojanja uopšte i bilo), a račun za sanaciju krize – za koju je i najviše odgovoran – je ispostavio poreskim obveznicima, jer je posedovao potrebnu veličinu i političku moć da to izvede [9]. Banke su uspešno uspele da krivicu za krizu prenesu na državu i da je optuže za „rasipničko ponašanje”, iako se najveći deo porasta budžetskog deficita može pripisati nastojanjima država da spase banke. Zbog toga smo svi danas prinuđeni da „štedimo” i „stežemo kajiš”.

LITERATURA

- [1] Aglietta, M. (1996) “Systemic Risk, Financial Innovations, and the Financial Safety Net”, u: Deleplace, G. i Nell, J.E. (editors), *Money in Motion: The Post Keynesian and Circulation Approaches*, Macmillan Press, London, pp. 552-581.
- [2] Bernanke, B. S., Gertler, M. (1995) “Inside the Black Box: The Credit Channel of Monetary Policy Transmission,” *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 9, No. 4, pp. 27–48.
- [3] Issing, O. (2013) “Systemic Risk and the Role of Financial Innovation”, u: Haliassos, M. (editor) *Financial Innovation: Too Much or Too Little?*, The MIT Press, Massachusetts, pp. 185-190.
- [4] Kornai, J., Maskin, E. S., Roland, G. (2003) “Understanding the soft budget constraint”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 41, No. 4, pp. 1095–1136.
- [5] Kydland, E.F., Prescott, E.C. (1990) “Business Cycles: Real Facts and a Monetary Myth”, *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 3–18.
- [6] Keen, S. (2013) “A Bubble So Big We Can’t Even See It”, *Real-World Economics Review*, No. 64, pp. 3-10.
- [7] Lavoie, M. (2006) *Introduction to Post-Keynesian Economics*, Palgrave Macmillan, New York, pp. 57.
- [8] Mishkin, F.S. (2012) *Macroeconomics: Policy and Practice*, Pearson Education, pp. 103 i 104.
- [9] Perić, R. M. (2011) “Posledice predimenzionisanosti finansijskog sektora u savremenoj ekonomiji”, *Realni sektor, finansijske institucije i usluge u globalnoj krizi*, Educons, Sremska Kamenica, No. 4., pp. 361-374.
- [10] Perić, R. M. (2015) *Špekulativni mehuri savremenog kapitalizma*, Visoka škola modernog biznisa, Beograd.
- [11] Robertson, J. (2012) *Future Money: Breakdown or Breakthrough*, Green Books, Totnis, pp. 21.
- [12] Schlichte, D. S. (2011) *Paper Money Collapse: The Folly of Elastic Money and the Coming Monetary Breakdown*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- [13] Schumpeter, J. (1982) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Transaction Publishers, New Jersey.
- [14] Schularick, M., Taylor, A.M. (2012) “Credit Booms Gone Bust: Monetary Policy, Leverage Cycles, and Financial Crises, 1870-2008”, *American Economic Review*, Vol. 102, No. 2, pp. 1029-1061.
- [15] Frame, W. S., White, L. J. (2004) “Empirical Studies of Financial Innovation: Lots of Talk, Little Action?”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 42, No. 1, pp. 116-144.

**TROŠKOVNI PRISTUP EVALUACIJI INVESTICIJA U
ELEKTRONSKO POSLOVANJE KAO SASTAVNOG DELA
MENADŽMENTA INFORMACIONIH SISTEMA²⁵¹**

**COST EVALUATION APPROACH TO INVESTMENT IN E-BUSINESS
AS A PART OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS**

**PhD Slavoljub Milovanović, prof. dr²⁵²
MSc Žarko Rađenović, master ekonomista²⁵³**

Sadržaj: *Ubrzani tehnološki napredak i rast globalnog elektronskog tržišta, dovode do pojave organizacija koje svoje poslovanje u velikoj meri zasnivaju na Internetu. Virtuelno obavljanje delatnosti uz pomoć naprednih IT alata i sve on-line transakcije spadaju u elektronsko poslovanje. Upravljanje informacijama u okviru e-poslovanja podrazumeva korišćenje menadžmenta informacionih sistema kako bi se redukovali troškovi i isplatile investicije u ovu vrstu poslovanja. Zato će u ovom radu biti više reči o evaluaciji troškova e-poslovanja i njegovih koristi za svaku organizaciju.*

Ključne reči: *elektronsko poslovanje, menadžment informacionih sistema, evaluacija troškova*

Abstract: *Rapid technological progress and growth of global electronic markets lead to the emergence of organizations which their business largely base on the Internet. Virtually conducted activities with the assistance of advanced IT tools and all on-line transactions belong to the electronic business. Information management in the framework of e-business involves the use of management information systems in order to reduce costs and to pay out investment in this type of business. Therefore, in this paper will be discussed in more detail about the costs evaluation of e-business and its benefits for any organization.*

Key words: *e- business, management information systems, cost evaluation*

1. UVOD

Mnogobrojne definicije menadžmenta informacionih sistema opisuju njegov značaj kod donošenja važnih odluka u okviru poslovanja, kao i kod manipulisanja informacijama i iskorišćavanja njihovog potencijala. Shodno tome, upravljanje informacijama i optimizacija korišćenja istih dovodi do toga da je menadžment informacionih sistema u savremenom dobu uspeo da proširi svoje aktivnosti i značaj na elektronsko poslovanje preduzeća. U eri globalizacije i nezaustavljivog tehničko-tehnološkog napretka,

²⁵¹ Rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije - projekat OI 179066.

²⁵² Redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000, Niš, e-mail: slavoljub.milovanovic@eknfak.ni.ac.rs

²⁵³ Student doktorskih studija, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000, Niš, e-mail: zarkoradjenovic@hotmail.com

menadžment informacionih sistema pomaže preduzećima da izlaskom na Internet prošire svoju delatnost i na tržišnoj orbiti postanu bolji od svojih konkurenata.

Elektronsko poslovanje kao vid virtuelnog obavljanja transakcija sa brojnim učesnicima nekog lanca snabdevanja, sve više postaje složeno okruženje u kome je efikasno i efektivno upravljanje informacijama imperativ. Ovo zbog toga što se adekvatnim korišćenjem potencijala i moći informacija stvara poslovna atmosfera koja iako virtuelna, može zadovoljiti sve potrebe učesnika lanca snabdevanja, a posebno krajnjih korisnika. Menadžment informacionih sistema (MIS) pomaže elektronskom poslovanju u prikupljanju, procesuiranju, analizi i distribuciji informacija kako bi se u što većoj meri zadovoljile potrebe raznih stejkholdera (i samog preduzeća, organizacije) i ostvarila prepoznatljivost na web-u. U takvom turbulentnom virtuelnom okruženju implementiranje strategije, širenje informacija, donošenje odluka u realnom vremenu kao i kontrola poslovnih transakcija su delovi MIS-a bez kojih obavljanje elektronskog poslovanja ne bi bilo moguće.

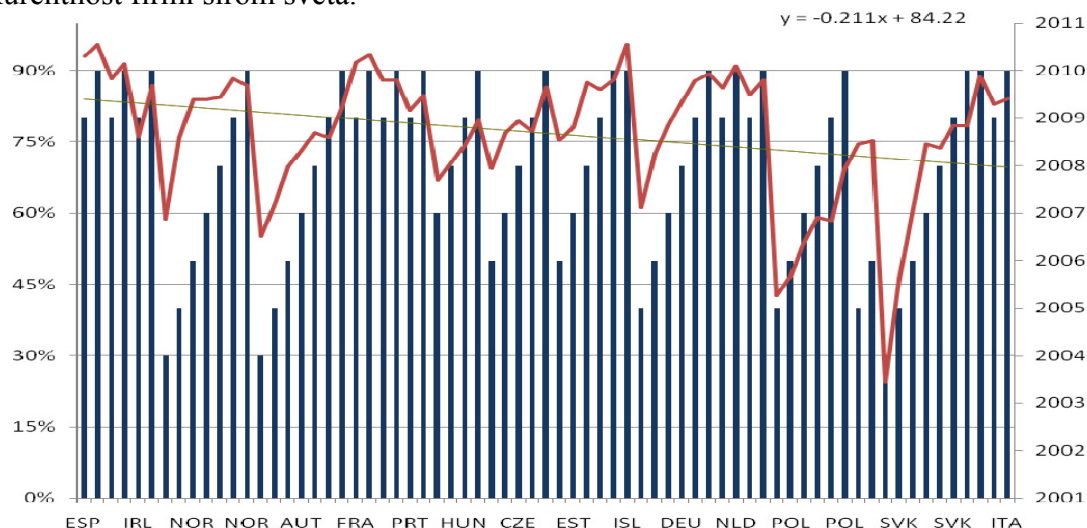
S obzirom na evidentnu međusobnu povezanost MIS-a i elektronskog poslovanja u radu će biti analiziran značaj korišćenja svih potencijala MIS-a u smanjivanju i optimizaciji troškova koji nastaju prilikom obavljanja određene delatnosti na web-u. U prvom delu radu biće više reči o aspektima e-poslovanja u kojima se uz pomoć MIS-a mogu minimizirati troškovi, dok će drugi deo rada biti posvećen analizi i evaluaciji koristi od investiranja u elektronsko poslovanje i prednostima koje pruža MIS. Bez obzira na to što su za ozbiljno poslovanje na Internetu potrebna relativno značajna početna ulaganja, uz pravilno korišćenje potencijala MIS-a profitna margina na globalnom elektronskom tržištu itekako se može povećati, pogotovo specijalizacijom u okviru određene delatnosti i redukcijom transakcionih i ostalih troškova.



Slavoljub Milovanović je rođen 27. novembra 1962. godine u Rosici. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu, Univerziteta u Nišu, decembra 1986. godine sa prosečnom ocenom 8,72. Slavoljub Milovanović radi na Ekonomskom fakultetu u Nišu od novembra 1988. godine kao asistent pripravnik na predmetu Informatika. Odbranio je magistarsku tezu pod nazivom "Upravljanje marketinškim informacijama u preduzeću" oktobra 1992. godine na Ekonomskom fakultetu, Univerziteta u Beogradu. Doktorsku tezu pod nazivom "Konceptija i funkcionisanje distribuiranog upravljačkog informacionog sistema preduzeća" je odbranio jula 1998. godine na Ekonomskom fakultetu u Nišu. Januara 1999. godine Slavoljub Milovanović je stekao zvanje docenta na Ekonomskom fakultetu u Nišu na predmetu Informatika, da bi aprila 2004. godine bio unapređen u zvanje vanrednog profesora. Januara 2009. godine je izabran u zvanje redovnog profesora. Autor je mnogih istraživanja iz oblasti informacionih sistema koja su objavljena u monografijama, domaćim časopisima i zbornicima radova sa domaćih i međunarodnih konferencija.

2. DOPRINOS MIS-A REDUKCIJI TROŠKOVA ELEKTRONSKOG POSLOVANJA

Moderno elektronsko poslovanje i njegova konkurentnost ne mogu se zamisliti bez moćnih „alata“ koje poseduje menadžment informacionih sistema. Dinamična priroda postojećeg web okruženja, u kome neko preduzeće posluje on- line, diktira produktivno upravljanje informacijama i postizanje zadovoljavajućih performansi kroz sve funkcije preduzeća, počevši od računovodstvene do funkcije ljudskih resursa. Zbog toga je uspešno dizajniranje i implementacija informacionih sistema u cilju redukcije troškova elektronskog poslovanja ključna aktivnost u većini organizacija koje posluju putem web-a. Trend rasta interesovanja za obavljanjem delatnosti putem Interneta (Slika 1) govori o značaju koji e- poslovanje ima za konkurentnost firmi širom sveta.



Slika 1.: Procentualni broj preduzeća koja koriste neku vrstu elektronskog poslovanja u pojedinim zemljama Evrope za period 2001.-2011. godine
Izvor: Proračun autora prema podacima OECD-a

Kada je u pitanju elektronsko poslovanje, menadžment informacionih sistema igra veoma važnu strategijsku ulogu u integraciji ljudi, procesa i informacionih tehnologija prilikom obavljanja virtuelnih transakcija. Doprinos MIS-a jeste pre svega redukcija transakcionih i ostalih troškova u vođenju elektronskog poslovanja date organizacije, što sa druge strane omogućuje sprovođenje kompetitivnih akcija same organizacije, kao i njeno manevrisanje na globalnom elektronskom tržištu. Pomenuti doprinos smanjenju troškova u elektronskom poslovanju ogleda se u sledećem [1]:

- Ekonomija obima- Ekonomija obima sama po sebi ukazuje na činjenicu da ukupni troškovi nekoliko kombinovanih transakcija mogu biti manji od zbira troškova tih transakcija pojedinačno. Uz pomoć MIS-a ostvaruje se značajno lakši prenos i kombinacija informacija, kao i snabdevanje istim, iz jednog u drugi departman organizacije.
- Dobijanje više informacija iz postojećeg skupa podataka- Osnovni cilj MIS-a jeste pretvaranje podataka u informacije. Svi podaci koji su menadžeru potrebni za donošenje odluka javljaju se u nestruktuiranoj formi. MIS organizuje podatke na takav način da omogućuje menadžerima laku manipulaciju njima i donošenje važnih odluka u realnom vremenu, vezanih za elektronsko poslovanje.
- Deljenje podataka- MIS daje mogućnost svojim autorizovanim korisnicima da dele i upravljaju podacima istovremeno kombinujući postojeće sa novopridošlim podacima. Na taj način više korisnika može da se uključi u analizu podataka i interpretaciju rezultata.

- Balansiranje konflikata- MIS omogućuje eliminisanje interpersonalnih konflikata između departmana u okviru organizacije. Ovo zbog toga što departmani zasebno imaju pristup informacijama i ne zavise jedan od drugog po pitanju dobijanja informacija.
- Uvođenje standarda- Svaka organizacija nakon određenog vremena korišćenja nekog od oblika MIS-a uvodi sopstvene standarde po pitanju korišćenja i manipulacije podataka. Naime, organizacije svaka za sebe koristi uniformne formate podataka i procese za njihovo korišćenje.
- Kontrola redundantnosti podataka- S obzirom na skladištenje podataka u jednu veliku bazu i podelu podataka po važnim folderima, nema potrebe više za multiplikovanjem podataka i pravljenjem njihovih kopija. Na ovaj način smanjuje se repetitivnost i potreba za kontrolom redundantnosti podataka u okviru elektronskog poslovanja.
- Integrisanje podataka- MIS omogućuje integraciju podataka sa svih strana i departmana i dostupnost istih menadžerima kad god se za tim ukaže potreba.
- Konzistentnost- MIS pomaže elektronskom poslovanju u adekvatnom ažuriranju podataka i otklanjanju podataka koji nisu kompletni ili sadrže grešku u svom kodu.
- Bezbednost informacija- Prevencija zloupotrebe podataka od strane neautorizovanih korisnika kreiranjem posebnog pristupa za svaku organizaciju od strane MIS-a.
- Fleksibilnost i responzivnost- S obzirom na skladištenje podataka u okviru jedne baze, MIS omogućuje pozivanje naredbi iz bilo kog departmana ili od strane bilo kog korisnika unutar organizacije koja se bavi elektronskim poslovanjem. Povećava se brzina odgovora, pristup i fleksibilnost u manipulisanju informacijama.



Žarko Rađenović rođen je 23. maja 1989. godine u Leskovcu. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu, Univerziteta u Nišu, oktobra 2012. godine sa prosečnom ocenom 9,38. Odbranio je master tezu pod nazivom „Oblici politike konkurencije i njihova uloga u funkcionisanju unutrašnjeg tržišta Evropske unije“ 2013. godine. Trenutno je student završne godine doktorskih studija na pomenutom fakultetu i saradnik u nastavi na predmetima Informatika i Elektronsko poslovanje. Pored toga, upisao je i studira Mašinski fakultet, Univerziteta u Nišu. Stipendista je Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije. Autor je brojnih radova kako u časopisima tako i u zbornicima domaćih i međunarodnih konferencija.

3. EKONOMSKA PERSPEKTIVA EVALUACIJE TROŠKOVA INVESTIRANJA U ELEKTRONSKO POSLOVANJE

U takozvanom *post-.com* poslovnom okruženju postoji potreba definisanja neophodnog nivoa produktivnosti koji se očekuje od investicija u elektronsko poslovanje tačnije od performansi koje bi takav „projekat“ imao u jednoj organizaciji. Ovo podrazumeva uvećanje krajnjeg output-a ili proizvodnju boljih proizvoda uz nepromenenu ili čak smanjenu količinu input-a.

Mnoge organizacije koje su se odlučile za elektronsko poslovanje koriste proizvode IT-a kako bi poboljšale uslugu (softveri, konsalting, on-line servisi...) i samim tim ostvarile veću zaradu, pri čemu samo investiranje u te proizvode dovodi do zanemarljivih marginalnih troškova proizvodnje. Period povraćaja investicija u informacione sisteme odnosno elektronsko poslovanje traje u proseku dve godine, kod nekih preduzeća i manje (Slika 3). Prinos na uložene investicije i izlazak na globalno elektronsko poslovanje može iznositi i do 300%.^[3]

EXPENSE SUMMARY							Total
	Present	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 1-5
WITHOUT ECM/BPM Solution							
Personnel	27,332,500.00	28,425,800.00	29,562,832.00	30,745,345.28	31,975,159.09	33,254,165.45	153,963,301.83
Operations	121,890.00	122,734.50	123,621.23	124,552.29	125,529.90	126,556.40	622,994.31
Space Charges	18,667.00	18,667.00	18,667.00	18,667.00	18,667.00	18,667.00	93,335.00
TOTAL	27,473,057.00	28,567,201.50	29,705,120.23	30,888,564.57	32,119,355.99	33,399,388.85	154,679,631.13
WITH ECM Solution							
Personnel		27,845,870.00	28,959,704.80	30,118,092.99	31,322,816.71	32,575,729.38	150,822,213.88
Operations		15,513.45	15,539.12	15,566.08	15,594.38	15,624.10	77,837.14
Space Charges		3,583.60	3,250.20	2,916.80	2,583.40	2,250.00	14,584.00
<i>(Other Expenses)</i>							
Annual Maintenance		54,344.00	108,687.00	108,687.00	108,687.00	108,687.00	489,092.00
Conversion		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL		27,919,311.05	29,087,181.12	30,245,262.87	31,449,681.49	32,702,290.48	151,403,727.02
<i>Total Net Benefit</i>		647,890.45	617,939.10	643,301.70	669,674.50	697,098.37	3,275,904.11
<i>Less Depreciation Expense</i>		93,001.80	93,001.80	93,001.80	93,001.80	93,001.80	
<i>Net Benefit Before Taxes</i>		554,888.65	524,937.30	550,299.90	576,672.70	604,096.57	
<i>Taxes @ rate -></i>	39.0%	-216,406.57	-204,725.55	-214,616.96	-224,902.35	-235,597.66	
<i>Net Benefit After Taxes</i>		338,482.08	320,211.75	335,682.94	351,770.35	368,498.91	1,714,646.02
<i>Add Back Depreciation</i>		93,001.80	93,001.80	93,001.80	93,001.80	93,001.80	465,009.00
<i>Initial Cost</i>						461,500.71	
Less Investments							
Hardware	186,553.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	186,553.00
Software	278,456.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	278,456.00
Workstations	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Conversion Services	30,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	30,000.00
Integration Services	94,600.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	94,600.00
Training (included)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Consulting Services	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Developer Support	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Supplies	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Support Start-Up	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Terminal/Cubicle Costs	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
File Cabinets	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cost							589,609.00
<i>After Tax Cash Flow</i>	(589,609.00)	431,483.88	413,213.55	428,684.74	444,772.15	461,500.71	2,179,655.02
<i>Net After Tax Cash Flow</i>	(589,609.00)	(158,125.12)	255,088.43	683,773.17	1,128,545.31	1,590,046.02	3,499,327.81
INTERNAL RATE OF RETURN		67.23%		PAYBACK PERIOD		1.4 Years	
RETURN ON INVESTMENT		269.68%					

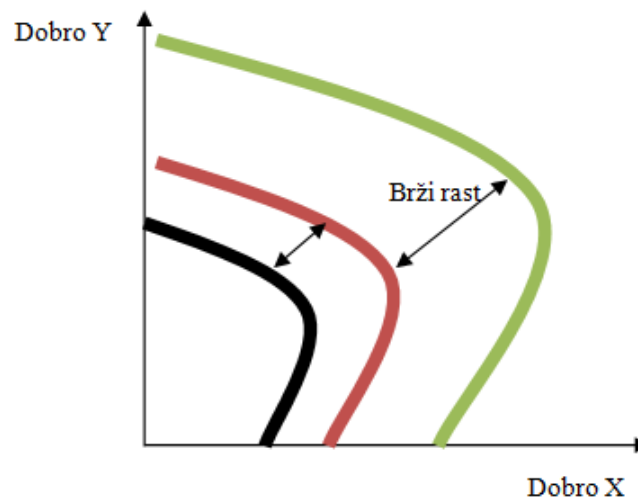
Slika 2: Primer troškovnog (investicionog) plana u elektronsko poslovanje hipotetičke naftne kompanije
Izvor: <http://www.arma.org/bookstore/files/Allen.pdf>

Na ovaj način elektronsko poslovanje pomaže organizacijama da ubrzaju proizvodni ciklus s obzirom na to da putem globalnog elektronskog/virtuelnog tržišta mogu brže uočiti potrebe i preferencije klijenata, dosta brže nego što je to u realnom svetu. Zato se organizacijama, koje koriste ili se isključivo bave elektronskim poslovanjem, često dešava da smanjuju troškove mnogo pre nego što to ostali konkurenti (koji ne koriste e- poslovanje) urade, jer se promena na „običnom“ tržištu još uvek nije desila. Ekonomski analitički alati kojima se demonstrira

potencijal informacionih sistema za redukciju troškova elektronskog poslovanja odnose se na nekoliko sledećih instrumenata:

- Kriva proizvodnih mogućnosti
- Izokvanta za više nivoe produktivnosti
- Kriva ukupnih prosečnih troškova za optimizaciju investicija u IT.

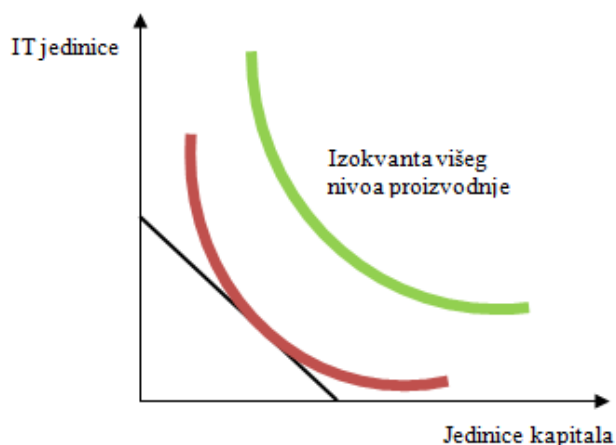
Kriva proizvodnih mogućnosti elektronskog poslovanja (Slika 2) pokazuje maksimum mogućih kombinacija za količine output-a (dobara) za X i Y. Na datom grafikonu uočava se razlika između korišćenja informacionih sistema u poslovanju jedne organizacije, gde se jasno vidi da se sa korišćenjem prednosti MIS-a i e-poslovanja postiže brži rast i produktivnost uz nepromenjenu, odnosno smanjenu količinu inputa. Praktično to bi izgledalo da e-poslovanje uvećava proizvodnju dobra X i Y sa 50 na 75 jedinica za isti broj porudžbina koje u hipotetičkom primeru mogu biti 100. U ovom jednostavnom primeru ogleda se značaj softvera koji se koriste za virtuelno poslovanje i koji doprinose većem volumenu proizvodnje i proširenju potencijala postojeće radne snage i kapitala.



Slika 3: Kriva proizvodnih mogućnosti nakon investiranja e- poslovanja
Izvor: Autori

Obavljanje e-poslovanja podrazumeva određivanje optimalnog nivoa troškova kapitala i izbor onih investicija koje će maksimizirati stopu prinosa uz date performanse informacionog sistema. Izokvanta investiranja kapitala u IT alate predstavlja model optimalnog nivoa outputa za prethodno pomenute nivoe input varijable (IT alati i kapital). Duž date izokvante privredni subjekt je indiferentan prema kombinaciji IT alata (jedinica) i jedinica kapitala jer su nivoi produktivnosti isti duž jedne izokvante.

U cilju povećanja produktivnosti naredna izokvanta bi trebalo da se udalji od prethodne odnosno od koordinatnog početka. U primeru (Slika 4) može se uočiti da se menadžment organizacije suočava sa svojevrsnom *trade-off* situacijom u pogledu produktivnosti. Naime, menadžment se trudi da izvrši pravilnu selekciju jedinica kapitala i IT jedinica, pri čemu se nedvosmisleno može uočiti da su IT jedinice znatno jeftinija alternativa za ulaganje i da na osnovu toga dolazi do pomeranja izokvante koja je određena i višim nivoom produktivnosti. Tokom vremena relativni troškovi IT jedinica u poređenju sa jedinicama kapitala dovode do pomeranja izokvante na sve više i više nivoe što samo govori o tome da se alokacija resursa adekvatno sprovodi i da se za isti nivo inputa postiže veća produktivnost (i redukuju troškovi).

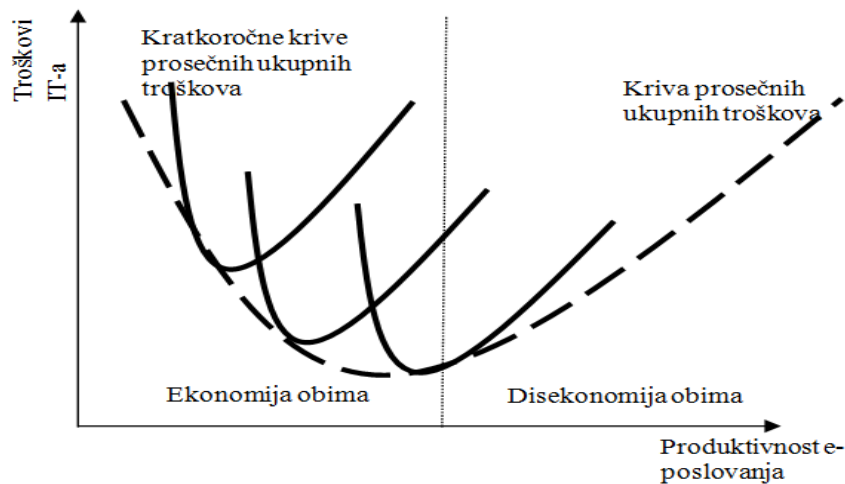


Slika 4: Izokvanta za više nivoe produktivnosti
Izvor: Autori

Neadekvatna procena vrste informacionog sistema koji se uvodi u organizaciju i koristi za elektronsko poslovanje, može prouzrokovati dodatne i nepredviđene troškove kao i disekonomiju obimu (Slika 4). Zato je najbolje sagledati više alternativa prilikom donošenja odluke o izboru MIS-a kao i generalno prilikom investiranja u e- poslovanje i izlaska na globalno elektronsko tržište, s obzirom na to da nemaju sve organizacije ni dovoljno edukovane kadrove za sprovođenje elektronskog poslovanja. Kako samo investiranje u informacione sisteme i e- poslovanje ne bi dovelo do povećanih troškova, najbolje je zameniti jedinice IT-a, jedinicama kapitala.[7]

Naime, u toku investiranja u informacione sisteme i e- poslovanje može doći do pojave zasićenja investiranja u IT jedinice kada dati informacioni sistemi i e- poslovanje bazirano na njima ne mogu dovesti do daljeg povećanja produktivnosti. Tako dolazi do uvećanja troškova što daje signal organizaciji da je potrebno investirati u neki novi informacioni sistem koji više odgovara njenom načinu poslovanja.

Za neke organizacije izlazak na globalno elektronsko tržište može značiti povećanje ukupnih prosečnih troškova ukoliko se nalaze u takvom okruženju ili takvoj tržišnoj niši za koju nije potrebno takvo dodatno angažovanje. Takođe, ukoliko u samom lancu snabdevanja ostali učesnici nemaju potrebu za razvojem informacionih sistema investiranje u tehnološki napredak date organizacije može poremetiti poslovne odnose i koncepciju ostalih subjekata i dovesti do povećanja troškova na nivou čitavog lanca. Naravno, ova pojava je retka i najčešće nastaje usled nedovoljnog poznavanja savremenih tehnologija i njihovog značaja od strane same organizacije koja posluje na nekom tržištu i nestručnosti menadžmenta da izabere odgovarajući informacioni sistem.



Slika 5: Kriva ukupnih prosečnih troškova za optimizaciju investicija u IT

Izvor: Adaptirano prema Kleist, V.F., (2003) An Approach to Evaluating E- Business Information Systems Projects, College of Business and Economics, West Virginia

4. ZAKLJUČAK

Informacioni sistem organizacije omogućuje da se poslovanje obavlja brže, pruža pregledniju i jednostavniju evidenciju i svodi mogućnost greške na minimum. Zbog svega navedenog, informacioni sistem mora biti pouzdan odnosno mora pružati kvalitetne informacije svojim korisnicima. Kvalitetne informacije se obezbeđuju prvenstveno putem adekvatnog izbora ljudskih a zatim hardverskih, softverskih i mrežnih resursa. S obzirom na to da informacioni sistem predstavlja bazu koja obrađuje i analizira informacije, odnosno podatke, neophodno je uskladiti njegove karakteristike sa karakteristikama organizacije i privredne grane kojoj ona pripada. Ovo zbog toga što se pravilnim upravljanjem informacionim sistemima smanjuju troškovi i postiže veća kompetitivnost. Samim tim investiranje u elektronsko poslovanje koje se zasniva na MIS-u dovodi do povećane prepoznatljivosti i produktivnosti.

Upravljanje troškovima prilikom investiranja u elektronsko poslovanje predstavlja svojevrsnu aktivnost čiji je glavni cilj povećanje stope prinosa na investiranje u tehnološki napredak organizacije i smanjenje vremena povraćaja investicija. Primenom tehnoloških dostignuća smanjuju se koraci koje je organizacija primenjivala pre uvođenja istih, a koji su se ogledali u suvišnim administrativnim, transakcionim i nabavnim aktivnostima. Smanjenje troškova i povećanje efikasnosti organizacije primenom elektronskog poslovanja u krajnjoj instanci povećava satisfakciju korisnika/klijenata i smanjuje zastoje odnosno pojavu takozvanih "uskih grla" unutar lanca snabdevanja.

LITERATURA

- [1] Ackoff RL. Management misinformation systems. *Management Science* 1967;14(4):147–156.
- [2] Arthur WB. 1996. Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review* 74(4): 100– 109.
- [3] Barua A, Kriebel CH, Mukhopadhyay T. Information technologies and business value: An analytical empirical investigation. *Information Systems Research* 1995;6(1):3–.

- [4] Grover V, Teng TC, Fiedler KD. Information technology enabled business process redesign: An integrated planning framework. *OMEGA Int. J. of Management Science* 1993;21(4):433–447
- [5] Economides N. 1996. The economics of networks. *International Journal of Industrial Organization* 14(October): 673–699.
- [6] Katz ML, Shapiro C. 1985. Network externalities, competition, and compatibility. *American Economic Review* 75: 424–440.
- [7] Kleist, V.F., (2003) An Approach to Evaluating E- Business Information Systems Projects, College of Business and Economics, West Virginia

EFIKASNOST FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U NAFTNIM KOMPANIJAMA U LIBIJI

THE EFFECTIVENESS OF THE FUNCTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE OIL COMPANIES IN LIBYA

Khaled Ahmed²⁵⁴

Abstract: *Around the world, the local economies are faced with the liberalization of developing more competitive strategy. There is no doubt that the management developed the focal point of the success of modern organizations and in many ways bears a central role in the provision of labor force able to respond to competitive moves in the increasingly global framework in which modern organizations operate. This means that changes of approach to the development of HRM in the international arena is under the influence of globalization. This research deals with the problems and obstacles faced by HRM exploring values, responsibilities, limits and even the purpose of the program HRM in two companies that are organizationally structured differently, and working in Libya's oil sector, which is the most important sector of the economy of Libya. In the oil sector in Libya there are lacks of qualified manpower at many levels; first of all there are problems because of the lack of qualified staff, i.e. graduates of the Libyan educational institutions. Therefore, all Libyan oil companies continue to rely on foreigners. The efficiency of the management company mediates between HRM practices (performance evaluation, career management, training, reward system, employment) and organizational culture.*

Key words: *Libya, Human Resources Management, Management Efficiency*

Sadržaj: *Širom sveta, lokalne ekonomije suočene sa liberalizacijom razvijaju konkurentsku strategiju. Nema sumnje da je razvoj menadžmenta žarište uspeha modernih organizacija i na mnogo načina nosi glavnu ulogu radne snage koja može da odgovori na poteze konkurencije u globalnom okviru u kojem savremene organizacije rade. To znači da se menja pristup razvoju upravljanja ljudskim resursima u međunarodnoj areni pod uticajem globalizacije. Ovo istraživanje se bavi problemima i preprekama sa kojima se suočavaju HRM, istražuju se vrednosti, odgovornosti, ograničenja i čak svrha programa upravljanja ljudskim resursima u dve kompanije koje su organizaciono strukturirane na drugačiji način, a rade u Libiji u naftnom sektoru, što je najvažniji sektor ekonomije Libije. U naftnom sektoru u Libiji postoji nedostatak kvalifikovane radne snage na mnogim nivoima; pre svega postoje problemi zbog nedostatka kvalifikovanog kadra koji je diplomirao na libijskim obrazovnim institucijama. Dakle, sve libijske naftne kompanije nastavljaju da se oslanjaju na stranu radnu snagu. Efikasnost društva za upravljanje posreduje između HRM prakse (ocene učinka, upravljanje karijerom, obuke, sistem nagrađivanja, zapošljavanje) i organizacione kulture.*

Ključne reči: *Libija, upravljanje ljudskim resursima, upravljanja efikasnošću*

²⁵⁴ PhD candidate, Metropolitan University, Belgrade, Serbia

Introduction

Human resources of any organization consist of all people who perform some activity within the company. Human resource management-HRM (eng. Human Resources Management) refers to the personnel and management practices and systems that affect the workforce. The basic responsibilities of the HRM include design work and job analysis, training and development, recruitment, team building, performance management, evaluation of employees, etc. HRM affect the management and productivity of the company. It plays an important role in the training and control of employees and organizations. HRM plays a vital role in maintaining the life, work and career planning of employees. Helps managers of human resources to solve conflicts and motivate staff in the achievement of personal and organizational goals. To achieve organizational goals of training within HRM is important because without the possibility of HRM created chaos and conflict in the organization. We can conclude that HRM play a vital role in the organization in terms of achieving both personal and organizational goals and resolve conflicts and management of the diversity of the workforce. Around the world, the local economy faced with liberalization that developing more competitive strategy.

Human resource management practices

It is widely known that effective human resource management practices and significant in terms of the positive work behavior among employees, which repeatedly lead to organizational innovation. According to Harter, Schmidt and Hayes [1], HRM practices can generate an increased level of knowledge, motivation, synergy and commitment of employees of a company, resulting in a continuing source of competitive advantage for the firm. However, many authors, such as Hilsop, Moro and McElroi [2], and Moinihan, Gardner Park and Wright [3] claimed that the missing link between HR practices and performance of the organization. The authors say more research needs to focus on the indirect relationship between the practice of human resource management and organizational innovation. Because knowledge exists in the individual and bearing in mind the role of HR practices in influencing attitudes and behavior of individuals, it is believed that the practice of HRM has a significant and positive relationship on organizational innovation through knowledge management.

Dyer and Reeves [4] have reviewed much of the current research on the relationship between HR practices and performance of the company and suggested that performance measures can be divided into four categories. First, the outcomes of employees who deal with the consequences on employment practices, such as attitudes and behavior, especially behavior such as lack of transport. Second, organizational outcomes focused more on operational performance measures such as productivity, quality, and all of which would be precursors of profitability. Third, financial / accounting outcomes that relate to real measures of financial performance and involve costs, revenues and profitability. Finally, the market results that are reflected in the financial market, especially the price of shares on the stock exchange.

Rogers and Wright [5] discussed the empirical research on performance HRM practices are current trend. First, although the strategic human resource management focuses mainly on the relationship between HR and business strategies, the majority of studies were conducted at the level of corporate analysis. Almost completely ignored the connection between research HR and performance analysis at the level of the business units. Secondly, in terms of types of performance outcomes, they found that few studies have investigated HR outcomes in terms

of turnover, accounting measures and financial markets, and the highest number of organizational outcomes (productivity, quality, service, etc.). Becker and Huselid [6] argue that the analysis at the corporate level is valid because it provides an overview of shareholder wealth. However, they recognized the potential methodological issues at this level because they concluded that one of the reasons for the low reliability in Gerhart studies involving large corporations. They pointed out that the original Huselid study had an average size company of about 4,000 employees. On the other hand, Wright and colleagues question the usefulness and validity of the research on the level of corporate analysis. They pointed out that, given the potential for tremendous variation in HR practice in the business units and locations, the potential for obtaining accurate measures of HR practices is rather low. In addition, Rogers and Wright suggested conceptually, the study of the links between HR practices and business strategies by proposing to focus on the analysis level business unit. Regardless of the level of analysis, many authors have suggested the need for a better understanding of the processes through which HR practices have an impact on performance.

Functions of human resource management in the oil companies in Libya

Libya is ranked as the fourth largest African country after Sudan, Congo and Algeria, but has the lowest population of the three countries. The vast majority (about 90%) of Libyan land is desert, and in 2007 the population numbered 6,036,914 people who are mostly concentrated in major cities such as Tripoli (1,149,000), Benghazi (636,000), Misurata (360,000), Al Mirkab (328,000), Bitnan (142,000) and Sebha (126,000). Statistics for 2007 show that Libyan society has a slightly more men than women under 15 years of age. Most of the population (62.4%) belonged to the age group up to 64 years, 33.4% are from 0 to 15 years of age and 4.2% over 65 years.

National Oil Corporation (NOC) is the national oil company of Libya. It dominates the Libyan oil industry, together with a large number of smaller but dependent companies. They manage around 70% of oil production in the country. The largest oil producer is Vaha Oil Company (VOC), followed by Gulf Oil Company (AGOCO), Zueitina Oil Company (ZOC) and Sirte Oil Company (SOC).

There is no doubt that the management development is the focal point of the success of modern organizations and in many ways bears a central role in ensuring workforce able to respond to competitive moves in a more global framework in which they operate modern organization. This means that changes in the approach to the development of human resources management in the international arena is under the influence of globalization. This research deals with the problems and obstacles faced by HRM exploring values, responsibilities, limits and even the basic purpose of HRM in two companies that are organizationally structured differently and working in Libya's oil sector, which is the most important sector of the economy of Libya.

The main object of study and work is the systematic analysis of the functions of human resource management in the oil companies of Libya. Libya in the oil sector lacks qualified manpower at many levels; first of all there are problems due to the lack of qualified staff who graduated from Libyan educational institutions. Therefore, all Libyan oil companies continue to rely on foreigners. Budhwar and Debrah [7] have suggested the need for the practice of HRM in oil companies that dominate the country and noted that the Libyan oil companies are suffering from an acute lack of competent employees.

The motive for the preparation of this paper lies in the fact that in Libya there is a very great lack of knowledge associated with this topic, and we believe that this study of HRM in the oil companies fill the void. Development of oil sector that followed the lifting of sanctions of the international community makes a pressure oil companies so that they improve their efficiency and increase production to meet market demands. The effectiveness of HRM function depends on appropriate decision-making procedures and those in turn depends on the skills, knowledge and attitudes of employees, primarily management. The aim of this study is to assist in the implementation of the oil in the Libyan oil companies and to assess the applicability and transferability of Western models of HRM on Libyan oil companies. In this context, the aim of this study was to examine the role of the efficiency of knowledge management in relation to HRM practices (appraisals, career management, training, reward system, employment) and organizational innovation (product innovation, process innovation and administrative innovation) within oil companies in Libya.

Conclusion

Human resources management is essential for the normal and healthy functioning of the company. In order to be properly set up, human resources management must use the knowledge and skills in management, sociology, psychology, statistics, computer science, work organization, etc. Measurement of the effects of human resource management is a complex task because of the good and a measured evaluation usually need certain time distance and a large amount of data such as, for example, data on employee satisfaction, working conditions, employees' attitude towards the immediate superiors, interpersonal relations, employees' to work under pressure, willingness of employees to change whether they are organizational or other, the willingness of employees to training and additional training, and the like. Increase the efficiency of human resource management involves the use and expansion of knowledge and skills in social psychology, social organization, ergonomics, and education.

References

- [1] Harter, J. K., Schmidt, F. L. and Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis., *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2.
- [2] Hilsop, D. (2003). The complex relations between communities of practice and the implementation of technological innovations. *International Journal of Innovation Management*, Vol.7, No. 2
- [3] Moynihan, L. M., Gardner, T. M., Park, H. J. and Wright, P. M. (2001). HR Practices and Customer Satisfaction: The Mediating Link of Commitment. (CAHRS Working Paper 01-14), Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- [4] Dyer, L., & Reeves, T. (1995, May 31-June 4, 1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? Paper presented at the 10th World Congress of the International Industrial Relations Association, Washington, DC
- [5] Rogers, E. W. & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems and prospects (CAHRS Working Paper #98-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies

- [6] Becker, B. E., & Huselid, M. A. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16
- [7] Budhwar, P. and Debrah, Y.A., *Human Resource Management in Developing Countries*, Routledge, London, 2001

BEZBEDNOST PODATAKA NA INTERNETU

DATA SECURITY AT THE INTERNET

PhD, Srđan Tomić, profesor²⁵⁵

PhD, Brankica Pažun, docent²⁵⁶

MSc, Damir Ilić, saradnik u nastavi²⁵⁷

Apstrakt: *Sajber bezbednost više ne može da se posmatra odvojeno od bezbednosti u realnom svetu. Ipak, zbog specifičnosti vezanih za tehnologiju, vrste, počiniocice i žrtve ovakvih napada pitanje sajber bezbednosti zahteva posebnu brigu svih koji se bave Internetom. Sajber bezbednost je u žiži interesovanja savremenog društva zahvaljujući nagloj ekspanziji broja korisnika Interneta. Prateći efekat nagle integracije Interneta u skoro sve oblike ljudske delatnosti je povećana ranjivost savremenog društva od sajber napada. Internet je deo kritične globalne infrastrukture i mnogi drugi bitni servisi savremenog društva (e-Trgovina, e-Bankarstvo...) sve više zavise od Interneta i česta su meta sajber napada.*

Ključne reči: *bezbednost, internet, e-trgovina*

Abstract: *Cyber security can no longer be considered separately from safety in the real world. However, due to the specifics related to technology, types, perpetrators and victims of these attacks the issue of cyber security requires special care of all who deal with the Internet. Cyber security is a major focus of modern society, thanks to the rapid expansion of the number of Internet users. Following the impact of the rapid integration of the Internet in almost all areas of human activity has increased the vulnerability of modern society against cyber-attacks. The Internet is a critical part of the global infrastructure and many other important services of modern society (e-commerce, e-banking ...) are increasingly dependent on the Internet and are often the targets of cyber-attacks.*

Key words: *Security, Internet, e-Commerce*

UVOD

Bezbednosne mere predstavljaju skup aktivnosti koje se preduzimaju da bi se obezbedili podaci. Ni jedne bezbednosne mere ne mogu osigurati 100% bezbednost sistema. U velikom broju slučajeva, obim i kvalitet ovih mera zavisi od količine sredstava koja su uložena u njih. Veoma često ta sredstva nisu velika tako da i mere koje se preduzimaju ne mogu da pruže adekvatnu zaštitu. Međutim treba znati da šteta koja nastaje posle, kada neko ugrozi bezbednost sistema, je po pravilu znatno veća nego što je ulaganje u dobar sistem zaštite. Sami rukovodioci ovo shvataju tek kad se napad na informacioni sistem

²⁵⁵ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, Beograd, srdjan.tomic@fim.rs;

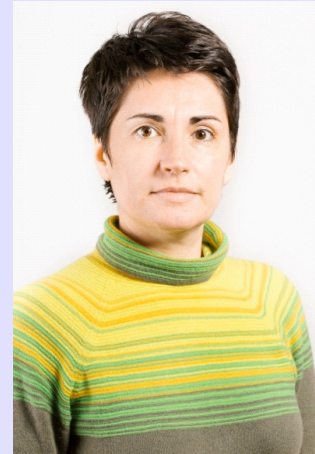
²⁵⁶ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, Beograd, brankica.pazun@fim.rs

²⁵⁷ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, Beograd, damir.ilic@fim.rs

dogodi, ali je to po običaju uvek prekasno. Što se tiče izbora zaštitnih mera koje će se preuzeti, on zavisi od brojnih faktora. Kao što su:

- Opšti atributi PIS
 - osobine lokacije PIS
 - grana delatnosti korisnika PIS
 - veličina organizacije i njena struktura
 - složenost opreme i postupaka u PIS
 - karakteristike krajnjih korisnika
 - karakteristike podataka
2. Posebni atributi PIS
- karakteristike izvora saobraćaja
 - karakteristike OSI modela, izuzimajući protokole sedmog nivoa
 - sistem prenosa, multipleksiranje i komutacije
 - mrežni operativni sistemi
 - terminali, računari, radne stanice i druga oprema
3. Posebni atributi PIS specijalnog sistema
- topologija mreže
 - mobilnost korisnika
 - širina propusnog opsega komunikacionog kanala
 - stepen grešaka
 - vreme prenosa podataka
 - vreme obrade podataka
 - stabilnost telekomunikacione infrastrukture
 - organizacija upravljanja

Na kraju, može se izvesti zaključak da ne postoji univerzalni skup bezbednosnih mera koji može da obezbedi apsolutnu sigurnost PIS. Čak se može reći da svaki PIS treba da ima svoju univerzalnu zaštitu koja će na najbolji mogući način biti prilagođena njegovim potrebama.



Doc. dr Brankica Pažun je diplomirala i magistrirala iz oblasti informacionih tehnologija na Fakultetu organizacionih nauka. Kao stipendista Ministarstva spoljnih poslova Italije završila je master studije u Rimu, na Univerzitetu Tor Vergata, iz oblasti razvojne ekonomije i međunarodne saradnje, a potom doktorirala na Fakultetu za međunarodnu ekonomiju. Uporedo sa angažovanjem u softverskoj industriji i u sistemu Ujedinjenih nacija (UN HABITAT) radi kao predavač na Institutu Vinča – Škola računara Vinča u sastavu Univerziteta u Beogradu. Akademsku karijeru započinje 2009. u zvanju asistenta na Fakultetu za poslovne studije, a 5 godina kasnije kao docent na Fakultetu za inženjerski menadžment, na katedri za informacione tehnologije. Autor je i koautor preko 35 naučnih radova i autor jednog udžbenika.

BEZBEDNOST INFORMACIONIH SISTEMA SERIJE STANDARDA ISO 27001

Menadžment sistem bezbednosti informacija (ISMS – Information Security Management System) definisan je međunarodnim standardom ISO/IEC 27001 koje su zajedno razvile dve vodeće organizacije za standardizaciju: ISO - The International Organization for Standardization i IEC - The International Electrotechnical Commission.

Jedan od ključnih resursa u savremenom poslovanju predstavljaju informacije. Finansijski podaci, podaci o načinu rada organizacije, kontakti sa korisnicima, podaci o zaposlenima, podaci o proizvodima i tehnologijama, ugovori, zapisi, itd. samo su mali deo u moru

informacija sa kojima raspolaže savremena organizacija. Bezbednost ovih informacija je od ključnog značaja za njihov opstanak. Prema najnovijim istraživanjima, nakon gubitka informacija 43% kompanija se trajno zatvara, 51% se zatvori posle dve godine, dok svega 6% uspe da nastavi sa poslovanjem.

Po poslednjem istraživanju Pricewaterhouse Coopers u saradnji sa CIO magazinom iz 2010. godine, napad na podatke se značajno povećao, i glavni cilj napada na informacije u organizacijama su baze podataka. Serija standarda iz familije ISO/IEC 27000 razvijena je u cilju odgovora na potrebe organizacija za uspostavljanjem sistemskog upravljanja bezbednošću informacija i informacionih sistema. Serija standarda koji se odnose na menadžment sistem bezbednosti informacija su:

- ISO/IEC 27001:2005 – Zahtevi
- ISO/IEC 27000:2009 – Osnove i rečnik pojmova
- ISO/IEC 27002:2005 – Kodeks postupaka za upravljanje bezbednošću informacija
- ISO/IEC 27003:2010 – ISMS uputstvo za primenu
- ISO/IEC 27004:2009 - Merenja u menadžmentu bezbednosti informacija
- ISO/IEC 27005:2008 - Menadžment rizika bezbednosti informacija



Damir Ilić je diplomirao, a zatim i stekao akademski naziv Master inženjer menadžmenta na Fakultetu za inženjerski menadžment. Saradnik je u nastavi i rukovodilac Službe kontrole kvaliteta na Fakultetu za inženjerski menadžment. U fokusu njegovog istraživanja su upravljanje projektima, kontrola kvaliteta i informacione tehnologije u odbrambenoj industriji.

Standard ISO/IEC 27001:2005, koji se implementira u organizacije, je primenjiv za različite veličine i tipove organizacija, od banaka, osiguravajućih društava, vlada i njenih organizacija, do zdravstvenih organizacija, državnih i privatnih preduzeća. Zainteresovane strane čine klijenti, vlasnici, zaposleni, isporučiooci, poslovni partneri i društvo u celini, s obzirom da se informacije u okviru organizacije tiču svih pojedinačno.

Prednosti implementacije standarda ISO/IEC 27001:200534:

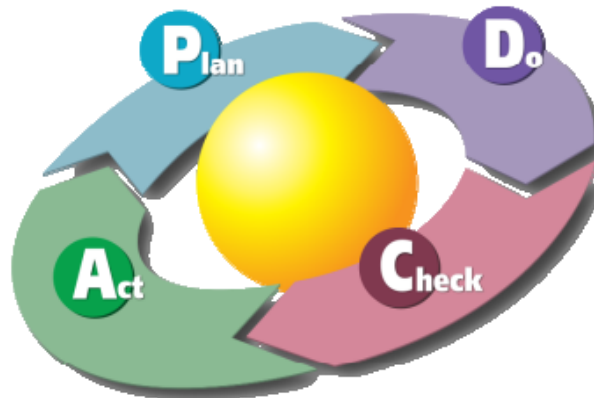
- *u okviru organizacije se formulišu zahtevi i ciljevi za zaštitom i bezbednosti informacija,*
- *efektivno se upravlja rizicima bezbednosti,*
- *obezbeđuje se usklađenost sa zakonskim i ostalim zahtevima,*
- *definiše se novi proces bezbednosti informacionih sistema,*
- *definiše se status bezbednosti informacija i aktivnosti koji one nose,*
- *definiše stepen usklađenosti sa politikom, direktivama i standardima organizacije,*
- *obezbeđuje relevantne informacije o bezbednosti informacija korisnicima,*
- *smanjenje incidenata i bolje razumevanje uzročnika,*
- *razvija se svest zaposlenih u smislu značaja zaštite informacija,*
- *obezbeđuje se jasan protok i raspoloživost informacija i dr.*

Poštujući procesni pristup, standard ISO/IEC 27001:2005 definiše zahteve za uspostavljanje, primenu, monitoring, preispitivanje, održavanje i unapređenje dokumentovanog menadžment sistema bezbednosti informacija. Uspešno dizajniran i implementiran menadžment sistem bezbednosti informacija, koji obuhvata ljude, procese i IT sistem, pruža sigurnost i uverenje korisnicima i poslovnim partnerima da je bezbednost informacija na listi prioriteta poslovanja, da se prema njima postupa profesionalno i odgovorno.

Kao i kod drugih ISO standarda, ISO/IEC 27001 usvaja P-D-C-A model koji se primenjuje u strukturu ISMS procesa. Kao ulazi u sistem, predstavljeni su zahtevi i očekivanja za bezbednost informacija svih zainteresovanih strana i kroz sve neophodne akcije i procese se obezbeđuje ispunjenje ovih očekivanja i zahteva.

ISO 27001 standard objavljen je u oktobru 2005. godine i suštinski je zamenio stari BS 7799 – 2 standard. To je specifikacija za ISMS sistem za upravljanje bezbednošću informacija. BS 7799 je prvi put objavljen 90 - ih godina, i bio dugogodišnji standard kao kodeks ponašanja. Danas više od hiljadu ovih sertifikata su prisutni u celom svetu. ISO 27001 je poboljšan sadržaj BS 7799 – 2 i usklađen je sa drugim standardima.

Cilj standarda je da se “obezbedi model za uspostavljanje implementacije, rukovanje, praćenje, pregled, održavanje i unapređenje sistema za upravljanje bezbednošću informacija”. Standard definiše svoj “procesni pristup” kao “primena sistema procesa unutar organizacije, zajedno sa identifikacijom i interakcijom ovih procesa i upravljanje njima”. To koristi PDCA (Plan – Do – Check – Act) tj. (Planiraj – Uradi – Proveri – Poboljšaj) model za strukturu procesa, i održava principe iznete u OIEG smernicama.



Slika 1: PDCA (Demingov) ciklus

Politika sistema menadžmenta za bezbednost informacija, zajedno sa ciljevima sistema menadžmenta za bezbednost informacija, i definisanim merama na unapređenju sistema u pogledu poboljšanja bezbednosti informacija, čine “Plan-Planiraj” deo sistema menadžmenta za bezbednost informacija, prema zahtevima standarda ISO 27001. Na osnovu iskazanih zahteva korisnika i kroz uspostavljanje politike ISMS organizacija, ulazi u fazu uspostavljanja, odnosno planiranja sistema za upravljanje bezbednošću informacija.

Sledeća faza je sprovođenje „Plan – Planiraj“. Struktura i odgovornosti, obuka, kompetentnost i svest, dokumentacija i kontrola dokumenata, kontrola nad operacijama i spremnost na reagovanje u vanrednim situacijama i odgovor na njih čine "Do-Uradi" deo sistema menadžmenta za bezbednost informacija prema zahtevima standarda ISO 27001.

Treća faza je preispitivanja ISMS-a na osnovu definisanih procedura za preispitivanje, merenje efektivnosti upravljačkih mehanizama, sprovođenja internih provera, ažuriranje planova za snižavanje rizika itd.

Na kraju, "Act-Deluj" deo sistema menadžmenta za bezbednost informacija prema zahtevima standarda ISO 27001 se ostvaruje kroz preispitivanje od strane rukovodstva, koje zaokružuje ceo ciklus performansi sistema menadžmenta, i vraća ga na planiranje, koje treba da rezultuje kontinualnim poboljšanjem.

ISO/IEC 27001 je službena grupa specifikacija na osnovu kojih organizacije imaju pravo da traže postupak sertifikacije, naravno ukoliko su primenile taj standard na sistem upravljanja bezbednosti informacija. Ovaj standard propisuje zahteve za ustanovljavanje, implementaciju, kontrolu i unapređenje ISMS-a, sistema za upravljanje bezbednošću informacija. Standard je primenljiv na sve vrste organizacija (komercijalne, neprofitne, državne institucije, itd.) i sve veličine organizacija, od malih do velikih svetskih organizacija.

Standard se sastoji od 5 delova:

- Sistem za zaštitu informacija,
- Odgovornost rukovodećih ljudi,
- Unutrašnje provere sistema za zaštitu informacija,
- Provera valjanosti sistema za zaštitu informacija,
- Poboljšanja na sistemu za zaštitu informacija.

U standardu su navedeni ciljevi provere koje je potrebno ostvariti, i provere koje je potrebno sprovesti, kako bi se ostvarili ti isti ciljevi. Postoje institucije akreditovane za sertifikaciju prema ISO/IEC 27001 standardu, ali isto tako i veliki broj organizacija koje su sertifikovale svoje informacione sisteme prema ISO/IEC 27001 standardu, ili standardima pojedinih država. Sertifikacija je izbor organizacije, ali treba spomenuti, da poslovni partneri ponekad traže da organizacija s kojom saraduju ima sertifikat.

ORGANIZACIONE KORISTI OD PRIMENE SERIJE STANDARDARDA ISO 27001

Značajne su koristi koje model za uređenje sistema za bezbednosti informacija ISO 27001, ostvaruje organizacijama, koje se odluče da ga implementiraju, pre svega, u smislu poboljšanja svojih organizacionih performansi.

Implementacijom ISO 27001 standarda i sertifikacijom takvog sistema, organizacije ostvaruju brojne dobite od kojih su neke:

- kod potencijalnih ili postojećih korisnika se stvara poverenje u informacioni sistem,



Doc. dr Srdan Tomić

Doktorirao na temu: "Menadžment kvaliteta sa posebnim osvrtom na međunarodne i evropske standarde sistema menadžmenta kvaliteta" na Fakultetu za inženjerski internacionalni menadžment, stekao naziv magistra na temu: „Komparativni pristup menadžmenta u pivarstvu” i diplomirao na temu: „Menadžment u automobilskoj industriji“ na Fakultetu za inženjerski internacionalni menadžment.

Na Fakultetu za inženjerski menadžment predaje predmete Osnove menadžmenta, Kontrola kvaliteta i Upravljanje kvalitetom.

- obezbeđuje se da organizacija ima potpuno komplementaran sistem sa pravnom regulativom, koja je vezana za informacione tokove,
- obezbeđuje se i sistem, koji je posebno orijentisan na upravljanje rizikom,
- obezbeđuje se naprednije razumevanje informacionih tokova u organizaciji,
- ostvaruje se bolja analiza troškovi / dobiti,
- ostvaruje se lakši proces monitoringa,
- moguće je povećati preventivno,
- smanjenje incidenata i bolje razumevanje uzročnika,
- razvija se svest zaposlenih u smislu značaja zaštite informacija,
- obezbeđuje se jasan protok i raspoloživost informacija i dr.

ZAKLJUČAK

Danas kada je upotreba računara, informacionih sistema i Interneta gotovo neizbežna u poslovanju, učenju, pronalaženju informacija itd. neophodno je koristiti zaštitu od raznih malicioznih softvera, napadača na korporativne i privatne podatke, koja se ogleda primenom kriptografskih i nekriptografskih mehanizama u više slojeva arhitekture informacionih sistema.

Ono što je danas aktuelno kao metod napada u bliskoj budućnosti može biti modifikovana ili skroz zamenjena novom metodom koja zaobilazi postojeće sisteme zaštite. Stoga zaštita informacionih sistema ima i jako bitan zadatak praćenja svih novih metoda koje se koriste i koje bi mogle da se koriste od strane napadača.

Literatura

- [1] Čerić, V., Varga, M., ur., Informacijska tehnologija u poslovanju, Sveučilište u Zagrebu, Element, Zagreb, 2004.
- [2] Muller, J., Srića, V., Upravljanje odnosom s klijentima, MEP, 2005.
- [3] Spremić, M., Menadžment i elektroničko poslovanje, Narodne novine d.d., Zagreb, 2004.
- [4] Norton, Peter; »Nova unutrašnjost PC-a«; Kompjuter Biblioteka Čačak, Sams 2003.
- [5] Mesmer, Hans-Peter; »PC hardver do kraja«; Kompjuter Biblioteka Čačak, Addison-Njesley 2002.
- [6] Prof. dr Nikola Bračika "Poslovna Informatika", Čačak 2007.
- [7] Rečnik komunikacionih tehnologija, Hari Njutn, Čačak 2005.
- [8] Freedom of connection, freedom of expression: the changing legal and regulatory ecology shaping the Internet, Dutton, William H.; Dopatka, Anna; Law, Ginette; Nash, Victoria, Division for Freedom of Expression, Democracy and Peace, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), Paris, 2011., str. 103, ISBN 978-92-3-104188-4
- [9] "INTERNET POLITICS" autora Andrew Chadwick-a, Oxford University Press, 2006.
- [10] Stankić R. „Informatika u turizmu“, Visoka turistička škola, 2008.
- [11] Keković Z. „Sistemi bezbednosti“, Fakultet bezbednosti, 2009.
- [12] Milosavljević M. „Osnovi bezbednosti i zaštite informacionih sistema“, Univerzitet Singidunum, 2006.

ULOGA I ZNAČAJ BANKARSKIH POSLOVA SA HARTIJAMA OD VREDNOSTI

ROLE AND IMPORTANCE OF BANKING OPERATIONS WITH SECURITIES

mr Radomir Šćepanović²⁵⁸

Sadržaj: *Bankarski sektor ima dominantnu ulogu u procesima sučeljavanja ponude i tražnje na međunarodnim finansijskim tržištima, odnosno na međunarodnim tržištima novca i kapitala. Glavni instrumenti s kojima i preko kojih se odvija platni promet i aktivnost banaka su hartije od vrednosti. Njihova raznovrsnost, a i njihovo inoviranje i modernizacija opredelili su i unapredili celinu bankarskog poslovanja. Istovremeno taj proces je bio i glavni faktor za pojavu novih bankarskih struktura-investicionih banaka, a i za pojavu novih bankarskih proizvoda.*

Dva su ključna područja na kojima se bankarski poslovi „materijalizuju” preko hartija od vrednosti. Prvo bankarski sektor, upravo koristeći hartije od vrednosti realizuje svoje planove na sektoru prikupljanju sredstava za stvaranje i ojačanje kreditnog potencijala, tzv. pasivni bankarski poslovi. I drugo, danas bankarski sektor pored klasičnih kreditnih linija (stanovništvu, preduzećima i korporacijama, državi), svoja ulaganja, tj. svoje aktivne bankarske poslove, usmerava u kupovinu hartija od vrednosti. To je danas ključni oblik poslova bankarskog preduzetništva.

Ključne reči: *Bankarski poslovi, hartije od vrednosti, instrumenti, berzanski poslovi, Centralna banka.*

Abstract: *The banking sector plays a dominant role in the process of confrontation of supply and demand in the international financial markets, that is, international markets of capital and money. The main instruments by which the payment and activities of banks take place are securities. Their diversity, innovation and modernization have improved the whole banking business. At the same time, this process was the main factor for the emergence of new banking structure-investment banks, and the emergence of new banking products.*

There are two key areas where the banking operations 'materialize' through securities. Firstly, the banking sector, using securities, realizes its sector plans to raise funds for the creation and reinforcement of the credit potential, the so-called - passive banking operations. Secondly, the banking sector, in addition to traditional credit lines which 'organizes' investments, i.e. active banking activities for people, companies and corporations, and the state in modern terms, directs the purchase of securities. It is nowadays the key form of banking entrepreneurship.

Key words: *Banking transactions, Securities, Instruments, Stock transactions, The Central Bank.*

²⁵⁸ mrradomirscapanovic@gmail.com

1. ULOGA CENTRALNE BANKE U POSLOVANJU SA HARTIJAMA OD VREDNOSTI

Centralna banka predstavlja banku banaka i ostalih finansijskih institucija. Centralna banka, odnosno emisiona banka, predstavlja specifičnu bankarsku instituciju, koja je najčešće pod velikom kontrolom države. Centralna banka takođe doprinosi razvoju finansijskog tržišta preko emisije kvalitetnih hartija od vrednosti i operacijama na otvorenom tržištu.

Centralna banka se na otvorenom tržištu pojavljuje s politikom „otvorenog tržišta“ (kupovinom i prodajom hartija od vrednosti). Centralna banka se obično opredeljuje za prodaju hartija od vrednosti iz svog portfelja kada proceni da je novčana masa suviše velika, a za slučaj da centralna banka proceni da je novčana masa isuviše mala (ugrožena je likvidnost banaka) tada se ona opredeljuje da interveniše na finansijskom tržištu.

Intervencija centralne banke se sastoji u kupovini hartija od vrednosti koje su emitovane od poslovnih banaka. Politika eskontne stope, centralna banka utiče na formiranje tražnje za novčanim sredstvima, te utiče na visinu kamatne stope poslovnih banaka i na visinu kamatne stope na finansijskom tržištu. Preko eskontne stope centralna banka, sa višom ili nižom stopom utiče na formiranje tražnje za novčanim sredstvima. Eskontnom stopom se utiče na visinu kamatne stope kod poslovnih banaka, kao i na kamatnu stopu na finansijskom tržištu. Sa povećanjem eskontne stope, povećava se kamatna stopa, a smanjuje tražnja za kreditima, smanjuju se investicione aktivnosti i domaća potrošnja uz popravljane platno-bilansne pozicije dotične zemlje. Preko ovih kredita emituje se primarni novac i osigurava se likvidnost privrede po osnovu reeskonta hartija od vrednosti.

Svako povećanje kreditnih plasmana povećava novčanu masu, a svako povećanje nemonetarne pasive smanjuje novčanu masu.

Centralna banka je prisutna na finansijskom tržištu preko ograničenja plasmana poslovnim bankama i drugim finansijskim organizacijama. Centralna banka to čini, kada se ne ostvaruju zadaci monetarno-kreditne politike i kada se oni ne mogu regulisati drugim raspoloživim instrumentima.

Centralna banka na finansijskom tržištu obavlja kupovinu i prodaju deviza.



Mr Radomir Šćepanović

Rođen je u Beogradu 06.02.1968. godine. Na Višoj elektrotehničkoj školi diplomirao je 1999. godine, kada je stekao zvanje ing. elektronike. Na Fakultetu za poslovne studije "Megatrend" diplomirao je 2005. godine. i stekao zvanje diplomirani ekonomista za međunarodno poslovanje. Magistarske studije na Fakultetu za poslovne studije uspešno je završio 2009. godine, odbranivši magistarski rad na temu „Bankarski poslovi sa hartijama od vrednosti“ (mentor prof. dr Mirko Kulić). Zaposlen u firmi Brent YU od 1999.-2009. godine.

Od 2009. godine zaposlen u firmi Kronopod. Objavio je članke u Večernjim Novostima pod naslovima "Kineski berzanski udar" 05.09.2015. godine i „Velike reforme u Kini“ 07.12.2015. godine.

Intervencijom na deviznom tržištu, centralna banka utiče na likvidna plaćanja prema inostranstvu i održava politiku realnog kursa domicilne valute. Jedna od najznačajnijih funkcija centralne banke na finansijskom tržištu je u funkciji sprovođenja monetarno-kreditne politike i to preko: eskontne stope, politike aktiviranja i dezaktiviranja depozita, politike deviznog kursa i drugo.

2. RAZVOJ BANKARSKOG SISTEMA NA TRŽIŠTU HARTIJA OD VREDNOSTI

Tržište hartija od vrednosti i derivati su od vitalnog značaja za rast, razvoj i snagu tržišnih privreda. Ona podržavaju inicijative na nivou korporacija, finansiraju korišćenje novih ideja i omogućavaju upravljanje finansijskim rizikom.

Dosadašnja kretanja su ohrabrivala banke da razvijaju ovaj sektor, ali finansijska kriza je dovela u pitanje mnoge institucije hartija od vrednosti.

Treba se nadati da će se naći realna rešenja i puna opreznost u novim hartijama od vrednosti, mnogo veća uloga države kao regulatora tržišta hartija od vrednosti.

Savremeni bankarski sistem se suočava sa potrebom korišćenja hartija od vrednosti i u aktivnim i pasivnim bankarskim poslovima.

Banke su usavršile moderan mehanizam u rukovanju sa hartijama od vrednosti, i taj trend je doveo do specijalizacije bankarskog sistema, odnosno formiranja tzv. investicionih banaka. Te banke se isključivo bave hartijama od vrednosti i kod aktivnih i pasivnih bankarskih poslova.

3. BANKARSKI POSLOVI SA HARTIJAMA OD VREDNOSTI

Postoji više vrsta klasifikacija bankarskih poslova. Po jednim se podela vrši na aktivne bankarske poslove, kod kojih je banka poverilac svog komitenta (najčešći slučaj je kredit), i na pasivne bankarske poslove gde je banka dužnik svog klijenta (to su emisioni poslovi, izdavanje bankarskih obveznica i založnica, blagajnički zapis, ulog na štednju, tekući račun), i neutralne bankarske poslove, gde banka u tim poslovima nije ni poverilac ni dužnik (a to su poslovi: depozit, sef, devizni poslovi, klirinški poslovi, poslovi unutrašnjeg prometa, bankarske garancije). Postoje i posebni bankarski poslovi, kao što su: poslovi društvene evidencije, izvršenje budžeta, poslovi sa unutrašnjim prometom i dr.

Po nekoj drugoj klasifikaciji, bankarski poslovi se dele na:

- Kreditne poslove (kredit, faktoring, forfeting i lizing),
- Bankarski depozit (u okviru koji su: novčani depozit, ulog na štednju, bankarski tekući račun, nenovčani depozit, depozit hartija od vrednosti, i ugovor o sefu),
- Bankarski uslužni poslovi (u okviru kojih su akreditiv, bankarske garancije, platni promet, kliring, dokumentarni inkaso i ostali uslužni bankarski poslovi).

Međunarodni bankarski poslovi se mogu podeliti i na:

- Aktivne bankarske poslove, kod kojih se banka pojavljuje kao poverilac svoga komitenta (radi se najčešće o međunarodnom kreditu),

- Pasivni bankarski poslovi, gde se banka pojavljuje u ulozi dužnika svog klijenta (emisioni posao, izdavanje bankarskih obveznica i založnica, tekući račun, ulog na štednju, ulog na blagajnički zapis),
- Neutralni bankarski poslovi, gde banka nije ni poverilac ni dužnik (to su poslovi: depozit, sef, akreditiv, devizni poslovi, klirinški poslovi, poslovi unutrašnjeg prometa, bankarske garancije).

U okviru bankarskih poslova su i kreditni poslovi (novčani depozit, ulog na štednju, bankarski tekući račun, nenovčani depozit, depozit hartija od vrednosti, ugovor o sefu) i bankarski uslužni poslovi (akreditiv, bankarska garancija, platni promet, kliring, dokumentarni inkaso i ostali uslužni bankarski poslovi).

Svakodnevni posao menadžmenta banke, je efikasno upravljanje aktivom. U suštini radi se o procesu adekvatne alokacije bankarskih sredstava na alternativna ulaganja (kredit, hartije od vrednosti) odnosno konverzuju bankarskih resursa u alternativne plasmane.

4. AKTIVNI I PASIVNI BANKARSKI POSLOVI

Kod aktivnih bankarskih poslova, kod njih se banka pojavljuje kao poverilac. Banka od svojih dužnika (korisnika) preko kratkoročnih i dugoročnih kredita naplaćuje aktivnu kamatu. Banke vode računa pri utvrđivanju realne kamatne stope, kako bi se pokrili troškovi korišćenja tuđih sredstva i obezbedila optimalna alokacija finansijskih sredstava. Aktivni bankarski poslovi mogu biti kratkoročni i dugoročni.

Pasivni bankarski poslovi se još zovu i mobilizacijski bankarski poslovi. Pasivnim bankarskim poslovima se prikupljaju kratkoročni ili dugoročni depoziti, koji pored ostalih izvora sredstava, kao što su kapital, fondovi i rezerve, čine finansijski potencijal jedne banke.

5. BANKE I BANKARSKI POSLOVI

Banka kao dužnik, na pozajmljenim sredstvima, plaća svojim: deponentima, poveriocima i kreditorima pasivnu kamatu. Najvažniji pasivni kratkoročni bankarski poslovi, u najčešće i najvažnije spadaju: depozit po viđenju, emisija novčanica, reeskont i relombard. U najvažnije pasivne dugoročne bankarske poslove ubrajaju se: emisije obveznica, emisije deonica, oročeni depozit, emisije založnica i dugoročni krediti iz inostranstva.

Obveznica je dužnička hartija od vrednosti, koja se emituje radi prikupljanja kapitala. Kapital koji je uložen u obveznice, može se tretirati kao kredit. Kao takav on se vraća u određenom vremenskom roku uz određenu kamatnu stopu.

Pri kupovini obveznice, kupci pozajmljuju svoj novac emitentima hartija od vrednosti, a za uzvrat dobijaju obveznice koje sadrže: iznos, dospeće i kamatnu stopu i služe kao dokaz ugovora o kreditu.

Emitent obveznice primljeni novac za prodane obveznice ulaže u profitabilne programe i tako uvećava početni iznos novca, da bi mogao imaocu (donosiocu obveznice) o roku dospeća isplatiti vrednost obveznice i kamatnu stopu naznačenu na obveznici. Isplatom vrednosti obveznice i pripadajuće kamate kupcu obveznice, završava se drugi krug i za emitenta i za kupca obveznice.

Osnovni preduslov savremenog uspešnog poslovanja je korišćenje hartija od vrednosti, i to od emisije, za vreme trajanja prometa pa do amortizacije (gašenja). Tržište na kome se trguje hartijama od vrednosti je integralni deo finansijskog tržišta.

Svaka banka teži da ima što bolji poslovni rezultat koji se odslikava na kvalitet i kvantitet poslovanja banke. Odlike efikasnosti svake banke proizilaze iz analize koju čine uspeh i efikasnost na tržištu, a to su: likvidnost, profitabilnost, kapital banke, kvalitet aktive i pasive. Cilj svake banke je da se svojim performansama razlikuje i bude uspešnija od drugih, konkurentskih banaka.

Da bi u trci na tržištu bile uspešnije banke plasiraju nove bankarske proizvode i usluge. Danas su banke samo deo velikog finansijskog sistema. U finansijskom poslovanju, bankama je sve teže da se izbore sa konkurencijom i da ostvare: likvidnost, profitabilnost i ostvare poslovno razmišljanje nerizičnog poslovanja. Niske performanse banke pokazuju nezadovoljavajuće poslovanje banke.

Banke mogu emitovati dugoročne i kratkoročne hartije od vrednosti. Sa dugoročnim hartijama od vrednosti trguje se na tržištu kapitala. Sa kratkoročnim hartijama od vrednosti trguje se na tržištu novca.

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Osnovni zaključak glasi: uspešnost bankarskog poslovanja u savremenim uslovima, neposredno zavisi od uspešnosti rukovanja sa hartijama od vrednosti. Struktura međuzavisnosti ova dva područja, očigledno, u osnovi se transparentno svodi na dobro upravljanje akcionarskim društvom.

Finansijske institucije mobilišu kapital više pojedinaca radi ulaganja u skup hartija od vrednosti različitih izdavalaca. Kroz diverzifikaciju se smanjuju finansijski rizici i vrši se disperzija rizika. Cilj je da se preko tržišnog portfolija nivo rizika održava na konstantnom nivou. Banka može za komitenta da vrši veliki broj poslova koji su vezani za hartije od vrednosti.

Emisija i trgovina hartijama od vrednosti predstavljaju posebnu, moderno izraženu, veoma značajnu aktivnost koja objedinjuje sve privrede sveta. Tržište hartija od vrednosti obuhvata sve učesnike (emitente, investitore, posrednike, berze i finansijske instrumente), zakonodavna, regulatorna i samoregulatorna tela i ukupno zakonodavnu i drugu pravnu regulativu.

Kako hartije od vrednosti predstavljaju značajan instrument za odvijanje bezgotovinskog platnog prometa, njihov značaj posebno dolazi do izražaja danas, kad se u savremenim uslovima bez njih ne mogu zamisliti bezbedno odvijanje privređivanja, ostvarivanja i plaćanja. U savremenom poslovanju i u finansijskim transakcijama između nacionalnih poslovnih subjekata hartije od vrednosti imaju sve veću primenu. Cilj je da se analizom relevantnih podataka, faktora i procesa iz teorije i prakse finansijskog menadžmenta, sagleda uloga i značaj hartija od vrednosti u savremenom bankarskom poslovanju, kao i mogućnosti razvoja izvedenih oblika hartija od vrednosti (finansijskih derivata).

Problemi finansijskog sistema u Srbiji proizilaze iz odsustva razvijenog tržišta kapitala. Glavna preporuka za naš bankarski sistem moglo bi da bude, da se banke što pre specijalizuju za hartije od vrednosti.

LITERATURA

- [1] Brzaković, T. (2007), „*Tržište kapitala*“, Čugura Print, Beograd
- [2] Batten, A., J., Fetherston, A., T., Szilagyi, G., P. (2004), „*European fixed income markets: Money, bond, and interest rate derivatives*“, John Wiley and sons
- [3] Bodie, Z., Kane, A., Marcus, J., A. (2009), „*Osnovi Finansija*“, Data status, Beograd
- [4] Dugalić, V., Štimac, M. (2005), „*Osnove berzanskog poslovanja*“, Stubovi kulture, Beograd
- [5] Đukić, Đ., Bjelica, V., Ristić, Ž. (2006) „*Bankarstvo*“, Ekonomski fakultet, Beograd
- [6] Kapor, P. (2008) „*Komercijalno i investiciono bankarstvo*“, Poslovni biro d.o.o., Beograd
- [7] Kovač, O. (2003), „*Međunarodne finansije*“, Ekonomski fakultet, Beograd
- [8] Krugman, R., P., Obstfeld, M. (2009), „*Međunarodna ekonomija*“ Data status, Beograd
- [9] Kulić, M. (2007), „*Finansijska tržišta*“, Megatrend, Beograd
- [10] McConnell, B. (2005), „*Economics: principles, problems, and policies*“, New York
- [11] Ognjanović, V., „*Međunarodno bankarstvo*“, Megatrend, Beograd
- [12] Rose, S., P., Hudgins, C., S. (2005), „*Bankarski menadžment I finansijske usluge*“, Data status, Beograd
- [13] Šoškić, D. (2006), „*Hartije od vrednosti, upravljanje portfoliom i investicioni fondovi*“, Ekonomski fakultet, Beograd

ДРЖАВА, УПРАВЉАЊЕ И ПРЕДУЗЕТНИЧКИ АМБИЈЕНТ У СРБИЈИ

ГОСУДАРСТВО, УПРАВЛЕНИЕ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ ОКРУЖЕНИЕ В СЕРБИИ

др Слободан Н. Брацановић, доцент²⁵⁹

Сажетак: *Лидерство; поставља се као циљ коме се стреми. Постоји на нивоу: државе; грана и дјелатности; региона; до појединачних привредних субјеката и појединаца. Управљање од стране државе је нужност. Државно предузетништво може да буде и ефикасније од приватног.*

Кључне ријечи: *Држава, лидерство, управљање, усмјеравање, одлучивање, предузетништво.*

Содржание: *Вождение; определяется как цель кому устремляется. Существует на степени: державы; отрасли и деятельности; райнов; до отдельных хозяйственных подлежащего и отдельных человек. Управление от стороны державы есть необходимость. Государственное предпринимательство может да будет и более действенный от частного.*

Ключевые слова: *Государство, вождение, управление, направление, принятие решения, руководство, предпринимательство.*

1. ПРЕТХОДНЕ ОДРЕДНИЦЕ

У такозваном периоду «транзиције»; тј. прелазном периоду ка измијењеном и новом друштвено-економском систему у бившим социјалистичким и комунистичким земљама (у марксистичком смислу); тежило се напуштању одлучујуће улоге државе, државног власништва и планске регулације и фаворизовању доминантног приватног власништва и тржишног дјеловања. Након одређене нужне временске дистанце (од четврт вијека); увиђа се промашај оваквих пројекција и концепција, јер у периоду «транзиције» и трансформације, реструктурирања и суштинске «приватизације»; нијесу постигнути ефекти.

Бивша друштвена својина над средствима за производњу; у марксистичком смислу; као «својина свих чланова друштва»; није била, правно и економски, истинска својинска категорија. Временом је друштвено власништво; неумитно пропадало, еродирало, изложено немилосрдном атаку, отимању и класичној пљачки; тј. имовине и средстава, које су стварале генерације запослених у овом историјском и прохујалом, самоуправном времену. У складу са постулатима либералне и нове неолибералне економије одлучујући значај «у транзицији» дат је: приватном власништву; тржишту;

²⁵⁹ Економски факултет Приштина, Косовска Митровица, slobodan.bracanovic@pr.ac.rs

приватном предузетништву и менаџменту. Приватна својина; несумњиво је ефикаснија у упоређењу са друштвеном; са одређеног ужег (појединачног, групног и др.); као и профитног становишта. Али; приватно власништво, само по себи, не обезбјеђује ефикасност пословања. Нужна је способна и ефикасна управљачко-руководећа, предузетничко-менаџерска структура; у предузећима.



Слободан Николе Брачуновић; рођен је 26. марта 1956. год. на Цетињу, у Црној Гори. На овом територијалном простору рођени су и његови родитељи и преци. По националности је Србин, Хришћанске, источне православне вјероисповијести, као и његови родитељи и познати ближи и даљи преци. У раној младости (14. год.) остао је без једног родитеља (оца Николе). Мајка (Даница) недавно се упокојила у Господу, у свом родном мјесту (2012. год.).

Основну школу („Његош“) завршио је на Цетињу (1970. год.). Гимназију, исто тако, завршио је у родном мјесту (1974. год.). Исте године уписао се на Економски факултет Универзитета у Подгорици (тадашњи Титоград), као редован студент. Током редовних студија одређује се за одсјек: „Економије производње“. Дипломирао је на, овом, Економском факултету (дана 28. фебруара 1979. год.). Посједујући вољу и жељу за будућим усвршавањем уписује се (1980. год.) на послједипломске студије на Економском факултету у Подгорици. У току ових студија, одређује се за одсјек: „Управљање развојем“. Магистарски рад под називом: „Развој прерађивачке индустрије у Црној Гори“ одбранио је на овом Факултету (16. маја 1986. год.). Докторски рад по називом: „Главни правци будућег привредног развоја Црне Горе“ одбранио је на Економском факултету у Приштини, са измјештеним сједиштем у Косовској Митровици, код ментора, сада професора Београдског универзитета, проф. др. Драгише Величковића (18. септембра 2007. год.). Рад је резултат дуговремених истраживања у овој и сродним областима.

Знатан дио радног вијека провео је на раду у привреди. Био је радно ангажован на: планско-аналитичким, финансијским и другим пословима и радним задацима у секторима: електронске индустрије на Цетињу и друмског путничког саобраћаја у Котору (укупно близу 15 година). Тако исто; радио је на сличним пословима и у административном органу државне управе на Цетињу (близу 3 године, са неопходним положеним државним стручним испитом). Био је кратко вријеме и професор економске групе предмета у Средњој стручној школи у Херцег Новом (2004. год.). Поред овог; био је својевремено и члан (савјетник) раније Савезне владе, тј. владе Савезне Републике Југославије (Канцеларија у Подгорици, у времену 2002-2004. год.) Његова (породична) кућа на Цетињу, гдје су одржавани избори за тадашњу југословенску државу, била је исписана и нагрђена лажним паролама од стране актуелног режима.

Нашао је радно ангажовање на Економском факултету у Косовској Митровици, на четвртој години студија, за предмете: „Планирање привредног развоја (по старом програму) и „Економија јавног сектора“ (по новом програму). Добио је држављанство Републике Србије и остала неопходна законска документа. Сада је настањен на Цетињу и у Звечану Српско Косово и Метохија.

Прецизније; у савременим условима, увиђа се да приватна својина и тржиште, сами по себи, не могу да омогуће: 1. ефикасну алокацију извора, ресурса и средстава; 2. рационалан избор између варијанти и одређујућих алтернатива; 3. успјешно усмјеравање, регулацију и контролу привредних токова. Смитова «невидљива рука тржишта»; није се показала ефикасном; у домену: производње, услуга, цијена и др. Схвата се и разумије; да мора постојати савремена, јака управљачка улога државе и планске тј. унапријед («екс анте») координације и усмјеравања токова производње, привреде и друштвено-економског развитака.

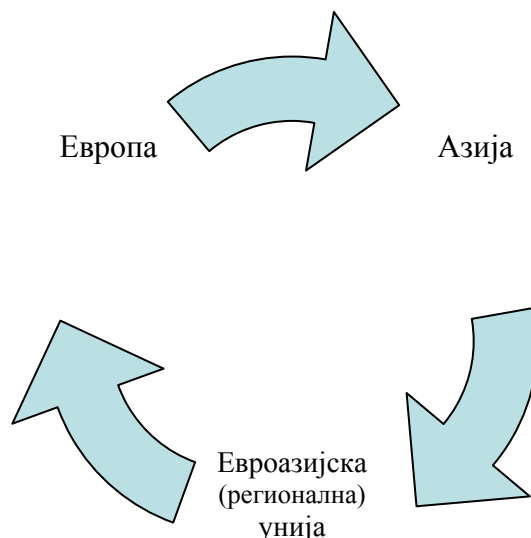
У раду; освјетљава се и кристалише наглашена и растућа улога и значај савремене државе у управљању и регулацији цјелине друштвено-економских кретања (а не једино у креирању повољнијег привредног амбијента и пословне «климе»). У овоме; сагледава се значај: а) државних, посебно великих, капиталних улагања и др.; б) јавног предузетништва; в) савремене управљачко руководеће структуре; у јавним и осталим производним, привредним и друштвеним субјектима и чиниоцима [3;409-424]. Јасно; постоје и примјери и мање ефикасног, или и неефикасног дјеловања државе. Али; ово није и доказ да држава треба да, у суштини, елиминише се из привредног живота. Јер; постоје и многобројни примјери неефикасног и хаотичног дјеловања тржишног механизма и закаснеле («екс пост») координације.

Стихија и анархија тржишта и, у свом смислу, глобализованог тржишта и мултинационалних корпорација; чије «мега» структуре «уређују» ово тржиште; узроковали су и кризу економије западних земаља и цивилизације. Државе Истока; у већој мери, ослањају се на активну улогу државе у привреди и подизању нивоа економске развијености. Русија; Кина и др. Евроазијске земље долазе на сами врх пирамиде моћи, у новом устројству свијета.

У раду; користи се, примјерена, методолошка апаратура анализе, посебно: дедуктивни; историјски; филозофски; логички; компаративни; структурни; дијаграмски; као и др., методи.

2. ДРЖАВЕ И РЕГИОНИ КАО ЛИДЕРИ У СВИЈЕТУ

Истакли смо; земље Истока Евроазије; долазе на врх свјетске пирамиде моћи [2; 5-362].



Дијаграм 1. Европа и Азија односно Евроазијски економски, државни и регионални простори

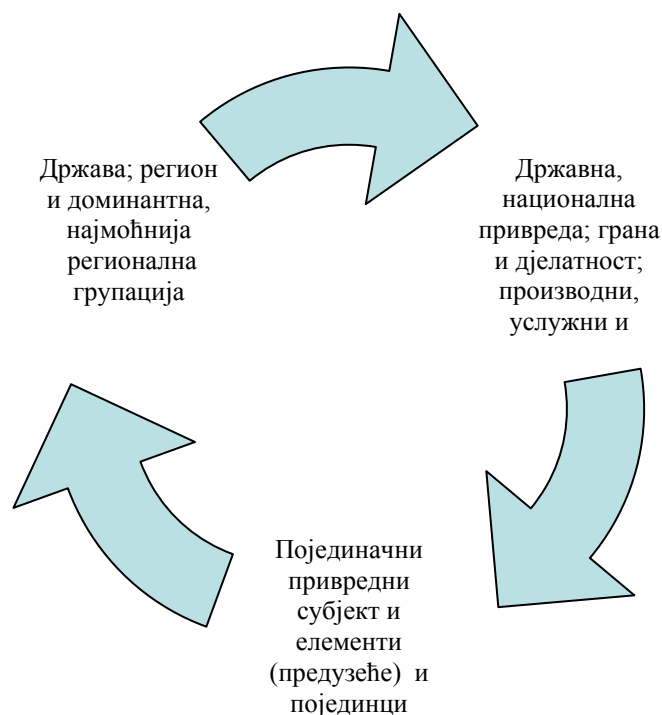
Ова групација држава (Евроазијска унија); од највећег је и далекосежног значаја за: будућа дугорочна, капитална, улагања на економском и државном простору Србије; као и за шире; економске; војне; међудржавне и интер-регионалне релације.

3. РАЗЛИЧИТИ ХИЈЕРАРХИЈСКИ НИВОИ ЛИДЕРСТВА

У савременом добу; лидерство је чинилац реалности и објективне стварности; фактор опстанка, одржавања, успјеха и развијања држава, региона и привредних субјеката. Државно вођство, моћ, лидерство; челна позиција, положај; процесни је ток и стање, у ком најмоћнија држава дјелује на остале земље у ближем, даљем и глобалном окружењу, нарочито у постизању, заједничких циљева, мотива, интереса и стремљења.

Са становишта државне привреде; привредних грана и дјелатности; производних и др. капацитета; вођство, лидерство, процес је у коме, привредне гране и дјелатности, производни и др. капацитети, од покретачког су и доминантног значаја за привредне групације и привреду државе и шире. Са појединачног становишта; лидерство је процес у коме појединачни привредни субјекат постиже одлучујући утицај на остале привредне субјекте (или појединац на групу, колектив).

Постоје и слѣдбеници; тј. државе; привреде и др., према којима је и управљен ток лидерства.



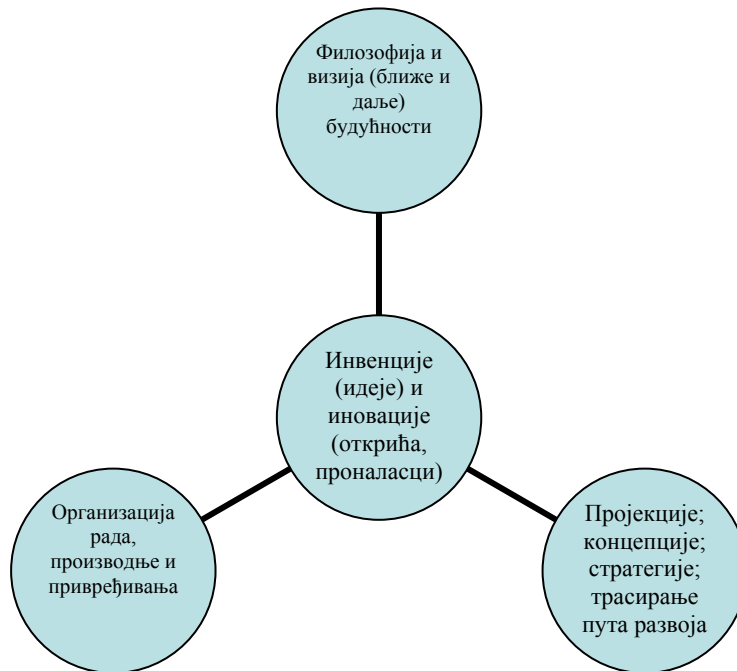
Дијаграм 2. Релације; основни облици, видови и сфере вођства, моћи, доминације, лидерства:

Овај процес претпоставља међусобно дјеловање лидера и тзв. слѣдбеника. Наиме; слѣдбеници су државе, или привреде и привредни чиниоци (као и појединци); према којима је лидерство управљено и који поступају у складу са усмјеравањима и одредницама лидера. Лидери; имају снагу, моћ, ауторитет и способност дјеловања на остале чиниоце, у ближем, или даљем окружењу. Слѣдбеници могу бити: имитатори (ранији) и модификатори (каснији); као и њихове различите комбинације [4; 865-874]. Државни, регионални и глобални лидери се у времену мијењају. Раније су ово биле САД. Сада су лидери Русија и Кина, у процесу нове регионализације свијета. Јасна је, економска, војна и државна експанзија Русије и Кине.

У домену лидерства, различитих нивоа; лидерске земље; привреде, субјекти и чиниоци; предузимају различите мјере и активности, као нпр: 1. ширења и концентрисања систематизованог знања; 2. инвенција и иновација; 3. откривања и развоја талената и др. Фаворизују се ријетки генијалци, а затим и талентовани људи, између којих постоји знатна разлика [9; 84-90]. Примјењује се, врхунско, теоријско знање у тоталитету праксе реалности.

4. КРЕАТИВНЕ УЛОГЕ, ПОЗИЦИЈЕ, ФАЗЕ И ЕТАПЕ

Лидери; имају врхунске позиције у хијерархији моћи и значаја у креативном процесу.



Дијаграм 3. Улога лидерских фактора у процесу, току, управљања, организовања, иновирања:

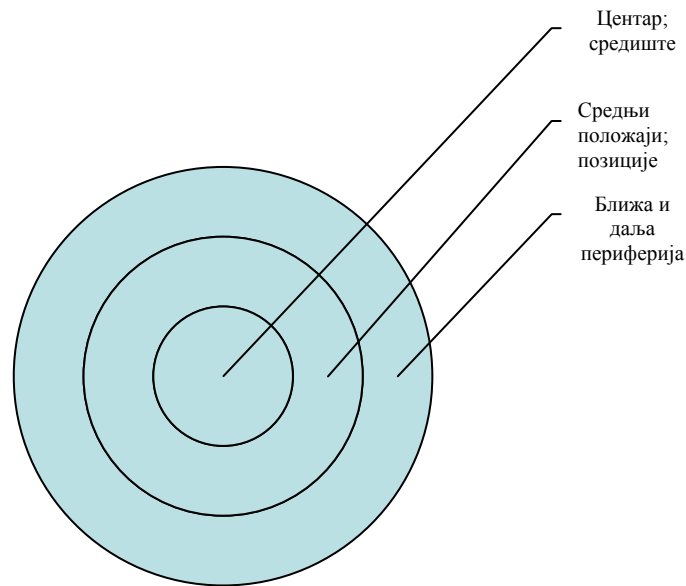
Развијање и активности људских и нарочито кадровских извора, ресурса и капацитета; у држави; од приоритетног су и пресудног, дугорочног, значаја. Младост, знање, енергија и искуство; интегришу се и концентришу код врхунских регионалних и свјетских лидера. Стреми се постизању: дугорочног економског раста и развоја, јачања моћи, експанзије и успјешности. У конкретној привредној и друштвеној пракси; теже се одржати на водећем, лидерском мјесту, него доћи до овог мјеста. У лидерским земљама; постоје: а) филозофије развоја; б) визије будућности; в), идеали, идеје и идеје водиле и сл. У разрађенијем погледу; развијају се: 1) појединачни, тимски и комбиновани рад; 2) ефикасно и ефективно, управљање расположивим привредним ресурсима и потенцијалима; 3) одлучивање, базирано на објективним, реалним чињеницама, као елементима цјелине, свеукупности, тоталитета стварности и др. Поред овог; формирају се: 1. привредна инфраструктура; 2. ефективне везе, комуникације и телекомуникације (тзв. „мреже“); 3) системи информација и др.

Далекосежна и јасна визија; опредјељује правац и смјер кретања и наступања лидера, вођа и њихове: државне; регионалне; производне и остале организације. Тежи се дугорочној успјешности; у остваривању кристалисане и утврђене визије и стратегија развоја; елиминисањем распона жеља, планирања и реалне моћи, способности и потенцијала [4; 869].



Дијаграм 4. Хијерархија најмоћнијих лидерских држава, региона; као и њихових слѣдбеника:

У овоме; сагледавају се односи и релације: 1. центра; 2. средине; 3. ближе и даље периферије; у ширим и свјетским сразмјерама дјеловања, утицаја и моћи. Поновићу; по мом схватању; ми већ улазимо у измијењене, преображене, фазе и етапе, друштвено-економског развоја тј. постглобализације (након досадашње глобализације и монополарног свијета) у смислу поновне и нове регионализације, уређења и устројства свијета. Државе, вође, нове свјетске силе; достижу високе и све више нивое и домете, усавршавања и одлучујећег дјеловања у смислу регионалног и свјетског утицаја (тзв. „перфекцијализација“).

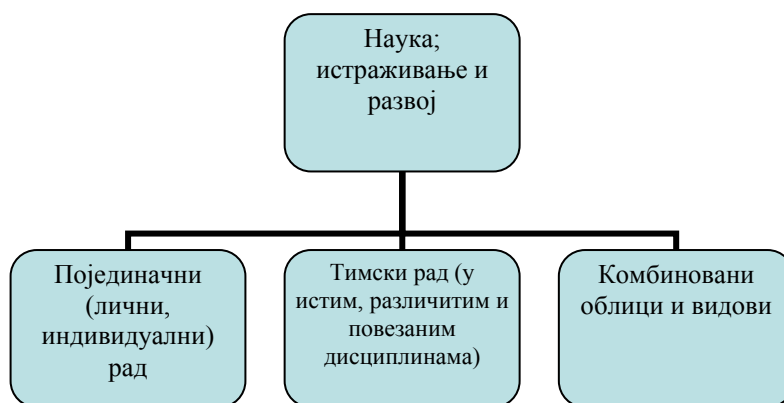


Дијаграм 5. Релације; центра; средњих нивоа и периферије, у свјетској хијерархији и рангу:

Лидерство, вођство, примат; посматрамо на разним нивоима од: а) државе и привреде; б) преко привредних грана, дјелатности и рејона, в) до појединачних привредних субјеката и појединаца. Знање, идеје, иновативност и креативност; битни су фактори успјешности и постизања вођства, тј. лидерског положаја привредних субјеката и државе и привреде у цјелини. Интелектуални (духовни) капитал подлога је укупног државно-привредног развитка.

Посебан значај; како на највишем нивоу државе; тако и привредних субјеката и др.; придаје се кадровским ресурсима и сталном (перманентном) образовању, учењу и обуци. Дешавају се континуиране промјене и преображаји (трансформације) реалности објективне стварности; која није непромјенљива (статична) у овоземаљском смислу. Људски; нарочито кадровски потенцијали и ресурси; императивно, захтијевају и претпостављају; константна и растућа улагања у њихово: обликовање, креирање, развијање и усавршавање. На овај начин постиже се побољшавање: могућности, способности, ефикасности и ефективности, остваривања постављених: 1. стратегијских (дугорочнијих); 2. оперативних (тактичких, краткорочнијих); 3. комбинованих; интереса, циљева и задатака. Усавршавањем, обуком, специјализацијом и интегрисањем; вође, потпуније схватају и разумију, традицију, културу, обичаје и радне навике; регионалног, субрегионалног и ужег локалног становништва. Предузимају се и нужне активности у сврху синхронизације, усмјеравања и стварања услова слагања оперативних и тактичких система, са рејонском и локалном културом и другим одредницама и детерминантама („матрицама“). Ово су, претпоставке успјеха [4; 870].

Полазећи од наведеног; настоји се стварању савремених, продуктивних, ефикасних и ефективних; научно-истраживачких и стручних група и тимова; у различитим сферама, као нпр: управљања, руковођења, организације (рада, производње, услуга), предузетништва и сл.



Дијаграм 6. Појединачни, тимски (групни) и повезани облици и класификације научног рада:

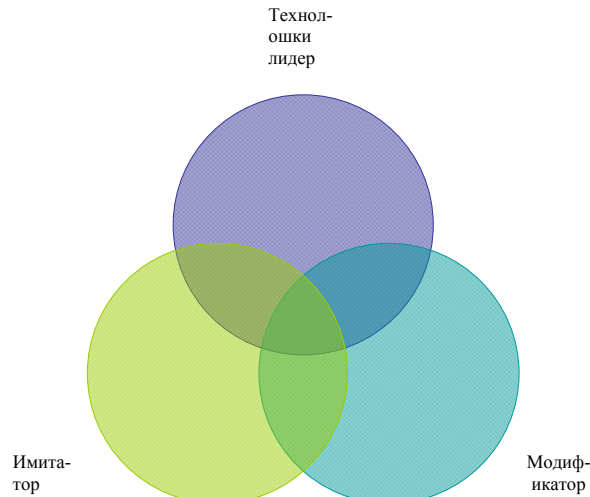
У савременим условима развоја економије, државе и друштва; фаворизује се тимски (групни, колективни) интра и посебно интердисциплинарни научноистраживачки рад. Међутим; покретачка (моторна) снага науке су генијалци, тј. највише и изузетно надарени појединци, које признајемо да постоје. Након генијалаца; од нарочитог значаја су талентовани изнад просјечни људи. Постоје и мјешовити, сложени, модалитети истраживања.

Претходно се креира филозофија; филозофски приступ лидерству; на различитим нивоима: државе, привреде; гране, дјелатности, регионалних подручја, рејона; управљања и организације. У овоме; стреми се одређеном степену отворености (умјесто затворености), с обзиром да потпуна (тотална) отвореност државе и привреде, има јасних негативних ефеката.

Историјска; традиционална и културна стања; у појединим државама, друштвима и ужим срединама су: посебна, специфична, појединачна и сл. Одсуством познавања ових особина, атрибута; ни најпознатији, најпризнатији стручњаци („експерти“) не постижу очекиване и успјешније резултате у спољњем окружењу; иностраним земљама и просторима.

СТИЦАЊЕ ЗНАЊА, СПОСОБНОСТИ И ВЈЕШТИНА; које дјелују на дјелатности, активности, понашања и њихове измјене и промјене; представља процес учења. Учење је континуирани, трајни, ток и процес. У нашем Српском народу постоји мудра и далековида изрека: „Човјек се учи док је жив“. Организације и појединци, кадрови; константно уче, тежећи стицању и усавршавању знања и његовог преношења на друге (у смислу подучавања, савјетовања и сл.).

Надахнуће, креативност, виртуозност, способност људи и првенствено кадрова; битне су претпоставке: снаге и моћи; вођства; приоритета и развијања метода и модела: управљања; руковођења, усмјеравања; координације; контроле; као и организације рада, производње, услуга, привређивања и др. Промјене; у унутрашњем, спољашњем и повезаном окружењу; константне су; појединачне, шире, комплексне и др. Указали смо; нужно је адекватно и правовремено реаговати на промјенљиве елементе и изненадне ударе из, ближег и даљег, окружења; јер ови чиниоци дјелују на опстанак, одржавање и развијање државних; технолошких и привредних фактора. Технике и технологије; развијају се, у протоку времена.

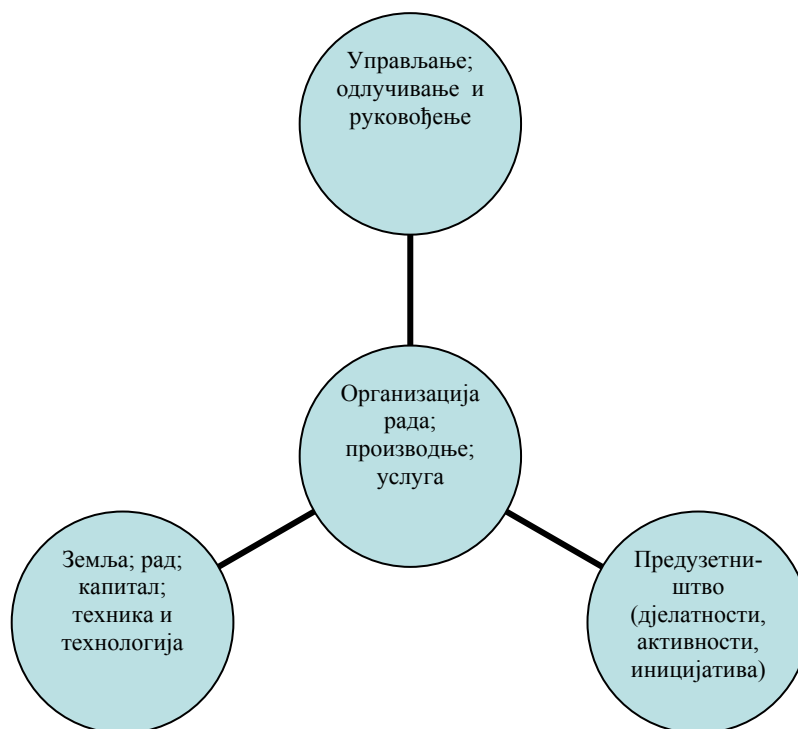


Дијаграм 7. Релације; техничких и технолошких лидера и долазећих различитих слѣдбеника:

Техничко-технолошка, дугорочна, стратегија (општа, посебна, специфична и појединачна); кристалише питања, дилеме и решења: а) тежњи лидерству; б) облика и видова трансформисања и развијања техника и технологија; в) усклађености, организације рада и производње и примијењене технике и технологије; г) права интелектуалне својине, тј. патената (заштите проналазака); д) лиценци (уступање права, другима, на коришћење знања и проналазака) и др. Настоји се формирању: стабилне, чврсте; али и креативне и инвентивно-иновативне организације; за усвајање преображаја, измјена и промјена; у циљу и сврху одржавања припремљености, виталности и конкурентне способности (на националном и, ужем и ширем, регионалном тржишту). Државни, велики техничко-технолошки системи; привредне гране, дјелатности, капацитети и производни субјекти; из области високих и највиших технологија, обликују, креирају и утврђују, стратегијске варијанте; одређујуће алтернативе и њихове комбинације, тј. постати: 1. техничко-технолошки лидер (и први на тржишту); 2. технолошки слѣдбеник, „имитатор“ (слѣдећи, други и др., на тржишту); 3. технолошки слѣдбеник, „модификатор“ (каснијег наступа, на тржишту); 4. као и комбиноване, сложене релације, положаја, позиција и наступа.

Технолошко лидерство; подразумијева да: техно-економски систем, или привредни субјекат; уводи, примјењује, техничко технолошке трансформације, инвенције и иновације, које му омогућавају вођство, тј. прву позицију (на регионалном простору и тржишту). Постоје варијанте и одређујуће алтернативе постојања, избора, технолошких слѣдбеника [5;471-479].

Повезано са организацијом; схваћеном као развојним фактором; њеним основама и покретачима, истичу се активности: 1. управљање; 2. предузетништво и 3. повезане дјелатности. Креирање, развијање, усавршавање, иновирање; чиниоци су од највећег значаја.



Дијаграм 8. Међуузрочне и зависне релације; управљања, организације и предузетништва:

Управљање; представља непрекидни, континуирани, процес којим се: осмишљава, идејно освјетљава, мотивише, пројектује, програмира, конципира, планира, одлучује, организује, усмјерава, руководи, координира, контролише и др.; у домену цјелине, сфера и токова, производних, укупних привредних, државних и друштвених подручја и дјелатности. У савременој, теоријској доктрини и терминологији; ове одреднице, укључују се, класификују, тумаче и појмом „менаџмента“, али је овај појам ужег обухвата и више везан за вођење приватне дјелатности и послове у доминантној и фаворизованој тржишној привреди.

Схватања, разумијевања, тумачења и објашњавања; предузетништва, су различита. Предузетништво се може схватати као: одредница, појам и категорија; повезани вид економске теорије и праксе; метод привређивања и пословања; преовлађујућа инвестициона активност; способност и спремност прихватања непознаница, неизвјесности, ризика и др. Најважнији облици предузетничких активности јесу: 1. државне; 2. приватне (појединачне, групне и др.); 3. мјешовите. Субјекти предузетништва могу бити: 1) управљачки и извршни органи у државним установама; 2) посебне, групе стручњака („експерата“); 3) појединци. Домети предузетништва су: ангажовање, трошење и најефикасније и најефективније констелације производних, услужних и др. чинилаца, у циљу максимизирања добити (профита). Државном предузетништву; није једини циљ максимизација профита; као у приватној сфери. Земље Источне Европе и Азије; јасно фаворизују државно предузетништво.

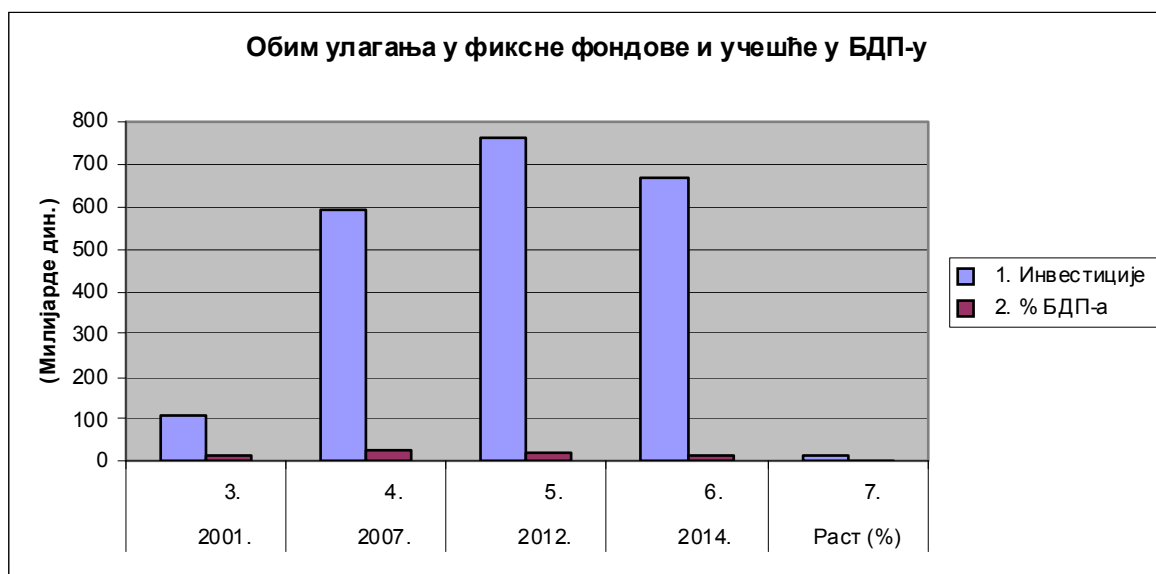
5. ИНВЕСТИЦИОНА УЛАГАЊА У СРПСКОЈ ПРИВРЕДИ

У погледу динамике кретања обима (опсега) бруто инвестиција у основне фондове (и учешћа у БДП-у), у Србији; илустративни су показатељи, у следећем табеларном прегледу:

Ред./бр:	Елементи	2001.	2007.	2012.	2014.	Раст (%)
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.	Инвестиције	105,8	594,7	758,7	665,62	15,20
2.	% БДП-а	12,9	25,3	21,2	17,2	2,22

Табела 1. Тенденције укупних инвестиција у фиксне фондове, Србије (у милијардама дин.)
Извор: Министарство финансија Републике Србије [мај, 2015.], „Билтен јавних финансија“, Београд, стр. 16-17.

У погледу тенденција кретања бруто инвестиција у фиксне фондове (у маси); уочава се номинално растући тренд, у посматраном временском периоду. Међутим; сагледавајући; реалније; структурно учешће ових улагања у бруто друштвеном производу; констатују се периодичне промене и осцилације. У овом склопу; на државном; географском и економском простору Србије; битно је сагледати могућности предузетничких улагања у: основна; обртна и др. средства; производне, услужне и мјешовите капацитете; у будућем времену и др. Истиче се реалан значај: 1. домаћих; 2. иностраних и 3. мјешовитих (и заједничких) улагања.



Графикон 1. Приказ; квантитативних показатеља инвестиционих токова, графичким методом

У тежњи сагледавања упоредног, истодобног, кретања обима и структурног учешћа, иностраних директних, нето, улагања наводимо показатеље у следећем табеларном прегледу.

Ред./бр.:	Елементи	2001.	2007.	2012.	2014.	Раст (%)
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1.	СДИ	184,1	2.528,2	752,8	1.236,3	15,78
2.	% БДП-а	1,3	8,6	2,4	3,7	8,39

Табела 2. Тенденције; иностраних директних нето инвестиција у Србији (у милионима евра)

Извор: Министарство финансија Републике Србије [мај, 2015], „Билтен јавних финансија“, Београд, стр. 16-17.

Уочава се промјенљива динамика токова страних директних нето улагања у Србији, током протеклог дужег периода. Овај тренд кретања објашњава се кризом западне економије друштвено-економског развитака и цивилизације. За Србију; постоје; поновићемо и више пута; могућности и перспективе и иностраних, нарочито, предузетничких и заједничких, интегративних улагања, из пропульзивних и експанзивних држава Истока Европе и Азије; посебно: Русије, највеће војне силе; Кине, највеће економске силе свијета и др. Помјера се, јасно, неумитно; тежиште, центар; економске, државне и регионалне моћи свијета [2; 5-362].



График 2. Прегледни приказ; одредница токова кретања страних директних нето инвестиција

Посматрају се упоредни трендови: домаћих, иностраних и мјешовитих улагања, у привреду Србије. Инвестиције; објективно, јесу покретачка снага привредног развоја. Након полувјековне, концепцијске, доминације индустријског развитака Србије; стратешко тежиште дугорочног привредног развитака; истакли смо, нужно се помјера у правцу пропульзивне дјелатности пољопривреде за који сектор постоје изванредни, Богом дани, природни и други предуслови. Ова област од највећег је значаја за будућа крупна предузетничка улагања.

Поред пољопривреде; у Србији, постоје знатне могућности развијања малих (микро) и мањих привредних субјеката, тзв. „мале привреде“ у разним подручјима: производње, услуга и др., као простор, пролаз; за ново и ефективно запошљавање („резервоар“ запослености). Поред „мале привреде“; могуће је развијати и привредне субјекте средњих величина. Критеријуми и мјерила; класификовања привредних субјеката могу бити: укупан приход, доходак, акумулација, добит, број запослених и др. Крути граничници, нијесу прихватљиви.

Наглашавамо значај државних улагања у велике техно-економске системе и јавних, предузетничких и осталих инвестиција у велике и веће привредне субјекте. Ово могу бити и инфраструктурна улагања (енергетика, водопривреда, саобраћај, комуналне

дјелатности, телекомуникације, информатика и сл.); јавни радови и др. Активна улога државе је реалност.

У конкретној друштвеној пракси; не постоје чврсти и јасни докази да је приватно предузетништво (увијек) ефикасније од државног. Приватна сфера; тежишно остварује циљну функцију: максимизације добити и профита. Државно предузетништво; има у виду друге и комплексније циљеве, постизања јавног и друштвеног интереса: социјалне политике; запослености; заштите животне средине и др. Шире посматрајући; државно предузетништво може да буде и ефикасније од приватног. Мијења се владајућа парадигма о искључивој предности приватног сектора, која је демантована у току претходног периода развоја и тзв. „транзиционог“ периода и када је доказан крах искључивости и апсолутизације приватног сектора и дјеловања тржишног механизма. Улога државе; одлучујућа је у динамизирању привредног развоја; како показују примјери: Русије; Кине; Јапана и др. У источноазијским економијама; оствариван је експанзивни раст: штедње, акумулације, инвестиција, производње, извоза. Динамизирана је економска ефикасност тј.: $e = \text{ДП/К}$, однос друштвеног производа и (ангажованог и утрошеног) капитала; као, важан, показатељ успјеха [3; 415-417].

6. ЗАКЉУЧАК

Резимирајући изложено; можемо истаћи да се лидерство, тј. вођство, примат; и приоритет; може посматрати са ужих и ширих аспеката почевши од: највишег врха државе и националне привреде; преко средишњих нивоа грана, дјелатности и економских региона; до нивоа привредних субјеката и појединаца. Државно лидерство, повезано је са објективним помјерањем тежишта: економске, државне и регионалне моћи у свијету. Позицију, лидера прате ближи и даљи сљедбеници. Држава развија и сопствено предузетништво (улагања), које може да буде и ефикасније од приватног; имајући у виду најшире друштвене интересе и циљеве: социјалну сферу; раст запослених; заштиту незапослених; очување еколошке равнотеже и др. Улазимо у процесе постглобализације и настајања нових држава лидера, на регионалном простору Европе и Азије. Приоритетно; имамо у виду земље: Русију; Кину и др.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Богомоллов О. [1998], Неки проблеми друштвене трансформације у Русији, Зборник радова, Међународни научни скуп, Транзиција постсоцијалистичких привреда - проблеми искуства, перспективе, ЦАНУ, Подгорица;
- [2] Брацановић С. [2015], Помјерање тежишта, економске, државне и регионалне моћи у свијету, Косовска Митровица;
- [3] Драгутиновић Д., Филиповић М., Цветановић С. [2005], Теорија привредног раста и развоја, Центар за издавачку дјелатност Економског факултета у Београду, Београд;
- [4] Јововић Д., Дашић Б., Масловара Ј. [2011], Нова улога глобалног лидера у организационим промјенама, Зборник радова, Међународни научни скуп ЕС-НБЕ [2011], Економска наука у функцији креирања новог пословног амбијента, Економски факултет Приштина, Косовска Митровица;
- [5] Милићевић З. [2011], Управљање технологијом и развој организације, Зборник радова, Међународни научни скуп ЕС-НБЕ [2011], Економска наука у функцији креирања новог пословног амбијента, Економски факултет Приштина, Косовска Митровица;

- [6] Министарство финансија Републике Србије [мај, 2015], Билтен јавних финансија, Београд;
- [7] Рикаловић Г., Микић Х. [2011], Креативна индустрија и трговинска размјена Србије са иностранством, Зборник радова, Међународни научни скуп ЕС-НБЕ [2011], Економска наука у функцији креирања новог пословног амбијента, Економски факултет Приштина, Косовска Митровица;
- [8] Симић З., Милетић С. [2013], Одрживост пословања као управљачки приоритет развоја организације, Зборник радова, Међународни научни скуп ИПЕС-СР [2013], Економски факултет Приштина, Косовска Митровица;
- [9] Стојадиновић Д. [2003], Основи научног рада, Економски факултет Приштина, Зубин Поток.

ЛИЧНОСТ ЛИДЕРА И ЭФЕКТИВНО ЛИДЕРСТВО

PERSONALITY OF THE LEADERS AND EFFECTIVE LEADERSHIP

д-р Таип Јакупи²⁶⁰
д-р Марија К. Димовска²⁶¹

Садржај: Еволуција идеје о лидерству, као једна од највише истраживаних области менаџмента, ослања се на аутономном развоју, као и на допринос различитих научних дисциплина. Интересовање у овом раду је усмерено на допринос психологије личности, укључујући личност као кључну варијаблу успешног лидерства. У овом раду је презентована теоријска разрада и емпиријска евалуација феномена лидерства, у смислу базичне структуре личности и динамичној интеракцији. Теоријске основе овог рада је Пет-факторски модел личности (Goldberg, 1993) и теорија трансформацијског лидерства (Bass и Avolio, 1994). Узорак у овом истраживању били су менаџери (54) из предузећа у Републици Македонији. Истраживачке варијабле су: базичне димензије личности (емоционална стабилност, екстроверзија, савесност и отвореност) и ефикасног лидерства. За мерење варијабла коришћени су стандардизовани упитници: Ајзенков упитник личности - EPQ и Мултифакторски упитник трансформацијског лидерства - MLQ. Статистичка анализа резултата је показала да је Петфакторски модел, са свих димензија заједно, значајно повезан са ефикасним лидерством, ($r=0,49$). Свака од димензије личности има одређени утицај, а посебно се истичу димензије: емоционална стабилност, екстраверзија и савесност. Ови налази потврђују предиктивну валидност базичне структуре личности за ефикасно лидерство, што одговара бројним налазима сличних истраживања. Ови емпиријски налази пружају снажну подршку будућим перспективама лидера, када су њихове особине у складу са наведеним моделом личности.

Кључне речи: личност, пет-факторски модел, ефикасно лидерство.

Abstract: The evolution of the idea of leadership as one of the most researched areas of management relies on autonomous development and the contribution of various scientific disciplines. The interest of this paper is focused on the psychological aspect, which involves the person as a crucial variable in successful leadership. The paper presents a theoretical elaboration and empirical evaluation of leadership phenomenon in terms of the basic structure of personality and dynamic interaction in achieving effective leadership. Theoretical basis of labor is the five-factor model (FFM) (Goldberg, 1993) and transformational leadership (Bass and Avolio, 1994). The example in this research is composed of 54 managers of companies in Republic of Macedonia, and researched variables are basic dimensions of personality and effective leadership. The variables are measured by standardized questionnaires: Eysenck Personality Questionnaire, EPQ and Multi Factors questionnaire about transformational leadership - MLQ. Analysis of the results with multiple regression showed that the five-factors model, discussed with all five dimensions together is a significant correlation with leadership ($r=0,48$). Each of the traits has a certain influence,

²⁶⁰ Бизнис академија Смилевски, Бул. АВНОЈ 74а, 1000 Скопје, taip.jakupi@hotmail.com

²⁶¹ Бизнис академија Смилевски, Бул. АВНОЈ 74а, 1000 Скопје, marijadimovski@yahoo.com

and noted role is given to the emotional stability, extraversion, conscientiousness and openness to experience. These findings confirmed the validity of the basic structure of the personality for successful leadership, which corresponds to a number of similar research findings. These empirical findings provide a strong support for the prospect of the leader, when its properties are consistent with the specified model of personality.

Keywords: personality, five-factor model, effective leadership.

УВОД

Менаџмент као процес обухвата низ специфичних функција: планирање, организовање, вођење, кадровске делатности и контролу (Armstrong, 2001). Све су функције једнако важне, међутим, влада оправдано мишљење да је вођење најважнија функција, јер свака од функција менаџмента директно зависи од вођења (Bass, 1990).

Није спорна чињеница да је вођење важна функција менаџмента. Потребно је, исто тако, јасно разграничити међусобни однос вођења и лидерства. Менаџер који је овладао улогу лидера обогаћује лидерством процес вођења. Дакле, у литератури, нарочито савременој, користи се термин лидерство за вођење које садржи компоненте лидерства. У том смислу је наша разлика између наведених концепата.

Овај рад представља спој модерних истраживачких налаза менаџмента и психологије. Теоријске основе рада су: Басова теорија трансформацијског лидерства (Bass, 1990) и Теорија пет-факторског модела личности, Голдберг, 1995.



Проф. др-р Тауп Јакупи је дипломирао на Универзитету "Св Ђирил и Методиј" - интердисциплинарне студије у техничком образовању. Постдипломске студије завршио је на Институту за социјална, политичка и правна истраживања, Одјел за менаџмент и стекао звање магистра менаџмента. Наслов магистарског рада је "Организацијско учење као стратегија за побољшање квалитета радног живота." Докторски рад на тему "Моделирање раста у спровођењу организацијских промјена" успјешно је одбранио и стекао звање доктора Менаџмент.

Учествовао је на бројним семинарима међународног карактера унутар Свјетске поштанске уније у подручју управљања, трансформације и маркетинга.

Његова предузетничка активност започела је 1991. оснивањем пословања на подручју трговине, која успјешно послује већ два десетљећа.

Године 1996. био је запослен у Министарству рада и социјалне политике, Државног инспектората рада, гдје је остао до 2002. када је именован генералним директором ЈП поштанског промета "Македонског Пост". У то вријеме је изведено управљање "Македонског Пост" организацијски, кадровски статус и трансформација друштва.

Проф. др. Тауп Јакупи од маја 2012. до септембра 2012. био је в.д. директор Бизнис академије Смилевски - БАС.

ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ РАДА

У савременој литератури, ефективно лидерство се разматра у оквиру теорије о трансформацијском лидерству. Ова теорија је доминантна парадигма савременог менаџмента која објашњава везу између лидерства и вођења. У трансформацијском лидерству, лидер са својом личношћу и понашањем утиче на емоције, веровања и вредности подређених и постиже да се они идентификују са њим. Ефикасан лидер повећава понос и достојанство, посвећеност и поверење подређених и усмерава их ка остварењу заједничког циља или визије. Ефективно лидерство се често преплиће са

трансформационим, али сви ефикасни лидери нису и трансформацијски, односно немају могућности да значајно измене организацију и њену културу. Према многим ауторима, трансформацијско лидерство, као сложени и вишедимензионални конструкт, је једно од најуспешнијих, и зато је оно нова парадигма модерног лидерства (Bass, 1990).

Лидерство се може конципирати и мјерити на различите начине, могуће је раздвојити две широке категорије: лидерство као феномен и ефикасност лидерства (Lord, 1986). Лидерство као феномен се односи на то да ли се појединац сматра као лидер од стране других, без информације о његове ефикасности. Лидерска ефикасност се односи на успешност лидера у утицају и усмеравање активности његове јединице у остваривању циљева (Stogdill, 1950). Лидерство као феномен је безгрупан феномен, док је ефикасност - између групни феномен.

Хоган (1994) је предложио да се лидерска ефикасност треба мерити у погледу тима, групе или организационе ефикасности. У пракси, процена учинка менаџмента обично се састоји од рејтинга од стране супервизора, колега или подређених, али овај метод за процену ефикасности лидера може бити потенцијално контаминиран. Бас и Аволио су предложили да се лидерска ефикасност треба мерити путем способности лидера да примењује савремене мотивационе лидерске стилове, којим се утиче на подређене. Један од



PhD Marija Kotevska – Dimovska,

psychologist/psychotherapist

Current position: Professor of Leadership - Business Academy Smilevski- Bitola.

Key qualifications:

Gestalt psychotherapist - individual and group

Canceling and therapist work for fears and addiction handling.

Trainer for development of emotional skills, self-confidence, self-control, self-estimation, empathy, verbal and nonverbal communication.

Education about mental hygiene and prevention for healthy living.

Trainer of stress managing and stress situations, motivation and professional selection of personnel in organizations.

Membership in professional associations:

Association of Macedonian Psychologists

Macedonian Association of Gestalt

Therapists – MAGT

Association of Gestalt Therapists – Bitola

Association of psychologists – Bitola

Association of creative individuals – Bitola

Macedonian Research Association – Bitola

Association of gifted and talented

Macedonia

тих лидерских стилова је трансформацијски, као један од најутицајнијих организацијских стилова лидерства данас, презентован кроз Басову теорију лидерства. Ова теорија је успела дати одговор на питање о ефективном, активном и успешном лидерству. Снага овог стила лидерства је да лидери користе принципе и моралне вредности који трансформишу лидере и следбенике. Лидер испуњава више мотиве следбеника, посебно потребу за самоактуализацијом, и то доводи до међусобне стимулације која трансформише следбенике у лидера, а лидере развија у агенте за промене.

САВРЕМЕНЕ ТЕОРИЈЕ СТРУКТУРЕ ЛИЧНОСТИ

Термин личност као целина је сувише широк за емпиријска истраживања, и зато су психолошка истраживања усмерена на испитивање појединих особина личности. У овом раду су приказане основне поставке два модела структуре личности, и презентовани налази који говоре о њиховој повезаности са феноменом лидерства. Најпре је претстављена Ајзенкова теорија личности, а посебна пажња је посвећена Петфакторском моделу као доминантном концепту када је у питању базична структура личности. Обе теорије имају сличности и међусобно се надопуњују, а показују се као успешан предиктор понашања индивидуе у различитим ситуацијама, укључујући и лидерску. Посебан акценат је стављен на факторе: емоционална стабилност, екстровеизија, скромност и сарадња, како обећавајућим димензијама за истраживања у односу базичних димензија личности и лидерства.

Теорија Ханса Ајзенка (Eysenck, 1977), је прва теорија која је у свом оквиру била доминантна парадигма, а може се речи да је и данас утицајна, у истраживању понашања индивидуе у различитим околностима и улогама (Cale, 2006). Ајзенк користи дедуктивно-хипотетички метод (Лојк, 1986), преко којег долази до три карактеристике, димензије личности које верује да су, поред интелигенције, од виталног значаја. То су димензије: неуротицизам или емоционална стабилност /емоционална лабилност; екстровеертност - интровертност, и димензија ригидности, нефлексибилност/ мекоћу, снисходљивост или кратко психотицизам.

Савремена психолошка литература је успела надоградити ову теорију са још два фактора у Пет- факторски модел личности (Goldberg, 1990). Овај модел, често називан као „Великих пет“, може да се користи за описивање најупечатљивијих аспеката личности. Између ове две теорије постоје многе сличности, јер обе покривају основне димензије личности.

Ово су описи пет фактора које су конципирани Pol Kosta i Robert Mek Kre: Неуротицизам (Н) или емоционална нестабилност и неприлагођеност; Екстровеизија (Е) или активитет, социјабилност и друштвеност; Отвореност (О) или интелектуална радозналост; Пријатност и сарадња (П) алтруизам и сарадња и Савесност (С) или поверење. Фактори Н и Е су концептуално слични Ајзенковим факторима, а отвореност се појављује једино у лексичким моделима личности.

УТИЦАЈ ДИМЕНЗИЈА ЛИЧНОСТИ НА ЕФИКАСНОСТ ЛИДЕРСТВА

Постоји велики број истраживања о утицају петфакторског модела и лидерства, који су потврдили значајну везу између неуротицизма и савесности и ефикасног лидерског понашања. Успешне лидере одликује висока емоционална стабилност и сурадљивост,

висока мотивација за успех и савесност. Ове налазе потврдила је анализа бројних аутора који су анализирали повезаност Ајзенковог модела и Петфакторског модела, а налази потврђују стабилне повезаности Н, О и С са успехом на послу и у лидерству (Millerand, Lynam, 2001). Неуротицизам или емоционална стабилност је у негативној корелацији са лидерством. Анализе указују на то, да готово сви закључци у студијама о односу поверења и ниског неуротицизма указују повезаност у позитивном смеру са лидерством, Басс (1990).

Екстровеизија даје неконзистентне резултате у истраживању. Анализа пет студија открила је да је екстровеизија позитивно повезана са водством у три негативној корелацији, док у четири студије ове две варијабле нису имале никакве везе, (Bass, 1990). Други налази поново потврђују да екстровеизија је веома повезана са тимском и групном улогом, те се истиче да се екстровеизија односи на чињеницу да се неко доживљава као лидер. Придеви који се користе да се опише успешни лидер су : активан, самопоуздан, енергија, доминантан и социјабилан, а све су то карактеристике екстроверта. (Watson и Clark (1997). Према овим доказима екстровеизија је позитивно повезана са руководством по оба критеријума: феномен и ефикасност.

Димензије савесност и отвореност за сарадњу су врх руководства. Отвореност је у корелацији са креативношћу и оригиналношћу као важним за способност ефективних лидера (Yukl, 1998). Истраживања показују да остварени појединци имају веће шансе да се појаве као лидери и постану ефикасни лидери. Савесност је повезана са укупном ефикасношћу на радном месту, и то указује на то да је везана за ефикасност лидерства, (Barrick & Mount, 1991). Савесност и марљивости резултира успехом у руководству и ефективности групе, јер савесни појединци имају више издржљивости и истрајности (Голдберг, 1990).

Концептуално, веза између адаптивности и лидерства је двосмислена. С једне стране, сарадња има тенденцију повезаности – показала је да се интерперсонална сензитивност односила на лидерство. То алтруизам, такт и осетљивост су обележја пријатне особе, те сугеришу да би лидери требало да буду понизни и скромни (Голдберг 1990).

МЕТОДОЛОГИЈА ИСТРАЖИВАЊА

Ово истраживање претпоставља да постоји веза између степена развијености појединих димензија личности и ефикасног лидерства. Хипотетички оквир је представљен хипотезом:

Постоји веза између особина личности према пет факторском моделу и трансформацијском лидерству.

Посебна хипотеза: *Емоционално стабилни, савесни и лидери отворени за сарадњу и екстровертне личности преферирају трансформацијски лидерски стил.*

Узорак је био пригодан и чинила су га 57 испитаника, менаџера из неколико компанија у Р. Македонији. Већина испитаника је била мушког пола (82%), просечне старости око 42 године.

Варијабле у истраживању су: димензије личности из пет-факторског модела: емоционална стабилност, савесност, екстровеизија, отвореност за искуства и пријатност - независне варијабле. Зависна варијабла је - трансформацијско лидерство.

Инструменти за процену особина личности - коришћен је стандардизовани упитник: Ајзенков упитник личности, Eysenck Personality Questionnaire (EPQ, Eysenck), и Профил индекс емоција ПИЕ (Plutchek). За мерење лидерског стила коришћен је Мултифакторски упитник трансформациског лидерства, MLQ.

РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

Статистичка обрада података је изведена путем мултипле корелације између основних димензија личности: емоционална стабилности, екстровеизија, савесност, отвореност за искуство и удобност и трансформациског лидерства. Коефицијент мултипле корелације између трансформационог лидерства и свих пет димензија заједно износи 0,447 ($r = 0,447$; $p < 0,001$), што истиче да постоји статистички значајна веза између нивоа заступљености трансформационог лидерства и базичне димензије личности петфакторског модела, (види Табелу 1).

Табела 1. Мултипла корелација између ТВ и димензије ЕС, Е, С, О, П, заједно

Број испитаника	К.мултипле корелације	К.мултипле детерминације	Варијанса	К.ефикасности	Стандардна грешка
N	R	D	%.	E	T
57	0,447 ***	0,199	19,9%.	10,5%	0,0598

Значење Код: *** 0,001; ** 0,01; * 0,05;

Хипотеза о повезаности основних димензија личности и трансформационог лидерства је потврђена, односно постоји значајна корелација између пет факторском структуром личношћу и укупним резултатом нивоа заступљености трансформацијског водства, ($r = 0,447$; $p < 0,001$). Процент којим пет особина личности суделује у трансформацијском лидерству износи 19,9%. Индекс ефикасности је 10,5%. што значи да је величина грешке у предвиђању стила лидерства, са знањем вредности пет димензија личности, за 10,5% мања у односу на погрешке у предвиђању без познавања вредности тих димензија.

Трансформацко лидерство повезано са свим димензијама појединачно. Највиша је вредност корелације са емоционалном стабилношћу - ЕС, затим екстровеизије - Ек, савесности – С, отворености за искуства и најмање са пријатношћу. Ови налази су у складу са сличним истраживањима, само што је разлика у ЕС која је показала вишу вредност корелације. Табела која следи приказује корелацију између трансформационог лидерства (колона 1) и свих појединачних димензија: емоционалне стабилности (колона 2) екстровеизија (колона 3) отвореност, (колона 4), марљивост (колона 5), истраживање (колона 6) пријатност.

Табела 2. Корелације између ТВ и димензије Ц, Е, Х, П, И, А и интеркорелације

	Т В	С	Е	Р	И	А
Трансформациско лидерство	1					
Емоционална стабилност	0,31*	1				
Екстровеизија	0,264*	0,32	1			
Отвореност за искуства	0,218	0,030	0,013	1		
Савесност	0,239	0,394*	0,209	0,489*	1	
Пријатност	0,12	-,167	,042	-,168	0,145	1

Значење Код: *** 0,001; ** 0,01; * 0,05; алфа = 0,05

Према наведеним резултатима може се потврдити, у складу са хипотезом, да **ако менаџери поседују висок степен емоционалне стабилности, екстровеизије, савесности, отвореност према искуствима, онда можемо предвидети да ће моћи примењивати успешно, односно трансформациско лидерство.**

ЗАКЉУЧАК

Значај лидерства како феномена и његово учешће у организацијском, економском и друштвеном смислу, захтева проучавање интеракције личности и других срединских и развојних фактора.

Повезаност базичне структуре личности и ефективног лидерства је неоспорна. Две најутицајније теорије структуре личности- Ајзенкова и Петфакторска, показују се способним да објасне и предвиде варијансу ефективног лидерског понашања. То је потврђено и у овом истраживању, о повезаности базичних димензија личности и трансформацијског лидерства. Статистичка анализа резултата је показала да је Петфакторски модел, са свим димензијама заједно, је значајно повезан са ефективним лидерством ($r=0,447$).

Свака од димензија личности има одређени утицај, а посебно се истичу димензије: емоционална стабилност, екстровеизија, савесност и отвореност за искуства. Ови налази потврђују предиктивну валидност базичне структуре личности за ефективно лидерство, што одговара бројним налазима сличних истраживања. Ови емпиријски налази пружају снажну подршку будућим перспективним лидерима, када су њихове особине у складу са наведеним моделом личности.

Преостаје да се ова повезаност додатно истражи и да се докаже утицај на успешност лидерства у различитим ситуацијама. Како постоји велики број конструкта и теорија, пред истраживаче се постављају важна питања када је реч о односу личности и лидерства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Avolio, B. J; Bass, B. M. (2010), *Višefaktorski upitnik rukovođenja MLQ*, Jastrebarsko, Naklada Slap

2. Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: *Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
3. Barling, J., Slater, F., Kelloway E. K. (2000). *Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study*, Leadership and Organization Development Journal,
4. Eysenck, H. J. (1996). *Personality and crime: Where do we stand. Psychology, Crime & Law*, 2, 143–152.
5. Fiedler, F. E. (1971). *Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. Psychological Bulletin*, 76, 128–148.
6. Goldberg, L. R. (1990). *An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216–122
7. Knežević, G., Ignjatović, T., Jočić, D.Đ. (2004). *Petofaktorski model ličnosti*. Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.
8. Yukl, G. (1999). *An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 33-48.

HACCP SISTEM STANDARD POBOLJŠANJA KVALITETA USLUŽNIH DJELATNOSTI U TURIZMU

HACCP SISTEM; QUALITY IMPROVEMENTS IN THE TOURISM SERVICE SECTOR

dr Sergej Gričar, viši predavač²⁶²

Sadržaj: *U cjelokupnom lancu ponude hotelijerstvo je temelj na kojem se bazira turizam. U hotelijerskoj ponudi, uz noćenja, osnovni segment su raznovrsna, kvalitetno pripremljena i poslužena jela. Da bi se to postiglo potrebno je prilikom pripreme jela primjenjivati sistem kvalitete, odnosno sistem čijom se realizacijom može garantovati kvalitet i sigurnost po zdravlje čovjeka. Ovaj rad ukratko pojašnjava primjenu sistema analize rizika ključnih kontrolnih tačaka u hotelskoj industriji. Ovaj sistem osiguranja potpunog standardnog kvaliteta namirnica i gotovih jela može se inkorporirati u svim djelatnostima koje se bave industrijom i proizvodnjom hrane, kao i u hotelijerstvu.*

Ključne reči: *analiza opasnosti kritičnih kontrolnih tačaka, upravljanje potpunim sistemom kvaliteta, uslužna djelatnost privrede, turizam*

Abstract: *The entire supply chain of hospitality industry is the base of the foundation on which works tourism. In addition to accommodation, in the hospitality industry basic offers are segments of varied food, well prepared and served meals. In order to achieve this goal the meals should be prepared strictly following the overall quality system. This paper briefly explains the application of hazard analysis of critical control points in the tourism and hospitality industry. The meaning of the system is to ensure the food safety of all ingredients and also of all ready meals for human consumption. This should be integrated in all activities dealing with food industry and food production, also in the hotels.*

Key words: *Hazard Analysis Critical Control Point, Total Quality Management, services, tourism*

1. UVOD

Upravljanje potpunim kvalitetom (TQM) na području uslužnih djelatnosti ima svoje posebnosti koje proizilaze iz specifičnih karakteristika usluga u odnosu na proizvode, od kojih je najznačajnija raznovrsnost. Turistička privreda i hotelijerstvo su uslužne djelatnosti. Osim pomenutih karakteristika usluga, možemo istaći i neopipljivost, kratkotrajnost i istovremenost, kao i to da turističke i hotelske usluge imaju i svoje posebnosti. Turistički proizvod je rezultat raznovrsnih proizvoda i usluga: hoteli, restorani, transport, trgovine, kulturne institucije i dr. a kao faktori se javljaju i lokalno stanovništvo, i lokalna ekonomija. Sve te heterogene proizvode i usluge potrebno je podrediti jednom cilju: stalnom

²⁶² Visoka škola za biznis i menadžment, Novo Mesto Na loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenija,
sergej.gricar@gmail.com

unapređenju kvaliteta. Turisti kao korisnici turističkih usluga takođe su heterogeni. Svi ti elementi otežavaju jedinstvenu definiciju kvaliteta turističkog proizvoda, a upravljanje kvalitetom čine veoma složenim. Upravljanje je potpunim kvalitetom turističkog proizvoda, premda složeno, moguće i nužno. Turisti žele sve više, a cilj je turističke privrede zadovoljiti, ali i premašiti očekivanje turista [1].

TQM se osigurava propisivanjem svih standarda, dakle, standard je propisan kvalitet, koji su svi zaposleni dužni poštovati. Da bi se moglo upravljati potpunim kvalitetom potrebno je razraditi standarde kojima će se pokriti cjelokupno poslovanje ugostiteljskog objekta, takođe i hotela. Hotelski su standardi razvrstani u dvanaest grupa, a jedinstvenu grupu čine standardi sigurnosti i zaštite zdravlja čovjeka [2] [3]. Svaka vrsta standarda jednako je važna u TQM, jer se tek poštovanjem svih standarda ostvaruju uslovi da svi zaposleni zajedničkim snagama ostvare jedan cilj: pružiti kvalitet usluge koju gost želi i očekuje uz stalno unapređivanje kvaliteta. Ustanovljeno je da se s ispitivanjem uzoraka gotovih namirnica ne može garantovati kvalitet i bezbjednost tih jela. To se može postići jedino tehnologijom pripreme, kontrolom procesa, razvojem tehnologije i nadzorom cijelog sistema ponude [4].



Sergej GRIČAR,

<http://sergejgricar.altervista.org/>

Oblast istraživanja: makro-ekonometrija, turizam. Izdao naučnu monografiju, naučne članke sa faktorom utjecaja, učestvovao na brojnim naučnim skupovima između kojih izdvajamo: 1) YSI-IMK Workshop Berlin u organizaciji Institute of New Economic Thinking 2015; 2) Spring Meeting of Young Economists, Beč 2014; 3) Izvodi i učestvuje na brojnim projektima sa biznis zajednicom (<http://pkp2.altervista.org/>) 2014; 4) Učestvuje na bilateralnom projektu Slovenija/Crna Gora u oblasti makro-ekonometrije i turizma i prijavio nove projekte za 2015/16. godinu - 2014/15; 5) Gostujući²⁶³ postdoc. istraživač, Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet, Podgorica 2013/14; 6) Viši predavač na Visoki školi za biznis i menadžment, Novo Mesto, oblast menadžment 2013; 7) Radionice za biznis zajednicu u oblasti kvalitete uslužnih delatnosti 2013; 8) Gostujuća predavanja na domaćim i spoljnim fakultetima/visokim školama 2013→Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet, Podgorica, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Niš, Univerzitet na Primorskom, Fakultet za turizam, Portorož, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica, 9) Međusektorska i međunarodna mobilnost između akademije (Slovenija) i biznisa (Švedska) 2013

Dobio nagradu za najbolju doktorsku disertaciju Univerziteta školske godine 2012/2013 - 2013

Završio doktorat na Fakultetu za menadžment, Kopar - 2013

Erasmus mobilnost u Švedskoj, Linne Univerzitet, Växjö - 2012/13

Dobio dve nagrade za naučni rad mladih istraživača 2012

Učestvovao na zimskoj školi u Klagenfurtu (Celovec) 2011

²⁶³ Erasmus Mundus Basileus IV mobilnost na zapadni Balkan u periodu jedne akademske godine.

Učestvovao na ljetnoj i zimskoj školi u Kopenhagenu (S. Johansen, A. Rahbek i K. Juselius) 2010/12

Završio preddiplomske i magistarske studije 2009

Inovirao biznis zajednicu u oblasti ugostiteljstva 2003/12

Implementirao HACCP standard u trgovačko preduzeće - 2002

Rad u biznis zajednici, menadžer - 1994-13

Ovaj rad je u nastavku podijeljen na četiri dopunska poglavlja. Nakon prikazanog uvoda, u drugom poglavlju navodimo pregled literature u kojem sažeto navodimo naučna istraživanja (naučna dostignuća) i ulaz u uslužne djelatnosti. U trećem poglavlju je prikazana metodologija rada. Empirijski četvrti dio rada donosi elementarne činjenice analize opasnosti (rizika) kritičnih (ključnih) kontrolnih točaka (*engl.* Hazard Analysis Critical Control Point ili HACCP) sistema. Ovaj rad u petom poglavlju završavamo zaključnim razmatranjima i prikazom literature.

2. PREGLED LITERATURE

Turizam je danas [5] najvažnija privredna djelatnost, koja donosi prihode i podizanje životnog standarda i nivoa ekonomije jedne zemlje. Crna Gora, zemlja bogata prirodnim resursima za proizvodnju hrane i prirodnim ljepotama, nudi neuporedive (velike) mogućnosti za proizvodnju hrane i za razvoj turizma. Gastronomska ponuda je dio svake ponude i odredišta, a predstavlja turističko obilježje jedne destinacije. Turisti su sve više i više zainteresovani za upoznavanje s karakteristikama zemlje, pogotovo jer je konzumacija hrane jedna od osnovnih ljudskih potreba, a takođe je jedna od tri omiljene aktivnosti turista. Jedan od uslova za uspješan razvoj turizma je pružanje kvalitetne i bezbjedne hrane turistima [6].

Hoteli i restorani su uključeni u uslužni sektor. U mnogim razvijenim zemljama sektor usluga doprinosi značajnom dijelu bruto domaćeg proizvoda (BDP). Dakle, neke zemlje imaju više od 70% svog BDP-a iz uslužnog sektora, a zapošljavaju više od polovine aktivnog stanovništva. Mnoge su zemlje Evropske unije (EU) koje imaju udio usluga veći od 70 odsto. Slovenija generiše u uslužnim djelatnostima 58,7% BDP 2010. godine [7], dok Crna Gora u prosjeku 57% [8]. Rast BDP-a u Crnoj Gori i Sloveniji u prethodnoj deceniji u značajnoj mjeri posljedica je rasta potrošnje i rasta dodatne vrijednosti ostvarene, prvenstveno, u sektoru usluga [7] [8]. Tako, npr. Švedska, koja ima udio uslužnih djelatnosti mnogo veći od Slovenije i Crne Gore, oko 80 odsto, u 2013. i 2014. godini bilježi 68 hiljada slobodnih radnih mjesta u uslužnim djelatnostima, dok su radna mjesta u proizvodnji u padu [9].

Prelaz iz industrijskog, postindustrijskog, informacionog i uslužnog u COOL društvo [10], znači u ekonomskim i tehnološkim uslovima skok na novu razvojnu putanju sa znatno povećanom dodatnom vrijednošću. Istorija nam pokazuje da se različite vrste putanja na početku razvijaju relativno brzo, ali su kasnije u fazi zasićenja, gdje njihova ekonomska moć više nije značajno povećana. To je prilično široko prihvaćeno stajalište, koje je među ostalim izvorima, cijeli koncept prelaza u informaciono društvo, koje je u posljednjem desetljeću posebno podržan od EU-a i Sjedinjenih Američkih Država (SAD-a). To se temelji na pretpostavci da društveni proizvod industrijskog društva u kojem je većina industrijske aktivnosti generisana ne može značajno da premašuje 25 do 30.000 eura po stanovniku. Samo uslužne firme (preduzeća), gdje se većina domaćeg proizvoda generiše tim djelatnostima, očekuju da će znatno premašiti tu granicu. Pomalo su zanimljive futurističke pretpostavke prema kojima je informaciono društvo sa informacionim uslugama samo prvi korak u to novo

društvo za pružanje usluga koje će trajati samo nekoliko desetljeća. Koje usluge će dominirati kasnije, možemo samo nagađati [11]. Ono sa čime će se većina složiti je da digitalna ekonomija i njen upliv u savremenu privredu predstavljaju nove impulse za daljnji razvoj preduzetništva [12].

Upravljanje kvalitetom usluga [4] izdvojilo se i počelo zasebno istraživati i koristiti tek koncem (krajem) sedamdesetih i početkom osamdesetih godina. Tome je razlog tržišna nužnost i konkurencija. Turisti i gosti očekuju više nego što dobijaju, stoga je bilo potrebno popuniti prazninu između njihovih očekivanja i kvaliteta usluga i proizvoda. TQM u uslužnom sektoru preuzet je od proizvođačkog sektora i prilagođen specifičnostima turizma i hotelijerstva. Uslužni je sektor, na primjeru postignutih dobrih rezultata proizvođačkog sektora, preuzeo shvatanje poslovnog pravila o tome kako produktivnost, kvalitet i dobitak čine jedinu cjelinu. To je motivisalo unapređenje i razvoj kvaliteta turističkih usluga. Kvalitet postaje odlučujući faktor efikasnosti i konkurentnosti na turbulentnom turističkom tržištu. Turisti/gosti, uopšteno potrošači, više ne trpe pogreške, za svoj novac žele dobiti kvalitet, a to je natjeralo turističke agencije, hotele i druge sudionike (učesnike) u turističkoj ponudi na uvođenje kontrole kvaliteta, standarde i sistem upravljanja potpunim kvalitetom [1] [4] [7].

3. METODOLOGIJA

Problem i cilj istraživanja određuju i metodološko – organizacijski instrumentarij koji se koristiti u radu. Sadržaj ovog rada se temelji na brojnoj savremenoj naučnoj i stručnoj literaturi različitih pisaca i njihovoj kritičkoj analizi i obradi, s ciljem da se prošire i prodube postojeća saznanja. Svrha ovog rada je naučno razmatranje i prikaz važnosti uvođenja standarda, primjenom HACCP sistema, pa ćemo ovim putem upotrijebiti opšte naučne metode spoznaje.

Metodom empirizma, odnosno empirijskog istraživanja baziraćemo se na metodama posmatranja (djelovanja sistema u praksi), studije slučaja (tokom uvođenja sistema u praksu), apstrakcije i konkretizacije (primjenom teoretskog uvođenja sistema). Cilj ovog rada je prikaz mogućnosti za poboljšanje kvaliteta ugostiteljskih usluga uvođenjem standarda HACCP i sistema upravljanja TQM. Podaci za ovaj rad preuzeti su iz primarnog izvora autora [13].

4. EMPIRIJSKI DIO – PRIMJENA HACCP SISTEMA

Za ugostiteljstvo veoma je važan standard HACCP. Obuhvata sve učesnike u lancu od proizvodnje, prometa do potrošnje namirnica [1] [4]. Usluge prehrane i usluge smještaja čine ugostiteljsku ponudu, okosnicu turističke ponude [7], jer su turisti ljudi, a sigurnost života i zdravlja potrošača – gosta – turista, temeljno je načelo na kojem počiva cijela hotelska industrija i turizam. HACCP je nezaobilazan ugostiteljski standard, ali i jak promotivni instrument u osvajanju turističkog [14] [15] tržišta.

Postojeći sistem temeljen na kontroli gotovih proizvoda pokazao se nedovoljno efikasnim, pa je tako analizom gotovog proizvoda/usluge [16] ustanovljeno da se ne može garantovati bezbjednost namirnica. Iz toga razloga, da bi se poboljšalo stanje u svim zemljama uvedena je primjena HACCP sistema [3] [17].

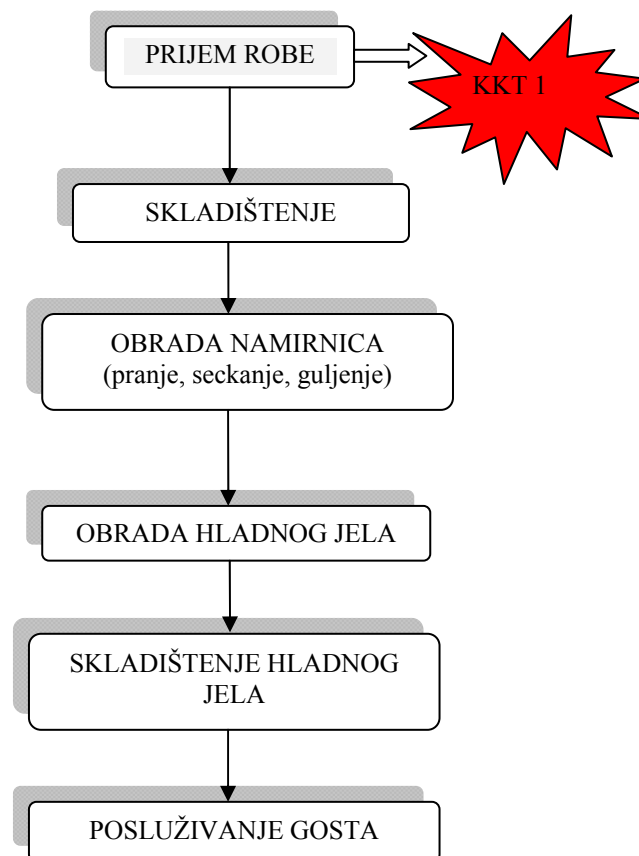
Upotreba HACCP sistema obavezna je zbog osiguranja čovjekovog zdravlja i zaštite potrošača. Ako uporedimo HACCP, vidjet ćemo da je srodan uopštenim standardima serija SIST ISO 9001:2015 [18]. HACCP označava veću odgovornost proizvođača za

proizvode/usluge i prenosi odgovornost s krajnjeg proizvoda/usluge na čitav tehnološki postupak [19]. Standardi SIST ISO 9001 daju uslove za uređivanje cjelokupnog procesa kvaliteta preduzeća i neobavezni su, odnosno, upotrebljavaju ga preduzeća kao moguću konkurentsku prednost. Zbog specifičnosti ugostiteljske djelatnosti u svijetu se sistem kvaliteta ISO 9001 uvodi sporije nego u drugim preduzećima. U budućnosti će biti dobro povezati sve sisteme, što znači ISO 9001 i HACCP u jedinstveni sistem za HACCP, odnosno ISO 22000:2005 [4] [6] [13] zajedno sa krugom kvalitete [20] [21] [22].

U nastavku navodimo sedam HACCP principa kod uvođenja u praksu. Uz svaki princip prilažemo i praktičan primjer dobijen metodama posmatranja, studije slučaja, apstrakcije i konkretizacije.

Analiza rizika – identifikuje opasnosti koje bi se mogle spriječiti kako bi se mogle eliminisati ili svesti na prihvatljiv nivo. Rizici mogu biti biološki kao što su mikrobi, hemijski – toksini i fizički – metalni fragmenti ili staklo (slika 1 i tabela 1).

Identifikacija kritičnih kontrolnih tačaka (KKT)– Procesi se snime, naprave se dijagrami procesa i na njima se odrede kontrolne tačke; tačke u proizvodnji hrane – od ulaznih sirovina preko procesuiranja i otpremanja, do konzumiranja od strane kupca – u kojima se potencijalni rizici mogu kontrolisati: kuvanje, pakovanje, hlađenje i detekcija metala (slika 1 i tabela 1).



Slika 1: Analiza rizika i identifikacija kritičnih kontrolnih tačaka

Uspostavljanje kritičnih granica na kritičnim mjestima – Potrebno je označiti kritične granice za ustanovljenu opasnost, odnosno potrebno je označiti granicu koja razdvaja prihvatljivo od neprihvatljivog. Primjer [13] na slici 1.

Stupanj	Analiza rizika	Uspostavljanje kritičnih granica na kritičnim mjestima	KKT	Kritička granična vrijednost	Postupci nadzora	Korektivni postupci
Prijem robe – goveđi fileti kao sirovo meso za karpачo	mikro-biološki	Temperatura na prijemu mora odgovarati temperaturi koji je navedena u deklaraciji, odnosno: T = 0 °C do 4 °C	DA	4 °C	Kontrola temperature na prijemu i provjera ambalaže koja mora biti neoštećena	Ako temperatura prelazi 4°C respektivno, odnosno viša je nego što je navedeno na deklaraciji, meso ne zaprima se

Tabela 1: HACCP nacrt za hladna jela koja su pripremljena hladno

KKT 1: opredijeljenost – potencijalno nebezbedne namirnice koje nisu podvrgnute kuvanju i više neće biti podvrgnute daljnjim toplinskim obradama, kao što su riba za karpачo i goveđi fileti kao sirovo meso.

Postupci nadzora – Uspostavljanje sistema nadzora zadatih kontrola i/ili laboratorijsko ispitivanje da bi se osigurala njihova tačnost/valjanost (tabela 1).

Korektivni postupci – postupci koje treba primijeniti ukoliko nadzor pokaže da kritične kontrolne tačke nijesu pod kontrolom (tabela 1).

Uspostavljanje procedure verifikacije – postupci za provjeru valjanosti HACCP sistema. Uvođenje dodatnih testova ili paralelnih provjera da bi se osiguralo ispravno djelovanje glavnih dijelova sistema prema predviđenim standardima.

Priprema dokumentacije – Sistem dokumentacije koji tačno bilježi detalje svih operacija proizvodnje: tehnološke aspekte (vrijeme, temperatura i mikrobiološke parametre) i lične odgovornosti radnika (tabela 2).

Broj arhive – registratora	Dokumenti
1	HACCP tim, zdravstveni status zaposlenih
2	obrazovanje zaposlenih
3	čišćenje, deratizacija i dezinfekcija
4	sljedivost i povlačenje, opoziv
5	termometar, voda, otpad
6	prijem robe
7	formulari A
8	formulari B
9	formulari verifikacije i verifikacija

Tabela 2: Priprema dokumentacije

4. ZAKLJUČAK

Hotel je ugostiteljski objekt u kojem se pružaju usluge smještaja, prehrane i pića, kao i druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu. Time se on izdvaja kao organizaciona cjelina koja u

potpunosti može obuhvatiti i izvoditi osnovne procesne funkcije. U hotelu se objedinjuju i izvode procesne funkcije koje čine tehnološki, prostorno i ekonomski zaokruženu cjelinu.

Svrha hotelskog poslovanja se manifestuje u zadovoljavanju potreba i želja gostiju, kao i u optimalizaciji poslovnog rezultata, pa u tom pravcu treba usmjeriti pripremu i pružanje sistema TQM. U ovom smo radu zaključili neophodnost HACCP sistema u hotelijerstvu i ugostiteljstvu, koji pružaju usluge turistima. Turisti očekuju savršenu uslugu uz besprijekornu bezbjednost (pre)hrane uz najnovije uvođenje standarda u skladu sa novom regulativom EU 1169/2011 o informisanju potrošača o hrani odnosno o alergenima u hrani [23].

LITERATURA

- [1] Avelini Holjevac, I., 2002. *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- [2] Avelini Holjevac, I. & Vrtodušić Hrgović, A. M., 2012. Dugoročna analiza produktivnosti rada u hotelijerstvu u Hrvatskoj. *Acta Turistica*, 24(1), pp. 39-60.
- [3] Sl. CG, br. 14/07. *Zakon o sigurnosti hrane*. Podgorica: Službeni list Crne Gore.
- [4] Lopičić, B., 2011. *Organizacija i primjena ISO i HACCP standarda kvaliteta hrane u Crnoj Gori*. Magistarski rad ured. Podgorica: Univerzitet Crne Gore, Ekonomski fakultet.
- [5] UNWTO, 2015. Why tourism?. [Elektronski] Available at: <http://www2.unwto.org/content/why-tourism> [25. novembar 2015].
- [6] Vujačić, V. & Cerović, D., 2013. Healthy food safety, legislation and the HACCP concept in Montenegro. *European Scientific Journal*, 9(23), pp. 51-61.
- [7] Gričar, S., 2012. *Analiza dinamike cen v gostinstvu*. Doktorska disertacija. Koper: Fakulteta za management.
- [8] Bačović, M., 2013. Izvori ekonomskog rasta u Crnoj Gori. *Preduzetnik*, 9(1), pp. 29-33.
- [9] EURES, 2014. *The European job mobility portal*. [Elektronski] Available at: <https://ec.europa.eu/eures/page/homepage?lang=sl> [17. april 2014].
- [10] Srića, V., 2014. *COOL society*. Otočec, Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine, pp. 1-25.
- [11] Bavec, C. & Manzin, M., 2011. *Management virtualnih organizacij*. Koper: UP, Fakulteta za management.
- [12] Rondović, B. & Popović, Z., 2013. Socio-ekonomski izazovi preduzetništva u digitalnoj ekonomiji. *Preduzetnik*, 9(1), pp. 63-66.
- [13] Stražišćar, S., Baler, D. & Gričar, S., 2012. *HACCP študija v Spar Slovenija d.o.o.; za restavracije Interspar*. Ljubljana: Spar Slovenija d.o.o..
- [14] Uravić, L. & Šugar, V., 2009. Tourist destination - standards, stars and quality; from myths and delusions to the reality. *Economic research*, 22(3).
- [15] Cetinski, V. & Šugar, V., 2009. Education for quality tourism management. *Tourism and Hospitality Management*, 15(2), pp. 229-245.
- [16] Crosby, P. B., 1979. *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- [17] Ul. RS, št. 52/00. *Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili*. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije.
- [18] Britvić, J., Blažević, Z. & Janjušić, D., 2014. *Analiza utjecaja prijedloga norme ISO 9001:2015 na HRM sustav*. Novo mesto, Fakulteta za poslovne in upravne vede in Visoka šola za upravljanje in poslovanje.

- [19] Gričar, S., Bojnec, Š. & Stražišćar, S., 2014. *HACCP v sistemu menadžmenta kakovosti*. Novo mesto, Fakulteta za poslovne in upravne vede in Visoka šola za upravljanje in poslovanje, p. 41.
- [20] Taylor, F. W., 1947. *Scientific management, comprising shop management : the principles of scientific management testimony before the special house committee*. New York; London: Harper, cop..
- [21] Buble, M., 2006. *Menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
- [22] Weihrich, H. & Koontz, H., 1998. *Menadžment*. Zagreb: MATE.
- [23] Regulatorna EU 1169/2011. *Regulation (EU) No 1169/2011 of the European Parliament and of the Council of 25 October 2011 on the provision of food information to consumers*. Luxembourg: Official Journal of the European Union.

**KLASTER ANALIZA USPJEHA STUDENATA NA FAKULTETU
INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA U MOSTARU**

**CLUSTER ANALYSIS OF STUDENTS SUCCESS AT THE FACULTY
OF INFORMATION TECHNOLOGY IN MOSTAR**

dipl. ing. IT., Admir Šehidić, student²⁶⁴
dipl. ing. IT., Larisa Dedović, student²⁶⁵

Sažetak: Na Fakultetu informacijskih tehnologija (FIT) u Mostaru, pored redovne nastave, pruža se mogućnost praćenja nastave po sistemu „Distance learning“. Distance learning podrazumijeva online distribuciju znanja uz primjenu savremenih informacijskih tehnologija. Nastavni plan i program po kojem studenti slušaju nastavu, pored opštih predmeta, zasnovan je na predmetima iz dvije aktuelne IT oblasti: softverski inženjering i sistemska i mrežna administracija. Osnovni cilj rada jeste, primjenom data mining tehnike klasteriranja, analizirati uspjeh studenata po oblastima, te utvrditi sličnosti i razlike u uspjehu redovnih i DL studenata. Korišteni set podataka zasnovan je na podacima prikupljenim dugogodišnjom upotrebom DL (Distance Learning Web Management System) sistema u kojem su pohranjeni podaci o studentima i njihovom uspjehu. Za potrebe istraživanja i prikaz rezultata korišten je Microsoft SQL Server Data Tools (SQL Server Analysis Service), alat namijenjen za napredne multidimenzionalne analize i data mining.

Ključne riječi: analiza uspjeha studenata, data mining, klasteriranje

Abstract: The Faculty of Information Technology (FIT) in Mostar, in addition to regular classes, provides the opportunity to study on a "Distance learning". Distance learning provides online distribution of knowledge by using modern information technologies. The curriculum, in addition to general subjects, based on the subjects of two most popular IT areas: software engineering and system and network administration. The primary goal of this work is, by applying clustering data mining techniques, analyze the success of students and identify similarities and differences in the success of regular and DL students. The used data set is based on the data collected by using DL platform (Distance Learning Web Management System) that stores data about students and their success. For the purposes of research and results presentation was used Microsoft SQL Server Data Tools (SQL Server Analysis Service), a tool designed for advanced multi-dimensional analysis and data mining.

Key words: student success analysis, data mining, clustering

²⁶⁴ Fakultet informacijskih tehnologija Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru, Sjeverni logor 12, admir@fit.ba

²⁶⁵ Fakultet informacijskih tehnologija Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru, Sjeverni logor 12, larisa@fit.ba

1. UVOD

Današnje informacijske sisteme karakterišu velike količine podataka nastale svakodnevnim poslovanjem. Često se govori o tome kako se kompanije „utapaju“ u podacima, a sa druge strane „gladuju“ za informacijama i znanjem. Za dobivanje korisnih informacija iz podataka se već odavno koristi statistika, dok je u zadnje vrijeme sve popularnija data mining disciplina koja uz pomoć računara omogućava pronalaženje i predviđanje korisnih informacija iz velikih skupova podataka.

U nastavku rada će, primjenom data mining tehnike klasteriranja, biti analiziran uspjeh studenata na Fakultetu informacijskih tehnologija u Mostaru. Prvenstveno, misli se na usporedbu studenata koji nastavu prate redovno u prostorijama Fakulteta u odnosu na studente koji studiraju po sistemu „distance learning“. Poseban osvrt u analizi će biti stavljen na predmete iz dvije ključne oblasti koje se izučavaju na Fakultetu: Softverski inženjering i Sistemska i mrežna administracija.

Osnovni ciljevi rada su: uočiti odstupanja u uspjehu između redovnih i DL studenata, ustanoviti da li postoje razlike u uspjehu po oblastima (nezavisno i zavisno od načina studiranja), te uvidjeti procenat kvalitetnih studenata tj. pronaći potencijalne stručnjake u oblasti (visoki prosjek u obje oblasti).

Rezultatima analize treba ustanoviti prednosti i nedostatke u načinu izvođenja nastave s ciljem unapređenja cjelokupnog nastavnog procesa, što će sigurno dovesti do većeg broja uspješnih studenata, a time i stručnjaka u pojedinim IT oblastima.

2. METODE

Data mining možemo definisati kao proces otkrivanja korisnih informacija iz velikih skupova podataka. Dosta je nova disciplina i do prije nekoliko godina primjenjivala se isključivo u naučnim krugovima, dok se u zadnje vrijeme sve više primjenjuje u različitim oblastima poslovanja kao što su marketing i trgovina, bankarstvo, medicina, obrazovanje i mnoge druge.



Admir Šehidić

Zvanje: Diplomirani inženjer informacijskih tehnologija

Tema diplomskog rada: „Unapređenje sistema za podršku učenju na daljinu – Administracijski modul“

Datum odbrane: 30.09.2011. god.

2012 – danas: Master studij Fakulteta informacijskih tehnologija u Mostaru, Smjer: Softverski inženjering

Projekti: QA Info Sys - Član tima za razvoj informacionog sistema za podršku internom osiguranju kvaliteta nastave na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru, DLWMS v3 - Član tima za unapređenje i razvoj informacionog sistema za podršku učenju na daljinu, DLWMS v4 - Član tima za unapređenje i razvoj sistema za podršku učenju na daljinu (Distance Learning Web Management System version 4, UnSIS v5 - Član tima za unapređenje i razvoj informacionog sistema Univerziteta "Džemal Bijedić" u Mostaru (verzija 5)

Priznanja i nagrade: Rektorova nagrada Univerziteta "Džemal Bijedić" u Mostaru za postignuti uspjeh u akademskoj 2010/2011 godini.

Ova disciplina podrazumijeva korištenje različitih statističkih, matematičkih i programskih metoda za analizu podataka, gdje se postojeći (historijski) podaci obrađuju s ciljem otkrivanja skrivenih zakonitosti među njima, te predviđanje poslovanja. U tom procesu koriste se različite metode i tehnike koje se mogu svrstati u četiri osnovne skupine:

- Klasifikacijske metode,
- Asocijacijske metode,
- Klasteriranje (grupisanje),
- Numeričko predviđanje.

Za postizanje ciljeva istraživanja korištena je klaster analiza (klasteriranje).

Klaster analiza je naziv za grupu multivarijacionih tehnika čija je primarna svrha grupisanje objekata bazirano na karakteristikama koje posjeduju. Termin „klaster“ podrazumijeva skupinu objekata sličnih karakteristika, tako da je svaki objekat veoma sličan drugim objektima u klasteru, uz poštovanje unaprijed definisanog kriterijuma selekcije. Nastale skupine objekata bi trebale da pokažu visoku internu homogenost (unutar klastera), te visoku eksternu heterogenost (između klastera). Formalno, klastering struktura se može predstaviti kao skup podskupova $C = C_1, \dots, C_k$ od S , takvih da:

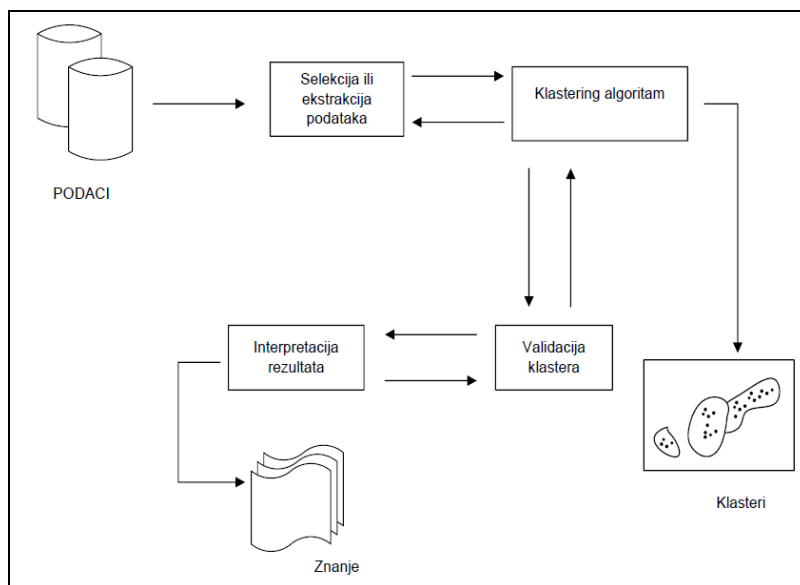
$$S = \bigcup_{i=1}^k C_i \quad i \quad C_i \cap C_j = \{\emptyset\} \quad \text{za } i \neq j$$

Posljedično, svaka instanca u S pripada jednom i samo jednom podskupu.

Dok se klaster definiše kao skupina sličnih objekata, klaster analiza ili klastering se definiše kao proces pronalaženja podskupova koji imaju zajedničke karakteristike. Klastering je deskriptivan proces, za razliku od većine metoda i tehnika koje su predikcijske. Mnogi se slažu da je to najraširenija metoda koja se koristi za razne vrste analiza. Proces klaster analize se obično dijeli u 4 osnovna koraka:

- Selekcija ili ekstrakcija podataka (uzoraka),
- Odabir klastering algoritma,
- Validacija klastera,
- Interpretacija rezultata.

Slika 1 prikazuje osnovne korake u procesu klaster analize.



Slika 1. Koraci klaster analize

Izvor: Nastavni materijali iz predmeta "Data mining" (Elektrotehnički fakultet Sarajevo)

2.1. Selekcija ili ekstrakcija podataka

Osnovni set podataka koji je korišten u ovom radu preuzet je iz DL sistema koji se već dugi niz godina koristi na Fakultetu informacijskih tehnologija u Mostaru. Podaci o uspjehu studenata su preuzeti, te za potrebe analize prilagođeni formatu koji podržava korišteni alat (Microsoft SQL Server Data Tools). Prilikom pripreme podataka za Microsoft klastering algoritam neophodno je osigurati sljedeće vrijednosti (kolone):

- Jedinstvena vrijednost (eng. Single key column),
- Ulazne vrijednosti (eng. Input columns),
- Vrijednost za predviđanje koja je opcionalna (eng. Optional predictable column).

U skladu sa mogućnostima korištenog alata, set podataka je prilagođen na sljedeći način:

- Jedinstvena vrijednost je identifikator studenta preuzet iz baze podataka,
- Ulazne vrijednosti su godina studija, način studiranja, status studenta, te prosjek ocjena po oblastima.
- Nije korištena vrijednost za predviđanje.

Primjer korištenog seta podataka prikazan je na slici 2 (na slici je prikazano prvih 10 zapisa iz korištenog seta podataka).

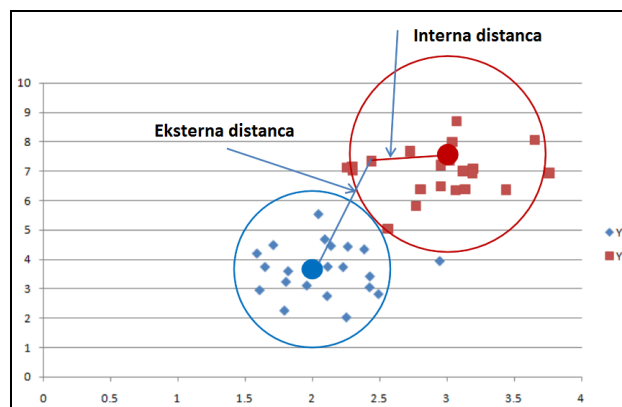
StudentID	GodinaStudija	NacinStudiranja	Status	ProsjekPRO	ProsjekSMA
1215	4	DL	Diplomirao	8	6
1217	4	DL	Diplomirao	8,25	8,67
1230	4	DL	Aktivan	7,78	6,75
1234	4	Redovni	Aktivan	7,18	6,5
1235	4	Redovni	Diplomirao	8,25	7,33
1238	4	Redovni	Aktivan	7	6,5
1241	4	DL	Diplomirao	7	7,33
1242	3	DL	Aktivan	7,57	7,2
1245	4	DL	Aktivan	6,25	8,33
1249	4	DL	Diplomirao	7,22	7,67

Slika 2. Dio korištenog seta podataka

2.2. Odabir klastering algoritma

Drugi korak u procesu klaster analize je odabir klastering algoritma. Algoritmi klaster analize teže da podijele skup objekata u podskupove u kojima je sličnost između objekata u jednom podskupu maksimizirana, a sličnost objekata između podskupova minimizirana. Ovaj korak se obično sastoji od određivanja odgovarajućih mjera distance. Uglavnom svi klastering algoritmi su eksplicitno ili implicitno povezani sa nekom od funkcija (mjera) distance. Kada se mjera distance odredi, klastering se može posmatrati kao optimizacijski problem u ovisnosti od te mjere. Postoje mnogi algoritmi za efikasnu klasterizaciju. U radu je korišten alat koji u svom jezgru posjeduje K-means klastering algoritam.

K-means je jednostavan iterativni algoritam koji skup podataka particionira u korisnički specificiran broj klastera. Naziv potiče od funkcije distance koja se primjenjuje – mean (eng. srednja vrijednost) i broja klastera koji se formiraju – k. Srednja vrijednost objekata u klasteru se uzima kao predstavnik klastera (centroid) i pripadnost objekta nekom klasteru se procjenjuje na osnovu distance od tog objekta. Na slici 3 je grafički predstavljen primjer K-means klasteringa.



Slika 3. K-means primjer klasteringa

Izvor: <https://www.jerrypost.com/Books/DMSummary/DataMiningChapter05.pdf> (12.5.2014)

Za mjeru distance objekata se najčešće uzima Euklidova distance. Cilj klasteringa K-means algoritmom je da se minimizira vrijednost funkcije kvadratne greške:

$$E = \sum_{j=1}^k \sum_{x \in C_j} |x - m_j|^2$$

E je suma kvadrata grešaka za sve objekte u skupu podataka, a m_j je centroid klastera C_j kojem tačka x pripada. Kriterij za zaustavljanje algoritma može biti da je promjena greške E neutralizirana ili dovoljno mala vrijednost.

Za K-means klastering algoritam se obično kaže da je „hard“ algoritam. To znači da u procesu klasterizacije svaki objekat iz seta podataka može pripadati isključivo jednom klasteru, te da se vjerovatnoća pripadnosti nekom klasteru računa pojedinačno za svaki objekat. K-means se zbog jednostavnosti često koristi u hibridnim metodama gdje se kombinira sa drugim algoritmima kako bi se dobili bolji rezultati, povećala efikasnost algoritma, te smanjila kompleksnost.

2.3. Validacija klastera

U procesu klasteringa utvrđivanje broja klastera je veoma važan faktor. U ovisnosti od pripadnosti algoritma pojedinoj skupini postoje različiti principi određivanja broja klastera. Za mnoge klastering algoritme particioniranja, broj klastera k se zahtijeva kao korisnički specificiran parametar. Iako se u mnogim slučajevima k može procijeniti na osnovu korisničke ekspertize, također algoritam broj klastera može procijeniti iz podataka, bez da se unaprijed definiše. Prevelik ili premalen k utiče na kvalitet rezultirajućih klastera. Particioniranje sa mnogo klastera komplicira klastering strukturu čineći je teškom za interpretaciju i analizu rezultata. S druge strane, particioniranje sa samo nekoliko klastera uzrokuje gubitak informacija.

Kvalitet klasteringa je pojam koji nije moguće precizno definirati. Obično su značajni odgovori na pitanja koliko je dobar klastering generiran sa metodom, koliko dobro su klasteri odvojeni, koliko je kompaktan pojedini klaster. Za procjenu kvaliteta klasteringa često je potrebno porediti rezultate klasteringa dobivene sa različitim algoritmima, porediti strukturu i osobine dva klastera, ili dva seta klastera.

Na primjeru analize uspjeha studenata posebna pažnja je posvećena pravilnom odabiru relevantnih podataka, te transformaciji tih podataka u oblik prihvatljiv za odabrani algoritam. Na osnovu više testiranja i transformacija podataka u različite oblike, ustanovljeno je da u odabranom skupu podataka postoje klasteri (skupine studenata rangirane prema uspjehu), te da dalja analiza ima smisla.

Također, u postupku su korištene različite vrijednosti parametra koji definiše broj klastera, te različiti klastering algoritmi podržani odabranim alatom. Iz više pokušaja i dobivenih rezultata ustanovljeno je da K-means algoritam najbolje rasporedi studente u skupine rangirane prema uspjehu, i to ukoliko se unaprijed ne definiše broj klastera. Iako se za ovaj algoritam u literaturi često navodi da je



Larisa Dedović

Zvanje: Diplomirani inženjer informacijskih tehnologija

Tema diplomskog rada: „Unapređenje sistema za podršku učenju na daljinu – Studentski modul“, Datum odbrane: 30.09.2011. god.

2012 – danas: Master studij Fakulteta informacijskih tehnologija u Mostaru, Softverski inženjering

Projekti: QA Info Sys - Član tima za razvoj informacionog sistema za podršku internom osiguranju kvaliteta nastave na Univerzitetu „Džemal Bijedić“ u Mostaru, DLWMS v3 - Član tima za unapređenje i razvoj informacionog sistema za podršku učenju na daljinu, DLWMS v4 - Član tima za unapređenje i razvoj sistema za podršku učenju na daljinu (Distance Learning Web Management System version 4, UnSIS v5 - Član tima za unapređenje i razvoj informacionog sistema Univerziteta "Džemal Bijedić" u Mostaru (verzija 5)

Priznanja i nagrade: Rektorova nagrada Univerziteta "Džemal Bijedić", Bronzana plaketa za akademsku 2008/2009 za postignuti uspjeh 9.50 Rektorova nagrada, Univerzitet "Džemal Bijedić", Srebrna plaketa za akademsku 2009/2010 za postignuti uspjeh 9.73, Rektorova nagrada Univerziteta "Džemal Bijedić", Zlatna medalja za ostvareni uspjeh 9.36 tokom cjelokupnog studija, Nagrada Federalnog ministarstva obrazovanja BiH, Podrška za talentovane studente 2010.

unaprijed potrebno definisati broj klastera, alat podržava suprotno tj. u konkretnom primjeru postavljena je opcija da algoritam sam optimizuje i studente rasporedi u neodređeni broj klastera.

2.4. Rezultati klasteringa

Posljednji korak u procesu klasteringa je interpretacija rezultata. Skup klastera nije konačan rezultat i potrebno je detaljnije analizirati pojedine klastere i njihovo značenje. Kvalitet izvođenja prethodnih koraka direktno utiče na konačan ishod klasteringa. Nekada to mogu biti jako korisne informacije, a nekada beskorisne gomile podataka. U mnogim slučajevima klastering zahtijeva seriju pokušaja i ponavljanja. Za uspješnost analize bilo je neophodno filtrirati izvorni set podataka uzimajući u obzir način studiranja, godinu studija, te status studenta (aktivan, diplomirao). Zatim su za različite setove podataka analizirani dobiveni rezultati te njihova međuzavisnost. Postupak klasteringa izveden je nad podacima o uspjehu studenata iz dvije ključne IT oblasti (Softverski inženjering i Sistemska i mrežna administracija), primjenjujući sljedeće filtere:

- Svi studenti, nezavisno od načina studiranja, godine studija i statusa,
- Samo studenti starijih godina (3 i 4) koji su odslušali većinu predmeta iz pojedinih oblasti, nezavisno od načina studiranja i statusa,
- Studenti razdvojeni po načinu studiranja, nezavisno i zavisno od godine studija i statusa.

Da bi se dobili rezultati primjenjujući navedene filtere bilo je neophodno izvesti veliki broj pokušaja. U tabeli 1 izdvojeni su rezultati dobiveni iz 6 pokušaja, tj. prilagođavanjem izvornog seta podataka.

Pokušaj 1						
Svi studenti nezavisno od načina studiranja, godine studija i statusa						
<i>Variable</i>	<i>Klaster 1</i>	<i>Klaster 2</i>	<i>Klaster 3</i>			
Veličina klastera	881	65	57			
Prosjek SI	7,35 +/- 0,87	6,0	6,0			
Prosjek SMA	7,29 +/- 0,74	6,20 +/- 0,20	6,82 +/- 0,17			
Pokušaj 2						
Studenti 3 i 4 godine nezavisno od načina studiranja i statusa						
<i>Variable</i>	<i>Klaster 1</i>	<i>Klaster 2</i>	<i>Klaster 3</i>			
Veličina klastera	392	85	2			
Prosjek SI	7,66 +/- 0,81	6,69 +/- 0,26	6,75			
Prosjek SMA	7,63 +/- 0,67	6,60 +/- 0,28	7,78			
Pokušaj 3						
Diplomirani studenti nezavisno od načina studiranja						
<i>Variable</i>	<i>Klaster 1</i>	<i>Klaster 2</i>	<i>Klaster 3</i>	<i>Klaster 4</i>	<i>Klaster 5</i>	<i>Klaster 6</i>
Veličina klastera	48	31	20	16	4	3
Prosjek SI	7,04 +/- 0,32	8,33 +/- 0,45	7,24 +/- 0,20	9,20 +/- 0,37	7,21 +/- 0,24	8,3
Prosjek SMA	6,97 +/- 0,38	7,96 +/- 0,38	7,70 +/- 0,18	8,99 +/- 0,33	8,48 +/- 0,27	7,0
Pokušaj 4						
Studenti 3 i 4 godine uključujući način studiranja, nezavisno od statusa						
<i>Variable</i>	<i>Klaster 1</i>	<i>Klaster 2</i>	<i>Klaster 3</i>	<i>Klaster 4</i>		
Veličina klastera	237	193	42	7		
Način	R	0,30	0,40	0,38	0,0	

studiranja	DL	0,70	0,60	0,62	1,0
Prosjeak SI		7,03 +/- 0,44	8,32 +/- 0,66	6,81 +/- 0,22	7,29
Prosjeak SMA		6,94 +/- 0,39	8,09 +/- 0,67	7,83 +/- 0,25	8,0
Pokušaj 5					
Redovni studenti 3 i 4 godine nezavisno od statusa					
<i>Varijable</i>		<i>Klaster 1</i>	<i>Klaster 2</i>	<i>Klaster 3</i>	<i>Klaster 4</i>
Veličina klastera		79	23	21	28
Prosjeak SI		7,09 +/- 0,47	8,66 +/- 0,33	9,19 +/- 0,50	7,40 +/- 0,29
Prosjeak SMA		7,01 +/- 0,34	7,74 +/- 0,38	8,95 +/- 0,34	8,05 +/- 0,33
Pokušaj 6					
Distance learning (DL) studenti 3 i 4 godine nezavisno od statusa					
<i>Varijable</i>		<i>Klaster 1</i>	<i>Klaster 2</i>	<i>Klaster 3</i>	<i>Klaster 4</i>
Veličina klastera		277	38	12	2
Prosjeak SI		7,60 +/- 0,72	6,63 +/- 0,18	6,45 +/- 0,22	7,31
Prosjeak SMA		7,53 +/- 0,71	6,77 +/- 0,22	6,12 +/- 0,10	6,69

Tabela 1. Rezultati klasteringa²⁶⁶

3. ANALIZA REZULTATA

U većini pokušaja klasteringa posmatrani su samo studenti starijih godina koji su položili veći broj predmeta iz pojedinih oblasti, što je ključno za relevantnost podataka. Obzirom da je način studiranja jedan od kriterija za filtriranje podataka, kao i ulazna vrijednost u klastering algoritam, važno je naglasiti da se broj studenata u ovom kriteriju znatno razlikuje (70% DL i 30% redovni), što se odražava na rezultate.

U prvom pokušaju način studiranja je zanemaren, te je klastering izveden uzimajući u obzir samo uspjeh studenata tj. prosječnu ocjenu na pojedinim oblastima. Od ukupnog broja studenata čak njih 881 (87,83%) je svrstano u prvi klaster (*K1*). Budući da je prosječna ocjena na pojedinim oblastima jedini ulazni klastering parametar, ujedno je i osnovni kriterij za razmjestaj studenata u klaster. Klaster 1 karakterišu studenti sa prosječnom ocjenom 7,66 (+/- 0,81) za oblast softverskog inženjeringa i 7,63 (+/-0,74) za oblast sistemske i mrežne administracije, dok su u preostala dva klastera (*K2* i *K3*) smješteni studenti sa jako niskom prosječnom ocjenom iz obje oblasti. Uspjeh studenata u oblasti softverskog inženjeringa je zanemarivo bolji. Međutim, postavlja se pitanje koliko su rezultati pouzdani s obzirom da su u izvorni set podataka uključeni svi studenti bez posebnog filtriranja.

U drugom pokušaju izvorni set podataka je filtriran samo na studente 3 i 4 godine studija. Veličina seta podataka je znatno smanjena. U ovom slučaju relevantnost podataka je mnogo veća jer su u set uključeni studenti koji su položili većinu predmeta iz pojedinih oblasti. Dobiveni rezultati ne ukazuju na znatne promjene u odnosu na prvi pokušaj. Ponovo je najveći broj studenata smješten u prvi klaster (81,83%), te je vidljivo manje poboljšanje uspjeha u obje oblasti. Iz preostala dva klastera (*K2* i *K3*), također je primjetan napredak studenata po godinama.

²⁶⁶ SI – Softverski inženjering, SMA – Sistemska i mrežna administracija
R – Redovni studenti, DL – Studetni koji studiraju po sistemu „Distance learning“

U trećem pokušaju posmatrani su samo diplomanti. Broj diplomiranih studenata u odnosu na cijeli set podataka je jako mali (12,16%). Klastering algoritam je proizveo 6 klastera, od čega prva tri (*K1*, *K2* i *K3*) čine većinu studenata i ponovo su to studenti sa prosječnim uspjehom u obje oblasti. Najzanimljiviji je četvrti klaster (*K4*) kojeg čine studenti sa izuzetnim uspjehom, gdje je prosječna ocjena iznad 9, te možemo reći da su to potencijalni IT stručnjaci. Budući da je riječ o diplomiranim studentima, zanimljivo bi bilo ispitati njihov status u kompanijama u kojima su zaposleni.

U četvrtom pokušaju kao ulazni parametar u klastering algoritam je uključen i način studiranja. U rezultatima nisu primjetna znatna odstupanja u odnosu na prethodne pokušaje. Najzanimljiviji je drugi klaster (*K2*) u kojem su smješteni uspješniji studenti. U ovom klasteru je primjetan porast broja redovnih studenata (40% u odnosu na ukupan broj), što ukazuje na to da redovni studenti imaju bolji prosjek.

To je upravo dovelo do naredna dva pokušaja (5 i 6), gdje je analiziran uspjeh studenata razdvajajući ih po načinu studiranja. Analizom rezultata uočene su sljedeće karakteristike vezane za redovne studente:

- Najveći broj redovnih studenata ima prosječnu ocjenu u obje oblasti (*K1*),
- Približno 50% studenata ima iznad prosječnu ocjenu u obje oblasti (*K2*, *K3*, *K4*)
- Prepoznat je klaster studenata sa izvanrednim uspjehom, čiji je prosjek $\approx 9,0$ (*K3*),
- Redovni studenti su bolji u oblasti softverskog inženjeringa (*K1*, *K2*, *K3*),
- Također, prepoznat je klaster u kojem su studenti bolji u oblasti systemske i mrežne administracije (*K4*).

Kada su u pitanju studenti koji studiraju po sistemu distance learning (DL), iz pokušaja 6 uočene su sljedeće karakteristike:

- Najveći broj DL studenata ima prosječnu ocjenu u obje oblasti (*K1*)
- Ostatak čine studenti sa lošim ocjenama, prosjek ispod 7,0 (*K2*, *K3*, *K4*).

4. DISKUSIJA I ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Dobivene rezultate neophodno je posmatrati sa stanovišta nastavnog plana i programa, organizacije i procesa nastave, te distribucije i kvalitete nastavnih materijala i sadržaja. Sve navedeno direktno utiče na uspjeh studenata, pa u konačnici i na kvalitet proizvedenog stručnog kadra.

Rezultati analize ukazuju na to da je konačan uspjeh studenata u manjoj prednosti u oblasti softverskog inženjeringa, posebno ako se uzmu u obzir redovni studenti koji prate nastavu na fakultetu. U tome se ogleda praktičan način izvođenja nastave po čemu je FIT prepoznatljiv. Također, analiza je pokazala da postoje redovni studenti sa izvanrednim uspjehom u obje oblasti koji se mogu okarakterisati kao potencijalni stručnjaci. Interesantno je da algoritam nije prepoznao klaster studenata koji su ostavili visoke ocjene u samo jednoj od oblasti. Broj ovakvih studenata sigurno bi bio još veći ukoliko bi prilikom upisa imali mogućnost odabira studijskog smjera.

Međutim, sa druge strane, DL studenti ne zaostaju mnogo s obzirom da nisu u mogućnosti da prate praktičnu redovnu nastavu u prostorijama fakulteta. Njihov uspjeh ogleda se u kvaliteti i distribuciji nastavnih materijala i sadržaja. Analiza je pokazala da je njihov konačan uspjeh u većini slučajeva prosječan. U posljednje vrijeme se posebna pažnja posvećuje ovom načinu studiranja, te se uvođenjem novih oblika nastave i distribucijom video/audio nastavnih sadržaja pokušava popularizirati i unaprijediti sistem distance learning-a. Posebno će biti

zanimljivo provesti sličnu analizu nakon određenog perioda, te uvidjeti uticaj noviteta na uspjeh DL studenata.

Rezultati analize treba da ukažu na kvalitet proizvedenog stručnog kadra što može biti iskorišteno u suradnji sa industrijom tj. potencijalnim poslodavcima. S ciljem unapređenja nastavnog plana i programa ovakav vid suradnje je izuzetno važan. Daljom analizom bi trebalo ispitati uspjeh na predmetima koji najviše doprinose profiliranju studenta u praktičnom pogledu, uključiti uspjeh iz srednjih škola te poslovni angažman diplomiranih studenata. Nakon određenog perioda, primjenjujući novi nastavni plan i program, bit će interesantno uraditi poređenje sa trenutnim stanjem.

LITERATURA

- [1] Nastavni materijali iz predmeta *Data mining*, Fakultet informacijskih tehnologija Mostar, 2014/2015 akademska godina (<https://student.fit.ba>)
- [2] Nastavni materijali iz predmeta *Data mining*, Elektrotehnički fakultet Sarajevo, 2012/2013 akademska godina (<http://c2.etf.unsa.ba>)
- [3] ZhaoHui Tang, Jamie MacLennan (2005) *Data mining with SQL Server 2005*, Wiley Publishing Inc. (10.5.2014)
- [4] Web, *Cluster Analysis*, <https://www.jerrypost.com> (12.5.2014)
- [5] Web, *Microsoft Clustering Algorithm*, <http://technet.microsoft.com>
- [6] Web, *Data Mining Clustering Example in SQL Server Analysis Services SSAS*, <http://www.mssqltips.com> (15.5.2014)
- [7] Web, *SQL Server Data mining Tutorial*, <http://georges.gardarin.free.fr> (15.5.2014)

COMPETENCES OF THE TOP MANAGERS IN REPUBLIC MACEDONIA

KOMPETENCIJE TOP MENADŽERA U MAKEDONIJI

D-r, Toni Soklevski, professor²⁶⁷

Abstract: *Competence is the ability to perform a specific task, action or activity. Competence in human resources management represents standardized request of an individual, to properly perform a specific job. Competence is a combination of knowledge, skills and behaviors that are used to improve performance; or quality and adequate qualification, which aims to successfully perform a specific job.*

Basic shortage of the organizations in the Republic Macedonia is the absence (or not having) of a functional system for strategic management, even in circumstances where the organization has developed and defined competitive strategies.

Organizations are faced with a problem which is defined as: inadequate access to strategic management, expressed through a lack of competent strategic managers.

The practical aim of the research is reflected in the applicability of the offered range in the daily work of top managers. Accordingly, this research has three main practical objectives: 1) the top management to indicate the importance of strategic management and the implications on the performance of organizations, 2) building the professionalism of top level management, 3) simultaneously justify the importance of investing in top managers, which will result in high return on invested capital.

Key words: *Top managers, competences.*

Sadržaj: *Kompetencija je sposobnost obavljanja određenog zadatka, akcije ili aktivnosti. Kompetencija u upravljanju ljudskim resursima predstavlja standardizovani zahtjev pojedincima za pravilno obavljanje određenog posla. Kompetencija predstavlja kombinaciju znanja, vještina i ponašanja i odgovarajućih kvalifikacija koji se integralno primenjuju u smeru poboljšanja performansi ili kvaliteta, odnosno uspešnog obavljanja određenog posla.*

Jedan od najčešćih problema sa kojim se suočavaju poslovni subjekti u Republici Makedoniji jeste odsustvo funkcionalnih sistema za strateško upravljanje, čak i u uslovima u kojima su isti definisali i razvili konkurentne poslovne strategije.

Poslovni subjekti se često suočavaju s problemom koji se može definisati kao: nepravilan pristup strateškom upravljanju, koji se često manifestuje kao odsustvo kompetentnih strateških (top) menadžera.

Praktičnost cilja ovog istraživanja ogleda se u realnim mogućnostima praktične primene ponuđenog modela u svakodnevnom radu top menadžera. Samo istraživanje ima tri glavna praktična cilja: 1) ukazati najvišem rukovodstvu poslovnih subjekata na važnost strateškog upravljanja poslovnim subjektima i afirmirati njegov uticaj na njihovu konkurentnost, 2) inicirati pozicioniranje i razvoj profesionalnih top menadžera u poslovnim subjektima, 3) opravdati važnost ulaganja u top menadžere kao osnove visokog intenziteta i brzog povratka uloženog kapitala.

²⁶⁷ Business Academy Smilevski - BAS, Dovlezik bb, Bitola, sokle2000@yahoo.com

Ključne reči: *Top menadžeri, kompetencija.*

1. INTRODUCTION

Competency development can improve attention on core business' objectives and values, such as improving services to customers. It can also help build more flexible working conditions. The application of competencies in the workplace has helped managers to become more creative in meeting job requirements and will allow them to quickly adapt to changes in the job position. Finally, competences encourage teamwork by promoting cooperation and exchange of experiences, knowledge, skills and abilities. The four general competences of top managers are:

1. Significant competence: Identify the purpose of the organization or community and work within the desired future in accordance with the values of the organization or community.
2. Competence connection: Creating and observing the relationships with stakeholders of the primary tasks.
3. Competency learning: Creating and searching for situations that offer the opportunity to experiment with a set of solutions that provide solutions to their primary tasks and reflect on the experience.
4. Competency changes: Acting for new ways to promote the goal of the organization or community and enable desired future to come.

Professional (specific) competencies are identified through job analysis tasks, using techniques by keeping of operating records through sampling. (Robinson, M. A., 2010). Focus competences (core competences of each profession) are important to realize the strategic objectives of the organization. (Robinson, MA, Sparrow, PR, Clegg, C., & Birdi, K., 2007)

Competencies are characteristics which are lead with an extraordinary performance in a specific job role or function. The model of competence refers to a group of competencies required in a particular job and usually counts 7-9 in total. The number and type of competencies in the model will depend on the nature and complexity of the work, along with the culture and values of the organization they work happens.

Managerial work is complex and requires every manager competencies for its execution. The relative importance of each competency varies according to the level of management to which the manager is hired. The manager can not concentrate his effort only a competency or a few of them. He needs to combine competencies in proportions depending on the level of management.

In large companies where there are numerous business sectors, the role of operations manager is very important for the functioning of the entire system. The sectors are numerous and can have no mutual relationship, but are important for the system. There is no company in the world that could successfully function without this guy. With increasing competition and globalization trends, the dynamics of the operation of companies is getting more and more intense. Therefore the intensity of the work of the CEO (Chief Executive Officer), dramatically increases and requires great dedication and time. Since its expected time passes more and more out of the company, there should be someone who will take responsibility for monitoring and controlling its operations on a daily basis.

2. RESEARCH METHODOLOGY

The **subject of this research** is to define common and specific competencies of top managers in Macedonia, i.e. the impact of competencies as an important factor for successful and professional execution of the strategic functions.

Some of Macedonian businessmen that have formed business after the process of transition had begun, often tend to fall into a trap when the growth of the firm exceeds their managerial and human capacity and then have a problem to delegate responsible tasks to someone else, believing that no one could do the job as they would have done. Even if one decides to appoint an operations manager, always should see it a person who previously worked in the company and in which he/she should have enormous confidence. So often it happens that one person can merge functions of a general manager or chief executive (usually the owner and founder of the company) and Operations Manager.



Toni Soklevski

PhD of Management, Management Institute, University St. Kiril and Metodij, Skopje, Macedonia, 2014.

MSc of Education management, Pedagogical Faculty, St. Kliment Ohridski University, Bitola, Macedonia, 2006.

Professor of Operations management in Business Academy Smilevski- BAS, Bitola, R. Macedonia. (2007- on going)

Members of the scientific (program) Committee of the Conference LIMEN 2015.

Members of the Organizing Committee of the first, second and third International Scientific Conference, BAS and BAS IM, Bitola, 2012-2014.

Author of over 100 scientific papers, books and teaching materials in the area of operations management, leadership, education, project management, human resources.

He has participated in over 50 scientific and professional conferences in the countries in the region, Europe and worldwide.

He was vice - director of BAS and head of BAS in Bitola.

He has 15 years experience in all levels of education as a teacher and coordinator.

He has implemented a number of projects from the World Bank, USAID, and European Agency for Reconstruction and Development and is one of the conceptual artists of many strategic documents in secondary education in the country.

It has conducted numerous trainings in the field of education, management and organizational sciences.

In all levels of education he was selected as the best student and has received numerous awards for outstanding merit.

Operations managers by definition are not good general managers. Operatives that set the general manager position are torn between self and others; running the work of other employees because they think they can do better. Who do not have time for planning and control, and due to poor management company does not develop in the desired direction. This manager is constantly frustrated because it performs half the work of others and has no time to plan the day and to verify activated.

Methodological objective of the study is: the procedures for measuring and determining their validity, verification of used research techniques and measuring instruments as well as developing them with new components and elements for examining the impact of competencies on the success of top managers.

The practical aim of the research is reflected in the applicability of the offered range in the daily work of top managers. Accordingly, this research has three main practical objectives:

1. the top management to indicate the importance of strategic management and the implications on the performance of organizations,
2. building the professionalism of top level management,
3. Simultaneously justify the importance of investing in top managers, which will result in high return on invested capital.

From research should arise following **results**:

1. to confirm scientifically based assumptions about the existence of common and specific competencies of top managers in the manufacturing and service organizations;
2. to extract new insights in the context of the current situation in the Macedonian top management.
3. have some indications about the real situation in the organizations in terms of the relation of common and specific competencies.

3. HYPOTHETICALLY FRAMEWORK AND METHODOLOGY APPROACH

General hypothesis

Top managers in the country are equipped with specific competencies required for successful and professional performance in the workplace.

Special hypothesis:

X-1. Top managers have common competencies needed to perform tasks, work activities in the context of work.

X-2. Top managers have the required level requirements (knowledge, education, skills, abilities and work style) to meet to successfully perform their job.

X-3. Specific competencies top managers are specific for each type of activity.

Research methods

The research is based on positivistic approach and the scientific method in order to produce quantitative data and, if possible to generalize conclusions. Basic scientific method accepts a hypothetical-deductive method that unites inductive (creative) and deductive (conclusive) approach. Induction is the process of generating ideas that then use the deduction tested, accept or reject, partially or completely (Preece, 1994).

The research used following scientific methods:

- descriptive-critical method;
- quantitative method;
- method of comparative analysis;
- method of deduction and induction;
- method of synthesis.

According to type, this research is empirical research. Empirical data used in the research are of primary sources. Primary empirical data obtained from questionnaires distributed to respondents (top, operations and line managers) and checklist of the work of top managers their jobs.

Sample of respondents

Determination in the sample to include organizations of production and services is to include more activities, first, because of the possibility to extract some general observations regarding the subject of research at the national level and, secondly, through a comparative analysis to see differences (specific competencies).

The division of organizations by sector of activity classification was made according to the State Statistical Office. It covers various types of manufacturing and service organizations. An additional criterion for selection of the organizations is done according to the number of employees' indicator (> 30).

The collection of data from the researched organizations began distributing the questionnaire to the top management, operational management and line management which may include questions that will serve as control variables in the survey:

1. organization size (measured by number of regularly employed full-time);
2. years of existence of the organization (operated from the date of establishment);
3. Ownership structure: public company (state-owned) or private company (foreign investor and shareholding company).

4. ANALYSIS AND INTERPRETATION OF RESEARCH RESULTS

All data were processed using SPSS statistical program which numerical indicators in the best way corresponds to what the methodology is defined as an indicator of a phenomenon. 224 respondents were surveyed, of which 40 top managers, operational managers and 104 line and 80 managers - (supervisors, controllers) who were potential neutralizers of possible occurrence of socially desirable answers answered by the top management.

o Differences in competence requirements and the soup samples of top managers determined by gender

Inspection in the review applied by t-test (t-test), No.1 in performance assessment in the area competencies and requirements for top managers determined by gender (male / female), not found statistically significant unlike the level of 0.05.

	female				
	male	Mean	Std.Dev.	t	Sig
Competencies					
Working tasks	female	3.424	0.356	-1.434	0.219
	male	3.658	0.212		
Working activities	female	3.380	0.295	-0.814	0.421
	male	3.477	0.244		
Context of work	female	3.560	0.260	-0.204	0.840
	male	3.574	0.126		
Requirements					
knowledge /	female	3.654	0.224		

education	male	3.625	0.240	0.258	0.798
required skills	female	3.460	0.270		
	male	3.506	0.225	-0.416	0.680
abilities	female	3.200	0.549		
	male	3.116	0.299	0.041	0.602
working style	female	3.420	0.559		
	male	3.706	0.225	-1.131	0.319

Table 1: Differences in competence among top managers determined by gender

○ **Differences in competence requirements and the soup samples of Top managers determined according to seniority**

Review applied by t-test, Table. 2 indicators in the assessment area competencies and requirements for top managers determined according to seniority, ascertained statistically significant difference at the level of 0.05 in four indicators of 7 (one in the area and three competencies in the area requirements). Further on will be analyzed only indicators that are found statistically significant differences.

Inspection in Table No.16 may be noted that the values obtained in the first part of it tell us about the equality of variance of Leven's test. According to him, the significance is greater than 0,05 (Sig. = 0,536) and are considered as indicators of the first row of the table (Equal variances assumed). T-test of independent samples which compares between the competence of top managers (b. Competencies required to execute the work activities), noted significant differences between the SUP sample of respondents with experience of 1 to 10 years with soup sample work experience 11 years and over with significance of the values obtained $t = 3,656$ and Sig. = 0.001. Median differences between the two groups are -.259. Limit the probability intervals of 95% ranging from -.402 lower (Lower) do -.115 upper (Upper) borders.

According to table 3 can be noted that the values obtained in the first part of it tell us about the equality of variance of Leven's test. According to him, because the significance is greater than 0,05 (Sig. = 0,482) are considered indicators of the first row of the table (Equal variances assumed). T-test of independent samples which compares between the competence of top managers (a. Requirements, knowledge / education), noted significant differences between the SUP sample of respondents with experience of 1 to 10 years with soup sample of respondents with experience more than 11 years with the significance of the values obtained $t = -2.821$ and Sig. = 0.008. Median differences between the two groups are -.200. Limit the probability intervals of 95% ranging from -.343 lower (Lower) to -.056 upper (Upper) border.

In the table 4 it may be noted that the values obtained in the first part of it tell us about the equality of variance of Leven's test. According to him, because the significance is greater than 0,05 (Sig. = 0,012) are considered indicators of the second row of the table (Equal variances assumed). T-test of independent samples which compares between the competence of top managers (c. Requirements, skills), noted significant differences between the SUP sample of respondents with experience of 1 to 10 years with soup sample of respondents with experience more than 11 years with the significance of the values obtained $t = -3.265$ and Sig. = 0.001. Median differences between the two groups is -.200. Limit the probability intervals of 95% ranging from -.512 lower (Lower) to -.120 upper (Upper) border.

In the table 5 it may be noted that the values obtained in the first part of it tell us about the equality of variance of Leven's test. According to him, because the significance is greater

than 0,05 (Sig. = 0,005) are considered indicators of the second row of the table (Equal variances assumed). T-test of independent samples which compares between the competence of top managers (Mr. Requirements, working style), noted significant differences between the SUP sample of respondents with experience of 1 to 10 years with soup sample of respondents with more experience 11 years with the significance of the values obtained $t = -3.450$ and Sig. = 0.002. Median differences between the two groups are -.240. Limit the probability intervals of 95% ranging from -.419 lower (Lower) to -.061 upper (Upper) border.

Work experience					
	1-10/11+years	Mean	Std.Dev.	t	Sig
Competencies					
Working tasks	1-10	3,5532	,27207	-1,591	,120
	11+years	3,7533	,16039		
Working activities	1-10	3,3680	,23043	-3,656	,001
	11+years	3,6267	,19074		
Context of work	1-10	3,5520	,13880	-1,160	,253
	11+years	3,6067	,15337		
Requirements					
knowledge / education	1-10	3,5532	,22334	-2,821	,008
	11+years	3,7533	,20639		
required skills	1-10	3,4720	,24242	-1,005	,321
	11+years	3,5467	,19952		
abilities	1-10	3,0080	,34778	-3,803	,001
	11+years	3,3240	,17610		
working style	1-10	3,5800	,33665	-3,450	,002
	11+years	3,8200	,06761		

Table 2: Differences in competencies in top management determined according to seniority (1-10 / 11 + years)

Independent Samples Test										
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
	Equal variances assumed	,341	,563	-3,656	38,000	,001	-,259	,071	-,402	-,115
Equal variances not assumed			-3,835	34,032	,001	-,259	,067	-,396	-,122	

Table 3: Competencies required to execute the business activities between the soup samples with experience of top managers

Independent Samples Test										
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence	
	F	Sig.	t	Df	Sig. (2-	Mean	Std. Error	Lower	Upper	
						tailed)				

					tailed)	Difference	Difference	Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	,504	,482	-2,821	38	,008	-,200	,070	-,343	-,056
Equal variances not assumed			-2,878	31,511	,007	-,200	,069	-,341	-,058

Table 4: Requirements and) knowledge / education, among soup samples of long-term experience working with top managers

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	7,026	0,012	-3,265	38,000	0,002	-0,316	0,097	-0,512	-0,120
Equal variances not assumed			-3,803	37,237	0,001	-0,316	0,083	-0,484	-0,148

Table 5: Requirements, abilities, between soup samples with experience of top managers

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Equal variances assumed	8,952	0,005	-2,715	38,000	0,010	-0,240	0,088	-0,419	-0,061
Equal variances not assumed			-3,450	27,125	0,002	-0,240	0,070	-0,383	-0,097

Table 6: Request, working style, between the soup samples with experience of top managers

From the inspection in the table 7 may be noted that the top managers, the coefficient of multiple correlation or correlation of the system prediction criterion variables was $R = .763$, and the prediction coefficient $R^2 = .583$, which means explains the common variability with about 58%. This connection was significant at the level of $p = .000$ ($Sig = .000$). The remaining 42% in explaining the total variability remains of other factors and indicators that are not the subject of our research. Although the entire system recorded a statistically significant association with the criteria, individual positive statistically significant association of low level indicator and noted). Application of knowledge / education ($BETA = 0,258$), which is significant at the level of $p\text{-level} = .034$. Individually statistically significant negative impact of the low level is noticed in the indicator). Browsing capabilities ($BETA = 0,345$), which is significant at the level of $p\text{-level} = .021$. Individually positive statistically significant

impact of high levels observed in the indicator d). Request for working style (BETA = 0,746), which is significant at the level of p-level = .000.

Top managers	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
a. knowledge / education	0.264	0.120	0.258	2.212	0.034
b. required skills	0.244	0.130	0.229	1.881	0.068
c. abilities	-0.252	0.104	-0.345	-2.415	0.021
d. working style	0.618	0.115	0.746	5.397	0.000
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		Sig.
0.763	0.583	0.535	0.165		0.000

Table 7: Relationship between competence and requirements for top managers

This research defines a model of competence (common and special competences) of top managers in the country which is a basis for the establishment of national standards for strategic managers. The basis of this model is the balance between the necessary competencies and requirements to meet top managers as criteria.

5. CONCLUSION

Based on the results and analysis can define the following conclusions:

- According to the results are not determined statistically significant differences in competencies and requirements among respondents determined by gender (male / female) for top managers.
- Determined statistically significant differences in competencies and requirements among respondents determined according to seniority among top managers.
- According to the results determined statistically significant differences in the assessment of the competencies required for the implementation of tasks and activities between the three levels of managers (top managers, functional managers and line managers).
- According to the results determined statistically significant differences in the assessment of the fulfillment of the requirements between the three levels of managers (top managers, functional managers and line managers).
- Established a statistically significant association between competencies required to execute the tasks and activities as a criterion in meeting the requirements of the system as predictors among top managers.

If you take into account that this type of research is now conducted on the territory of the Republic Macedonia, the benefits and value of research are multiple. Direct users results:

- Top managers, management teams in organizations, operations managers, leaders and line managers.
- Educational institutions, research institutes and researchers, independent consultants who study issues of strategic management.

- Undergraduate and graduate studies in strategic management and other organizational sciences touching the competence of top managers.

LITERATURE

- [1] Allbredge, M. E. and Nilan, K. J. (2000). *3M's leadership competency model: an internally developed solution*, *Human Resource Management*, 39(2), pp. 133-14.
- [2] Barney J.B., (1995). *Looking inside for competitive advantage*, *Academy of Management Executive*, 9(4), pp.52-53.
- [3] Cheetham, G. and Chivers, G. (1996) *Towards a holistic model of professional competence*, *Journal of European Industrial Training*, 20(5), pp. 20-30.
- [4] Hanson & all. (2008). *Strategic Management, Competitiveness & Globalization*, Thomson Higher Education, pp.85
- [5] Robinson, M. A., Sparrow, P. R., Clegg, C., & Birdi, K. (2007). *Forecasting future competency requirements: A three-phase methodology*. *Personnel Review*, 36(1), pp.65–90.

IMPLEMENTACIJA KONCEPTA "3SP"

IMPLEMENTATION OF CONCEPT "3SE"

dr Nadica Figar, redovni profesor²⁶⁸

Sadržaj: U radu je prikazana suština koncepta "3SE" i primeri njegove implementacije u praksi. Koncept "3SE" odnosi se na preduzetničku aktivnost preduzetnika u socijalnoj sferi, koju preduzetnik obavlja u okviru neke organizacione forme socijalnog preduzeća. Naziv je dobio od početnih slova engleskih pojmova *social entrepreneur*, *social entrepreneurship* i *social enterprise*. U srpskom jeziku može se nazvati koncept "3SP", s obzirom da se naziv izvodi od tri fraze: *socijalni preduzetnik*, *socijalno preduzetništvo* i *socijalno preduzeće*.

Ključne reči: koncept "3SP", *socijalni preduzetnik*, *socijalno preduzetništvo*, *socijalno preduzeće*.

Abstract: The paper presents the essence of the "3SE" concept and examples of its implementation in practice. The "3SE" concept pertains to entrepreneurial activities which entrepreneur performs within a certain organizational form in the social sphere. It received its name from the initial letters of the English phrases *social entrepreneur*, *social entrepreneurship*, and *social enterprise*. In Serbia, it can be called the "3SP" concept, since the name is derived from phrases: *socijalni preduzetnik*, *socijalno preduzetništvo*, and *socijalno preduzeće*.

Key words: concept "3SE", *social entrepreneur*, *social entrepreneurship*, *social enterprise*.

1. UVOD

Koncept "3SP" je koncept koji se primenjuje u oblasti socijalnog preduzetništva da označi aktivnost socijalnog preduzetnika koja ima za osnovni cilj socijalnu misiju, a obavlja se u okviru neke organizacione forme socijalnog preduzeća. *Socijalni preduzetnik* je osoba koja ima preduzetničke personalne karakteristike i preduzetnički karakter (način rada), a to su: visok nivo samopouzdanja, upornost, kreativnost, inovativnost, proaktivnost i sklonost ka preuzimanju rizika. Preduzetnička aktivnost socijalnog preduzetnika naziva se *socijalno preduzetništvo*, a ispoljava se preko preduzetničkih socijalnih poduhvata. Preduzetnički socijalni poduhvati imaju socijalnu misiju, zasnivaju se na socijalnim inovacijama i socijalnim promenama, a u njihovoj implementaciji, u okviru *socijalnih preduzeća*, mogu participirati država i humanitarne organizacije. Cilj ovog rada je da istakne karakteristike sva tri elementa *koncepta "3SP"*, kao i da ukaže na neke oblasti u kojima je u praksi implementiran.

²⁶⁸ Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš, nadica.figar@eknfak.ni.ac.rs

2. SOCIJALNI PREDUZETNIK

Socijalni preduzetnik se poistovećuje sa nekim srodnim pojmovima kao što su [1]:

- filantrop,
- socijalni aktivista,
- menadžer za društvenu odgovornost,
- etički lider i
- socijalni lider.

♦ *Filantrop* je pojedinac, grupa ili organizacija, koji daju neku vrstu resursa za socijalne svrhe bez očekivanja bilo kakve naknade. *Tradicionalni filantrop* ne učestvuje aktivno u rešavanju socijalnog problema, već samo daje resurse. *Savremeni filantrop*, pored finansijskih i materijalnih resursa, nudi i svoje znanje i veštine za rešavanje socijalnog problema. Za uzvrat, očekuje prinos na uložene resurse kao da je investirao u komercijalni (profitni) biznis.

♦ *Socijalni aktivista* identifikuje socijalne probleme, ali ne poseduje finansijske i materijalne resurse za njegovo rešavanje. Uglavnom poznaje problem, ali nema dovoljno kompetencija za njegovo rešavanje, pa mu je potrebna i pomoć profesionalaca, koje nastoji da regrutuje kao volontere.

♦ *Menadžer za društvenu odgovornost* radi na ugradnji društvene odgovornosti u globalnu strategiju profitnog preduzeća. On identifikuje dimenzije društvene odgovornosti (etičke, ekološke i socijalne), definiše strategije za njihovu implementaciju i integriše ih sa globalnom poslovnom strategijom preduzeća.

♦ *Etika* je nauka o dobrom i lošem, o poštenom i nepoštenom, o pravednom i nepravednom. Dobro/loše, pošteno/nepošteno, pravedno/nepravedno posmatra se sa društvenog aspekta, odnosno kako se reflektuje na većinu stanovništva. *Etički lider* rešava etičke probleme, a odlikuju ga sledeće karakteristike [2]: respektovanje drugih, služenje drugima, dokazivanje pravde, manifestovanje poštenja i izgradnja mreža. Zato se može reći da je *etički lider etički aktivista* koji identifikuje i rešava etičke probleme.

♦ *Socijalni lider* se bavi rešavanjem šire grupe problema od etičkih. On poseduje socijalnu empatiju, širi poverenje, nadu i optimizam,

Nadica Figar

Rođena 1951. godine u Bazoviku, opština Pirot, Republika Srbija. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Nišu, a magistrirala na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Doktorsku disertaciju odbranila na Ekonomskom fakultetu u Skoplju, Republika Makedonija.

Na Ekonomskom fakultetu u Nišu prošla je kroz sva saradnička i nastavnička zvanja. Predavala je Ekonomiku preduzeća I i Osnove menadžmenta, a na postdiplomskim studijama Preduzetnički menadžment i Preduzetništvo.

Sada je redovni profesor ovog Fakulteta i predaje: Upravljanje resursima preduzeća i Preduzetništvo (na osnovnim studijama), Poslovnu etiku (na master studijama) i Troškove u poslovnom odlučivanju (na doktorskim studijama).

Autor je pet udžbenika (Troškovi preduzeća, Angažovanje sredstava u reprodukciji, Osnovi menadžmenta, Upravljanje resursima preduzeća i Preduzetništvo), tri monografije (Upravljanje menadžerima, Troškovi preduzeća - savremena teorija i praksa i Društvena odgovornost preduzeća) i oko 150 naučnih i stručnih radova (članaka i saopštenja sa naučnih i stručnih skupova, objavljenih u časopisima i zbornicima).

izbegava metode obeshrabrivanja i identifikuje najbolje polazne tačke za rešavanje socijalnih problema [2].

♦ *Socijalni preduzetnik* je osoba, tim ili organizacija koja kreira i/ili implementira socijalne preduzetničke poduhvate u cilju ostvarivanja socijalne misije. Početne resurse poseduje, pozajmljuje ili dobija bez naknade, a vremenom poduhvat mora postati održiv, odnosno donositi profit koji se reinvestira. Karakteristike socijalnog preduzetnika sintetizuju se preko *modela "3D"*, a čine ih [2]:

- socijalno angažovanje i strast,
- inovativnost i
- personalnost.

3. SOCIJALNO PREDUZETNIŠTVO

Pojam *socijalno preduzetništvo* prvi je uveo u teoriju i praksu Vilijem Drajtton 1970-ih [2]. Karakterišu ga *tri ključna elementa* [3]: *socijalna inovacija, kreiranje socijalne vrednosti i "loci"*. Zato se može reći da je *socijalno preduzetništvo* aktivnost kojom se stvara *socijalna inovacija*, njenom implementacijom se kreira *socijalna vrednost*, a može se dešavati u svim sektorima, kao i u interakciji različitih sektora. S obzirom da predstavlja aktivnost socijalnog preduzetnika, objašnjava se preko *modela "5D"*, koji ističe sledećih *pet dimenzija* [2]:

- socijalnu misiju,
- socijalnu inovaciju,
- socijalnu promenu,
- preduzetničko nadahnuće i
- personalnost.

♦ *Socijalna misija* je ključna za socijalno preduzetništvo i ona ga razlikuje od profitnog preduzetništva. Realizuje se preko adresiranja i rešavanja socijalnih problema, a ne preko stvaranja profita za vlasnike kapitala. Veoma je širok spisak oblasti u kojima se može ispoljiti socijalna misija. J. Austin [3] navodi, čak, 19 oblasti, kao što su: briga o starima, briga o licima sa invaliditetom, o deci sa posebnim potrebama, diskriminacija manjina, neravnopravnost žena, zdravlje, beskućništvo, opšte siromaštvo, eksploatacija dece, nezaposlenost, infrastrukturni razvoj nerazvijenih područja, human odnos prema životinjama itd.

♦ *Socijalna inovacija* je osnovni alat socijalnog preduzetnika u realizaciji socijalne misije. Socijalne ideje se transformišu u socijalnu inovaciju, a socijalna inovacija se "komercijalizuje" stvaranjem socijalne vrednosti. Merila *socijalne vrednosti* istovremeno su i kvantitativna, i kvalitativna. Broj zbrinutih lica sa invaliditetom, izlečenih zavisnika, zbrinutih beskućnika, opismenjenih, telefonskih priključaka u nepristupačnim područjima i sl. predstavljaju kvantitativne pokazatelje, ali i kvalitativne, jer pokazuju poboljšanje kvaliteta života marginalizovanih grupa stanovništva.

♦ *Socijalna promena* predstavlja promenu postojećeg socijalnog stanja, a socijalni preduzetnici je kreiraju ili uočavaju i koriste za realizaciju socijalnih preduzetničkih poduhvata. Ona je preduslov za socijalnu inovaciju, a jedna socijalna promena obično izaziva drugu, druga treću... itd. Tako nastaje *lanac (spiralna) socijalnih promena* ne samo u ekosistemu, već u celom društvu, pa i na globalnom nivou.

♦ *Preduzetničko nadahnuće* je motor pokretač da se radi nešto novo i nešto različito u socijalnoj sferi, a da se uz to stvara i dodata vrednost.

♦ *Personalnost* čine lične karakteristike i karakter socijalnog preduzetnika, kao što su [2]:

- kreativnost,
- preduzetničke veštine,
- spremnost za preuzimanje rizika,
- potpuna posvećenost ideji i poslu i
- sposobnost mobilisanja resursa za implementaciju socijalne inovacije.

4. SOCIJALNO PREDUZEĆE

Socijalno preduzeće je organizaciona forma u kojoj *socijalni preduzetnik* obavlja *socijalno preduzetništvo* [4]. Može se baviti [5]:

- ♦ inkluzijom marginalizovanih grupa stanovništva u svakodnevni život i rad,
- ♦ pružanjem usluga marginalizovanim grupama stanovništva,
- ♦ proizvodnjom proizvoda za marginalizovane grupe stanovništva i
- ♦ ulaganjem poslovnih sredstava za rešavanje društvenih problema (problema od opšteg interesa).

Marginalizovane grupe stanovništva su one grupe stanovništva koje nemaju ravnopravan pristup tržištu rada, tržištu kapitala i tržištu proizvoda/usluga. Na primer, u nekim sredinama ne postoji rodna ravnopravnost, pa žene na tržištu rada nemaju ravnopravan tretman sa muškarcima. Takođe, kod pokretanja biznisa na tržištu kapitala nemaju ravnopravan pristup izvorima finansiranja. Lica sa niskim prihodima nemaju pristup tržištu najneophodnijih proizvoda i usluga. U SAD oko 45 miliona ljudi ili 15% populacije je siromašno, a ovaj procenat se svake godine, počev od 2006., povećavao. U Japanu 16% populacije je siromašno, a u Evropskoj uniji taj broj iznosi oko 120 miliona ljudi ili jedan od četiri je siromašan [6]. Primeri koji slede pokazuju kako su socijalni preduzetnici rešavali ove socijalne probleme.

Nevladina organizacija "Inicijativa za razvoj i saradnju" je 2009. godine radi ublažavanja problema nezaposlenosti žena u Srbiji pokrenula inicijativu za osnivanje socijalno-ekološke kooperative "Eco bag" [1]. Nacionalna služba za zapošljavanje je odabrala 30 žena tekstilne struke, koje su ostale bez posla posle privatizacije firmi iz tekstilnog sektora. One su dodatno edukovane o: radu sa pvc folijom, socijalnom preduzetništvu, poslovanju kooperative i marketingu. Kooperativa "Eco bag" se bavi proizvodnjom torbica, novčanika i ostalih praktičnih proizvoda od recikliranog pvc materijala, prvenstveno od iskorišćenih reklamnih bilborda. Na taj način su rešena tri problema: problem zapošljavanja 30 žena, ekološki problem recikliranja bilborda i ekonomski problem (jer zaposlene žene preko plate stiču prihod).

Muhamed Yunus je u Bangladešu osnovao "Graamen Bank" radi davanja zajmova malih iznosa bez hipoteke. Korisnici su uglavnom žene, a koriste ga za pokretanje sopstvenog biznisa. Za klasične banke davanje takvih zajmova bilo je ekonomski neopravdano, jer su troškovi odobravanja visoki, a poverenje u zajmotražioce nisko. Praksa "Graamen Bank" se pokazala jako efikasnom, jer je stopa vraćanja ovih mikrozaajmova 98%. Met Flaneri i Džesika Džekli su kasnije kreirali novu tehnologiju za mikrofinansiranje, koja omogućava mikropozajmljivačima širom sveta da mogu davati male zajmove (do 25\$) mikrokorisnicima u siromašnim zemljama [7]. Na taj način se mikrofinansiranje kao socijalni biznis globalizuje.

Francuska kompanija "Essilor" izdvojila je svoju organizacionu jedinicu "Optique Solidarie" radi obavljanja socijalnog biznisa. Ciljni segment stanovništva su penzioneri preko 60 godina starosti sa niskim prihodima, a njih u Francuskoj ima između 250.000 i 300.000. "Optique Solidarie" je radila 18 meseci na ovoj ponudi i uspela da proizvede kvalitetne naočare uz redukovanje cene od 230-300 eura na samo 30 eura [6]. Ovoliko redukovanje rezultat je povezivanja ove izdvojene jedinice sa osiguravajućim kompanijama i optičarima. Penzioneri dobijaju od svojih osiguravajućih kompanija vaučer i pismo sa adresom najbližeg optičara, a 500 optičara u Francuskoj na volonterskoj osnovi troši deo svog radnog vremena za prodaju naočara ovoj kategoriji stanovništva.

Bart Vitdžins osnovao je organizaciju "APOPO" preko koje realizuje poduhvat od opšteg društvenog interesa i human odnos prema životinjama. Kao dete čuvao je kućne ljubimce - pacove i još tada uočio da su jako inteligentni i lako se obučavaju. Preko organizacije "APOPO" koristi afričkog velikog torbarskog pacova za raščišćavanje minskih polja. Ovaj pacov može da otkrije mine i da ostane živ, jer ih svojom malom težinom ne aktivira. Ranije su za tu svrhu korišćeni psi, čije obučavanje je bilo skupo, a svojom težinom su aktivirali mine i bili žrtve raščišćavanja. Pored toga, Bart ih koristi za rano otkrivanje tuberkuloze i kontrolu izlečenih pacijenata, jer su precizniji od medicinskih aparata.

5. ZAKLJUČAK

Koncept "3SE" u inostranoj literaturi predstavlja trougao između socijalnog preduzetnika, socijalnog preduzetništva i socijalnog preduzeća. U srpskoj literaturi može se nazvati koncept "3SP", jer označava da socijalni preduzetnik obavlja socijalno preduzetništvo preko socijalnog preduzeća. Kratkoročno, cilj socijalnog preduzetnika je ostvarivanje socijalne misije u različitim oblastima angažovanja bez ostvarivanja profita za vlasnike kapitala. Dugoročno, savremeni socijalni preduzetnici realizuju socijalnu misiju uz ostvarivanje profita, koji se delom reinvestira u socijalni biznis, a delom isplaćuje vlasnicima kapitala. Tako socijalni biznis na dugi rok postaje održiv.

LITERATURA

- [1] Figar, N. (2015) *Preduzetništvo*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
- [2] Praszquier, R., Nowak, A. (2012) *Social Entrepreneurship: Theory and Practice*, Cambridge University Press.
- [3] Austin, J. (2012) *Three Avenues for Social Entrepreneurship: Theory and Practice*, Cambridge University Press.
- [4] Fayolle, A., Matlay, H. (2010) *Social Entrepreneurship: A Multicultural and Multidimensional Perspective*, *Handbook of Research Social Entrepreneurship*, Edward Elgar, UK.
- [5] Defourny, J. (2010) *Concepts and Realities of Social Enterprise: A European Perspective*, *Handbook of Research Social Entrepreneurship*, Edward Elgar, UK.
- [6] Yunus, M., Dalsace, F., Menasce, D. and Faivre-Tavignot, B. (2015) Reaching the rich world's poorest consumers, *Harvard Business Review*, March, pp. 46-53.
- [7] Martin, R. and Osberg, S. (2015) Two keys to sustainable social enterprise, *Harvard Business Review*, May, pp. 86-94.

POSLOVNA ETIKA, KRIZNI MENADŽMENT I SINDIKATI

BUSINESS ETHICS, CRISIS MANAGEMENT AND TRADE UNIONS

dr Milica Jakšić, docent²⁶⁹

Sadržaj: *Krizne situacije u organizacijama, koje često prati i otpuštanje radnika, iziskuju posebne mere i rešenja u skladu sa etičkim principima i ponašanjem. Problem daunsajzinga u uslovima krize razrešava se pregovorima sindikata i rukovodstva kompanije. Etički principi, utemeljeni na fer poslovanju i poslovanju u dobrom duhu, značajan su okvir za pronalaženje rešenja. U nastojanju da se ustanovi opšti pristup etičkog poslovanja u uslovima krize, u radu su odabrani i analizirani primeri kriznih situacija u kompanijama, načini njihovog rešavanja, a razvijen je i opšti pristup o etičkom postupanju u uslovima krize sa posebnim naglaskom na odnosima menadžmenta i sindikata.*

Ključne reči: *kriza, sindikati, pregovori, poslovna etika, moral*

Abstract: *The situations of crisis in organizations, often cause redundance followed by layoffs, especially emphasize the significance of ethical principles and behaviours in their solving. The problem of downsizing in the conditions of crisis is overcome by negotiations of syndicates and top management of the company. Ethical principles, based on fairness and business 'in good spirit' are essential in creating a framework for finding optimal solutions. The main aim of the paper is to contribute to the business ethics general approach in crisis situations. The paper offers illustrative practical examples of crisis in companies, analyses the solutions and a general approach is developed on ethical behaviour with special attention on crisis management in relations management-syndicates.*

Key words: *crisis, syndicates, negotiations, business ethics, morality*

UVOD

Poslovna etika se danas razvija kao disciplina u značajnoj meri oslonjena na oblast održivog razvoja, posebno održivog poslovanja, koje se u literaturi često naziva društveno odgovornim poslovanjem. Tu se prepliću društveni, ekonomski, ekološki ciljevi jer se u istraživanjima naglašava da pravci delovanja u odnosu na zagađivanje sredine, razvoj korporativne filantropije i otvorenost u razmeni informacija imaju znatan uticaj na tržišni udeo. Takođe, iznose se brojni argumenti u prilog uključivanja etičkog donošenja odluka u firmama kao osnovne odgovornosti menadžmenta. (Ghosh et. al.)

Značaj oblasti poslovne etike danas raste jer su pitanja kojima se bavi vezana za sve oblasti ljudskog delovanja bez obzira na tip i vrstu delatnosti, veličinu kompanije, ili tip vlasništva, a „novije etičke afere, kako u javnom, tako i u privatnom sektoru uticale su na naučnike, nacionalne i međunarodne organizacije da se duboko zainteresuju za ovu oblast." (Haq, S.)

²⁶⁹ Visoka škola modernog biznisa, Narodnih Heroja 30, 11070 Novi Beograd, milica.jaksic@mbs.edu.rs

Multidisciplinarnost naučne oblasti poslovne etike jasno se može sagledati kroz veoma razučena istraživanja u različitim naučnim oblastima o čemu svedoče brojni radovi autora koji su povezivali i interdisciplinarno osvetljavali pitanja poslovne etike iz perspektive ekonomskih, psiholoških, socioloških, pravnih, biznis i menadžment, organizacionih i dugih nauka. Oni su razvili nove pristupe poslovne etike zasnovane na povezivanju različitih oblasti i unošenjem novih dimenzija. Na primer, psiholozi su se ranije u istraživanjima uglavnom fokusirali na različite aspekte iskrivljenog ljudskog ponašanja i performansi (Abedi Kooshiki et. al.), a zahtevi discipline poslovne etike zasnivaju se upravo na suprotnom, ističu sinergetske efekte pozitivnih osobina i ponašanja ljudi u organizacijama, što je uticalo da se i istraživanja razvijaju u tom pravcu.

Danas je važnost poslovne etike za poslovanje kompanija doprinela njihovom smeštanju u središte njihove poslovne prakse, što potvrđuje i široka lista tema kojima se poslovna etika bavi. Autori Fischer i drugi uvode pojam «mape» pitanja i problema poslovne etike i navode sledeće osnovne koncepte i teme u srži poslovne etike: korporativnu društvenu odgovornost, korporativno upravljanje, pripadnost korporaciji, investicije utemeljene na etici, prava na zapošljavanje i ljudska prava, fer trgovinu, upravljanje rizikom, upravljanje gudvilom. (Fischer et. al.) Fokusirajući se na pitanja etičnosti pojedinih akcija, ovi autori, dalje, razrađuju tri vrste aktivnosti i delovanja u organizaciji kroz: akcije koje su dobre i legalne, ali ne predstavljaju zakonsku obavezu; akcije koje su pogrešne i nelegalne i akcije koje su legalne, ali nisu obavezno i ispravne. Ovoj podeli možemo dodati i akcije koje su pogrešne, a legalne, a za primer se može navesti delovanje u skladu sa nekim zakonima u Americi koji su još na snazi, a ne idu ukorak sa vremenom.



dr Milica Jakšić, docent

Rođena u Beogradu 1981. godine. Diplomirala na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu 2004. Dobitnik nagrade Univerziteta u Beogradu kao student generacije Ekonomskog fakulteta u Beogradu. Doktorirala na Fakultetu organizacionih nauka (tema "Interkulturni menadžment i zapošljavanje u multinacionalnim kompanijama") 2008. godine i stekla zvanje doktora tehničkih nauka – područje organizacionih nauka. Od 2005. godine zaposlena u visokom obrazovanju (Fakultet za menadžment „Braća Karić”, Megatrend univerzitet). Od 2011. godine zaposlena u zvanju docenta na Modern Business School, Beograd na predmetima Menadžment ljudskih resursa, Menadžment u javnom sektoru i Poslovna etika na osnovnim i master studijama. Autor je dve monografije i više radova objavljenih u domaćim i stranim časopisima. Govori engleski i francuski jezik.

U ovom radu polazi se od osnovnog postulata da uspešne organizacije rešenja kriznog menadžmenta zasnivaju na etičkom poslovanju. Detaljnije se razrađuju i posebno ispituju sledeći osnovni stavovi koji su izvedeni, a odnose se na to da: 1. u uslovima koje prouzrokuje kriza, menadžeri rešenja nalaze u etičnom poslovanju, 2. menadžeri uspešno rešavaju probleme daunsajzinga primenom principa poslovne etike, 3. kriza koja je uzrokovana sukobom sindikata i menadžera uspešno se prevazilazi poštovanjem principa poslovne etike.

REŠENJA ETIČKOG POSLOVANJA U SLUČAJEVIMA KRIZNIH SITUACIJA

Razvoj društveno odgovornog poslovanja predstavlja jedan od pravaca inoviranja modela poslovanja kojim se razrešavaju brojne konfliktne situacije koje u konkretnim uslovima mogu da nastupe imajući u vidu kompleksne aktere i njihove interese, u okruženju i u samoj organizaciji, koji mogu da budu ugroženi nastalom krizom.

Primer benzinske pumpe u naseljenom mestu govori o odgovarajućem etičkom rešenju koje je nađeno u uslovima kada je trebalo da bude zatvorena da bi se izgradio park za decu. Konfliktna situacija je nastala jer je ugrožen interes vlasnika i zaposlenih, jer pumpa je donosila profit vlasnicima, a zaposleni je trebalo da budu otpušteni. Konfliktnost je postojala i na relaciji gradske vlasti i vlasnika, jer je zemljište bilo u vlasništvu grada i dato je u zakup pumpi a rok zakupa još nije istekao, tako da se država umešala primoravanjem vlasnika da se povuku. Pregovori zainteresovanih strana su dugo trajali ali se nije lako dolazilo do rešenja. Posle određenog vremena tim stručnjaka je predložio društveno odgovorno rešenje kojim se kompanija u čijem je vlasništvu pumpa obavezala da na prostoru gradskog zemljišta koji je bio slobodan izgradi auto parkić za decu sa replikama velikih automobila koji na pumpu dolaze redovno, a kojima je neophodno gorivo, kao na primer ambulanta kola, vatrogasci, policijski automobili i motori, taksi vozila, bicikli koji dolaze da pumpaju gume, kamioni koji prevoze robu, autobusi koji prevoze putnike, itd. Ovom etičkom investicijom izgradnje tematskog parka kompanija je doprinela edukaciji i zabavi dece, radnici su zadržali posao i pumpa je nastavila da funkcioniše i donosi profit vlasnicima. Država je produžila ugovor svojim zakupcima i svi su izašli kao dobitnici zahvaljujući ovom projektu. Sindikati su bili zadovoljni jer nije došlo do otpuštanja radnika, a vlasnicima kompanije je to donelo još veću popularnost i povećalo ugled kompanije, porastao je kreditni rejting, kao i cena akcija kompanije na berzi.

Rešenja u oblasti poslovne etike mogu da doprinesu prevazilaženju krizne situacije ali je neophodno da se problem identifikuje, da se traga za rešenjem i da se konačno stupi u akciju kako bi se problem rešio. Postoje primeri akcija na koje su ljudi spremni da bi povratili reputaciju i ugled organizacije.

Navodi se primer lekara i jednoj bolnici koji je primao mito preporučujući proizvode i suplemente određenog proizvođača ne poštujući etički kodeks da se moraju preporučivati lekovi koji su zvanično na pozitivnoj listi koju je odobrila vlada. Kompanija je putem lobista, trgovačkih radnika i promotera davala procenat lekarima u zavisnosti od njihovog učešća u prodaji tih proizvoda. Neki lekari su to prihvatili i preporučivali su te proizvode kao najbolje za bolesnike. Krizna situacija je nastala kada su mediji došli do informacija da korupcijom ova kompanija dolazi do profita na lak način. Sindikat lekara se pobunio pozivajući se na etički kodeks i Hipokratovu zakletvu. Bolnica u kojoj je radio lekar je stekla lošu reputaciju u javnosti. Problem je rešen kada je dotični lekar, zbog velikog pritiska, rešio da se povuče i na njegovo mesto je doveden mladi stručnjak koji je pristao da radi bez naknade, kako bi se vratio ugled bolnici. Takođe, menadžment bolnice je predložio da se smanje plate ostalim lekarima, koji su predlog prihvatili kako bi se kupio novi skener za rano otkrivanje raka. Kompanija je morala da plati milionsku štetu državi i na taj način pogoršala svoj bonitet, a cena akcija na berzi ove kompanije je drastično pala.

Sinergetski efekti inoviranja u pravcu unapređenja etičnosti poslovanja doprinose izgradnji reputacije kompanije koja postaje ključni faktor uspešnosti, jer „za organizacije reputacija je viđena kao ključni element, pored finansijskih performansi i inovacija". (Lupuleac, Z. et. al.)

Rešenja u oblasti poslovne etike traže se u situacijama krize, a krizni menadžment se kontinuirano bavi pitanjima inoviranja poslovanja kako do krizne situacije ne bi došlo ili da bi se efekti krize umanjili. U tom smislu su istraživanja za mala i srednja preduzeća pokazala da preduzeća koja su razvila menadžment timove za krizne situacije imaju i viši stepen zabrinutosti za takve situacije, tj. da ona preduzeća koja su iskusila krizu više su posvećena razvoju kriznog menadžmenta od onih koji nisu imali iskustva krize. (Spillan et. al.)

POSLOVNA ETIKA I SINDIKATI

Ističe se da u valjanom društvu sindikati igraju važnu ulogu među institucijama neophodnim da se ostvari sistem pravednih plata. De George navodi da radnici kao pojedinci, često nisu dorasli velikoj korporaciji i njihove pregovaračke pozicije veoma su slabe, kao i da im je pojedinačno najčešće dato samo da biraju da li će prihvatiti ili odbiti posao pod uslovima koje nudi firma. Kao odgovor na pitanje zašto je polaganje prava na sindikate opravdano De George smatra da „u sistemu slobodnog preduzetništva opravdanost tog prava proističe iz prava pojedinaca na najveću moguću slobodu u saglasnosti sa jednakom slobodom za sve. To uključuje pravo pojedinaca da teže ostvarivanju vlastitih ciljeva i pravo na udruživanje radi postizanja zajedničkih ciljeva. Dobrovoljno udruživanje radnika radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva vodi organizovanju radničkih sindikata.” (De George, R. T.)

Analizirajući pitanje etičnosti postojanja i uloge sindikata, izvode se zaključci da radnički sindikati kao proizvod ujedinjenih radnika znače da sindikati imaju ista prava kao i radnici, a poreklo i opravdanost sindikata poredi se sa poreklom i opravdanošću korporacija. „Sindikati su, dakle, podjednako moralno opravdani kao i korporacije”, ističe autor De George ali pri tome detaljnije razmatra opravdanost toga da pojedini strukovni sindikati ograničavaju članstvo kako bi se broj članova održavao na nižem nivou od nivoa potražnje za radnicima određene struke. Ovim se očigledno obezbeđuje da tržišna vrednost svakog pojedinačnog člana bude veća tako da su u poziciji da zahtevaju veće plate. Praveći paralelu sa monopolskim ponašanjem pojedinih kompanija, ističe se da nije pošteno ni da „jedni radnici ograničavaju druge u ostvarivanju njihovih interesa u bavljenju onom vrstom posla koju više vole.” (De George, R. T.)

Razmatrajući odnose radnika i uprave preduzeća ističe se da se moraju uključiti i vlada i široka javnost da bi se ti odnosi do kraja i celovito sagledali. Vlada ima zadatak da svim članovima društva, što znači i radnicima i menadžerima, pruži razuman stepen zaštite i znanja o tome na koji način da reše probleme i konfliktne situacije, koje se tiču i same vlade. Na ranije navedenom primeru vidi se da je formiranje stručnog tima za rešavanje konfliktne situacije u vezi sa benzinskom pumpom pomoglo u kreiranju rešenja gde svi dobijaju, vodeći računa o interesima svih zainteresovanih strana.

Uloga arbitraže treće strane objašnjava se i zakonskom obavezom koja pruža dodatnu mogućnost rešenja u uslovima krize. „Šta je sa zakonski obaveznom arbitražom treće strane koja je prihvatljiva i za radnike i za upravu? Ako se radi o delatnosti koja štiti javnost (npr. policija) ili joj služi tako što joj omogućava da ostvari svoja prava, onda odmeravamo pravo javnosti na zaštitu u odnosu na pravo policije, na primer, na štrajk. Moguće je da će u određenim okolnostima i uslovima pravo javnosti nadjačati pravo policije da štrajkuje. U takvim slučajevima, zakonom propisana mandatna arbitraža dopustiva je.” (De George, str. 391.) To se takođe odnosi na primer benzinske pumpe kada se mandatnom arbitražom i prisustvom treće strane došlo do održivog rešenja, na obostranu korist.

Uloga široke javnosti i uključivanje medija sagledava se i na primeru ranije opisanog problema korupcije koji se javio u zdravstvenoj ustanovi. Zaštita radnika je koncept koji znači poboljšanje radnog okruženja i kulture na radu. Danas se takođe govori o zaštiti na radu unutar sindikata i preduzimaju se različite mere u vezi sa tim. (Gogolova, M.)

U situacijama krize zaoštreni odnosi se rešavaju i štrajkom radnika. U prvom primeru o benzinskoj pumpi videlo se da bi radnici, potpuno bez razloga izgubili posao i to predstavlja preduslov za opravdanost sindikata da se pobuni, pa čak i da organizuje štrajk. „Pravo na štrajk je naveliko prihvaćeno. Razlika između moći i sredstava krupnog biznisa i sredstava radnika kao pojedinca istorijski stavljaju radnika kao pojedinca na milost i nemilost uprave. Radnici su morali da se ujedine da bi stekli ravnopravnu poziciju.” (De George, str. 388). U tom smislu u toj zaoštrenoj fazi krize posledice su ozbiljne i utiču na kompaniju kao celinu. (Giannacourou) De George naglašava da štrajkove opravdava to što su oni jedini efikasan način da radnici odbrane svoj loš položaj, koji može biti ili u javnom ili u privatnom sektoru. Sama pretnja štrajkom uvek može da motiviše upravu da pregovara u dobroj veri. „Ako jedna vlast u cilju sprečavanja povećanja plata privremeno suspenduje prava radnika na štrajk za veće plate, ona mora da spreči i pravo na povećanje cena koje radnike dovode u nepovoljan položaj.” (De George, str. 391.)

Sindikati se odlikuju objektivnošću i zaštitom svojih članova, koji ne smeju biti zapostavljeni i ukazuju na vrednost svakog radnika koji donosi dodatnu vrednost kompaniji. Radnici se organizuju i u javnim i u privatnim kompanijama i njihovo pravo na štrajk je legitimno. U javnom sektoru to je vidljivije jer radnici bukvalno "izađu na ulicu", dok se u privatnom sektoru povezuju putem novih tehnologija, intraneta i drugih sredstava komunikacije i na taj način lobiraju za ostvarenje svojih prava, pa je to manje vidljivo i van okvira i očiju šire javnosti. U tom smislu se danas i mora razmišljati i o razradi etičkih principa u vezi sa razvojem informacionih i komunikacionih tehnologija kao fenomena modernog doba, a „neko bi mogao da bude precizniji i prevede ove meta- etičke principe u specifične poslovne i kompjuterski određene etičke kodekse.” (Introna, L.)

Etičko poslovanje i ponašanje bi trebalo u krajnjoj liniji zakonski definisati. „Na primer, aktivnost jednog istinski poštenog bakalina ne bi smela da se razlikuje od aktivnosti bakalina koji je pošten protiv svoje volje, koji se ponaša pošteno samo zbog želje za dobrim ugledom u poslovnom svetu i varao bi ako bi se ukazala sigurna prilika.” (Orlić, R.) Orlić ističe da bi jedna od maksima etičkog poslovanja bila: "Postupaj samo na osnovu maksime pomoću koje možeš istovremeno želeći da ona bude opšti zakon". (Orlić, R.)

Kompleksnost i opravdanost pojedinih oblika delovanja menadžmenta i sindikata u uslovima krize prati se putem odgovarajućih etičkih kriterijuma ili indikatora. „Sistematskom analizom etičkih indikatora koji se zasnivaju na subjektivno-objektivnim kriterijumima, moguće je sagledati sledeći tip instrumenata:

- etički indikatori koje oglašava kompanija
- etički indikatori koje oglašavaju javne institucije i konačno
- etički indikatori koje oglašavaju neprofitne organizacije.” (Pollifroni, M.)

REŠAVANJE KRIZNIH SITUACIJA U SKLADU SA ETIČKIM PRINCIPIMA

Pregovori su ključan i najbitniji element u rešavanju kriznih situacija kada dolazi do sukoba interesa, koji se rešavaju na etičan način, pa zbog toga moraju biti efektivni, kako naglašava R. Fels. Efektivni pregovori su ključni faktor uspešnog kriznog menadžmenta. (Fels, R.)

Složenost ovih odnosa ilustruje i konstatacija da „Uprkos svemu tome, mnoge nagodbe o rešavanju sporova u radnim odnosima koje su rezultat dobrovoljnih pregovora (što je idealan pa otuda i poželjniji pristup radnim odnosima) su kratkovide. A kratkovidi su i mnogi sporazumi proistekli iz mandatnih pregovora ili iz štrajkova.” (De George, str 392.)

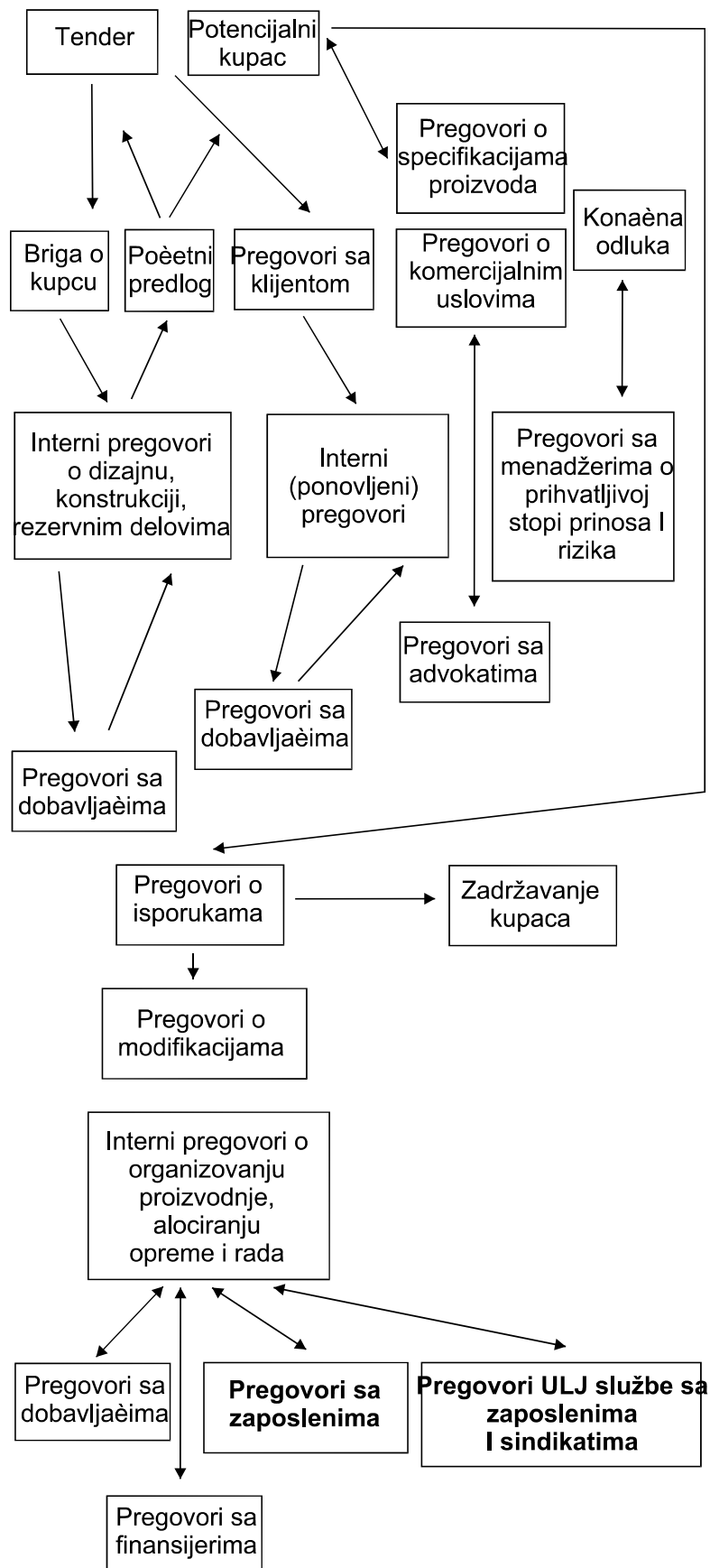
Razloge za to bi trebalo tražiti u tome što pregovarači često vode računa samo o interesima radnika i uprave, a ne uzimaju u obzir dalekosežan uticaj na društvo ili na samu delatnost, što na dugi rok ostavlja posledice i po same radnike i upravu. Posebno su značajni pregovori i saradnja između radnika i uprave kao doprinos opštem interesu koji dovodi do društveno korisnih rešenja sporova.

Autor Fels navodi osnovne karakteristike pregovora (Fels, R.):

- 1) proces;
- 2) dvostrani;
- 3) sa razlikama;
- 4) potreba za rešavanjem;
- 5) pokušaj da se postigne dogovor;
- 6) istraživanje mogućnosti i opcija;
- 7) razmena predloga;
- 8) dogovor, i
- 9) način implementacije.

Isti autor navodi da su ključni zahtevi uspešnih pregovora reciprocitet, poverenje, moć i ishod. Pod reciprocitetom se podrazumeva da strane uzajamno razmenjuju informacije, čine jedna drugoj ustupke odričući se dela sopstvenih interesa. Poverenje je zahtev koji je najvažniji i mora da postoji od početka, premisom da su se pregovaračke strane dobro upoznale i stupile u pregovarački proces sa dobrim namerama. Moć je zahtev koji predstavlja razlog zbog koga sindikati postoje, kako bi radnici udruženi mogli u pregovorima da se nose sa moći poslodavaca. Ishod je obično zahtev da se pregovori, uz određene ustupke završe na obostranu korist, scenarijom u kome svaka strana što manje gubi a što više dobija. Fels preporučuje da u pregovorima ne treba biti preterano samopouzdan, ići u ekstreme, imati iluzije o transparentnosti i da treba upoznati drugu stranu.

Na Slici 1. predstavljena je mapa pregovora unutar jedne kompanije i eksterno sa okruženjem.



Mapa pregovora unutar jedne kompanije i sa akterima izvan kompanije

Fells, R., *Effective Negotiations*, Cambridge University Press, 2010, str. 2.
 Slika 1. Mapa pregovora unutar jedne kompanije i eksterno sa okruženjem

Poslovna etika koja se bavi pitanjima etičnog ponašanja značajno opredeljuje procese etičnog pregovaranja u kojima može da pruži veliki doprinos samom procesu i ishodima. U uslovima ne-etičnog ponašanja veoma je teško da se "poprave" pregovori i da se ispravi greška. Na Slici 1 se može videti da se praktično svi značajni odnosi, koji doprinose ostvarivanju poslovnih operacija kompanije kojima se kreira nova vrednost, uspostavljaju putem pregovora. Mapa pregovora ukazuje na odnose sa svim zainteresovanim stranama, bilo da se oni nalaze unutar ili izvan organizacije. Etičnost tih odnosa uslovljena je uspostavljenim vezama reciprociteta, poverenja, moći, informacija i ishoda u pregovorima. „Pošteno zaključivanje pregovora povećava izgled poboljšanog ishoda, ali pošteno zaključivanje je jedino efektivno u pomaganju napredovanja u pregovorima ukoliko je *tumačeno* kao pošteno ili je barem gotovo verifikovano...Kao što je prethodno razmatrano, jedna od ključnih tačaka u pregovorima kada postoji potreba za poverenjem se odnosi na to da li je informacija koju pružamo tačna. Davanje netačnih informacija nije etično (i nezakonito) a ovo uključuje obezbeđivanje informacija tako da se stvori pogrešan utisak.” (Fels, R.)

U srži etičkih principa u pregovaranju nalazi se i pitanje preciznosti informacija kojima je posvećena posebna pažnja. U Tabeli 1 predstavljeni su različiti načini unapređenja preciznosti informacija u postupku pregovaranja kroz prevenciju, izbegavanje i detekciju nepreciznosti.

Prevencija	Izbegavanje	Detekcija
Biti iskren prema sebi	Postaviti pitanja	Ne praviti pretpostavke unapred, namerna zavaravanja ili odgovarati takmičarski
Biti dobro pripremljen	Preformulisati ključne tačke	Traženje ponavljanja ili pojašnjenja
Postavljati pitanja	Sumirati	Tražiti vreme za potvrdu
Ne žuriti sa pregovorima		
Uzimati beleške		

Tabela 1. Kako sa "nepreciznim" informacijama u pregovorima? (Fels, R., str. 33)

U nastojanju da se obezbedi što veća preciznost informacija u pregovaračkom postupku, dobija se na vremenu i pregovaračka strana može da se pozabavi odgovarajućim promišljenim odgovorom, koji mora biti izgovoren pažljivo odabranim rečima, a takođe je neophodno da se pregovaračke strane pripreme unapred za teška pitanja i pretpostave kojim tokom će pregovori teći. Ključna pitanja za koja je potrebno precizno utvrditi odgovore vezana su za obezbeđenje potrebnih sredstava kako bi se realizovao projekat koji je prihvaćen kao održivo rešenje. To može da bude dodatno opterećenje za krizni menadžment u situacijama kada se vode teški pregovori, kao npr. vezano za zahtev za povećanjem plata od strane sindikata. U navedenom primeru benzinske pumpe, kroz pregovore je najvažnije pitanje bilo ko će rešiti problem izgradnje parka i rekonstrukcije pumpe. Na kraju je rešenje doneo tim stručnjaka, koji je teret izgradnje stavio na naftnu kompaniju, ali je zauzvrat zakup zemljišta produžen i na taj način nijedna strana nije bila oštećena. U tom smislu uloga etičkih principa i morala sagledavaju se kao generalni okvir. „Moral ne može da ponudi konkretna rešenja za radne sporove i sporazume do kojih moraju dovesti pregovori, ali može da ponudi generalni okvir za pregovore u rešavanju radnih sporova. Može da specifikuje uslove pravednosti kojima se treba rukovoditi u pregovorima. I može da razjasni prava uključenih strana ... Na kraju, jedino ako se poštuju moralne norme i ograničenja, možemo očekivati da će rešenja problema radnih

odnosa biti zaista prihvaćena i dovesti do opšteg dugoročnog socijalnog mira i stabilnosti. Pokušaj da celokupno naše delovanje-uključujući naše delovanje kao radnika ili industrijalaca- saobrazimo moralnim normama, jednostavno je pokušaj da se zaista ponašamo kao prava ljudska bića u odnosima sa drugim ljudima.” (De George, str 392-393.)

Pregovaračke strane koje misle da imaju moć često su takmičarski raspoložene i više im je stalo da se pregovori dešavaju iskušavajući moć druge strane, nego što žele obostrano koristan ishod. Druga strana je zbog toga na velikim iskušenjima na koji način da uobliči pregovore i da im da ton ozbiljnosti i značaja, kako bi postigla svoj cilj. To su najčešće predstavnici radnika, koji, usled neiskustva i nedostatka obrazovanja, moraju da pređu ogromne prepreke i prevaziđu klasne razlike, pa čak i da pretrpe podrugljivi ton koji nameću vlasnici, kako bi kroz snishodljivost postigli svoj cilj, jer su najčešće u slabijoj pregovaračkoj poziciji, zbog moći vlasnika kompanija da ih otpuste. Zbog toga su tzv. "uzbunjivači" u kompaniji dragoceni kada je neophodno proširiti neku vest o ne-etičkom ponašanju vlasnika i potrebi da se radnici organizuju oko nekog zajedničkog cilja, kako bi zaštitili svoja prava ili prava nekog od svojih kolega.

ZAKLJUČAK

Krizni menadžment rešenja traži u domenu etičkog poslovanja, posebno etičkog pregovaranja. Mnogi pregovarači teže tzv. situaciji u kojoj svi dobijaju (engl. *win-win situation*). Suština je da se postigne takav dogovor u kome će obe strane biti na većem dobitku, a da će što manje toga morati da se odreknu. Postavlja se pitanje da li je takvo rešenje realno? Svakako da se za svaki problem može naći zaista održivo rešenje, ali to zahteva vreme, novac i stručnost medijatora, treće strane, od koje najviše zavisi tok pregovora i predlog za obostrano korisno rešenje. Kada je reč o sindikatima, prisustvo medijatora je poželjno, jer oni omogućavaju premošćavanje dubokih razlika, kao i kod formulisanja što rečitijeg i uobličijenijeg zahteva, kako ne bi bio odbačen od strane rukovodstva kompanije.

Postoje i situacije u kojoj samo jedna strana dobija, kao manje poželjan scenario (engl. *win-lose*) i situacije kada propadnu pregovori, kao najnepoželjniji, (engl. *lose-lose*). Takvi scenariji su manje očekivani i zavise od tvrdih stavova predstavnika pregovarača, kao i od samog predmeta pregovora. U navedenim primerima u radu, našla su se obostrano korisna rešenja zasnovana na etičkim principima, ali jasno je da su veština u pregovorima, dobar duh pregovarača, kao i dobra priprema, neophodni da bi pregovori uspeli. Pod dobrim duhom se podrazumeva da ne dođe do izigravanja poverenja, davanja lažnih informacija, pritiska moći i kompromitovanja etičkih principa. «Reč je reč» i rukovanje su jedan od najuspešnijih ishoda zaključenja pregovora. Ostaje nadalje nada i obaveza da pregovaračke strane ne krše dogovoreno, jer je to suštinski nemoralno i ne-etički, tako da je ono što je dogovoreno potrebno sprovesti u delo, ma koliko to teško izgledalo.

Kao rezime možemo navesti da su za krizni menadžment važni brojni akteri koje treba identifikovati kao zainteresovane strane, pri čemu su svi relevantni. Prepoznavanje krizne situacije znači i prvi korak ka naporima za njeno rešavanje a etički principi pomažu da se kriza u poslovanju prevaziđe na održiv način. Donaldson sa saradnicima je postavio nekoliko opštih etičkih principa koji mogu da pomognu kod uspostavljanja prioriteta u rešavanju situacija krize:

1. Lokalna zajednica i njeni etički principi imaju prioritet ukoliko ne ugrožavaju neku drugu lokalnu zajednicu.

2. Etički principi lokalne zajednice koje su razvili kao rešenja krizne situacije imaju prioritet ukoliko opet ne ugrožavaju neku drugu lokalnu zajednicu.
3. Što je globalniji izvorni etički princip, ima veći prioritet.
4. Etički principi koji u sebi imaju ugrađeno održavanje ekonomskog sistema imaju veći prioritet u odnosu na one etičke principe koji to nemaju ugrađeno u sebi.
5. Šeme koje imaju konzistentnost više etičkih principa imaju veći prioritet.
6. Etički principi koji su bolje definisani imaju veći prioritet. (Donaldson et. al.)

Kada se projekat započne, njegova realizacija je izvesna uzevši u obzir vreme, novac i napore koje čine obe strane da bi se rešenje našlo i sprovedo sa dobrim namerama i na etičan način.

LITERATURA

- Abedi Kooshiki, S. , Zeinabadi, H., "An Investigation Into the Role of Organizational Virtuousness in the Job Attitudes of Teachers", *Journal UMP Social Sciences and Technology Management*, vol. 3, no. 1, 2015.
- De George, R.T. *Poslovna etika*, Filip Višnjić, Beograd, 2003.
- Fells, R., *Effective negotiation*, Cambridge University Press, London, 2010.
- Fisher, C., Lovell, A., Valero Silva, N. *Business ethics and values*, Pearson, 2013.
- Ghosh, D., Ghosh D. K., Abdel, A., "Business ethics and profit: Are they compatible under corporate governance in our global economy ?", *Global Finance Journal*, 22 (2011) 72–79, Elsevier, www.sciencedirect.com.
- Giannacourou, M., Kantaraki, M., Christopoulou, V., "The perception of crisis by Greek SMES and Its Impact on Managerial practices", *International Conference on Strategic Innovative Marketing, IC-SIM 2014*, September 1-4, 2014, Madrid, Spain, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175 (2015) 546 – 551, www.sciencedirect.com.
- Gogolova, M., "The Impact of The Financial Crisis on The Labour Protection of Chosen Employer Brands in The Construction Industry In Slovakia", *2nd global conference on business, economics, management and tourism*, 30-31 October 2014, Prague, Czech Republic, *Procedia Economics and Finance* 23 (2015) 1434 – 1439, Elsevier, www.sciencedirect.com.
- Haq, S., "Ethics and leadership skills in the public service", *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15 (2011) 2792–2796, WCES-2011, www.sciencedirect.com.
- Introna, L., "The impossibility of ethics in the information age", *Information and Organization* 12 (2002) 71–84, Pergamon, www.elsevier.com/locate/infoandorg, www.sciencedirect.com.
- Jakšić, M., *Međunarodni menadžment ljudskih resursa*, Čigoja štampa, Beograd, 2010.
- Jakšić, M., *Menadžment performansi ljudskih resursa*, Čigoja štampa, Beograd, 2010.
- Lupuelac, Z. L., Lupuelac , S., Rusu, C., "Changing ethical behavior in times of economic crisis in organizations", *Procedia Economics and Finance* 3 (2012) 921 – 927, Elsevier, www.sciencedirect.com.
- Orlić, R., *Kant i poslovna etika*, Mali Nemo, Pančevo, 2004.
- Pollifroni, M., "Ethical ratings: A systematic analysis oriented to business economics", *Procedia Economics and Finance*, 6 (2013) 342 – 352, *International Economic Conference of Sibiu 2013 Post Crisis Economy: Challenges and Opportunities*, IECS 2013, www.sciencedirect.com.
- Spillan, J., Hough, M., "Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and indifference", *European Management Journal* Vol. 21, No. 3, pp. 398–407, 2003, Pergamon, www.sciencedirect.com.

"END-TO-END" MANAGEMENT AND COORDINATED LEADERSHIP

“END - TO-END” MENADŽMENT I KOORDINISANO LIDERSTVO

Massoud Elghool²⁷⁰

Abstract: *Leadership is a very complex process, because it is very difficult for an individual as a leader to know and understand all the factors that affect the motivation of the people. Being manager is not sufficient to be a leader as well. Leadership is the nucleus of all managerial and administrative activities. However, there is no doubt that the behavior and actions of sales managers directly affect the work motivation of their collaborators. Leadership is essentially aimed at achieving common goals, which should lead to mutual success. Well-informed managers are aware of the huge gap between management theory in academic textbooks and practice in the modern complex business environment. True values have the information that represent a combination of experience of real life situations and verified results of extensive research. In the 21st century, all companies pay more attention to the importance of the so-called "end-to-end" management and coordinated leadership.*

Key words: *Management, Leadership, Coordinated Leadership*

Sadržaj: *Liderstvo je veoma složen proces, jer je veoma teško za pojedinca kao vođu da poznaje i razume sve faktore koji utiču na motivaciju ljudi. Biti "trener" nije dovoljno da se bude lider. Liderstvo je jezgro svih menadžerskih i administrativnih poslova. Međutim, nema sumnje da ponašanje i delovanje menadžera direktno utiče na rad i motivaciju saradnika. Liderstvo je u suštini usmereno na postizanje zajedničkih ciljeva, koji treba da dovedu do zajedničkog uspeha. Dobro obavešteni menadžeri su svesni velikog jaza između teorije menadžmenta u akademskim udžbenicima i prakse u savremenom kompleksnom poslovnom okruženju. Istinsku vrednost imaju informacije koje predstavljaju kombinaciju iskustva sa realnim životnim situacijama i verifikovani rezultati opsežnih istraživanja. U 21. veku, kompanije sve više pažnje pridaju značaju tzv "end - to - end" upravljanja i koordinisanog liderstva.*

Ključne reči: *menadžment, liderstvo, koordinisano Liderstvo*

Introduction

Management is the process of planning, organizing, control and staffing, activities of various sources within the organization through systematic, coordinated and cooperative human efforts to achieve organizational goals. Management is also a discipline that can be applied to different types of organizations. Management of the company is to ensure the survival and prosperity as an organization with specific goals. Size of organization determines the organizational structure. The responsibilities of managers differ according to his position in the management hierarchy. Managerial roles are roles in

²⁷⁰ PhD candidate – University Megatrend, Belgrade, Serbia

relationships, informational role and the role of decision makers. Managers can be divided into three main groups: Top-level managers, mid-level and first-level managers. Managers perform five basic functions within the organization: planning, organization, human resources, leadership, control. There are a few essential skills required to manage features: technical skills, people skills, conceptual skills, design skills. Leadership is historically explained inner qualities and characteristics with which one is born. Of course leader can teach employees and leaders different from the followers who need to meet organizational goals with the help of leaders. Leaders should possess additional skills and knowledge to be able to manage the organization and employees. Functions of leader – manager are: control, coordination and communication (90% communication).

Functions leader - manager: control, coordination and communication

Controlling is a basic function of managers and it requires planning and leadership skills to reach a satisfactory level. Time, cost and quality are usually the main areas of concern during controlling. Controlling is a process where activities are well monitored and adjusted to facilitate the achievement of organization goals. Adjusting activities can be fulfilled by receiving feedback from employees and marketplace on the actions outcomes at different stages and imposing corrective actions to match the original plans. For example, in the early 1980s, Apple computer, Inc. implemented tighter control on organization because of the introduction of a new competitor, IBM personal computer in the market. Apple managers employed cost cutting measures to improve its profitability in response to competition effects. Nevertheless, in order for managers to implement controlling measures, they should practice powerful communication skills in giving specific instructions and receiving appropriate feedbacks. Failing to communicate is a shiny signal that works most probably will not be controlled as planned. [1]

Communication as a social and vital process applies to all phases of management. Researches suggested that about 90% of managers' time is spent in communication. Chester I. Barnard defined communication as the means by which people are linked together in an organization to achieve a common purpose. Organizations that seek for continuous improvement train employees to have better communication skills. This ensures that all possible channels to effectively exchange information and views are always open. Urgency, importance and complexity of information to be communicated influence the selection of the most appropriate tool to be adopted. However, wrong selection of communication tools might have a negative impact on the organization performance depending on the nature of each case.

Coordination is a process which heavily employs communication skills to create and keep harmony among the efforts of individuals to achieve the set goals. Some scholars considered the coordination as the essence of management. This would make sense because all the managerial functions are considered exercises contributing to coordination. Organizations develop and maintain effective coordination within or beyond boundaries to maximize the potential profitability. For example, coordination among independent organizations, such as raw-material suppliers, manufacturers, distributors and retailers, is the key to attaining the flexibility necessary to improve logistics processes in response to rapidly changing market conditions. [2]

The leader of our time

The leader of today should be a motivator. Rotemberg Saloner (1993) [3] developed a model that deals with empathy leaders. Empathy leaders increases incentives followers to develop new ideas. In the event that the company is engaged in more activities, Rotemberg and Saloner (2000) [4] show that the manager or leader is biased in favor of more promising activities and includes incentives for managers. Finkelstein, Hambrick and Cannella (2009) [5] emphasize strategic leadership. Barnard (1938) and Selznick (1957) highlight the leading role in defining the mission of the company and encouraging co-ordination. [6] The vision, charisma, determination, and communication are qualities that all leaders are often seen as important, for example Pfeffer and Salancik (1978) [7] and Hambrick and Finkelstein (1989). [8] The ability of the leaders to show progress Gupta and Govindarajan (1984), [9] with a marked ambiguity and risk. The ability of leaders to inspire followers, and his confidence was widely noted by Bass (1985). [10] Hermalin (1998) shows that leaders who make the effort (or give the example) motivate your team. Therefore, the role of leaders is to give and receive information that can facilitate coordination. [11] Otherwise, followers will be motivated enough to coordination.

Decisiveness is a characteristic similar to confidence because both traits can include overestimating the accuracy of the information. Overconfidence describes Van Den Steen (2005), for managerial overconfidence becomes a follower obligation. Dedication helps to attract and retain like-minded employees. [12] Kreps (1990) offers a theory of relational-contract corporate culture, which includes an endless-living company and the final century of workers. He says that the corporate culture should value to the endogenous equilibrium beliefs. [13]

Conclusion

The management challenge becomes not only successfully achieved strategic and operational objectives, but also to sustain that level of success. Well-informed managers are aware of the huge gap between management theory in academic textbooks and practice in the modern complex business environment. They raise awareness of employees about new products and services, and inspire them to rise above individual interests and work for the benefit of its sector (offices, departments) and organizations. Often they are unpredictable because they create an atmosphere and launch visionary ideas that simply "wear" their colleagues and encourage them to great accomplishments. True value is to have the information that represent a combination of experience of real life situations and verified results of extensive research. In the 21st century, all companies pay more attention to the importance of the so-called. "end-to-end" management and coordinated leadership, leadership (Coordinated Leadership).

References

- [1] Hannagan, T., Management concepts and practice, fourth edition, FT Prentice Hall, England, 2005
- [2] Simatupang, Wright, Sridharan, The knowledge of coordination for supply chain integration, Business Process Management Journal, volume 8, number 3, 2002
- [3] - [4] Rotemberg, J., and G. Saloner (1993): "Leadership Styles and Incentives," Management Science, 39

- [5] Hambrick, D., and S. Finkelstein (1989): "Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes," in *Research in Organizational Behavior*, ed. by L. Cummings, and B. Staw, chap. v9
- [6] Barnard, C. (1938): *Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- [7] Pfeffer, J., and G. Salanik (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence perspective*. Harper & Row, New York
- [8] Hambrick, D., and S. Finkelstein (1989): "Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes," in *Research in Organizational Behavior*, ed. by L. Cummings, and B. Staw, chap. v9
- [9] Gupta, A., and V. Govindarajan (1984): "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation," *Academy of Management Journal*, 27
- [10] Bass, B. (1985): *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press
- [11] Hermalin, B. (1998): "Toward an Economic Theory of Leadership," *American Economic Review*, 88
- [12] Van den Steen, E. (2005): "Organizational Beliefs and Managerial Vision," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 21(1)
- [13] Kreps, D. (1990): "Corporate culture and economic theory," in *Perspectives on Positive Political Economy*, ed. by J. Alt, and K. Shepsle. Cambridge Univ. Press

HOLISTIKA U MARKETINGU I PROBLEMI MENADŽMENTA

HOLISTIC MARKETING AND MANAGEMENT PROBLEMS

mr Sonja Radmanovac²⁷¹

Sadržaj: *Svesno ili ne, svi smo uključeni u neki oblik marketinga. Prosto je nemoguće da, dok čekamo prevoz ili šetamo gradom, da ne vidimo reklame koja nas u različitim oblicima okružuju sa svih strana: bilborda, video bimoa, a sve je češća praksa presretanja od strane promotera koji nam lično uručuju flajere (reklamni materijal) ne bi li nam na taj način skrenuli pažnju na svoj proizvod. Tako se slobodno može reći da marketing srećemo svuda.*

Ključne reči: *marketing, holistika u marketingu, problemi menadžmenta*

Abstract: *Consciously or not, we are all involved in some form of marketing. It is impossible that while waiting for transportation or walk through the city, not to see signs that in different shapes surround us on all sides: billboards, video beams, and is becoming more and more common practice that promoters interception us personally to hand out flyers (advertising material) and in that way draw our attention to their product. So we can freely say that we encounter marketing everywhere.*

Key words: *marketing, holistic marketing, management problems*

UVOD

Nekada agresivan način forsiranja određenog proizvoda može dovesti do suprotnog efekta, tj. izazvati odbojnost od strane kupca, tako da mnoge organizacije ne uspevaju da svoj proizvod prezentuju na najbolji način jer sama reklama negativno utiče na stav potrošača i time je na velikom gubitku - kako zbog uloženog novca u loš marketing, tako i zbog loše prodaje proizvoda prouzrokovane lošim marketingom. Marketinška sposobnost dosta utiče na finansijski uspeh organizacije, jer, u današnje vreme kada se pravila poslovanja menjaju iz dana u dan, a tržište je prezasićeno, konkurencija sa lošijim proizvodima a boljim marketingom može da pokori jače i bolje od sebe.

Plasiranje proizvoda

Na samim menadžerima je da donose odluke gde, kako, kome i po kojoj ceni nuditi proizvode a da naiđu na pozitivne odgovore od strane kupaca i da te iste kupce zadrže. Poenta nije prodati proizvod već obezbediti potrošačku grupu koja će im se uvek vraćati. Kada je sam proizvod u pitanju sve je bitno! Od same ambalaže, boje, etikete pa čak i teksta koji je ispisan na njoj, oblika kao i da li cena odgovara samom proizvodu koji se nudi. Nakon određenog vremena, mesečno, kvartalno ili godišnje, potrebno je uraditi testiranje tržišta, tj. proveru zadovoljstva kupaca datog proizvoda i utvrditi da li je potrebno uvoditi određene promene ili

²⁷¹ Čokopak, Miloja Zakića 65, 37000 Kruševac, sonja.radmanovac@gmail.com

je potreba kupca zadovoljena. I pored toga što u današnje vreme, kada je reklamiranje dostupno i besplatno putem interneta, mnogim proizvodima reklama nije potrebna jer kupac zna šta želi i bez obzira na sve što se nudi, on se uvek vraća istom proizvodu na koji se navikao. Na primer, domaćica retko kada želi da promeni deterdžent za pranje sudova ili prašak za veš i pored toga što u toku dana nailazi na veliki broj reklama u kojima se nude isti proizvodi drugih proizvođača. Ono što mali broj kompanija radi jeste negovanje baš tih kupaca koji vide i prepoznaju kvalitet njihovog proizvoda, te im se iz tog razloga uvek i vraćaju.

Najveći rizik takvih kompanija jeste baš u tome što ne prate ni svoje kupce a ni konkurente i ne rade ništa ne bi li poboljšali svoju ponudu. Zato je neophodno konstantno praćenje tržišta i usavršavanje u svakom smislu. Marketing menadžment smatramo umetnošću i naukom izbora ciljnih tržišta i sposobnošću pridobijanja, zadržavanja i povećanja broja kupaca putem stvaranja, isporuke i komuniciranja superiorne vrednosti za kupce. [1]

Koncept marketinga

Jedan od najstarijih koncepata u poslovanju je koncept proizvodnje. Ovaj koncept se vodi logikom da će se kupac uvek opredeliti za onaj proizvod koji je jeftiniji i lako dostupan. Ono što firme rade u ovakvom slučaju je usmeravanje ka velikoj proizvodnji, uz niske troškove, a veliku distribuciju proizvoda. Ovo je izvodljivo u zemljama u kojima je radna snaga jeftina a ljudska populacija velika, kao npr. Kina. U takvim slučajevima nema preterane potrebe za velikim marketingom jer ovde „roba sama nađe kupca“. U nekim slučajevima je neophodna takozvana agresivna prodaja, koja se uglavnom vrši kada je u pitanju roba za kojom nema preterano velikog interesovanja.

Prodor marketinga

Internet današnjim kompanijama pruža niz mogućnosti:

- Kompanije mogu da koriste internet sa proširenim geografskim dometom, kako bi širom sveta davale informacije i promovisale svoje aktivnosti i proizvode. Za razliku od nekadašnjih poruka i brošura internet omogućava kompaniji da prenese gotovo neograničenu količinu informacija.



Sonja Radmanovac

Work Experience:

Aug 2014- present, MELK DOO, Krusevac, Serbia

Director

This company is active in producing and sales products of milk.

Jun 2011-july 2012, EUROBANK EFG, Krusevac, Serbia

Teller

Jan 2014-aug 2010, Čokopak, Krusevac, Serbia

Manager and supervisor

Education

2001 - 2002, Canfield High School, Ohio, Youngstown, SAD

2002– 2003, Faculty of European Business and Marketing, European University, Belgrade

2006 – 2009, Faculty of Trade and Banking, Janicije i Danica Karic, University Alfa

Bachelor of Economics in Banking

2009-2011, Forkup University,

Master in theory and organization

- Kompanije mogu da prikupe potpunije i sadržajnije informacije o tržištima, kupcima, potencijalnim kupcima i konkurentima. Takođe, mogu da sprovedu nova marketing istraživanja koristeći internet da bi pripremile fokus grupe.
- Kompanije mogu da olakšaju i ubrzaju protok internih komunikacija među svojim zaposlenima korišćenjem interneta kao privatne internet mreže.
- Kompanije mogu da uspostave dvosmerne komunikacije sa kupcima i potencijalnim klijentima, kao i efikasnije transakcije. Internet olakšava pojedincima da putem e-maila stupe u vezu sa kompanijama i dobiju odgovor, a veći broj kompanija uspostavlja mreže sa dobavljačima i distributerima za slanje i prijem informacija.
- Kompanije sada mogu da šalju poruke, kupone, uzorke i informacije kupcima koji su tražili ove materijale, ili su dali dozvolu da im se šalju.
- Kompanije mogu da prilagode ponude i usluge, korišćenjem informacija iz baze podataka o broju posetilaca svoga veb sajta i frekvencije poseta.
- Kompanije mogu da poboljšaju nabavku, regrutovanje, obuku kao i unutrašnje i spoljne komunikacije.
- Kompanije mogu suštinski da uštede korišćenjem interneta za poređenje cena i za nabavku materijala, a takođe i da privuku nova lica za zapošljavanje.
- Kompanije mogu da poboljšaju logistiku i poslovanje tako da ostvare značajne uštede, a da istovremeno poboljšaju tačnost i kvalitet usluga. [2]

HOLISTIKA U MARKETINGU

Holistički pristup podrazumeva razmatranje celokupne poslovne situacije umesto samo jednog dela, tj ne fokusira se na određene komponente već na celinu. U cilju što boljeg realizovanja plana mnoge kompanije neretko traže pomoć od profesionalaca koji im ukazuju na to kako da svi zaposleni organizaciju gledaju iz drugog ugla, u potpuno novom svetlu. Suština holističkog pristupa je u odnosu koji nadređeni ostvaruje sa svojim podređenima i u samoj atmosferi koju stvara u organizaciji. Danas se uspeh jedne organizacije zasniva na kvalitetu dugoročnih odnosa uspostavljenim između organizacije, njenih partnera i kupaca. Da bi se održali ti odnosi, neophodno je konstantno raditi na dizajnu, razvoju i implementaciji programa koji ta kompanija nudi. Savremeni marketing, odnosno holistički marketing je integrisanje aktivnosti istraživanja vrednosti, stvaranja vrednosti i isporuke vrednosti, sa ciljem izgradnje dugoročnih obostrano zadovoljavajućih odnosa. U holističkom marketingu je sve važno, bez odstupanja. Postoje četiri komponente holističkog marketinga, a to su: marketing odnosa, integrisani marketing, interni marketing i društveno odgovorni marketing.

Marketing odnosa

Sama poenta marketing odnosa je uspostavljanje uzajamno zadovoljavajućih odnosa, kako sa klijentima i dobavljačima, tako i sa ostalim partnerima, a sve sa ciljem nastavljanja dalje saradnje. Gledano sa taktičkog nivoa, marketing odnosa je sredstvo promocije prodaje. Da bi se započelo sa prodajom i izlaganjem na tržištu ne sme se zaobići ovaj vid marketinga.

Integrisani marketing

Svako ko se bavi marketingom jednostavno mora da osmisli marketinške aktivnosti ne bi li na taj način otkrili šta u datom trenutku tržište najviše potražuje i ne bi li tako uspostavili vezu i kasnije očuvali odnos sa svojim trenutnim i budućim klijentima. Dve ključne teme integrisanog marketinga su:

- Mnoge marketing aktivnosti se koriste za komunikaciju kako sa klijentima, dobavljačima, tako i sa krajnjim potrošačima, i
- Sve marketing aktivnosti su koordinisane tako da se njihovi zajednički efekti i interesi maksimizuju.

Interni marketing

Osnova i svrha internog marketinga je u pronalaženju stručnih kadrova, njihovog usavršavanja i obučavanja, kao i motivisanja da na najbolji način predstavljaju organizaciju za koju rade i tako daju sve od sebe ne bi li privukli što veći broj kupaca.

Društveno odgovoran marketing

U ovom slučaju izuzetno je bitno shvatiti šire interese u etičkom kontekstu. Neophodno je shvatiti da se uzroci i posledice marketinga proširuju i izvan kompanije i samog potrošača, dakle, obuhvata društvo kao celinu.

Da je holistika u marketingu zastupljena pokazuje i činjenica da sve više članova iz vrha računovodstva polako priznaje da je star metod marketinga previše skup i nepotreban. Da bi se došlo do marketing savršenstva neophodno je biti „holistički opredeljen“, tj. sve sagledavati kao celinu, a ne kao delove. Može se slobodno reći da je ovo vreme marketinga u kome se očekuje dominacija, novi koncepti i pravila koji će uz holistički pristup voditi kompaniju ka uspehu.

PROBLEMI MENADŽMENTA

Da bi organizacija uspela da sprovede svoje planove i ciljeve i tako obezbedi profit neophodno je da poseduje stručni kadar koji je obučen da u današnje vreme reaguje brzo i mudro. Praćenje konkurencije je obavezan posao koji ukoliko se ne obavlja kako treba može da ugrozi celo poslovanje a lošiji sa boljim marketingom da osvoje tržište. Sada, kada svi rade više poslova odjednom, glavni zadatak menadžera je da prati i organizuje kompletno poslovanje, a samim tim i da na što bolji i efikasniji način integriše svoje proizvode i usluge na tržište. Neophodno je konstantno praćenje i ispitivanje tržišta kako bi se proizvodi što bolje plasirali u odnosu na konkurenciju, jer samo na taj način može se očekivati profitabilno poslovanje. Sama suština je u odabiru sposobnih menadžera koji umeju da prepoznaju kada i kako plasirati proizvod. Dobro istraženo tržište je pola određenog posla nakon čega sledi određivanje ciljne potrošačke grupe, pozicioniranje samog proizvoda i pridobijanje kupaca sa ciljem da se oni i zadrže.

Svest potrošača ima veliku ulogu, jer da bi se kupac ponovo vratio, posao marketing tima je taj da ga svojom reklamom, brendom i kvalitetom navede na to. Ono što je posao same organizacije je da motiviše svoje zaposlene i odredi sistem nagrađivanja ne bi li im to bio dodatni stimulans da daju sve od sebe kako bi svoju organizaciju predstavljali na najbolji mogući način. Mali je broj organizacija koji marketing doživljavaju na pravi način jer većina smatra da je marketing samo komercijalna priča, „lepo upakovana“ koja se koristi da na najlakši način privuče što veći broj potrošača. Cilj i suština samog poslovanja i ostajanja na tržištu je dati svakom kupcu satisfakciju da se zadrži baš kod njih jer kupac je taj koji je najbitniji faktor i bez koga sama kompanija ne bi ni postojala.

Potrebe kupaca

Kako se menja brzina poslovanja i promena, tako se menjaju i želje i potrebe kupaca. Tržište je skoro pa prezasićeno proizvodima i uslugama te je ponekad teško udovoljiti svakom potrošaču. Zapravo, to je i nemoguće. Svaka organizacija mora da ima ciljnu grupu potrošača kojoj želi da plasira određeni proizvod inače će se izgubiti u moru sličnih proizvoda, bez mogućnosti da se izdvoji od ostalih.

Ranijih godina je bilo mnogo lakše, ponuda usluga i roba je bila dosta manja od tražnje, tako da proizvođačima nije predstavljao problem plasman robe na tržište. Sada je drugačije, samim tim je i teže izboriti se za mesto na tržištu, ali kao što je već napomenuto - bez dobro određenog biznis plana i ispitanim tržištem, marketing samo doprinosi boljem poslovanju organizacije i pomaže joj da opstane na njemu. Kada su sami kupci u pitanju, savremena tehnologija im je umnogome olakšala kupovinu i bez ikakve potrebe da napuštaju svoj dom oni mogu da kupuju preko svojih računara, a sada i preko mobilnih telefona. Ono što im dodatno olakšava kada su u nedoumici oko određenih vrsta proizvoda jeste on line upoređivanje cena datih proizvoda i u tom slučaju su u prednosti sve one kompanije koje su prihvatile nove trendove i odlučile se da svoje poslovanje obavljaju i putem interneta.

ZAKLJUČAK

Svaka organizacija kao i njen menadžer moraju da razumeju potrebe, želje i zahteve kako kupaca tako i samog tržišta, a da bi se sve razumelo jako je bitno i samo područje gde se kompanija nalazi. Nemaju svi ljudi iste potrebe i nije moguće ispuniti sve zahteve i potrebe kupaca, ali je svakako na menadžerima marketinga da ispitaju šta je to što oni mogu da učine da zadovolje potrebe svojih potrošača. Današnji marketing se ne bazira samo na reklamiranju proizvoda, već je sam odnos sa potrošačima i poslovnim partnerima jednako važan za svaku kompaniju. Sve što je potrebno je spremnost, upornost i inspiracija ne bi li se granice pomerile i postavili novi standardi.

Dobro obučeni kadrovi sa jasnom vizijom i ciljem ne može a da ne ostvari uspeh. Dobar marketing, ali ujedno i umeren, je „pola završenog posla“ jer u današnje vreme proizvod ne može da opstane ukoliko se ne reklamira. Zahvaljujući visokim tehnologijama, reklama je moguća svuda i dostupna svakome samo je bitno na koji način će biti prezentovana krajnjem potrošaču. Ono što je svakako minus kada je naša država u pitanju je to što još uvek nismo ni kao menadžeri, a ni kao potrošači spremni da se upustimo u olakšice koje nam današnja tehnologija omogućava, te veliki broj kupaca sa dozom nepoverenja i dalje ne odustaje od „staromodnog“ načina kupovine. Pitanje je trenutka kada će se to promeniti jer sve brži tempo života dovešće do toga da bez korišćenja interneta i kupovine preko istog nećemo moći.

LITERATURA

- [1] Philip Kotler, Marketing menadžment, strana 6, dvanaesto izdanje, ISBN 86-7478-013X
- [2] Philip Kotler, Marketing menadžment, strana 17, dvanaesto izdanje, ISBN 86-7478-013X

ADAPTIVNI MENADŽMENT KAO PRISTUP EFIKASNOM UPRAVLJANJU RESURSIMA

ADAPTIVE MANAGEMENT AS AN APPROACH TO EFFICIENT RESOURCE MANAGEMENT

MSc Petar Mitić, asistent²⁷²

MSc Jelena Obradović, asistent²⁷³

MSc Mirjana Veljković, saradnik u nastavi²⁷⁴

Sadržaj: *Adaptivni menadžment je, kao koncept, nastao 50tih godina XX veka. To je pristup upravljanju resursima koji naglašava učenje kroz upravljanje zasnovano na ideji da je znanje nepotpuno i da je mnogo onoga što mislimo da znamo zapravo pogrešno, ali uprkos nesigurnosti i neizvesnosti menadžeri i kreatori politika moraju da deluju. Adaptivni menadžment razvija pristupe upravljanja koji priznaju neminovne promene i iznenađenja. Cilj rada je da prikaže osnove adaptivnog menadžmenta. Autori daju objašnjenje samih komponenti adaptivnog menadžmenta, uz opis faza koje su sastavni delovi donošenja odluka u adaptivnom menadžmentu. U drugom delu rada prikazana su tri modela adaptivnog menadžmenta: model učenja putem pokušaja i pogrešaka ("trial and error" model), pasivni i aktivni model. U radu je korišćena metodologija karakteristična za društveno-humanističke nauke: teorijska, komparativna i istorijska analiza naučnih radova, izveštaja i udžbenika.*

Ključne reči: *adaptivni menadžment, model, donošenje odluka, neizvesnost*

Abstract: *Adaptive management was, as a concept, created in the fifties. It is a specific management approach that emphasizes learning through management based on the idea that knowledge is incomplete and that much of what we think we know is actually wrong, but despite the insecurity and uncertainty, managers and policy-makers need to act. Adaptive management is developing approaches that recognize the inevitable changes and surprises. The aim of this paper is to present the fundamentals of adaptive management. Authors give an explanation of the components of adaptive management, along with a description of stages, which are constituting parts of decision-making in adaptive management. The second part of the paper presents three models of adaptive management: trial and error model, passive and active model. Methodology used in this paper is characteristic for social sciences: theoretical, comparative and historical analysis of scientific articles, reports and books.*

Key words: *adaptive management, model, decision making, uncertainty*

²⁷² Educons Univerzitet, Sremska Kamenica, Vojvode Putnika 87, petar.87ns@gmail.com

²⁷³ Visoka poslovna škola strukovnih sudija, Novi Sad, Vladimira Perića-Valtera 4, jelena.obradovic.vps@gmail.com

²⁷⁴ Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, Đure Đakovića bb, mirjanaveljkovic86@gmail.com

1. UVOD

Adaptivni menadžment je kao koncept prisutan već više od pola veka. Ekstenzivna debata je vođena oko samog nastanka koncepta, međutim, većina autora se slaže da je adaptivni menadžment nastao 50tih godina XX veka. Prema [1] prvi put se naznake adaptivnog menadžmenta pojavljuju u radu [2] u delu koji se bavi upravljanjem ribarstvom [3]. Međutim, zvanično je termin adaptivni menadžment prvi put upotrebljen u radu Holling-a iz 1978. godine „Adaptive Environmental Assessment and Management“.

Prema [4] to je pristup upravljanju resursima koji naglašava učenje kroz upravljanje zasnovano na filozofiji da je znanje nepotpuno i da je mnogo od onoga što mislimo da znamo zapravo pogrešno, ali uprkos nesigurnosti menadžeri i kreatori politika moraju da deluju. Primena konvencionalnih metoda istraživanja je često nedovoljna da podrži efikasno donošenje odluka, posebno kada odluke moraju biti donete bez obzira na nivo znanja ili nesigurnosti [5].

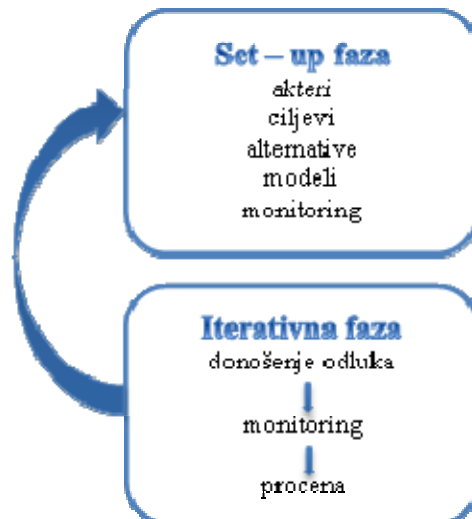
Od samog nastanka, adaptivni menadžment je bio i ostao tema koja ima značajne praktične poteškoće u primeni, a i kao teorijski koncept obiluje sa dosta nejasnoća. Cilj rada je da rasvetli, makar delimično, sam koncept adaptivnog menadžmenta. Autori kroz rad daju objašnjenje samih komponenti adaptivnog menadžmenta, uz opis modela koji su u primeni. U radu je korišćena metodologija karakteristična za istraživanje u oblasti društvenih nauka: teorijska, komparativna i istorijska analiza naučnih radova, izveštaja i udžbenika. Zbog specifičnosti teme, sva literatura korišćena u radu je inostrana.

2. KOMPONENTE ADAPTIVNOG MENADŽMENTA

Prema [6] implementaciju adaptivnog menadžmenta je najlakše opisati kroz dve faze: faza definisanja ključnih komponenti adaptivnog menadžmenta (set-up faza) i iterativnu fazu u kojoj su ključne komponente povezane u procesu odlučivanja (slika 1). Ove dve faze ujedno predstavljaju i osnov za tehničko i institucionalno učenje koje se realizuje u iterativnoj i set-up fazi, respektivno.



***Petar Mitić** je rođen 14.06.1987. u Novom Sadu, Srbija. Osnovne i master akademske studije završio je na Ekonomskom fakultetu Subotica, Univerzitet u Novom Sadu, sa prosečnom ocenom 9,39 i stekao zvanje master ekonomista. Proveo je školsku 2010/2011 godinu na Univerzitetu u Bolonji, u okviru programa JoinEU-SEE (Erasmus Mundus). Trenutno je na trećoj godini doktorskih studija na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu. Na Univerzitetu Edukors radi od juna 2012. godine kao saradnik u nastavi, a potom i kao asistent u nastavi. Od 2013. godine ima i naučno zvanje istraživač saradnik. Govori i profesionalno se služi engleskim jezikom (Cambridge English: Advanced – CAE), a takođe se služi italijanskim jezikom. Autor i koautor je preko dvadeset naučno-stručnih radova i učesnik je brojnih domaćih i stranih naučnih konferencija.*



Slika 1: Set-up i iterativna faza kao sastavni delovi adaptivnog menadžmenta [1]

2.1. SET-UP FAZA (FAZA DEFINISANJA KLJUČNIH KOMPONENTI ADAPTIVNOG MENADŽMENTA)

Osnovne komponente definisane u okviru set-up faze adaptivnog menadžmenta čine: akteri, ciljevi, alternative, modeli i monitoring. Ključni korak u okviru adaptivnog menadžmenta je definisanje aktera i njihovo sigurno uključivanje u proces [7]. Broj uključenih aktera i njihovo učešće u projektu je uslovljeno obimom i nivoom složenosti definisanog problema. Dobro odabrani akteri svojim iskustvom doprinose donošenju kvalitetnijih odluka i procesu učenja. Uspeh menadžmenta zasnovanog na učenju u velikoj meri zavisi od interesa i mišljenja aktera, kao i uspešnih dogovora između njih vezano za obim, ciljeve i alternative, jer se u suprotnom drastično povećavaju šanse za neuspeh.

Jasno definisani i merljivi ciljevi su u osnovi preduslov za tačniju evaluaciju učinka, smanjenje neizvesnosti i poboljšanje upravljanja tokom vremena. Ciljeve je potrebno rangirati po značaju kako bi se ostvarili maksimalni učinci uz minimalne gubitke. Adekvatno postavljeni ciljevi su osnovni vodič donosiocima odluka, ali i bitan parametar u sagledavanju napretka.

Donošenje odluka podrazumeva selekciju alternativa na osnovu dostupnih informacija



Jelena Obradović je rođena 16.04.1986. godine u Novom Sadu, Srbija. Osnovne akademske studije je upisala 2005. godine, a master akademske studije 2008. godine na Ekonomskom fakultetu u Subotici, Univerzitet u Novom Sadu. Doktorske akademske studije pohađa od 2012. godine na Ekonomskom fakultetu u Nišu, Univerzitet u Nišu, i trenutno je na trećoj godini studija. Od juna 2012. godine radi na Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija u Novom Sadu kao saradnik u nastavi za ekonomske nastavne discipline, a od 2014. godine kao asistent. Više puta je bila učesnik na domaćim i međunarodnim naučnim konferencijama i objavila je nekoliko naučnih radova. Govori engleski jezik.

iz iterativnog procesa. Menadžeri uglavnom konsultuju i spoljne eksperte kako bi identifikovali i jasno definisali skup potencijalnih akcija u okviru kojih se vrši izbor. Kako bi se donela kvalitetna odluka, vrši se poređenje alternativa sagledavanjem troškova, koristi i potrebnih resursa.

Modeli povezuju potencijalne menadžment akcije sa resursima i imaju značajnu ulogu u strukturnom donošenju odluka, bez obzira da li je reč o adaptivnom ili nekoj drugoj vrsti menadžmenta [8]. Modeli izražavaju koristi i troškove kroz upravljanje inputima, outputima i ishodima kroz vreme, kao i nivo neizvesnosti. Informacije i nova saznanja u svakom momentu će ukazivati na razlike u adekvatnosti modela koji prate dinamiku resursa, a sa porastom broja informacija u korist određenog modela tokom vremena, poverenje u model raste.

Na kraju set-up faze nalazi se monitoring. Adekvatno osmišljen program monitoringa pruža mogućnost za efikasno vrednovanje modela i pospešuje proces učenja koje je osnova adaptivnog menadžmenta. Monitoring u adaptivnom menadžmentu obezbeđuje podatke za četiri ključne svrhe: a) ocenjivanje napretka u ostvarenju postavljenih ciljeva, b) utvrđivanje stanja resursa kako bi se identifikovale adekvatne aktivnosti, c) porast razumevanja dinamike resursa kroz komparaciju predviđanja i dobijenih podataka i d) razvoj i usavršavanje modela dinamike resursa [1].

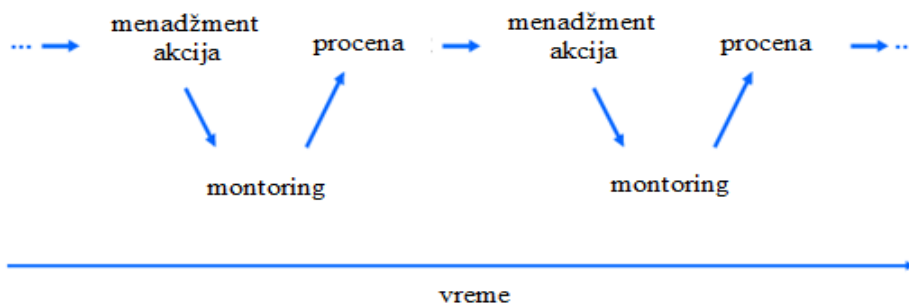
2.2. ITERATIVNA FAZA ADAPTIVNOG MENADŽMENTA

Prethodno definisani elementi adaptivnog menadžmenta se uključuju u iterativni postupak u cilju poboljšanja razumevanja i upravljanja.

Na osnovu Slike 2 možemo sagledati osnovne korake u iterativnom postupku adaptivnog menadžmenta koji se ciklično ponavljaju: donošenje odluke, kontinuirani monitoring i procena.



Mirjana Veljković je rođena 27.01.1986. godine u Čačku. Osnovne i master studije primenjene matematike – finansijska matematika je završila na Prirodno-matematičkom fakultetu u Novom Sadu. Trenutno je na master studijama primenjene statistike na Univerzitetском centru za primenjenu statistiku u Novom Sadu i doktorskim studijama Matematičkog fakulteta u Beogradu. Radila je u privredi u oblastima statističke obrade podataka, a od 2014. godine radi na Tehničkom fakultetu “Mihajlo Pupin” u Zrenjaninu kao saradnik u nastavi za matematiku. Bila je učesnik domaćih i međunarodnih naučnih konferencija i objavila je nekoliko naučnih i stručnih radova. Govori engleski jezik.



Slika 2: Šematski prikaz iterativne faze adaptivnog menadžmenta [8]

U procesu odlučivanja u oblasti adaptivnog menadžmenta, svaka donesena odluka nastaje kao rezultat izbora najpovoljnije alternative, što je uslovljeno unapred postavljenim i definisanim ciljevima. Tokom vremena odluke se mogu menjati i prilagođavati promenama u sistemu resursa i sticanju novih znanja. Zaključujemo da prilagođavanje procesa donošenja odluka značajno doprinosi smanjenju neizvesnosti.

Sledeća faza iterativnog postupka u adaptivnom menadžmentu je monitoring, koji se vrši neprekidno sa ciljem dobijanja informacija o trenutnom stanju kako bi se sprovele neophodne korekcije. Ovaj proces prati promene u sistemu resursa, a posebno ukazuje na posledice sprovedenih akcija na osnovu čega se procenjuje nivo poverenja u modele i rangiraju prioriteta u menadžmentu.

Procena adekvatnosti modela se dobija poređenjem predviđenih i posmatranih promena što je ključni element u procesu učenja. Pouzdanost modela se ogleda u preciznosti predviđanja promena. Na ovaj način se tokom vremena akumuliraju odgovarajuće hipoteze o dinamici resursa. Identifikacija adekvatnih menadžment akcija se zasniva na poređenju alternativa u smislu projektovanih troškova, koristi i potrebnih resursa.

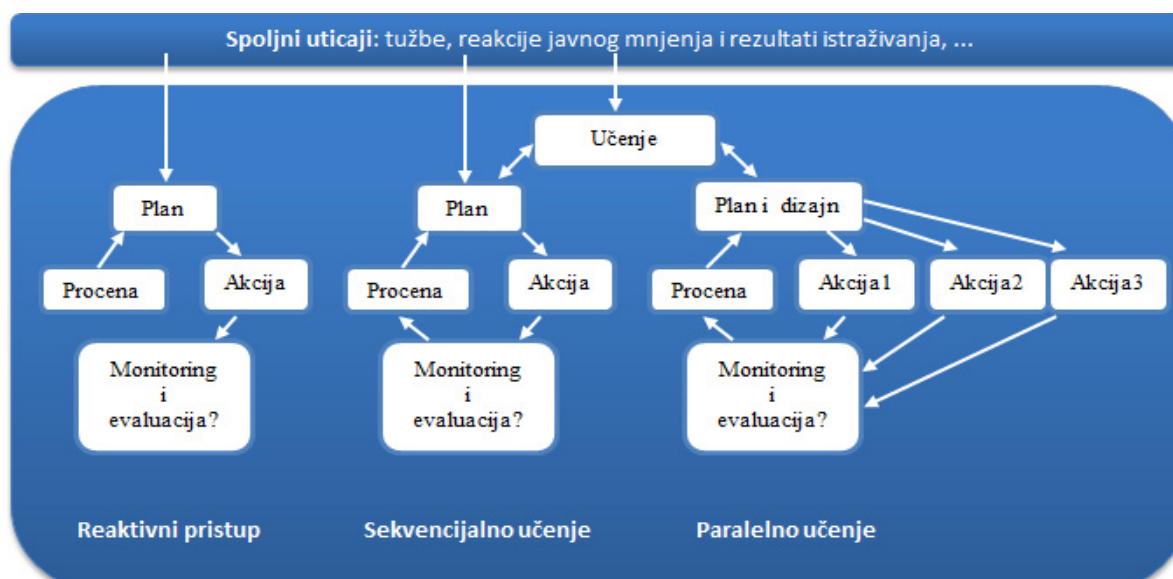
Kao rezultat iterativnog postupka dobijamo povratne informacije, koje koristimo u svrhu učenja. Monitoring i procena pružaju neophodne informacije menadžmentu za izbor optimalnih akcija. Iterativni ciklus koji obuhvata donošenje odluka, monitoring i procenu, poboljšava upravljanje kao posledica povećanja nivoa razumevanja kroz vreme.

3. MODELI ADAPTIVNOG MENADŽMENTA

Prema [9] postoje sledeći načini strukturiranja menadžmenta kao adaptivnog procesa:

- Evolutivni ili model učenja putem pokušaja i pogrešaka ("trial and error" model) koji podrazumeva da su rani izbori zapravo nasumični, dok se kasniji temelje na izborima koji su se prethodno pokazali kao povoljni;
- Pasivni adaptivni menadžment za koji je karakterističan izbor najbolje varijante modela na osnovu posmatranja istorijskih podataka dostupnih u svakom trenutku, a izbor odluka zasnovan na pretpostavci da je ovaj model ispravan;
- Aktivni adaptivni menadžment koji se zasniva na podacima dostupnim u svakom trenutku koji se upotrebljavaju za rangiranje alternativa modela, pri čemu izbor oslikava balans između očekivanih kratkoročnih performansi i dugoročne vrednosti saznanja o tome koja alternativa je ispravna.

Autori [10] takođe daju prikaz adaptivnog menadžmenta (Slika 3) koji se suštinski ne razlikuje od prethodnog.



Slika 3. Prikaz modela adaptivnog menadžmenta

Za „trial and error“ model je karakterističan reaktivni pristup koji podrazumeva donošenje odluka na osnovu ranijih iskustava. Na osnovu analiziranja prednosti i nedostataka prethodno donesenih odluka u sličnim situacijama, donose se trenutne odluke. U reaktivnom pristupu promene su stimulisane okruženjem menadžment sistema uključujući tužbe, reakcije javnog mnjenja i rezultate istraživanja [10]. S obzirom da se u ovom slučaju dobijaju povratne informacije i da se vrše prilagođavanja u skladu sa njima, ovo je jedan od tipova adaptivnog menadžmenta. Međutim, ovaj pristup je često kritikovan jer se dešava da povratne informacije u pojedinim slučajevima nisu konstruktivne i otežavaju donošenje odluka.

Pasivni adaptivni menadžment prema [10] predstavlja sekvencijalno učenje. Istorijski podaci se koriste za izbor najboljeg pristupa tokom vremena pri čemu osnovne pretpostavke i uslovi koji su prethodno važili su i dalje adekvatni. Za razliku od reaktivnog pristupa, ovaj pristup podrazumeva unapred jasno definisan plan monitoringa, kao i predviđanje ishoda na osnovu prethodnih događaja. S obzirom da se svaka naredna odluka donosi na osnovu praćenja prethodnih odlika, ovaj pristup zahteva strpljenje kako bi saznanja bila što pouzdanija.

Aktivni adaptivni menadžment je više usredsređen na pružanje podataka i povratnih informacija o relativnoj efikasnosti alternativnih modela i politika, nego na izbor najboljeg modela [11]. Ovaj način omogućava da se oni direktno i istovremeno porede i vrednuju. U okviru ovog modela adaptivnog menadžmenta, politike i menadžment aktivnosti se tretiraju kao eksperimenti i prilike za učenje [12]. Prema [10] paralelno učenje se smatra mnogo efikasnije od sekvencijalnog. Njegova suština je u formulisanju politika koje se porede putem eksperimenata nakon čega postaju fokus monitoringa i evaluacije. U ovom slučaju je učenje brže jer postoji mogućnost istovremenog poređenja različitih politika. Istraživanja u procesu menadžmenta doprinose, pomažu razumevanju i tumače rezultate u okviru eksperimenata. Za izbor odgovarajuće strategije u okviru ponuđenih, koriste se statistički alati.

4. ZAKLJUČAK

Nepredvidljivost i neizvesnost će uvek biti prisutne u društveno-ekonomskoj stvarnosti. Međutim, upravljačke odluke se moraju donositi bez obzira na ove pojave. Upravo je adaptivni menadžment pokušaj odgovora donosilaca odluka, jer umesto ignorisanja neizvesnosti, podstiče se otpornost i fleksibilnost u suočavanju sa budućom neizvesnošću. Adaptivni menadžment zapravo razvija pristupe upravljanja koji priznaju neminovne promene i iznenađenja. Od uvođenja pa do danas, adaptivni menadžment predstavlja svojevrсно rešenje za izazove upravljanja posredstvom pristupa pokušaja i pogrešaka. To ne znači da se mogu očekivati jednostavni odgovori, već da adaptivni menadžment ima veliki potencijal kada se primenjuje na odgovarajući način uz razumevanje različitih elemenata tog procesa kroz kumulativno iskustvo. Koncept adaptivnog menadžmenta je u literaturi prikazan kao model za upravljanje resursima u uslovima rizika i neizvesnosti. Međutim, mora se napomenuti da je ovaj koncept više ideal kome se teži, a ne stvarnost svakodnevnog donošenja odluka.

LITERATURA

- [1] Williams, B.K. (2011a) Adaptive management of natural resources - framework and issues, *Journal of Environmental Management*, 92 (5), pp. 1346-1353.
- [2] Beverton, R.J.H., Holt, S.J. (1957) *On the Dynamics of Exploited Fish Populations*, Her Majesty's Stationery Office, London.
- [3] Allan, C.R., Fontaine, J.J., Pope, K.L., Garmestani, A.S. (2011) Adaptive management for a turbulent future. *Journal of Environmental Management*, 92 (5), pp. 1339-1345.
- [4] Walters, C.J. (1986) *Adaptive Management of Renewable Resources*, McMillan, New York, NY, USA.
- [5] McFadden, J.E., Hiller, T.L., Tyre, A.J. (2011) Evaluating the efficacy of adaptive management approaches: Is there a formula for success?, *Journal of Environmental Management*, 92 (5), pp. 1354-1359.
- [6] Williams, B.K., Szaro, R.C., Shapiro, C.D. (2007) *Adaptive Management: The U.S. Department of the Interior Technical Guide*, Adaptive Management Working Group, U.S. Department of the Interior, Washington, DC.
- [7] Wondolleck, J., Yaffe, S. (2000) *Making Collaboration Work: Lessons from Innovation in Natural Resource Management*, Island Press, Washington, DC.
- [8] Williams, B. K., Brown E.D. (2012) *Adaptive Management: The U.S. Department of the Interior Applications Guide*, Adaptive Management Working Group, U.S. Department of the Interior, Washington, DC.
- [9] Walters, C.J.; Holling, C.S. (1990) Large-scale management experiments and learning by doing, *Ecology*, 71(6), pp. 2060–2068.
- [10] Bormann, B.T.; Martin, J.R.; Wagner, F.H.; Wood, G.W.; Alegria, J.; Cunningham, P.G.; Brookes, M.H.; Friesema, P.; Berg, J.; Henshaw, J.R. (1999) Adaptive management, in: Johnson, N.C.; Malk, A.J.; Sexton, W.T.; Szaro, R., eds. *Ecological stewardship: a common reference for ecosystem management*, Oxford, United Kingdom: Elsevier Science Ltd., vol. 3, pp. 505-534.
- [11] Stanky, G.H., Clark, N., Bormann, B.T. (2005) *Adaptive management of natural resources: theory, concepts, and management institutions*, United States Department of Agriculture, Washington.
- [12] Lee, K.N. (1993) *Compass and gyroscope: integrating science and politics for the environment*, Washington, DC, Island Press.

UPRAVNO-KAZNENE MJERE ZAŠTITE PRAVA KONKURENCIJE U BOSNI I HERCEGOVINI I DRŽAVAMA REGIONA²⁷⁵

ADMINISTRATIVE SANCTIONS OF COMPETITION LAW IN BOSNIA AND HERZEGOVINA AND THE COUNTRIES OF THE REGION

dr Kanita Imamović-Čizmić, docent²⁷⁶
mag. iur. Dunja Skoko, magistar prava²⁷⁷

Sadržaj: *Otvoreno i slobodno tržište, te samostalnost i ravnopravnost privrednih subjekata su nužni elementi kako bi tržište ispravno funkcionisalo i isti su predušlov ekonomskog razvoja. Složeni ekonomski odnosi između privrednih subjekata imaju uticaj na razvoj tržišta, posebno imajući u vidu prava i obaveze tržišnih učesnika, ali i različite aspekte tržišne kontrole. Čak i pod pretpostavkom da postoje idealni uslovi na tržištu, što je moguće samo u teoriji, nužno je postojanje pisanih zakonskih pravila. Zakonodavci su uvidjeli mogućnost zaštite ekonomije i tržišta kroz propisivanje sankcija u pravu konkurencije i krivičnim zakonima da bi se zaštitili instituti ove grane prava. Uz naučne i stručne metode, u radu je istražena oblast upravno-kaznenih mjera zaštite prava konkurencije u Bosni i Hercegovini i državama regiona. Primjenom komparativnopravnog metoda su dovedena u vezu zakonska rješenja zemalja regiona, uz ukazivanje na sličnosti i razlike istih. Na ovaj način pokušat će se uticati na stav javnog mijenja o važnosti proučavanja ove teme, obzirom da je blagovremeno otkrivanje počinilaca i efikasna primjena sankcija prema odgovornim licima u dobrobiti društva i države kao zajednice.*

Ključne riječi: *konkurencija, zloupotreba dominantnog položaja, zabranjeni sporazumi, zabranjene koncentracije*

Abstract: *Open and free market and independent and equality business entities are necessary elements for properly function of market and they are a precondition for economic development. Complex economic relations between economic entities have an impact on development of market, especially considering the rights and obligations of market participants, and, on the other sight, different aspects of the market competition control. Even assuming that there are ideal conditions in the market, which is possible only in theory, it is necessary to the existence of written rules in the law. Legislators have seen the possibility of protecting the economy and markets through the regulation of sanctions in competition law and criminal code to protect institutes of this field of law. With scientific and technical methods, we researched area of administrative sanctions of competition law in Bosnia and Herzegovina and countries of the region. Legal solutions of the region were correlated with comparative method, pointing out similarities and differences between them. In this way, we want to influence on the system of public opinion about the importance of studying this theme, because timely detection of offenders and effective application of sanctions for responsible are in the welfare of society and the state as a community.*

²⁷⁵ Rad predstavlja preuređeni i neobjavljeni dio master teze pod nazivom "Institut krivične odgovornosti u pravu konkurencije" koji je pod mentorstvom Doc. dr Kanite Imamović-Čizmić odbranila mr Dunja Skoko.

²⁷⁶ Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu, Obala Kulina Bana broj 7, Sarajevo, Bosna i Hercegovina, k.imamovic-cizmic@pfsa.unsa.ba

²⁷⁷ dunja.skoko000@hotmail.com

Key words: *competition, abuse of dominant position, prohibited agreements, prohibited congregation*

1. OPŠTI TEORIJSKO-PRAVNI OSVRT U SMISLU HARMONIZACIJE PRAVNOG OKVIRA SA ACQUIS COMMUNAUTAIRE

Instituti prava konkurencije su danas prisutni u skoro svim pravnim sistemima, bez obzira na njihovo politiko uređenje i ekonomsku politiku. Unazad nekoliko godina, navedena pravna oblast se razvijala velikom brzinom na različite načine i u različitim smjerovima. Došlo je do velikih promjena u shvatanjima značaja ovog pojma za društvenu zajednicu, privredu i ekonomiju u cjelini, ali i samog njegovog regulisanja u pravnim aktima. Kako se razvijala ova pravna oblast, tako su i privredni subjekti pronalazili različite načine izigravanja i kršenja pravila kojima je ista uređena.



Doc. dr Kanita Imamović-Čizmić, docentica na Pravnom fakultetu u Sarajevu na kojem je 2012. godine obranila doktorsku disertaciju pod nazivom „Modaliteti pravne regulacije tržišne konkurencije i njihova primjena u BiH“. Učestvovala je na mnogobrojnim konferencijama i autorica je i koautorica mnogih radova iz oblasti prava konkurencije od kojih se mogu navesti: „Macroeconomic Aspect of Competition Law enforcement – Review from BiH“, International Conferences of The School of economic and business in Sarajevo, oktobar 2010; „Dualna priroda instituta pravednosti u pravu konkurencije“, „Pregled“, Časopis za društvena pitanja, 2010; International Conference ICES2012» Beyond the Economics Crisis: Lessons Learned and Challenges Ahead«12 - 13 October 2012, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, Conference topic indication: »Law and Economics« Title of the paper: „Institutional precondition of legal protection of market competition in Bosnia and Herzegovina“, „Modaliteti pravne regulacije tržišne konkurencije i njihova veza sa ekonomskom ulogom države“, Godišnjak Pravnog fakulteta u Sarajevu, 2012, „Hart-Scott-Rodino Zakon i koncentracije u američkom modalitetu pravne regulacije tržišne konkurencije“, Godišnjak Pravnog fakulteta Sarajevo, 2013. U 2014 je objavila knjigu pod nazivom „Market competition protection mechanism in Bosnia and Hercegovina“, Lambert Academic Publishing,.

U Bosni i Hercegovini nije postojala organizovana zaštita instituta prava konkurencije, sve do kraja 2001. godine, kada je otpočeo rad na projektu pod nazivom „Jedinstveni ekonomski prostor u BiH“ [1], kojim je utvrđeno da nije postojala usklađena politika u oblasti prava konkurencije. Rezultat toga je bilo donošenje prvog Zakona o konkurenciji u BiH („Službeni glasnik BiH“, br. 30/01 od 18.12.2001. godine). Međutim, kako će se to kasnije ispostaviti, ovaj zakon nije pratio praksu i rješenja savremenog evropskog zakonodavstva, odnosno nije na adekvatan način uređivao rješavanje zaštite prava konkurencije. Stoga su nadležni organi bili u obavezi da u što kraćem periodu izvrše potrebna usklađivanja i izmjene. Parlamentarna skupština Bosne i Hercegovine je u mjesecu junu 2005. godine usvojila Zakon o zaštiti konkurencije BiH [2]. Nakon donošenja ovog Zakona, a radi bolje i preciznije uređenosti

određenih instituta i pitanja, donešeni su i podzakonski akti koje Konkurencijsko vijeće primjenjuje prilikom odlučivanja o postojanju povreda Zakona (Odluka o utvrđivanju mjerodavnog tržišta; Odluka o utvrđivanju sporazuma male vrijednosti; Odluka o skupnom izuzeću sporazuma između privrednih subjekata koji djeluju na različitim razinama proizvodnje odnosno distribucije; Odluka o skupnom izuzeću sporazuma između privrednih subjekata koji djeluju na istoj razini proizvodnje odnosno distribucije (horizontalni sporazumi); Odluka o skupnom izuzeću sporazuma o prijenosu tehnologije, licenci i know how; Odluka o skupnom izuzeću sporazuma o osiguranju; Odluka o distribuciji i servisiranju motornih vozila; Odluka o proceduri ublažavanja odnosno oslobađanja od kazne (leniency policy); Odluka o utvrđivanju kategorija vladajućeg položaja).

Potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju Evropskoj uniji, Bosna i Hercegovina je dobila status potencijalnog kandidata za članstvo u ovoj Uniji država. Odredba navedenog sporazuma koja se odnosi na pravo konkurencije sadržana je u članu 71. stav 2., kojim je propisano da će se svaka praksa suprotna ovoj odredbi ocjenjivati na osnovu kriterijuma koji proizilaze iz primjene pravila o konkurenciji koja važe u Evropskoj uniji i instrumenata za tumačenje koje su usvojile institucije Evropske unije - Evropska komisija i Evropski sud pravde [3]. Navedena odredba Sporazuma ukazuje na potrebu usklađivanja pravnog sistema sa aquis-em, odnosno osnovnim elementima unutrašnjeg tržišta Evropske unije. Pored navedenog, potrebno je napomenuti i važnost Opštih kriterija Evropskog vijeća, u kojima su navedeni uslovi koje države kandidati trebaju ispuniti prije članstva u Uniji. Između ostalog, neophodno je postojanje „stabilnosti institucija koje garantuju demokraciju, vladavinu prava ... itd; funkcionalne tržišne ekonomije kao i sposobnost da se nosi sa konkurencijskim pritiskom i silama tržišta unutar Unije“ [4].

Konkurencijski pritisak i sile tržišta unutar Evropske unije ne odnose se samo na državu kao cjelinu, nego i pravna lica unutar nje, za koja se može reći da predstavljaju državu na cjelokupnom tržištu Unije, pa se ista, uspješno ili ne, suočavaju sa pravilima tržišta i ostalim pravnim licima. Iako njihova uloga nije kao u precedentnom pravu, u skladu sa članom

43. stav 7. Zakona o konkurenciji, Konkurencijsko vijeće, u svrhu ocjene datog slučaja, može se koristiti sudskom praksom Evropskog suda pravde i odlukama Evropske komisije. Prema odredbi člana 59. stav 10. Zakona o zaštiti konkurencije u Republici Kosovo [5], kriteriji za izricanje kaznenih mjera, kao i određivanje kriterija za oslobođenje kazne ili smanjenja kazne (član 60. stav 4. istog Zakona), utvrđuju se u skladu sa zahtjevima koji proizilaze iz primjene pravila konkurencije od strane Evropske unije. Međutim, za ocjenu spremnosti članstva u



mag. iur., Dunja Skoko

Obrazovanje: *Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu, 2008. – 2012.*

Pravni fakultet Univerziteta u Sarajevu – master studij (II ciklus pravno – ekonomska katedra), 2012. – 2015.

Radno iskustvo – *Sudski volonter u Odjeljenju za opšte, administrativno-tehničke i pravne poslove Zajedničkog sekretarijata Suda BiH u trajanju od 1 godine (2013./2014.), - Sudski pripravnik u Pravnom odjeljenju Suda BiH (Odjel II za organizovani kriminal, privredni kriminal i korupciju) u trajanju od 1 godine (2014./2015.)*

navedenoj zajednici država nije potrebno samo uskladiti pravne akte sa pozitivnim aktima Evropske unije, nego je neophodna i stvarna spremnost države da se nosi sa pritiscima na njenom tržištu. Kako zemlje u regionu imaju namjeru članstva u Evropskoj uniji i tome teže, čini se korisnim predstaviti radnje koje je Republika Hrvatska provela prije nego što je postala punopravna članica, a tiču se predmetne materije.

Gledajući iz ovog ugla, čini se da su prvi akti koji su morali biti usklađeni sa pravnom tekovinom Evropske unije zapravo oni koji se direktno odnose na tržište i ekonomske odnose između država članica, ali i uređenost nacionalnih tržišta. U svemu navedenom možemo vidjeti težnju Unijskog zakonodavca da prvenstveno potiče države kandidate na uređenost odnosa na tržištu, na koji posredan način štiti svoje ekonomske i finansijske interese, obzirom da se stanje na nacionalnim tržištima itekako odražava na tržište i odnose u istoj. Tako je došlo do izmjena Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja u Republici Hrvatskoj („Narodne novine“, br. 79/09), te je donesen Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja („Narodne novine“, broj 80/2013) [6], koji je u primjeni od 01.07.2013. godine.

Izmjenama Zakona u Hrvatskoj, Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja u Hrvatskoj, ima ovlast da uz odredbe Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja izravno primjenjuje i odredbe pravnih akata Evropske unije koje uređuju područje zaštite prava konkurencije, odnosno član 101. i član 102. Ugovora o funkcioniranju Evropske unije (UFEU) u slučajevima kada predmetni sporazumi mogu imati učinak na trgovinu između Republike Hrvatske i država članica. Kao ne manje važno, potrebno je napomenuti da sada sastavni dio hrvatskog zakonodavstva čine i odredbe Uredbe Vijeća br. 1/2003 o provedbi pravila o konkurenciji. U smislu ostvarivanja zaštite zakonom propisanih pravila o koncentracijama, Republika Hrvatska se priključila i primjeni Uredbe Vijeća br. 139/2004 o kontroli koncentracija između poduzetnika (objavljeno u SL L 24, 29.01.2004.). Predstavnicima ovlaštenih predlagatelja izmjena i dopuna zakona zemalja u regionu trebalo bi da uzmu u obzir detaljnu uređenost instituta nenajavljenih i inspekcijskih pretraga u pomenutim izmjenama Zakona, ali i Zakona o zaštiti konkurencije Republike Kosovo, kao i striktnu određenost organa učesnika u istome, te promicanje saradnje i pomoći nacionalnim organima za zaštitu konkurencije država članica, kao i uključenost sudskih organa. Iako su takve istrage karakteristika krivičnih postupaka, na ovaj način je skrenuta pažnja o mogućnosti provođenja istih i u ovim postupcima, pod nadzorom tačno određenog suda, čime je zakonodavac želio dodatno dati na važnosti pokretanja postupaka i utvrđivanja relevantnih činjenica.

Da se daje na važnosti saradnji između Evropske komisije, nacionalnih tijela za zaštitu konkurencije i pravosudnih organa, ukazuje i odredba člana 66.a Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja, ali i odredba člana 69.a stav 5. istog Zakona, obzirom da je nadležni trgovački sud dužan, bez odgađanja, obavijestiti Agenciju o podnesenoj tužbi radi utvrđivanja prava na naknadu štete nastale povredom odredbi ovoga Zakona ili članova 101. ili 102. UFEU. U konačnosti, potrebno je obratiti pažnju i na institut naknade štete, obzirom da su navedenim izmjenama poduzetnici odgovorni za naknadu štete nastalim povredama Zakona ili članova 101. ili 102. UFEU, ali i mogućnosti povećanja iznosa upravno-kaznene mjere, ukoliko je to potrebno za oduzimanje imovinske koristi koju je poduzetnik ostvario povredom Zakona, čime je dodatno dato na važnosti utvrđivanja postojanja i visine štete i ostvarene imovinske koristi.

Da bi se imao sveobuhvatan prikaz sistema utvrđivanja povrede konkurencijskih pravila i nadležnosti za izricanje mjera/kazni, potrebno je osvrnuti se na nacionalna tijela za zaštitu konkurencije – Komisije/Agencije. To su samostalna i nezavisna tijela koju su nadležna za

utvrđivanje povreda pravila i instituta prava konkurencije, te izricanje administrativnih mjera/kazni, ali i promicanje važnosti predmetne materije, što sve, u svojoj ukupnosti, utiče na privredni rast i ekonomski razvoj. Konkurencijsko vijeće BiH je osnovano Zakonom o konkurenciji u BiH („Službeni glasnik BiH“, br. 30/01 od 18.12.2001. godine). Slična tijela su osnovana i u zemljama regiona kao neovisna tijela izvršne vlasti, sa posebnim specijalističkim znanjima u predmetnoj oblasti (Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja Republike Hrvatske, Komisija za zaštitu konkurencije Republike Srbije, Agencija za zaštitu konkurencije Republike Crne Gore, Komisija za zaštitu konkurencije Republike Makedonija - Комисијата за заштита на конкуренцијата, Komisija za zaštitu konkurencije Republike Albanije - Autoriteti i Konkurrencës, Komisija za zaštitu konkurencije Republike Kosovo - Autoriteti Kosovar i Konkurrencës).

2. UPRAVNO-KAZNE NE ODREDBE UZ UPOREDNOPRAVNI PRIKAZ

Analizirajući odredbe zakona o zaštiti konkurencije zemalja regiona, vidljivo je da isti sadržavaju odredbe kojima su predviđene administrativnopravne novčane kazne, odnosno mjere zaštite konkurencije i procesni penali. Zakonom o konkurenciji BiH su propisane kaznene odredbe u odnosu na antikonkurentne horizontalne i vertikalne sporazume i ponašanje dominantnih privrednih subjekata, te nedopuštene koncentracije privrednih subjekata.

Kao i zakoni koji regulišu istu materiju u zemljama regiona, tako i Zakon o konkurenciji BiH razlikuje novčane iznose koji su propisani kao kazne za teže i lakše povrede Zakona. Sklapanje zabranjenog sporazuma ili učestvovanje u sporazumu kojim je narušena, ograničena ili spriječena tržišna konkurencija se smatra težom povredom Zakona, kao i slučaj zloupotrebe dominantnog položaja, učestvovanja u provođenju zabranjene koncentracije privrednih subjekata ili provođenja iste bez prethodnog rješenja. Članom 48. Zakona o konkurenciji je propisano da najveći iznos novčane kazne koji se može izreći privrednom subjektu ili fizičkom licu za povrede koje su Zakonom okarakterisane kao teže, može iznositi do 10 % vrijednosti ukupnog godišnjeg prihoda privrednog subjekta iz prethodne godine koja je prethodila godini u kojoj je nastupila povreda.

Konkurencijsko vijeće u skladu sa odredbom stava 2. istog člana Zakona može izreći odgovornim licima u privrednom subjektu novčanu kaznu u iznosu od 15.000,00 KM do 50.000,00 KM. Na isti način Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja Republike Hrvatske i Zakon o zaštiti konkurencije Republike Srbije [7] navode postupke koji se smatraju težim povredama Zakona. Razlika je u tome što je u samoj odredbi člana 61. Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja Republike Hrvatske predviđeno da se navedena novčana kazna odnosi i na ponašanja koja su protivna odredbama UFEU, a u skladu sa izmjenama ovog Zakona i članstvom Republike Hrvatske u Evropskoj uniji. Zakon o zaštiti konkurencije Republike Srbije, za razliku od ostalih zakona u regionu, naglašava da iznos prihoda od kojeg se računa procenat novčane kazne mora da bude ostvaren na teritoriji Republike Srbije. Sankcije za kršenje odredbi prethodno pomenutog Zakona nemaju kazneni karakter nego su definisane kao mjere zaštite konkurencije i procesni penali, dok se postupanje protivno odredbama Zakona o zaštiti konkurencije Republike Crne Gore [8] smatra administrativnim prekršajem, isto kao i prema Zakonu o konkurenciji Republike Albanije [9]. Razlika koja se uočava pri poređenju pravnog okvira zaštite konkurencije Republike Crne Gore sa ostalim zakonima u regionu je ta što je članom 67. stav 1. Zakona o zaštiti konkurencije Republike Crne Gore propisana novčana kazna koja se može izreći učesniku na tržištu i to u rasponu od 1% do 10%

ukupnog godišnjeg prihoda u finansijskoj godini koja je prethodila godini kada je prekršaj učinjen, ne razlikujući pri tome lakše i teže povrede.

Ukoliko odgovorno lice u pravnom licu (u državnom ili privatnom vlasništvu) određenim ponašanjem prekrši zakonsko pravilo ustanovljeno ovim Zakonom, može se kazniti novčanom kaznom od 1.000,00 eura do 4.000,00 eura, kako je to propisano članom 67. stav 2. istog Zakona. Prilikom analize ovih zakonskih odredbi vidljivo je da je posebna pažnja posvećena sankcionisanju učesnika na tržištu koji ne podnese zahtjev za izdavanje odobrenja za provođenje koncentracije u roku određenim Zakonom i za isti prekršaj je članom 68. propisana novčana kazna u iznosu od 4.000,00 eura do 40.000,00 eura, dok se odgovornom licu može izreći kazna u iznosu od 1.000,00 eura do 4.000,00 eura. Što se tiče navedenog, primjetna je razlika između Zakona o zaštiti konkurencije Republike Crne Gore i Albanije. Naime, prema Zakonu o zaštiti konkurencije Republike Crne Gore, neprijavljivanje koncentracije smatra se prekršajem za koji je propisana novčana kazna u dosta velikom novčanom iznosu. Međutim, prema Zakonu u Republici Albaniji isto se smatra procesnim, lakšim prekršajem, za koji je moguće izreći novčanu kaznu u iznosu do 1% ostvarenog ukupnog prihoda u prošloj finansijskoj godini.

Prethodno navedeni Zakon je po kaznenim sankcijama vrlo sličan Zakonu o konkurenciji BiH, obzirom da isti u članu 74. predviđa da maksimalni novčani iznos kazne ne može prelaziti 10% ukupnog prometa iz prethodne finansijske godine za teže povrede Zakona, koje su taksativno navedene, po čemu se isti razlikuju od Zakona u Republici Kosovo, koji u članu 59. stav 1. predviđa da najveći iznos kaznene mjere koje se mogu izreći prema ovom zakonu, ni u jednom slučaju ne prelazi iznos od 10% od ukupnih prihoda koje je preduzeće ostvarilo u posljednje 3 godine za koje je završen finansijski izveštaj.

Prema Zakonu o konkurenciji Republike Makedonije [10], osim predviđene kazne u novčanom iznosu do 10% vrijednosti ukupnog godišnjeg prometa ostvarenog u posljednjoj poslovnoj godini za ozbiljne prekršaje (zaključivanje zabranjenog sporazuma ili na drugi način sudjelovanja u takvom sporazumu, odlukama ili dogovorenoj praksi koja dovodi do narušavanja konkurencije ili zloupotrebe dominantnog položaja), isti Zakon u članu 60. predviđa novčanu kaznu u istom iznosu za ozbiljne prekršaje u postupku koncentracija (nepodnošenje obavezne prijave koncentracije). Posebno treba napomenuti da su Zakonom o zaštiti konkurencije Republike Makedonije, pored sporazuma kažnjive i odluke i dogovorena praksa. Navedeno je potrebno posmatrati u svjetlu izmjena i dopuna Zakona o konkurenciji BiH, odnosno predviđanja navedenog kao kažnjivog ponašanja, jer se putem istih mogu nanijeti velike štete ravnopravnosti učesnika na tržištu.

Za lakše povrede Zakona o konkurenciji BiH, članom 49. istog Zakona je propisana novčana kazna čiji maksimalan iznos je 1% od ukupnog prihoda u prethodnoj godini poslovanja i tiče se prije svega, procesnih neformalnosti (dostavljanje netačnih ili pogrešnih informacija po zahtjevu Vijeća ili u postupku ocjene koncentracije, nepodnošenje prijave namjere koncentracije, nepostupanje po rješenju ili zaključku Vijeća ili po nalogu nadležnog Suda). Sličnost između zakona koji regulišu ovu materiju u Bosni i Hercegovini, Republici Hrvatskoj i Republici Srbiji vidi se u poređenju ovih odredbi, obzirom da su na skoro identičan način navedene povrede koje se smatraju „lakšima“. Za ove povrede zakonom u Bosni i Hercegovini propisana je novčana kazna u iznosu od 5.000,00 KM do 15.000,00 KM koja se može izreći pravnom licu, dok je prema članu 20. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o zaštiti konkurencije Republike Srbije utvrđeno izricanje mjere procesnog penala u iznosu od 500,00 eura do 5.000,00 eura. Isti iznos novčane kazne koji je propisan Zakonom o zaštiti

konkurencije Republike Srbije, predviđen je i članom 60. Zakona o zaštiti konkurencije Republike Crne Gore, sa posebnom osvrtom na označavanje kao protuzakonitog ponašanja privilegovanih komunikacija, podataka ili dokumentacije, odnosno ako ovlaštena lica ili zaposleni ometaju ili na drugi način onemogućavaju ovlaštena lica Agencije u provođenju odredbi Zakona, a posebno ako je to učinjeno sa ciljem prikrivanja ili uništavanja dokumentacije.

Zakon o konkurenciji Republike Albanije, kao i Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja Republike Hrvatske, za razliku od Zakona o konkurenciji Republike Makedonije, smatra lakšom povredom neprijavlivanje koncentracije. U Zakonu o konkurenciji Republike Albanije nije napravljena razlika u novčanom iznosu koji se odgovornom licu može izreći za lakšu, a koji za težu povredu, već se članom 78. stav 1. Zakona samo navodi da ista ne može preći iznos od 5 miliona leka. Sličnost u načinu rješavanja predmetne materije u zemljama regiona vidi se i iz odredbi Zakona o konkurenciji Republike Albanije, tačnije u članu 61. kojim su propisani *exempli causa* procesni prekršaji za koje je predviđeno izricanje novčane kazne u iznosu od 1% vrijednosti ukupnog godišnjeg prihoda iz prošle poslovne godine (ne postupanje u skladu sa procesnim nalogom Komisije, podnošenje lažnih, nepotpunih ili obmanjujućih podataka, onemogućavanje nesmetanog pristupa prostorijama ili poslovnoj dokumentaciji, odbijanje pružanja objašnjenja o određenim činjenicama na zahtjev Komisije). Ono po čemu se Zakon o zaštiti konkurencije Republike Kosovo razlikuje od prethodno navedenih Zakona, jeste visina kaznene mjere koja može biti izrečena za lakše povrede Zakona, što prema članu 57. stav 1. Zakona iznosi 2% od ukupnih prihoda koje je preduzeće ostvarilo u posljednjoj godini za koju je završen finansijski izveštaj.

Prilikom odmjeravanja visine novčane kazne, odredbe zakona koji su međusobno upoređivani predviđaju da se u svakom pojedinačnom predmetu moraju razmotriti okolnosti slučaja, odnosno uzeti u obzir namjeru i trajanje povrede, težinu povrede, kao i posljedice iste po tržište, a sve u smislu postojanja otežavajućih i olakšavajućih okolnosti. Zakonom o zaštiti tržišnog natjecanja Republike Hrvatske propisan je način primjene dvostepene metodologije izračuna, odnosno da je prvo potrebno odrediti osnovni iznos kazne (obračunava se do najviše 30% prihoda koji je poduzetnik ostvario isključivo baveći se predmetnom djelatnošću na utvrđenom mjerodavnom tržištu, koji se množi sa brojem godina trajanja povrede). Na dobijeni iznos se primjenjuju olakšavajuće/otežavajuće okolnosti koje smanjuju/povećavaju novčani iznos na ime kazne. Isti način izračuna osnovnog iznosa i potrebe primjene olakšavajućih i otežavajućih okolnosti propisuje i Zakon o konkurenciji Republike Makedonije i Republike Kosovo.

Ono po čemu se Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja Republike Hrvatske, Zakon o zaštiti konkurenciji Republike Makedonije i Republike Kosovo razlikuju od drugih zakona u istoj materiji u regionu jeste to što su *exempli causa* navedene olakšavajuće i otežavajuće okolnosti. Dostavljanje dokaza o prekidu protupravnog djelovanja i saradnja sa Agencijom/Komisijom su olakšavajuće okolnosti predviđene u sva tri navedena zakona, a Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja Republike Hrvatske navodi i: dostavljanje dokaza o povredi Ugovora o funkcionisanju EU kao posljedici nehata poduzetnika, dostava dokaza da učesnik sporazuma nije djelovao za interese tog sporazuma, a u članu 64. stav 5. Zakona o konkurenciji Republike Makedonije je navedeno kao olakšavajuća okolnosti i to ako počinitelj dostavi dokaz da je njegovo učešće bilo minimalno dok je bio učesnik zabranjenog sporazuma i da je izbjegavao dejstvo primjene ugovora na relevantnom tržištu, a prema Zakonu u Republici Kosovo olakšavajuće okolnosti su i dostavljanje podataka za kršenje ovog zakona zbog nesavesnog poslovanja, kao i dostavljanje podataka preduzeća, i ako

učesnica nezakonitog sporazuma, nije realizovala taj sporazum, odnosno, iako je bilo sporazuma, djelovala je u skladu s odredbama za zaštitu konkurencije. Navedenim zakonima je dato do znanja da ukoliko poduzetnik i dalje nastavi sa protupravnim ponašanjem kojim se krše odredbe Zakona ili Ugovora, odbije saradnju sa Agencijom/Komisijom ili druge podstiče na kršenje odredbi Zakona, isto će smatrati otežavajućim okolnostima, pa je stoga vrlo važno istražiti sve okolnosti povrede, kako bi se mogla izreći adekvatna kazna koja po svim karakteristikama odgovara učinjenoj povredi, sa posebnim osvrtom na učinak povrede na relevantno tržište.

Zakon o konkurenciji Republike Makedonije naglašava da će se posebno voditi računa da li je počinitelj prekršaja poduzimao radnje usmjerene na poticanje drugih da učestvuju u prekršaju i/ili je poduzimao mjere prema drugim privrednim subjektima sa ciljem prisiljavanja na poduzimanje radnji koje predstavljaju prekršaj. Odredba koju ostali zakoni u predmetnoj materiji ne sadržavaju i koja predstavlja slabost Zakona o konkurenciji Republike Kosovo je odredba člana 59. stav 7. Zakona o zaštiti konkurencije, u kojoj je propisano da organ može smanjiti visinu kaznene administrativne mjere onom pravnom licu koje se nalazi u teškoj finansijskoj situaciji, ako su o tome predati relevantni dokazi, obzirom da bi izricanje kazni od strane autoriteta bilo na štetu ekonomske održivosti istog. Prema mišljenju autora, o mogućnosti izricanja kaznenih mjera za postupanja protivno Zakonu, odgovorna lica su bila upoznata, te isto ne bi trebalo uzimati kao olakšavajuću okolnost.

U članu 75. stav 1. Zakona o konkurenciji Republike Albanije, za razliku od ostalih zemalja regiona, striktno je propisano da kada je moguće izračunati ili procijeniti objektivno ilegalnu dobit pravnog lica stečenu povredom zakona, ta dobit treba da predstavlja minimalni iznos novčane kazne, odnosno da se novčana kazna može uvećati za iznos koliko je iznosila utvrđena imovinska korist koju je pravno lice ostvarilo, kako je to utvrđeno Zakonom o zaštiti tržišnog natjecanja Republike Hrvatske, ali i odredbom člana 59. stav 6. Zakona o zaštiti konkurencije Republike Kosovo. U konačnosti, potrebno je ukazati da prema pozitivnom zakonodavstvu u BiH, rješenje koje donosi Konkurencijsko vijeće nije od utjecaja na eventualnu krivičnu i/ili građansku odgovornost o kojoj odlučuju nadležni sudovi, dok prema članu 60. stav 5. Zakona o zaštiti konkurencije Republike Kosovo, lice kome je kaznena mjera izrečena prema pomenutom Zakonu, ne može biti krivično odgovorno.

3. ZAKLJUČAK

Da bi se spriječilo ostvarivanje antikonkurentnih planova i djelovanja privrednih subjekata na tržištu, države nastoje to spriječiti različitim ekonomskim i političkim mjerama, uz adekvatno kažnjavanje počinitelja, posebno imajući u vidu štete koje mogu nastati usljed izvršenja ovakvih djela. Uzimajući u obzir kakve štetne posljedice ima ovakvo ponašanje po privredu i ekonomiju države, većina država se odlučila da protiv ovakvih postupanja propiše administrativnopravne sankcije, dok su neki zakonodavci predvidjeli i krivične sankcije za ovakva postupanja, posebno imajući u vidu da zaštita instituta prava konkurencije utiče i na nivo konkurentnosti zemlje na svjetskoj ekonomskoj sceni.

Jedinstven ekonomski prostor zavisi od ostvarivanja uspješne korelacije između više bitnih segmenata, od kojih je jedan i efikasna i dosljedna primjena odredbi o zaštiti instituta prava konkurencije u praksi. Stoga, sve prethodno navedeno ukazuje na potrebu sveobuhvatnog angažovanja svih nadležnih organa s ciljem što uspješnijeg otkrivanja izvršenja ovih djela i uspješnog procesuiranja odgovornih lica i njihovo kažnjavanje, ukoliko se bez razumne sumnje utvrdi njihova namjera i odgovornost za počinjenje. Ističe se potrebnim ukazati da

nacionalna konkurencijska tijela, kao državna tijela koje posjeduju specijalistička znanja u predmetnoj materiji, trebalo bi da uspostave saradnju sa regionalnim tijelima koja se bave istom materijom, obzirom na potrebu razmjene iskustava u ovoj oblasti, na način organizovanja zajedničkih konferencija i seminara, na kojima učešće trebaju da uzmu i predstavnici akademske zajednice, kao i privrednih udruženja, uz obavezno medijsko praćenje i uključivanje javnosti u navedene aktivnosti.

Sve prethodno navedeno je neophodno potrebno u cjelini, jer se jedino zajedničkim, organizovanim i usmjerenim djelovanjem navedenih organa može osigurati tržište od eventualnih nedozvoljenih postupanja, što će na posredan način omogućiti bolji i stabilniji ekonomski razvoj, te brže usklađivanje pravnih akata sa pravnom tekovinom Evropske unije i što brže pridruživanje ovoj zajednici država.

LITERATURA

- [1] Vuletić, D. (2005), *Istraživanje o konkurenciji i državnoj pomoći u Bosni i Hercegovini*, urađeno za Alumni Udruženje Centra za interdisciplinarnu postdiplomske studije i Evropski institut u Sofiji, Sarajevo, pp 2.
- [2] Zakon o konkurenciji ("Službeni glasnik Bosne i Hercegovine", broj: 48/05, 76/07, 80/09)
- [3] Morait, B (2013), *Sloboda ugovaranja i pravo konkurencije u savremenoj sudskoj praksi*, Pravna riječ br. 36, Banja Luka, pp 104.
- [4] Vuletić, D. (2005), *Istraživanje o konkurenciji i državnoj pomoći u Bosni i Hercegovini*, urađeno za Alumni Udruženje Centra za interdisciplinarnu postdiplomske studije i Evropski institut u Sofiji, Sarajevo, pp 4.
- [5] Zakon o zaštiti konkurencije Republike Kosovo – Zakon br. 03/L-229, Zakon Br. 04/L-226
- [6] Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja ("Narodne novine", broj: 79/09, 80/2013)
- [7] Zakon o zaštiti konkurencije Republike Srbije ("Službeni glasnik Republike Srbije", broj 51/09, 95/2013)
- [8] Zakon o zaštiti konkurencije Republike Crne Gore ("Službeni list Crne Gore", broj: 42/12)
- [9] Zakon o konkurenciji Republike Albanije - "ON COMPETITION PROTECTION" LAW NO. 10317, dated 16.09.2010, LAW NO. 9121 - 28.07.2003
- [10] Zakon o zaštiti konkurenciji Republike Makedonije ("Službeni vesnik Makedonije", broj: 145/10, 136/11, 41/14)

PRIMENA MS PROJECT-A U ODREĐIVANJU VREMENA TRAJANJA PROIZVODNOG CIKLUSA

APPLICATION OF MS PROJECT IN THE PRODUCTION CYCLE SCHEDULING

Vladan Paunović²⁷⁸
Sanja Puzović²⁷⁹
dr Miroslav Radojičić, redovni profesor²⁸⁰

Sadržaj: U radu su prikazane mogućnosti primene MS Project-a u realizaciji proizvodnog ciklusa, a u organizovanju industrijske proizvodnje artikla specijalne namene, sa paralelnim tokom redosleda tehnoloških operacija. U cilju izračunavanja vremena tehnoloških operacija proizvodnog ciklusa, koji se sastoji iz 5 sklopova i 34 pozicije, korišćen je koncept CPM metode. Proizvodnja artikala, iako zahteva visoko sofisticirane tehnologije, prouzrokuje i izvesna kašnjenja koja zahtevaju ažuriranje planova i terminiranja što korišćenje softvera MS Project omogućava.

Ključne reči: MS Project, CPM metoda, mrežni dijagram, proizvodni ciklus

Abstract: This paper presents some possibilities of using MS Project in the realization of a production cycle in organizing industrial production for special purpose items, with parallel sequence of technological operations. The method CPM was used for the purpose of calculating the time of technological operations in the production cycle which consists of 5 assemblies and 34 positions. Production of articles, although requires highly sophisticated technology, causing some delays which require updating of plans and scheduling, which is enabled by the use of MS Project software.

Key words: MS Project, CPM Method, network diagram, production cycle

1. UVOD

Korišćenjem aplikacije MS Project prikazane su mogućnosti primene ove aplikacije u realizaciji proizvodnog ciklusa, a u organizovanju industrijske proizvodnje artikla specijalne namene sa paralelnim tokom redosleda tehnoloških operacija. U cilju izračunavanja vremena tehnoloških operacija korišćen je koncept CPM metode.

Analiziran je proizvodni ciklus artikla A-1 koji pripada proizvodnom programu kompanije „Sloboda“ a.d. Čačak, kako je u pitanju složen proizvod njegov proizvodni ciklus se sastoji iz 5 sklopova i 34 pozicije. Opravdanost sadržaja, strukture i dužine vremena trajanja pojedinih proizvodnih aktivnosti, pored ostalih implikacija, predstavlja integralni element kompleksno

²⁷⁸ Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka Svetog Save 65, Čačak, vladan.paunovic@ftn.kg.ac.rs

²⁷⁹ Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka Svetog Save 65, Čačak, sanja.puzovic@ftn.kg.ac.rs

²⁸⁰ Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet tehničkih nauka Svetog Save 65, Čačak, miroslav.radojicic@ftn.kg.ac.rs

shvaćene vremenske dimenzije. Vreme trajanja proizvodnog ciklusa određuje mogući rok isporuke finalnog proizvoda.

Pošto kompanija proizvodi proizvode za specijalne namene, pojedini podaci su poverljivi, pa su se iz tog razloga koristile odgovarajuće oznake i šifre. Podaci o nazivima sklopova, pozicija, operacija, kao i o vremenima izrade po komadu su dostupni i korišćeni su u radu.

Imajući u vidu da proizvodni ciklus predstavlja vremenski period od početka do završetka izrade određenog proizvoda, jasna je intencija svakog proizvođača da skрати proizvodni ciklus, što za posledicu ima povećanje koeficijenta obrta, bolje iskorišćenje kapaciteta i sniženje cene koštanja proizvoda. Tokom serijske izrade proizvoda vreme trajanja operacije i vreme čekanja se smenjuju u različitim intervalima. Vreme proizvodne operacije zavisi od brojnih faktora, a mogu se posebno izdvojiti uticaji karakteristika: samog proizvoda, sredstava za rad i ostvarenog režima rada, organizacije rada itd.

Potrebna snimanja su izvršena u kompaniji „Sloboda“ a.d. Čačak u trajanju od mesec dana, pri čemu su dobijeni podaci o nazivu mašina, broju radnika, broju smena, broju mašina, raspoloživim kapacitetima za rad u jednoj smeni i vreme izrade u cmh za jedan komad. Podaci dobijeni na osnovu izvršenih snimanja su primenjeni za svaki sklop, podsklop i poziciju artikla A-1.



Miroslav Radojičić je redovni profesor Fakulteta tehničkih nauka u Čačku Univerziteta u Kragujevcu, Srbija. Šef je Katedre za industrijski menadžment na istom Fakultetu. Njegove oblasti istraživanja uključuju projektni menadžment, operaciona istraživanja, višekriterijumsko odlučivanje.

2. PRIMENA CPM METODE U USKLAĐIVANJU TEHNOLOŠKIH VREMENA PROJEKTNIH AKTIVNOSI

U nastavku rada je prikazana primena CPM metode u usklađivanju vremena trajanja i redosleda tehnoloških operacija koje se koriste u proizvodnom ciklusu artikla A-1. Proces serijske proizvodnje ovog proizvoda se izvršava paralelnim tipom redosleda operacija, gde svaki komad proizvoda prelazi na sledeću operaciju nakon završene izrade na prethodnoj operaciji.

Proračun je vršen za obim proizvodnje od 80.000 komada koliko je potrebno proizvesti na mesečnom nivou. Izračunata su vremena trajanja proizvodnog procesa za svaku poziciju primenom paralelnog tipa organizacije redosleda izvršavanja proizvodnih operacija, korišćenjem sledećeg izraza:

$$T_{cp} = \sum_{i=1}^m t_i + (q - 1) \cdot t_{i,max} \quad [1]$$

gde je:

T_{cp} – ukupno vreme trajanja serije primenom paralelnog tipa toka izrade serije,

t_i – vreme trajanja i -te operacije,
 $t_{i,max}$ – vreme trajanja najduže operacije,
 q – broj komada u seriji,
 m – broj proizvodnih operacija.

<i>Šifra aktivnosti</i>	<i>Naziv aktivnosti</i>	<i>Prethodna aktivnost</i>	<i>Vreme iz tehnološkog postupka</i>	<i>Vreme trajanja aktivnosti</i>
Čaura				
A ₁	Naručivanje materijala (čaura)	-	45	45
B ₁	Prijem materijala (čaura)	A ₁	2	2
C	Izrada čaure - mehanička obrada	B ₁	20,055609	21
D	Izrada spoja čaure i kapisle	C	8,9069773	9
T ₁	Testiranje (čaura)	D	2	2
Upaljač				
A ₂	Naručivanje materijala (upaljač)	-	30	30
B ₂	Prijem materijala (upaljač)	A ₂	2	2
E	Izrada tela upaljača	B ₂	40,000891	41
F	Izrada vođice	B ₂	61,547472	62
G	Izrada čepa	B ₂	10,240261	11
H	Izrada nosača kapisle	B ₂	18,187345	19
I	Izrada nosača segmenta	B ₂	16,00065	17
J	Izrada segmenta	B ₂	36,32037	37
K	Izrada opruge	B ₂	20,000337	21
L	Izrada igle	B ₂	12,906905	13
M	Izrada udarača	B ₂	20,747026	21
N	Laboracija upaljača	E,F,G,H,I ,J,K,L,M	11,416723	12
T ₂	Testiranje (upaljač)	N	2	2
Granata				
A ₃	Naručivanje materijala (granata)	-	30	30
B ₃	Prijem materijala (granata)	A ₃	2	2
O	Izrada vodećeg prstena	B ₃	8,9068933	9
P	Izrada košuljice otpreska	B ₃	13,333759	14
Q	Izrada spoja košuljice i vodećeg prstena	O,P	110,45887	111
R	Projektil laborisan	Q	49,978091	50
T ₃	Testiranje (granata)	R	2	2
Kompletiranje metka				
S	Kompletiranje metka	A ₃	17,389275	18
T ₄	Testiranje (metak)	S	2	2
Pakovanje metka				
A ₄	Nabavka materijala (pakovanje metka)	S	15	15
B ₄	Prijem materijala (pakovanje metka)	A ₄	2	2
U	Izrada uložaka - bočni	B ₄	1,3335807	2
V	Izrada uložaka - prednji-zadnji	B ₄	0,9523187	1
W	Izrada uložaka - gornji-donji	B ₄	0,9523387	1

X	Izrada kesa za pakovanje	B ₄	1,60011	2
Y	Pakovanje metka	T _{4,U,V,W} , X	4,00044	5

Tabela 1. – Vremena trajanja operacija i njihove međuzavisnosti

U tabeli 1. Prikazani su nazivi aktivnosti, odnosno operacija koje se izvode u okviru proizvodnog procesa, kao i njihove međuzavisnosti. Takođe, primenom izraza [1] izračunata su vremena trajanja proizvodnog procesa za svaki sklop i poziciju koji se odvijaju u proizvodnog procesa artikla A-1. Svi podaci su korišćeni prilikom konstruisanja mrežnog dijagrama primenom CPM metode.

	I	J	K	L	M	N
35						
36						8073
37						0.08073
38						4.8438
39						
40						6458.40
41						

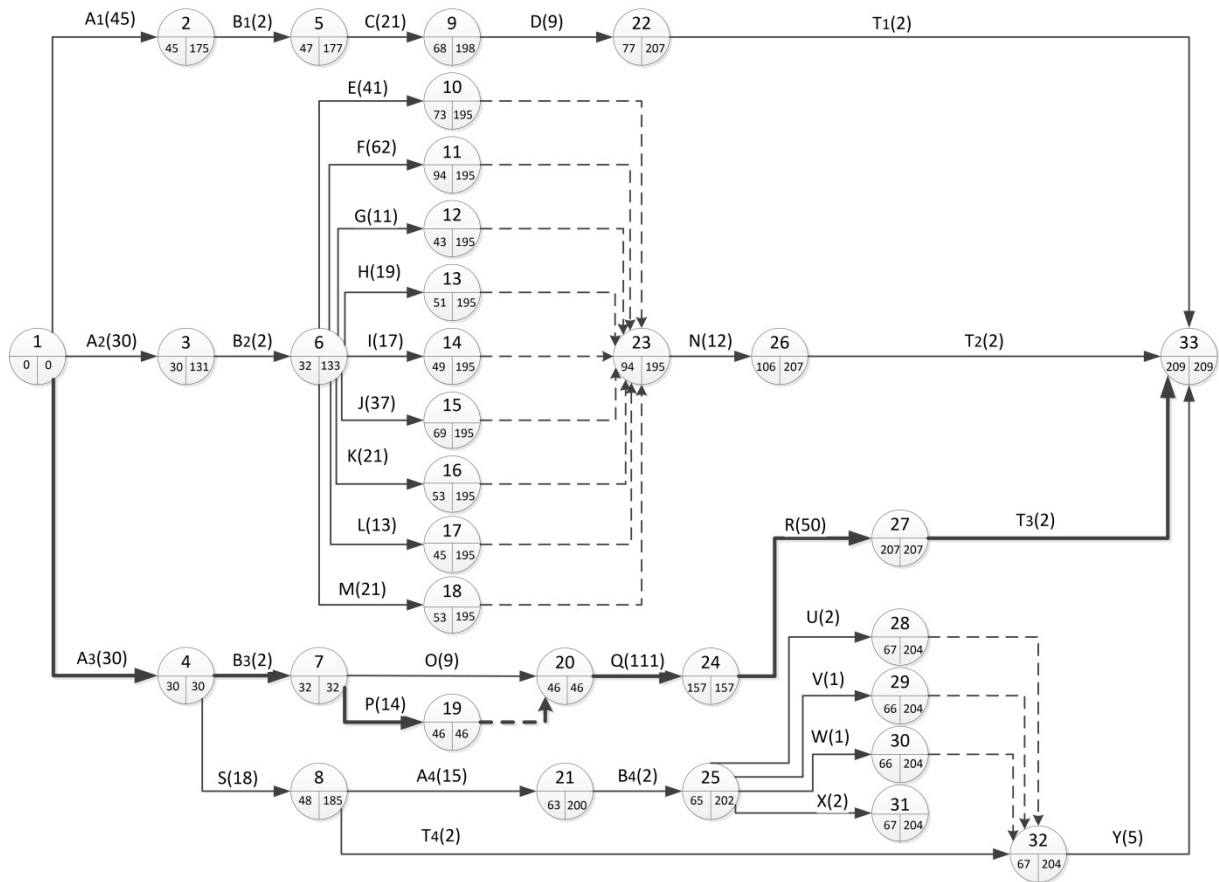
Slika 1. – Ukupno vreme izrade po komadu i za celu seriju pozicije Projektil laborisan

Na slici 1. prikazano je izračunato vreme potrebno za izradu jednog komada za poziciju Projektil laborisan, izraženo u cmh, h i min, kao i ukupno vreme izrade za količinu od 80.000 komada, izraženo u norma časovima. Norma čas predstavlja objektivno potrebno radno vreme za proizvodnju jedinice nekog proizvoda u datim uslovima proizvodnje.

	I	J	K	L	M	N	O	P
30								
31								
32						74967136		
33						749.67136		
34						49.97809		
35								

Slika 2. – Ukupno vremena trajanja operacije pozicije Projektil laborisan

Na slici 2. prikazano je ukupno vreme trajanja operacije pozicije Projektil laborisan izraženo u cmh, h i danima. Primenom CPM metode u mrežnom dijagramu korišćeno je vreme u danima.



Slika 3. – CPM mrežni dijagram

Kritičan put:

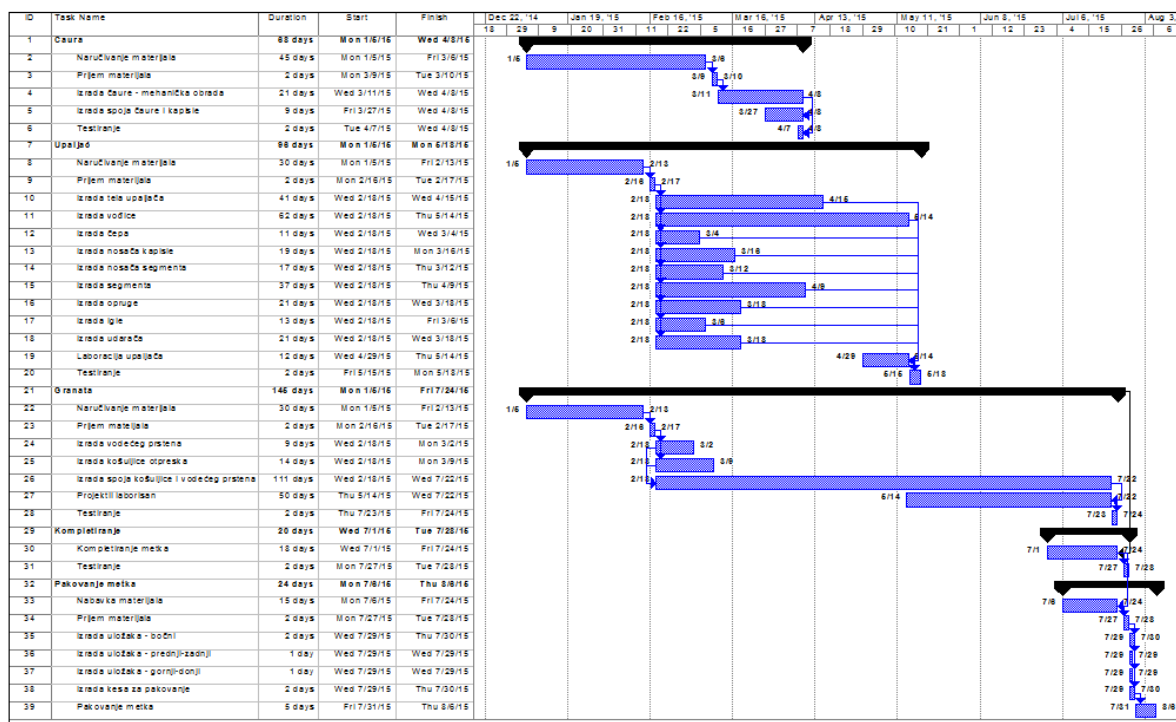
A₃ - Naručivanje materijala (granata); **B₃** - Prijem materijala (granata); **P** - Izrada košuljice otpreska; **Q** - Izrada spoja košuljice i vodećeg prstena; **R** - Projektil laborisan; **T₃** - Testiranje (granata)

Primenom CPM metode konstruisan je mrežni dijagram (slika 3.), gde su prikazana najranija i najkasnija vremena započinjanja svake operacije, kao i kritičan put sa redosledom operacija.

3. PRIMENA MS PROJECT-A U TERMINIRANJU TOKA REDOSLEDA TEHNOLOŠKIH OPERACIJA

Primenom aplikacije MS Project kao početni datum izrade pozicije Projektil laborisan uzet je 05.01.2015. god., a subote i nedelje su tretirane kao neradni dani. U tabeli 1. prikazane su aktivnostima sa vremenima trajanja koja su korišćena u MS Project-u.

Vreme trajanja proizvodnog ciklusa artikla A-1 d je primenom paralelnog tipa toka izrade serije, i ukupno iznosi 157 dana. Na osnovu prethodno izračunatih vremena trajanja svih operacija, dobijena su vremena trajanja ciklusa proizvodnje za svih 5 sklopova, za izradu čaure 68 dana, za izradu upaljača 96, za izradu granate 145, za kompletiranje metka 20 i za pakovanje metka 24 dana. Prva tri sklopa kreću istovremeno sa izradom istog datuma 05.01.2015. god. koji predstavlja i datum početka proizvodnje artikla A-1. Pakovanje metka se je završna operacija ovog proizvodnog procesa, odnosno završava se 06.08.2015. god.



Slika 4. – Grafički prikaz Gantograma

Na slici 4. je dat grafički prikaz paralelnog tipa organizacije redosleda izvršavanja proizvodnih operacija, sa vremenima trajanja za svaku operaciju, početnim i završnim vremenom, gde su kao merne jedinice korišćeni dani.

Paralelnim tipom organizacije redosleda izvršavanja proizvodnih operacija, kod podpozicije izrade upaljača, operacije pod rednim brojem 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 i 18, kao i kod podpozicije izrade granate, operacije 24, 25 i 26, mogu započeti istovremeno, odnosno istog dana 18.02.2015. god. što može dovesti do skraćenja vremena trajanja proizvodnog ciklusa. Ukoliko je vreme trajanja operacija racionalnije, tj. ako su manje razlike u vremenu trajanja ovih operacija, onda je i kraće vreme trajanja celokupnog proizvodnog ciklusa. Operacija pod rednim brojem 26, kod izrade granate traje 111 dana, najduže od svih ostalih operacija, što u velikoj meri produžuje vreme proizvodnog ciklusa ovog složenog proizvoda.

4. ZAKLJUČAK

Primenom koncepta CPM prikazane su mogućnosti korišćenja ove metode u funkciji skraćivanja vremena trajanja proizvodnog ciklusa boljim usaglašavanjem pojedinačnih vremena tehnoloških operacija. Prilikom proizvodnja artikla specijalne namene, iako zahteva visoko sofisticirane tehnologije, ipak se pojavljuju izvesna kašnjenja koja zahtevaju ažuriranje planova i terminiranja što korišćenje softvera MS Project omogućava.

Kako terminiranje predstavlja fino planiranje, to primena ove tehnike daje mogućnosti ispunjavanja ove funkcije i u industrijskoj proizvodnji artikala specijalne namene.

LITERATURA

- [1] Anil Kumar, S., Suresh, N. (2008) *Production and Operations Management*, Second Edition, New Age International Publishers, New Delhi.
- [2] Aouam, T., Uzsoy, R. (2015) *Zero-order production planning models with stochastic demand and workload-dependent lead times*, International Journal of Production Research, 53(6), 1661-1679.
- [3] Bhat, Sh. (2008) *Improve profits and reduce cycle time with manufacturing cells*, Advances in Production Engineering & Management, 3(1), 17-26.
- [4] Čala I., Klarin M., Radojičić, M., Erceg, Z. (2011) *Development of a stochastic model for determining the elements of production cycle time and their optimization for serial production in metal processing industry and recycling processes*, Plenary session-Invited papers, Proceedings of I International Symposium Engineering Management and Competitiveness-EMC2011, University of Novi Sad, Technical faculty Zrenjanin, 21-24.
- [5] Díaz-Madroñero, M., Mula, J., Peidro, D. (2014) *A review of discrete-time optimization models for tactical production planning*, International Journal of Production Research, 52(17), 5171-5205.
- [6] Greasley A., (2009) *Operations Managements*, Second edition, John Wiley&Sons, 2009.
- [7] Martinell, F., Piedimonte, F., (2008) *Optimal cycle production of a manufacturing system subject to deterioration*, Automatica (Journal of IFAC), Pergamon Press, Inc. Tarrytown, NY, USA, 44(9), pp. 2388-2391.
- [8] Radojičić, M. (2007) *Menadžment proizvodnjom*, Tehnički fakultet u Čačku, Čačak.
- [9] Radojičić, M., Vesić Vasović, J., Nešić, Z. (2010) *Razvoj softverske podrške za upravljanje proizvodnjom*, Tehnički fakultet u Čačku, Čačak.
- [10] Radojičić, M., Vesić Vasović, J., Nešić, Z. (2013) *Application of optimization methods in the function of improving performance of organizational systems*, Monograph, Faculty of Technical Sciences Čačak.
- [11] Radojičić, M., Nešić, Z. & Vesić Vasović, J. (2012) *One Approach to Reduction of Production Cycle Time*, Metalurgia International, 17(9), 110-114.
- [12] Radojičić, M., Nešić, Z., Vesić Vasović, J., Klarin, M., Spasojević Brkić V. (2011) *Model of economic batch size in industrial production (Article)*, Technics Technologies Education Management-TTEM, vol. 6 br. 2, str. 272-280.
- [13] Wang, X., Li, D., O'brien, C., Li, Y. (2010) *A production planning model to reduce risk and improve operations management*, International Journal of Production Economics, 124(2), 463-474.
- [14] Zheng, L. Y., et al., (2008) *Key characteristics management in product lifecycle management: a survey of methodologies and practices*, Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers – Part B – Engineering Manufacture, vol. 222 Issue 8, pp.989-1008.

ODRŽIVE CENE ELEKTRIČNE ENERGIJE IZ OBNOVLJIVIH IZVORA ELEKTRIČNE ENERGIJE

SUSTAINABLE ELECTRICITY PRICE FROM RENEWABLE ELECTRICITY GENERATION

dr Dragoljub Tica, dipl.el.ing.²⁸¹
Aleksandra Galonja, student ekonomije²⁸²
Andrej Kurtović, student elektrotehnike²⁸³

Sadržaj: *Potrebno je uraditi analizu cena električne energije dobijene iz obnovljivih izvora električne energije, koji mogu biti kandidati za proizvodnju potrebne električne energije konzuma AP Vojvodine. To su sledeći tipovi izvora električne energije: hidroelektrane (TIP1), vetroelektrane (TIP2), solarne (sunčeva energija) elektrane (TIP3) i bioelektrana (biogas) (TIP4). Sa različitim cenama električne energije za navedene tipove elektrana analiziramo isplativost izgradnje pomoću tri metode: (1) diskontni metod, (2) metod interne kamatne stope i (3) metod povrata uložених sredstava. Analizom nisu do kraja precizno obuhvaćeni troškovi svakog tipa elektrane ponaosob ali je to sasvim dovoljno da se sve tri metode urade. Ova analiza daje odgovor potencijalnom investitoru da li ima ili nema interesa da ulaže kod nas sa aktuelnim cenama električne energije, ponaosob za svaku vrstu obnovljivih izvora električne energije.. Ako nema zarade sa aktuelnim cenama električne energije analiza daje odgovor kolika cena električne energije mora biti da bi potencijalni investitor uopšte bio zainteresovan da ulaže sredstva za izgradnju određenih tipova elektrana. Za investitora ima smisla da ulaže novčana sredstva ukoliko su ispunjena sva tri uslova: neto sadašnja vrednost mora biti pozitivna, interna kamatna stopa mora biti preko 7% i da mu se uložena sredstva vrate pre 10 godina.*

Ključne reči: *Električna energija, hidroelektrana, vetroelektrana, solarna elektrana, bioelektrane, diskontni metod, metod interne kamatne stope i metod povrata uložених sredstava*

Abstract: *It is necessary to analyse the assessment of the economic efficiency of five types of electricity sources that could be used for producing the electricity required for the Autonomous Province of Vojvodina. These are the following types of electricity sources: 240 MW hydroelectric power plants (type 1), wind turbines with total power of 140 MW (type 2), solar power plants with total power of 140 MW (type 3) and 100 MW power biogas plants (type 4). All the types are analysed with the use of three methods: (1) the discount method, (2) the method of internal interest rates and (3) the method of cost recovery. The analysis does not involve the exact cost of each type of plant, but the data given enable the application of all the three methods. This analysis provides an answer to the potential investor whether or not the investment may be profitable at our current prices of electricity for each analyzed fuel (hydro energy - type 1, wind energy - type 2, solar energy - type 3 and biogas energy - type 4*

²⁸¹ Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Departman za industrijsko inženjerstvo i menadžment, Trg Dositeja Obradovića 6, Novi Sad, Srbija, dragoljub.tica@yahoo.com

²⁸² Student, Singidunum Centar Novi Sad, galonjaaleksandra@gmail.com

²⁸³ Student, Technische Universität Wien Österreich, andrejkurtovic95@gmail.com

). *If profit cannot be achieved at current electricity prices, the analysis provides an answer how high the price of electricity should be so that a potential investor might be interested to invest funds into the construction of certain types of plants.*

In an investor's view, it may seem purposeful to invest funds if all the three conditions are met: net present value must be positive, the internal rate of interest must be over 7%, and that the invested funds should be returned in less than 10 years' time.

Key words: *Electricity, hydropower, wind farms, solar power plants and biogas plants, the discount method, internal rate of return and payback method*

1. UVOD

Svaki investitor pre nego što uloži sopstvena sredstva u bilo kakvu proizvodnju, pa samim tim i proizvodnju električne energije želi da na startu dobije odgovor po kojoj ceni može taj proizvod prodavati, koliko vremena, ko mu je garant za to i kolika mu je dobit. U ovom slučaju garanciju za cenu isporučene električne energije i koliko vremena može po toj ceni da se ostvari isporuka daje vlada države gde se to gradi. Da bi investitor bio siguran u šta ulaže novac i kolike su mu dobiti sa različitim cenama električne energije po kWh za svaki tip elektrane ponaosob moramo dati ocenu efikasnosti investicije.



Dragoljub Tica rođen je 1954. godine u Baču. Srednju elektrotehničku školu završio u Novom Sadu 1973. godine. Fakultet tehničkih nauka, elektrotehnički odsek, energetski smer u Novom Sadu, završio 1978. godine sa temom diplomskog rada: *Greške u merenju električne energije sa izračunavanjem korekcionih faktora za konzum AP Vojvodine*. Magistrirao na Ekonomskom fakultetu u Subotici 1991. godine sa temom magistarskog rada: *Izbor optimalne varijante snabdevanja električnom energijom SAP Vojvodine do 2010. godine primenom razlomljeno linearnog (hiperboličkog) programiranja*.

Doktorirao na Ekonomskom fakultetu u Subotici 2013. godine sa temom doktorske disertacije: *Matematički programi za donošenje strateških odluka pri investiranju u elektroprivredu*.

Nakon diplomiranja radio je dve godine u elektrotehničkoj školi "Mihajlo Pupin" u Novom Sadu. Od 1979. godine zaposlen u Elektrovojvodini u Sektoru investicija. Do 1981. godine radio kao saradnik na pripremi i nadzoru TS 110/x kV. Od 1983. godine nakon položenog stručnog ispita radio kao odgovorni nadzorni organ sa kompletnom pripremom na transformatorskim stanicama TS 400/x kV, 220/x kV, 110/x kV i dalekovodima naponskog nivoa 400kV, 220kV i 110kV. Godine 1984., godine radio na pripremi i izgradnji Toplane-termoelektrane-II faza u Novom Sadu. Godine 1986., radio na prethodnim pripremnim investicionim radovima na obnovljivim izvorima električne energije i vodio pripremu i nadzor vetrogeneratora snage 16,4 kW u banji Junaković kod Apatina kao pilot projekat na konzumu AP Vojvodine.

Od 1987. do 1991. godine kao glavni inženjer bio koordinator svih elektro radova za bager i infrastrukturu Rudnika Kovin u Kovinu: kontrolisao i vršio prijem opreme proizvedene u Nemačkoj, Španiji i Holandiji. Odgovorni izvođač radova bila kompanija Orenštajn & Kopel

iz Lübecka. U istom periodu bio odgovorni nadzorni organ elektro radova po međunarodnom ugovoru između AP Vojvodine i Mađarske na izgradnji 400 kV dalekovoda od transformatorske stanice 400/x kV Bikovo u Subotici do transformatorske stanice 400/x kV Šandorfalva u Segedinu. Od 1991. godine kao rukovodilac vodio poslove Rukovodioca odeljenja za pripreme radove u Elektrovjvodini. Od 1994. godine kao rukovodilac vodio poslove Rukovodioca sektora razvoja i energetike (izrada srednjoročnih i godišnjih planova razvoja Elektrovjvodine i praćenja potrošnje električne energije u Elektrodistributivnom centru EV). U tom periodu omogućeno je daljinsko očitavanje podataka: vrh potrošnje i protok el. energije sa 90% trafostanica 110/x kV koje su povezane sa ED centrom EV.

Od 1997. do 2001. godine bio generalni sekretar JUKO CIRED-a Komiteta za elektrodistributivnu delatnost Jugoslavije (u to vreme Srbija i Crna Gora).

U period od 1993. godine sve do sada aktivno učestvuje u naučno istraživačkoj delatnosti na stručnim seminarima kao autor i koautor radova iz oblasti elektroprivrede, građevinarstva i ekonomije.

Od 1997. godine ulazi u tim borda direktora za EPS JP „ELEKTROVOJVODINA“ Novi Sad i kao direktor vodi poslove iz oblasti investicija, energetike i razvoja koji se obavljaju u Sektorima: investicija, razvoja i energetike.

Sredinom 1997. godine oblast poslovanja se proširuje novim Sektorom-Centrom za kvalitet po standardima ISO 9000, a 1998. godine uvodi se sistem kvaliteta po standardima ISO 9000 za celo preduzeće kao prvo javno preduzeće u SR Jugoslaviji.

Godine 1999., JP „ELEKTROVOJVODINA“ Novi Sad učestvuje na oceni uvedenog sistema kvaliteta po standardima ISO 9000 i osvaja Oskar kvaliteta kao najuređenije veliko Preduzeće u SR Jugoslaviji u primeni uvedenog sistema kvaliteta. Od 1999. godine do 2001. godine kao direktor u svojstvu direktora projekta sa timom inženjera vodi investiciju NORCEV-a (nastavno obrazovni rekreacioni centar Elektrovjvodine) neto površine 5.000 m² na Iriškom Vencu.

Godine 2003., ostvaruje pravo na licence za projektovanje i izgradnju objekata iz oblasti energetike i telekomunikacija.

Od 2003. godine pa nadalje odlazi u privatnu firmu „MTM NEKRETNINE“ u Novom Sadu i sa timom inženjera rukovodi investicijama na izgradnji poslovno-stambenih objekata u Novom Sadu neto površine oko 7.000 m².

Od 2006. godine zaposlen u JKP „Stan“ u Novom Sadu kao glavni inženjer elektro radova, gde je između ostalog bio odgovorni rukovodilac elektro radova na izgradnji poslovno stambene zgrade – više lamela u Novom Sadu površine oko 8.000 m² i kompletne rekonstrukcije sa dogradnjom hotela Izvršnog veća AP Vojvodine na Andrevlju neto površine preko 4.000 m².

Od 01.01.2012. godine ponovo zaposlen u privatnoj firmi “MTM NEKRETNINE” u Novom Sadu na rukovodećim poslovima vezanim za izgradnju poslovno-stambenih objekata u Novom Sadu. Zbog prestanka poslova “MTM NEKRETNINE” u investicionoj izgradnji stambeno-poslovnih zgrada od 10.10.2014. godine nalazi se na evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje.

2. METODA OCENE EFIKASNOSTI INVESTICIJA

Postoji dinamička ocena efikasnosti investicija gde se polazi od individualne koristi investitora pri oceni investicija. Primenom ove metode investitor donosi odluku da li je celishodnije novac ulagati u investicije ili ulagati u poslovnu banku. Primenljivost ove metode

više je prisutna u zemljama kapitalističkog načina privređivanja zbog izraženog individualnog interesa u investiranju. U praksi se najčešće susreću sledeći metodi [1]:

- diskontni metod,
- metod interne kamatne stope i
- metod anuiteta.

Kod razvojnih programa možemo koristiti [1]: metod povrata uložениh sredstava.

S obzirom da ćemo na praktičnom primeru efikasnosti investicija ovih pet tipova elektrana koristiti: diskontni metod, metod interne kamatne stope i metod povrata uložениh sredstava, daćemo kratki opis ovih metoda.

2.1. DISKONTNI METOD

Diskontovanje se vrši primenom sledeće formule:

$$NSV=(P_1/(1+k)+P_2/(1+k)^2+\dots+P_n/(1+k)^n)-(T_0+T_1/(1+k)+T_2/(1+k)^2+\dots+T_n/(1+k)^n)$$

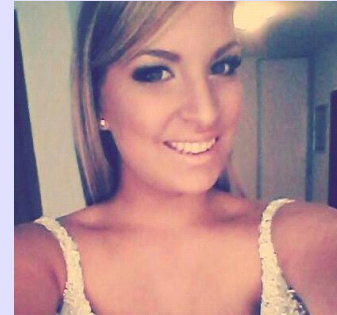
Pri čemu su: NSV-neto sadašnja vrednost; P_1, P_2, \dots, P_n – prihodi; T_1, T_2, \dots, T_n – troškovi; T_0 – investicioni iznos troškova; k – stopa ukamaćenja kapitala i n – broj godina investiranja.

2.2. METOD INTERNE KAMATNE STOPE

Ovom metodom se izračunava stopa dobiti koja se naziva internom kamatnom stopom. Za primenu ove metode koristi se sledeća formula:

$$F_r((1+k)^n-1/k(1+k)^n) - I = 0$$

Gde su: F_r – finansijski rezultat, I – investicioni iznos troškova, n – broj godina investiranja i k – kalkulaciona kamatna stopa.



Aleksandra Galonja rođena je 03.06.1995. godine u Novom Sadu. Osnovnu i srednju Ekonomsku školu završila u Novom Sadu. Student je Univerziteta Singidunum Centar Novi Sad. Govori engleski i nemački jezik. U radu aktivno koristi programske pakete: Word, Excel i Power Point.

2.3. METOD POVRATA ULOŽENIH SREDSTAVA

Formula za izračunavanje glasi:

$$t = \frac{I}{P-T}$$

pri čemu su: t – vreme povrata uložених sredstava, I – visina uložених sredstava, P – godišnji prihod i T – godišnji troškovi.

U praksi se daje prednost za slučaj kada je vreme povrata uložених sredstava kraće (izraz “ t ” je manje) i obrnuto.

3. PROCENA EKONOMSKE EFIKASNOSTI PROIZVODNIH KAPACITETA

Uradićemo analizu procene ekonomske efikasnosti četiri tipa izvora električne energije koji mogu biti potencijalnim investitorima kandidati za proizvodnju električne energije za konzum AP Vojvodine. To su, hidroelektrane snage 240 MW (TIP1), vetroelektrane 140 MW (TIP2), solarne elektrane 140 MW (TIP3) i elektrane na biogas 100 MW (TIP4). Analiza za svaki tip izvora električne energije urađena je pomoću tri metode i to: (1) diskontni metod, (2) metod interne kamatne stope i (3) metod povrata uložених sredstava. Analiza nije precizno obuhvatila troškove, jer bi takva analiza bila predmet posebnog istraživanja.



Andrej Kurtović rođen je 01.08.1995. godine u Banja Luci. Osnovnu školu i gimnaziju završio je u Banja Luci. Zadnje dve godine je završio internacionalnu gimnaziju informatičkog smera takođe u Banja Luci. Student je Technische Univerzitet Wien, Ostereich. Govori engleski nemački jezik.

U radu aktivno koristi programske pakete: Word, Excel i Power Point kao i programski jezik Java za programiranje.

3.1. HIDROELEKTRANE 240MW (TIP1)

3.1.1. Diskontni metod

T_0 -investicioni iznos (visina uložених sredstava) je:

• $1,15 \times 10^6$ €/MW [2] (investiciona vrednost po MW instalisane snage) pa je to za 240 MW = 276.000.000€.

P -godišnji prihod je:

● 240 MW x 4.500 sati [2] (ovaj tip elektrane toliko vremena radi godišnje a ostalo vreme su remontu) x 6€C (pretpostavimo da je ovo uprosečena cena električne energije u Srbiji)=64.800.000 €. $P_1=P_2=\dots=P_{30}=64.800.000$ €.

T-godišnji troškovi su (na osnovu iskustva autora rada u Elektroprivredi Srbije):

- sopstvena potrošnja za elektranu je oko 1% od prihoda pa to iznosi $64.800.000 \text{€} \times 0,01 = 648.000 \text{€}$,
- tehnički gubici u prenosu (visoki napon) 5% od prihoda i u distribuciji (srednji i niski napon) 10% od prihoda što ukupno čini 15% od prihoda (nije uzeta u obzir neovlašćena potrošnja-krađa el. energije) pa je to ukupno: $64.800.000 \text{€} \times 0,15 = 9.720.000 \text{€}$,
- plate zaposlenim sa materijalnim troškovima (grejanje, klimatizacija, automobile, oprema...) 500(radnika) x 1.500 €(bruto) x 12(месеци)=9.000.000 €,
- distributivna razlika za distribucije koje isporučuju el. energiju (plate, investicije, razvoj, remontu...) je oko 20% pa to iznosi: $64.800.000 \text{€} \times 0,20 = 12.960.000 \text{€}$,
- prenosna razlika (prenos el. energije od elektrane do distribucije-potrošača: plate, razvoj, investicije ...) je oko 6,6% pa je to: $64.800.000 \text{€} \times 0,066 = 4.276.000 \text{€}$ i
- minimalno održavanje bez kapitalnih remonata iznosi oko 3% od investicione vrednosti pa je to: $276.000.000 \text{€} \times 0,03 = 8.280.000 \text{€}$.
- troškovi ukupno: 44.884.000 €

Da bi se model rešavao računom opšta formula troškova za svih pet tipova elektrana je sledeća:

$$T = a_1P + a_2P + 18.000a_3 + a_4P + a_5P + a_6T_0.$$

Gde je:

P-prihod i on varira po elektranama jer je u funkciji količine proizvedenih kWh,

T_0 -investiciona vrednost elektrane koja je različita za svaki tip elektrane,

a_1 -sopstvena potrošnja elektrane koja se kreće od 0,5-5% iznosa prihoda,

a_2 -tehnički gubici električne energije koji su uprosečeno 15% prihoda,

a_3 -broj radnika je različit za svaki tip elektrane,

a_4 -distributivna razlika je 20% od prihoda,

a_5 -prenosna razlika je 6,6% od prihoda i

a_6 -održavanje elektrane se kreće od 0,5-3% investicione vrednosti.

Uzmimo da je:

- $n=30$ godina, $k=0,05$ (5%) i cena el. energije 6€C/kWh.

Dobija se da je NSV za taj period (zaokružen na milione €): 35.000.000 € što nam govori da je cena električne energije u Srbiji niska i da sa tom cenom nije moguće uraditi kvalitetno kapitalne remonte elektrana iz sopstvenih sredstava već se to finansira iz budžeta Republike Srbije. Sadašnja uprosečena cena el. energije u Svetu je oko 10 €/kWh a da vidimo šta bi značilo za nas kad bi ona iznosila 8 €/kWh. Tada je NSV za taj period i ovaj tip elektrane: 227.000.000 €.

3.1.2. Metod interne kamatne stope

Ako uzmemo da je kalkulatorna stopa $k=5\%$ tada je za cenu od 6€/kWh interna kamatna stopa $k_1=6\%$ a za cenu od 8 €/kWh interna kamatna stopa $k_1=11,3\%$ Vidimo da je interna kamatna stopa za cenu od 8€/kWh veća od kalkulatorne stope pa ima interesa od strane investitora da donese odluku o efikasnosti investiranja.

3.1.3. Metod povrata uložениh sredstava

Za cene električne energije od 6€/ i 8€/kWh električne energije vreme povrata uložениh sredstava je sukcesivno 10 godina i 7 godina. Pomoću ove metode se zaključuje da je za investitora prihvatljiva cena od 8€/kWh.

3.2. TABELARNI PRIKAZ NSV, INTERNE KAMATNE STOPE I POVRATA ULOŽЕНИH SREDSTAVA TIPOVA ELEKTRANA 1,2,3 i 4 SA CENAMA 6,8,15 i 20€/kWh

Primenjujući metodologiju datu u tački 3.1. za hidroelektranu 240 MW (TIP1) urađene su vrednosti NSV, interne kamatne stope i vreme povrata uložениh sredstava za hidroelektrane 240 MW (TIP1), vetroelektrane 140 MW (TIP2) , solarne elektrane 140 MW (TIP3) i bioelektrane 100 MW (TIP4) selektivno za cene električne energije od 6, 8, 15 i 20 €/kWh. Ovi podaci su dati u tabeli br. 1.

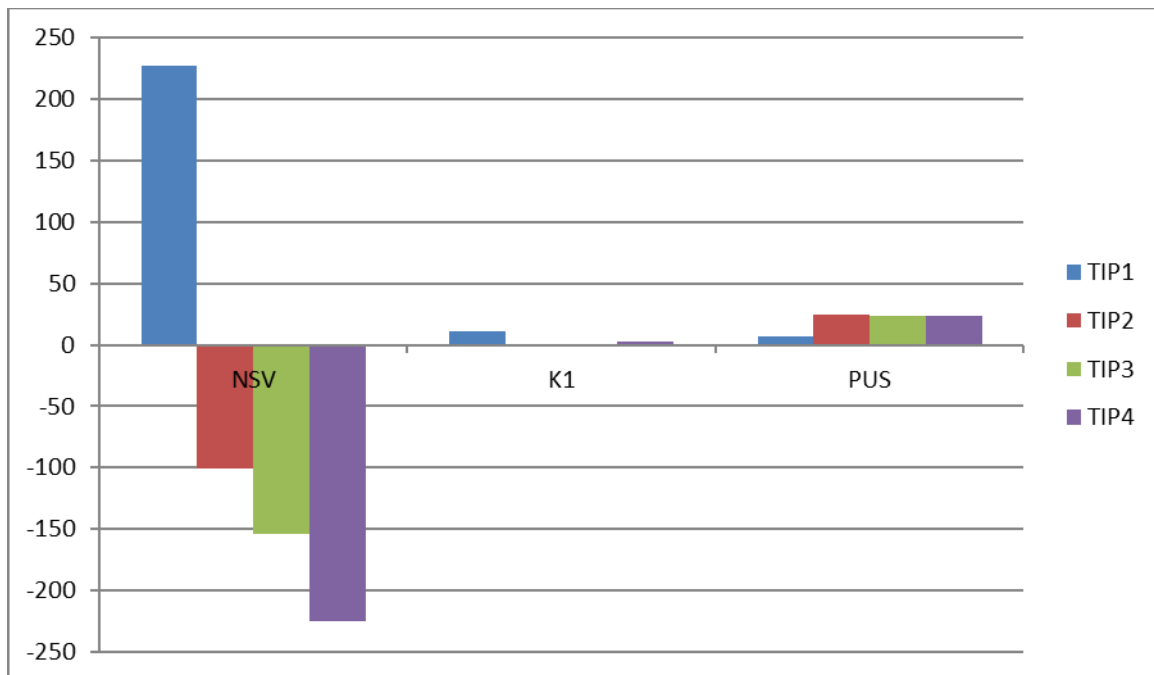
Redni broj	Metod	Cena el. energije	Vrsta elektrane			
			TIP1	TIP2	TIP3	TIP4
1.	Diskontni metod	6€/kWh	35	-143	-212	-320
		8€/kWh	227	-101	-154	-225
	NSV	15€/kWh	900	47	46	135
	X1.000.000	20€/kWh	1280	152	189	389
2.	Interna	6€/kWh	6	0,07	0,06	0,04
	Kamatna	8€/kWh	11,3	0,3	0,6	2,2
	Stopa	15€/kWh	27,5	7,1	6,2	8,0

	K_1 (%)	20€/kWh	30	10,5	9,6	12,6
3.	Povrat	6€/kWh	10	38	33	88
	Uloženih	8€/kWh	7	25	23	24
	Sredstava	15€/kWh	5	10	11,2	7
	t(godina)	20€/kWh	2,7	8,6	8,2	5

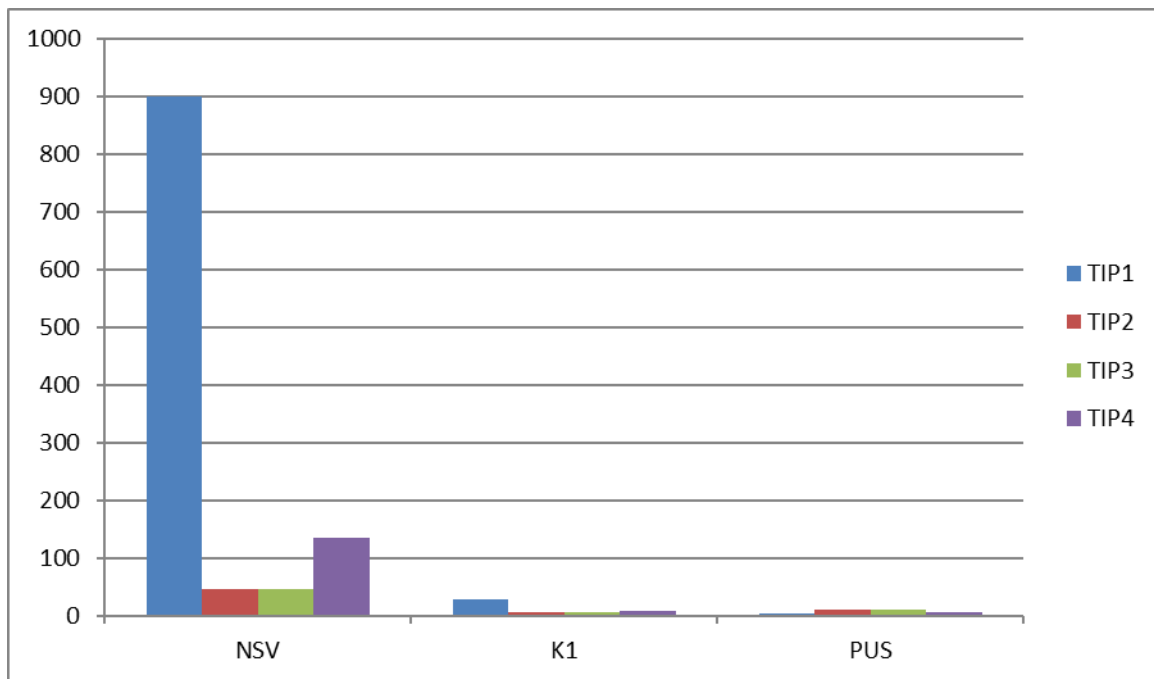
Tabela br. 1: NSV, Interna kamatna stopa i vreme povrata uloženih sredstava za elektrane TIP1, TIP2, TIP3 i TIP4 za cene električne energije za 6,8,15 i 20€/kWh. **Izvor:** Autori rada

Napomena:

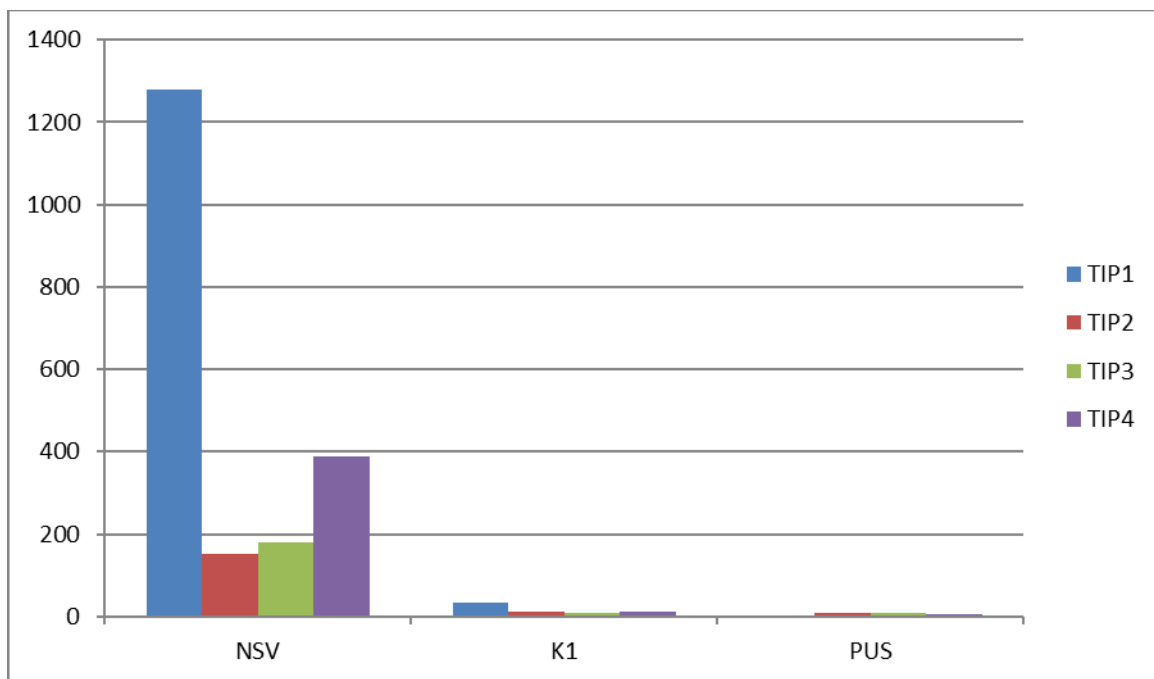
- $1,15 \times 10^6$ €/MW i 4.500h/god za TIP1 [2] (investiciona vrednost po MW instalisane snage i vreme rada na godišnjem nivou a ostalo vreme su remontu)
- $1,54 \times 10^6$ €/MW i 1.700h/god za TIP2 [2] (investiciona vrednost po MW instalisane snage i vreme rada na godišnjem nivou-broj sati sa vetrom)
- $2,4 \times 10^6$ €/MW i 2.300h/god za TIP3 [3] (investiciona vrednost po MW instalisane snage) i [4] (vreme rada na godišnjem nivou-broj sunčanih sati)
- $3,9 \times 10^6$ €/MW i 5.700h/god za TIP4 (investiciona vrednost po MW instalisane snage i vreme rada na godišnjem nivou a ostalo vreme su remontu)



Slika 1: Neto sadašnja vrednost (NSV), Interna kamatna stopa (K1) i Vreme povrata uloženih sredstava (PUS) za elektrane TIP1, TIP2, TIP3 i TIP4 sa cenom od 8€/kWh isporučene električne energije **Izvor:** Autori rada.



Slika 2: Neto sadašnja vrednost (NSV), Interna kamatna stopa (K1) i Vreme povrata uložених sredstava (PUS) za elektrane TIP1, TIP2, TIP3 i TIP4 sa cenom od 15€/kWh isporučene električne energije **Izvor:** Autori rada.



Slika 3: Neto sadašnja vrednost (NSV), Interna kamatna stopa (K1) i Vreme povrata uložених sredstava (PUS) za elektrane TIP1, TIP2, TIP3 i TIP4 sa cenom od 20 €/kWh isporučene električne energije **Izvor:** Autori rada.

4. ZAKLJUČAK

Preduslov da bi investitori ulagali novčana sredstva u proizvodnju električne energije sa hidroelektranama (TIP1) jeste da cena električne energije mora iznositi barem 8 €/kWh (to je 80% svetske cene koja je u prosečno 10 €/kWh), a ne oko 6 €/kWh koliko je sada. Sa ovom cenom električne energije elektroenergetski sistem Srbije može bez budžetske pomoći obaviti kvalitetno redovno održavanje, investiciono održavanje, kapitalne remonte i izgradnju novih objekata.

Što se tiče vetroenergije (TIP2) i elektrana na biogas (TIP4) investitor ima interesa da ulaže ako je cena po kWh minimum 15 €C a za solarnu energiju (TIP3) to je 20€/kWh. Ukoliko bi se kod nas pojavio investitor za obnovljive izvore električne energije tada mu je republička vlada garant za cenu od 15 ili 20€/kWh a može da naplati od kupaca samo po sadašnjoj ceni 6 €/kWh. To mogu sebi da dozvole samo privredno i ekonomski razvijene države gde su cene električne energije preko 20€/kWh.

LITERATURA

- [1] Vunjak, N. (1995) *Financial management*, Ekonomski fakultet, Subotica, pp. 269-276.
- [2] Čalović M., Mesarović M. (LXI). Wind Power Plants in modern Power Systems. The Journal of the Union of Yugoslav Electric Power Industry, 2009, (br 1), pp. 3-14.
- [3] www.solarnipaneli.org/solarni-paneli-2, preuzeto 15.10.2015. godine.
- [4] www.planeta.org.rs/60/10_energija.htm, preuzeto 15.10.2015. godine.

RESEARCH AND ASSESSMENT OF THE ORGANIZATIONAL MATURITY IN PROJECT MANAGEMENT IN BULGARIAN INDUSTRIAL ENTERPRISES AFTER THE EXAMPLE OF THE NORTH EAST PLANNING REGION

ISTRAŽIVANJE I PROCENA ORGANIZACIONE ZRELOSTI PROJEKTOG MENADŽMENTA U BUGARSKIM INDUSTRIJSKIM PREDUZEĆIMA PO UZORU NA SEVEROISTOČNI PLANSKI REGION

Mihail Ivanov, PhD student²⁸⁴
PhD Svetlana Lessidrenska, assoc. prof.²⁸⁵

Abstract: *Projects are main organizational form of implementation of changes in Bulgarian Industrial enterprises. Project-orientated management is a basic concept for management of each successfully growing business organization. Each project creates novelty in a situation of high uncertainty, and this requires expert knowledge and experience. The organizational maturity assessment in project management in the industrial sector in Bulgaria is required as a source of competitive advantage.*

The subject matter of research in this report is application of models for organizational maturity in small and medium industrial enterprises, successfully implemented projects, funded by the funds of European Union.

Key words: *organizational maturity, project management, Bulgarian enterprises, north east planning region*

Sadržaj: *Projekti su osnovni organizacioni oblik sprovođenja promena u bugarskim industrijskim preduzećima. Projektно orijentisano upravljanje je osnovni koncept upravljanja svake uspešne i rastuće poslovne organizacije. Svaki projekat stvara novinu u uslovima visoke neizvesnosti, a to zahteva stručno znanje i iskustvo. Procena organizacione zrelosti u upravljanju projektima u industrijskom sektoru u Bugarskoj je potrebna kao izvor konkurentske prednosti.*

Predmet istraživanja u ovom radu je primena modela organizacione zrelosti u malim i srednjim industrijskim preduzećima, uspešno realizovanih projekata, koji se finansiraju sredstvima Evropske unije.

Ključne reči: *organizaciona zrelost, upravljanje projektima, bugarska preduzeća, severoistočna planska regija*

²⁸⁴ Technical University of Varna, 1, “ Studentska “ Str., Varna 9010, Bulgaria, misho_ivanov_1@abv.bg

²⁸⁵ Technical University of Varna, 1, “ Studentska “ Str., Varna 9010, Bulgaria, svetla06@gmail.com

1. Introduction

At the present stage when the project approach has been recognized as a worldwide standard of work and applies to all successful operating business organizations, certain actuality gain issues related to assessing the level of organizational maturity in the application of methods and tools of project management.

A measure of organizational maturity in project management is the degree of implementation of the project approach in the practice of the enterprises.

Modern economy based on knowledge objectively requires active development of methods and tools aimed at effectively exploiting of the intellectual capital as a source of competitive advantage of the regional and global markets.

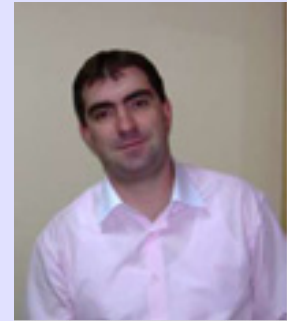
The dynamics of the 21st century approves project-oriented management as a basic concept of the strategic management.

2. Models for assessment of the organizational maturity in project management

The concept of organizational maturity in project management in a number of scientific publications is identified by the organization's ability to select and manage projects in a way that most effectively contribute to achieving its strategic goals.

The growth of the organizational maturity in project management is directly related to improvement of the organizational knowledge, i.e. creating organizational, technological and communication conditions in which knowledge and information assist in solving the organization strategic and tactical objectives [1].

In the basis of successful project management lays the knowledge of project teams as a



Ivanov Mihail, PhD student

Dates 03.12.2011

Occupation or position held Specialist European projects

Name and address of employer

Administration Council of Ministers Bulgaria

Dates 20.07.2002

Occupation or position held Specialist corporate lending

Name and address of employer Municipal bank Bulgaria AD

Dates 03.03.2012

Occupation or position held PhD student in the Department of Economics and Management of the Technical University - Varna

Main activities and responsibilities Study of project potential of business organizations, teaching

Type of business or sector Economy, project management

Dates 10.03.2005

Title of qualification awarded Master of Business Administration

Name and type of organisation providing education and training Technical University - Varna

Dates 03.2004

Title of qualification awarded Master of Accounting and Financial Control

Name and type of organisation providing education and training Varna University of Economics

Level in national or international classification Master

group of professional habits, skills, abilities, life experiences, personal and business contacts. For a basic criteria for organization maturity in the project management is adopted its ability to apply project-based approach for achieving strategic goals and objectives.

Nowadays business organizations apply different models to assess the maturity of the organizational project management. According to Ilina O.N., the maturity level of the organizational project management is determined by three elements: methodology, technology and personnel [1]. The maturity of the organizational project management depends on:

- The level of maturity of the project-orientated processes in the organization;
- The level of maturity in applying project orientated technologies;
- The level of maturity of human resources assurance of the project-orientated activity of the organization.

In the industry sector, two types of organizations could be distinguished at the implementation of the project approach:

1. -process-orientated. The specifics of the business of these enterprises is defined by the process approach in the management of the main activity (enterprises with production line). Accordingly, the project management is applied in the internal development of the business organization, restructuring, creating new products and etc.
2. project-orientated enterprises using the project approach in the management, not only for internal development, but also for implementation of main business activities.

In both types of industrial enterprises, the implementation of the technology of the project management is accepted as an objective necessity, which means enterprises to create and develop the system of project management, orienting its actions towards several basic components: personnel, methodology, organizational structure, technologies.

The development of global business objectively requires competent organizations and expert groups to develop standards related to the project management *[2,4,5,6]. Standards can be divided into three groups depending on the main areas of implementation:

1. standards applied to individual objects of management (mono projects, programs, portfolios of projects) regulating the relevant management processes;
2. standards applied to the subjects of management (competencies of project managers, participants in project teams regarding the requirements for knowledge and qualifications and qualification assessment;
3. standards for assessment of the organizational maturity of the project management system.

In the international practice, several models for assessment of the organizational maturity in project management are wide spread [1,5,3]:

- "staged" models of maturity, describing the individual parameters of development of the system for project management. To this group belongs the model of Harold Kerzner Ph.D, MS Engineering and MBA International Institute for Learning), model PMMM (Project Management Maturity Model (PM Solutions), Project Framework model, model Berkley (The Berkley Project Management Process Maturity Model)
- Model Organizational Project Management Maturity Model (PMI) developed in the Project Management Institute in USA, structured by objects of management (mono

project, programs, portfolio of projects). In this model are presented the levels of maturity specifically for projects, programs and portfolio of projects.

- Models of maturity of the system of project management developed by the school of R. Harris. This group of models includes additional parameters related to personnel management, quality assurance in project management, programs and portfolios of projects.

The model of H. Kerzner⁽²⁾⁻ is one of the most prestigious models for assessing the maturity of the project management to the moment of emergence of the Organizational Project Management Maturity Model (PMI). In contrast to the Project Management Maturity Model, developed by the company PM Solutions, the model of H. Kerzner far more detailed presents the levels of maturity and the methods of transition to higher levels.

It traces the relation between the strategy of the organization and the level of management of projects, as a condition for sustainable competitive advantages. In this model, similarly to PMMM (PM Solutions) are summarized five maturity levels: common language, common processes, common methodology, benchmarking, continuous improvement.

The Berkley Project Management Process Maturity Model demonstrates the active participation of the experts in project management to integrate knowledge and best practices, aiming to increase the efficiency at the project management. The model is based on 5 x 9, developed by PMI (Project Management Institute) of USA and presented in PMBOK (Project Management Body of Knowledge). The best practices in nine knowledge areas and five process groups in the project management are researched. This enables to be determined the current level of maturity and suggested solutions for improving of the organizational management of projects.

Organizational Project Management Maturity Model (PMI) is a standard that ensures an option for any organization to assess and develop effective implementation of projects. This standard contains three interlinked components: knowledge related to the implementation of the best practices in project management, assessment-an instrument, assisting the organization to assess the current maturity in project management and outlining the areas where improvement is needed. For the transition to a higher level of maturity in project management is required improvement that results in achieving the organization strategic objectives.

More and more companies in Central and Eastern Europe adopt the project approach in pursuing global objectives related to value added growth, profit maximization and organizational development.

Models of organizational maturity in project management enable:

- Assessment of the current level of development of the project management system involving external experts and consultants; the main areas requiring improvement of project management and planning of changes in short and long term are outlined. Conducting of benchmarking for the purpose of comparison of their own project practices to those of competitors.
- Certification of companies by determining the level of organizational maturity in project management by selected model.

In the basis of the Organizational Project Management Maturity Model are:

- the best practices in project management, respectively capabilities necessary for the implementation of best practices in specific processes in project management (capabilities),
- the results to be achieved in the implementation of the best practices - key performance indicators (KPI) set in the standard for assessment of the results.

Best practices cover five process groups in the project management identified in PMBOK- initiating, planning, execution, monitoring and controlling and closing. The capability of the organization in implementation of the project management processes is assessed in four stages: standardize, measure, control and continuously improve.

3. Assessment of the organizational maturity in project management of industrial enterprises in The North East Planning Region of Bulgaria.

Industrial enterprises in the country actively apply with project proposals for funding by the European Union. Under Operational Programme "Competitiveness of the Bulgarian economy for 2007 -2013" were contracted and paid off for projects the following sums:

Priority Axis 1 Economic development based on knowledge and innovation

- Submitted 666 projects. Contracted 505 555 000 BGN. Actually paid funds 377 054 000 BGN.

Priority Axis 2. Increasing efficiency of enterprises and promoting supportive business

- Submitted 2453 projects. Contracted 977 332 BGN. Actually paid funds 922 766 000 BGN

Regions in the country	Approved and concluded contracts	Value of concluded contracts
North East	315	226 038
South East	315	345 592
North Central	314	299 349
North West	174	141 471
South Central	549	553 011
South West	1357	926 992

in thousand BGN

Table 1 Concluded contracts for financing projects in areas under OP "Competitiveness of the Bulgarian Economy 2007-2013" [7]

Under Priority Axis 2 priority 2.1 Improving the technologies and management in enterprises procedure „Technological modernization in small and medium-sized enterprises“ in the North East Region – 52 projects to the total value of 47 972 000 BGN are finalized successfully.

In a study conducted among 20 managers of industrial enterprises from the North East Region, successfully completed projects with EU funding for technological modernization, using Project Management Maturity Model (PM Solutions) with five levels of organizational maturity was found:

At starting level are positioned 6 enterprises, which have made their first successful attempts in developing project proposals with the assistance of external experts. The managers of the enterprises successfully have entered on the theory and practice of the project management. The enterprises have a limited number of experts for joining project teams. The

stage of standardizing of documentation has started. There is an interest for adoption of the best practices.

At structural level are positioned 10 enterprises, which successfully implement projects in different priority axis of Operative Programme “Competitiveness of the Bulgarian economy for 2007 -2013”, developed by specialists of the enterprise and with the assistance of external experts. The processes of project management are structured, but not fully documented. The middle level managers need training for participation in project teams. A group of qualified specialists for joining project teams is formed.

At standard level are only 4 companies. These companies successfully implement projects. A full set of management processes is present. Managers are actively involved in making decisions at project management, solving key issues and minimizing risk related to the project’s completion. Project teams have been successfully trained. Audit procedures related to the financing of projects with EU funds are implemented.

Given the above results can be considered that in the industrial enterprises preconditions for a broader implementation of the project approach in the management and building of groups of highly qualified professionals with practical skills for joining project teams are set.

REFERENCES

- [1] Ilina O.N. Methodology of project management: establishment, current status and development, Moscow, Infra M 2015
- [2] Kerzner G., Strategic Planning for Projects, Management Using a Project Management Maturity Model
- [3] Mazur I.I., Shapiro V.D.- Project Management, Omega L, Moscow 2014
- [4] Grawford J.K., The project management maturity model//Information systems management, 2006, vol.23, issue 4
- [5] Organizational Project Management Maturity Model- Newton Square Pennsylvania USA: Project Management Institute 2003
- [6] PMBOK Guide 4th Edition Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute 2008
- [7]www.umispublic.government.bg

ODNOS DRŽAVA – PREDUZEĆE U PROCESU PRIVATIZACIJE

THE RELATIONSHIP BETWEEN STATE AND THE ENTERPRISES IN THE PROCESS OF PRIVATISATION

PhD Slobodan Shajnoski, prof.²⁸⁶

Sadržaj: *Predmet ovog rada je analiza uloge države u procesu privatizacije preduzeća sa društvenim kapitalom. Pri tom osnovno pitanje je: Šta se dešava sa državom u uslovima spore i relativno neuspešne privatizacije? Glavna hipoteza rada je da su tehnike i načini privatizacije omogućili dominantno učešće državnih akcija u strukturi kapitala privatizovanih preduzeća i vremenom usporili uspešno uspostavljanje menadžerskog tipa upravljanja preduzećima. Analiza se temelji na rezultatima makedonske privatizacije koja se sprovodi na osnovu Zakona o transformaciji preduzeća sa društvenim kapitalom od 1993. godine. Generalno, rezultati pokazuju da u prvoj fazi privatizacije skoro da nema privatizovanog preduzeća u kome država nema značajni udeo kapitala, a u takozvanim velikim gubitakima taj udeo ide i do 100% kapitala preduzeća. Tako je kreiran svojevrsni Eldorado državnog voluntarizma u distribuciji društvenog kapitala.*

Ključne reči: *Država, preduzeće, privatizacija, upravljanje*

Abstract: *This paper analyses the role of the state in the process of privatization of the enterprises with social capital. During such process, the main question remains the following: What is happening with the state in conditions of slow and relatively unsuccessful privatization? The main hypothesis of this paper is that the techniques and the models of privatization have resulted in dominant participation of the state in the capital structure in the privatized enterprises, and in time, they have slowed down the establishment of the management type of governance. In general, the results show that in the first phase of the privatization there is almost no privatized enterprises in which the state does not hold significant part of the capital. While in the so-called “large loss-makers”, such part reaches almost 100% of the companies’ capital. This way, a unique Eldorado system has been created, marked with state volunteerism in the distribution of social capital.*

Key words: *State, enterprises, privatization, governance*

1. UVOD

I majući u vidu istorijski kontekst, proces tranzicije i posebno proces privatizacije u državama nastalim posle raspada SFR Jugoslavije, odvijao se bez prethodnih teorijskih analiza i u uslovima dominacije marksističke društvene teorije i teorije udruženog rada u ekonomskim odnosima. Odlučujući je bio očigledan planetarni neuspeh socijalizma kao svetskog procesa i samoupravljanja kao specifičnog socijalističkog sistema. Masovno

²⁸⁶ Evropski univerzitet Republika Makedonija, Bul. AVNOJ 78-1/12, Skoplje,
slobodan.shajnoski@eurm.edu.mk

opredeljenje za prihvatanje ideja i institucija liberalne demokratije bilo je označeno kao liberalna revolucija, s obzirom na to da su "komunistička levica i autoritarna desnica bankrotirali u sferi ozbiljnih ideja". [1] Na ovaj način još jednom u mnogo ubedljivijim uslovima trijumfalno je istaknuta savršenost liberalne demokratije koja je izraz takve forme ljudske zajednice koja zadovoljava najdublje i najosnovnije ljudske porive. To istovremeno označava i "kraj istorije" zato što "u razvoju temeljnih principa i institucija više nema napretka, s obzirom da su sva velika pitanja već rešena" [1]. Međutim i pored ovih, više ideoloških premisa, realni problem ostaje. Ostaje pitanje načina razrešenja dualnog odnosa država – građansko društvo. Dakle, ostaje problem države i u uslovima funkcioniranja moderne liberalne demokratije. To je problem koji ima univerzalni značaj u svim političkim sistemima u kojim funkcioniše država.

Granica između funkcioniranja države i tržišnih mehanizama je predmet velikih političkih i intelektualnih bitaka i diskusija u toku dvadesetog veka. "Danas taj sukob je toliko dalekosežan i obiman da preobražava nas svet i priprema plato za 21 vek." [2]

Istorijsko iskustvo pokazuje da i u sistemima koji su po definiciji liberalni, posebno u toku dvadesetog veka, država je bila nadmoćnija, proširujući svoj domen u onome što je nekad bilo teritorija tržišta. U osnovi ove pozicije države bilo je ubeđenje da "tržište ide u krajnost i lako može da propadne, da ima previše potreba i usluga koje ono ne može da zadovolji, da su rizici veći, a mogućnosti za zloupotrebe prevelike." [2]

Mnogo argumenata ukazuje da država napušta poziciju "obebeđivanja jednake sigurnosti i jednakog zakona za sve", a osnažuje svoje pozicije kao jedan od aktera koji se bori za deo organiziranih društvenih interesa. Na primer, u odsustvu elementarnih tržišnih institucija (berza dugoročnih hartija od vrednosti) država je preko privatizacije izvršila distribuciju akcija društvenog kapitala i pojavila se kao jedan od nosioca interesa u preduzeću. Dalje, u uslovima nepovoljnog političkog i ekonomskog okruženja (ekonomski embargo) država se uključila kao jedan od aktera naftnog biznisa, tobako biznisa, piramidalnoj štednji, itd. Sa ovim je država kreirala uslove i rizik da nastupi



Prof. d-r Slobodan Shajnoski rođen je 09.02.1954 godine u Radozdi kod Struge, Republika Makedonija. Doktorirao na Institutu za sociološka i političko-pravna istraživanja, UKIM, Skoplje, na temu: *Privatizacija i upravljanje akcionarskim društvima u Makedoniji*. Magistrirao na Institutu za sociološka i političko-pravna istraživanja, UKIM, Skoplje, na temu: *Interesi i odlučivanje*. Diplomirao na Pravnom fakultetu Justinijan Prvi, Univerzitet Sveti Kiril i Metodij (UKIM), Skoplje.

Danas radi kao profesor na Evropskom univerzitetu Republika Makedonija (EURM), Skoplje, gde predaje predmete iz oblasti Građanskog prava na Fakultetu za pravne nauke. Dekan je Fakulteta za političke nauke (EURM).

Radio kao direktor u Agenciji Republike Makedonije za privatizaciju, u Ministarstvu ekonomije Makedonije i kao samostalni advokat.

Bio je profesor Naprednog odlučivanja na Biznis Akademiji Smilevski u Skoplju.

Istražuje i objavljuje u oblasti prava, politike i sociologije.

monopol reda, zakonitosti i bezbednosti i da se transformiše u jedan od mnogih organiziranih interesa. Krajnji rezultat je: na malim delovima teritorije vladaju pojedinci ili grupe čiji je jedini zakon njihov interes. Na taj način i Makedonija, kao i Bugarska, Bosna i Hercegovina, Albanija, se približavala opasnosti kad država kao organizacija vlasti zauzima manju teritoriju nego što je država shvaćena kao teritorija. Kakav je uticaj privatizacije u ovim procesima? Radi li se o upotrebi ili o zloupotrebi privatizacije?

2. PRIVATIZACIJA ILI PODRŽAVLJENJE

Bivši britanski premijer Margaret Tačer termin privatizacije je poimala kao sinonim “za slobodno preduzeće”. U suštini za nju privatizacija nije samo povećanje prihoda države ili smirenje sindikata. Radi se o promeni ravnoteže celokupnog društva. Ona je htela da ostvari “demokratiju koja će biti vlasnik kapitala”. To je bila osnovna ideja privatizacije – rasturiti kapital koliko je moguće šire, tako što će svaki biti uključen kao vlasnik, a kad svako može da bude vlasnik, onda svako može da bude i kapitalista. To je novi duh demokratskog kapitalizma – kreće se u različitim formama i nazivima, međutim svugde se razvija ideja da ljudi treba da budu vlasnici. [2]

U literaturi se navode različita značenja pojma privatizacije. Najstarije značenje privatizacije je ono da ona predstavlja prenos nekih usluga ili operacija od javnih agencija na privatne organizacije.

Drugo značenje odnosi se na privatizaciju državnih preduzeća ili njihovih delova – privatizacija na primer, dela industrije finansijskih usluga, koje su pre toga bile “nacionalizovane”. Treće značenje ovog pojma je rasprodaja imovine države. Suština ovakve privatizacije je likvidacija državne imovine za novčanu protivvrednost. Četvrta definicija privatizacije odnosi se na operacionalno shvatanje privatizacije, pri čemu odgovornost države je zadržana, ali se sprovodi preko privatne firme. Tradicionalan izvor ovakve privatizacije je davanje društvenih usluga.

Privatizacija dakle znači prelaz ka privatnom vlasništvu i napuštanje ne samo državnog vlasništva, već i državnu regulaciju, koja ograničava individualna prava korišćenja sredstava. Imajući u vidu makedonske uslove u kojima se sprovodi proces privatizacije, a posebno aspekte ovog rada, kao radnu definiciju privatizacije uzimamo “*prenos prava viška profita nekog preduzeća sa državnog na privatni sektor, sa pridružujućom promenom regulativne politike*”. [3]

Ova definicija ima šire značenje i privatizacija se ne identifikuje samo sa jednostavnom prodajom državnih preduzeća. Šta više, i u slučaju kada je u pitanju prodaja državnih preduzeća, uticaj privatizacije može u većoj meri da zavisi od odluke donete u vezi sa regulacijom (na primer, regulacija sistema telekomunikacija). Privatizacija se u ovom značenju shvata kao proces koji vodi ka povećanoj efikasnosti i razdvajanju državnih preduzeća od državne birokratije, pri čemu je krajni cilj privatno vlasništvo.

Od ovoga proizlazi da je neposredni efekat privatizacije u zameni državne kontrole upravljanja preduzeća sa kontrolom akcionara.

Praksa pokazuje da menadžeri državnih firmi imaju veću mogućnost za slobodnije ponašanje sa aspekta delovanja tržišta, nego menadžeri privatnih firmi. Da bi opstale, privatne firme

moraju da reaguju i na najmanje signale na tržištu. Suprotno tome, menadžeri državnih firmi manje su ograničeni tržišnim zakonitostima, zato što "lakše im je doći do subvencije i svoje postupke maksimalizacije korisnosti da sakriju sa ostvarivanjem bilo kakvih društvenih ciljeva. Tako je moguće da državna preduzeća opstanu, a njihovi menadžeri napreduju i pored sukcesivnih ekonomskih i finansijskih neuspeha". [4] Ipak, u savremenim društvima ne postoji monopol niti jednog oblika vlasništva, a postoji pluralizam vlasničkih formi i konkurencija između vlasničkih formi obezbeđuje prednost jedne od njih.

U suštini problem nije u vlasništvu kao takvom, već u načinu upotrebe (funkcionisanja) vlasništva u uslovima kada je tržište osnovni ambijent i kriterijum funkcionisanja vlasništva. Postavlja se dakle pitanje o načinu i formama upravljanja vlasništvom. Razvitak akcionarskog vlasništva nužno nameće korporativno upravljanje kao formu u kojoj se ona najefikasnije samoproducira i razvija.

Zato, parafrazirajući možemo reci da državno vlasništvo može funkcionisati bez korporativnog upravljanja, ali korporativno upravljanje ne može da funkcioniše bez akcionarskog vlasništva i tržišta. Pitanje konstituisanja korporativnog upravljanja je pitanje kvaliteta akcionarskog vlasništva kao produkta transformacije društvenog kapitala, ali i razvoja institucija njene regulacije – berze, komisije za hartije od vrednosti, centralnog depozitara za hartije od vrednosti itd.

3. AKCIJE POD VOLUNTARISTIČKOM KONTROLOM DRŽAVE

Imajući u vidu konačne rezultate privatizacije, može se tvrditi da sporost sa kojom se realizuje privatizacija, a to znači i neadekvatan izbor modela plaćene privatizacije je osnovni uzrok za relativni neuspeh privatizacije u Makedoniji. Transformacija jednog preduzeća, od pripreme za transformaciju do prodaje i konačne otplate na petogodišnje rate trajala je sedam godina.

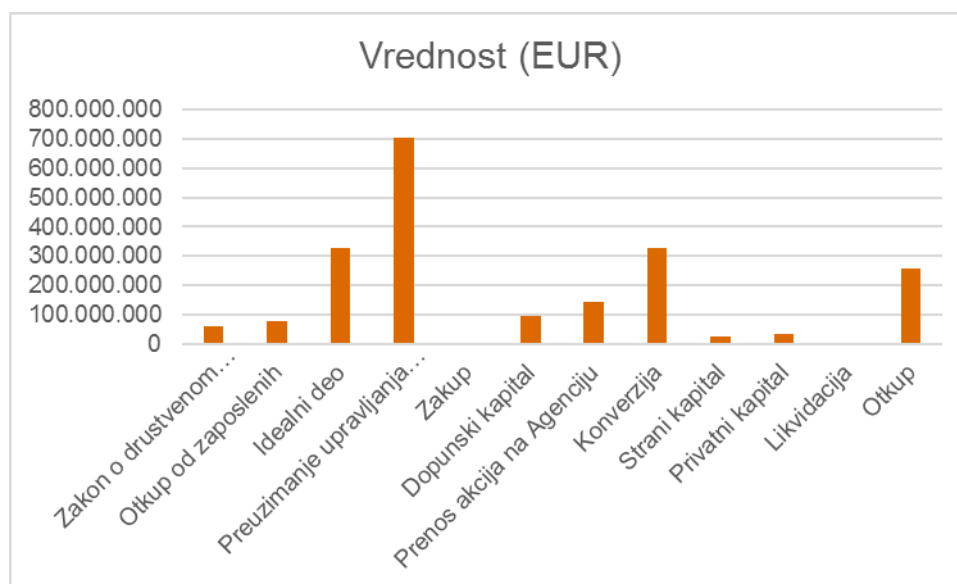
Osnovna greška u strategiji makedonske privatizacije je bilo shvatanje da transformacija društvenog vlasništva ne može se reducirati na akt ukidanja društvenog kapitala preko nominiranja osnovnog titulara. Prema tom shvatanju odnosi privatnog vlasništva mogu se uspostaviti i razvijati samo postepeno i etapno, nikako jednostavnim atakom na društveni kapital. [5] Na toj osnovi bili su odbacivani takozvani brzi modeli privatizacije kao vaučerski model ili kombinovani modeli. Zato su kreatori makedonske privatizacije tvrdili: "Ukoliko bi hteli da pristupimo vaučerskom modelu, prvo bi trebalo da napravimo korak natrag i da izvršimo nacionalizaciju preduzeća, da ih transformišemo u državne, da ih stavimo pod državne stege i onda da odštampano vaučere i podelimo ljudima". [6]

Rezultati pokazuju da ono što smo hteli izbeći eventualnom primenom vaučerskog modela (podržavljenje), dobili smo ga sa realizacijom modela plaćene privatizacije. Broj privatizovanih preduzeća je najveći po modelu otkup od strane zaposlenih i otkup od strane dotadašnjih menadžera. Prema ovim modelima privatizovana su 627 preduzeća sa ukupnom vrednosti od 780 miliona evra što je skoro, po dvema osnovama, jedna trećina makedonske privatizacije. Zajedno sa delom od 327 miliona evra kao konverzija države, učešće zaposlenih i menadžera iznosi oko jedne polovine od ukupne privatizacije (Tabela 1 i Grafik 1).

Model	Vrednost (EUR)
Zakon o društvenom kapitalu	58,528,096
Otkup od zaposlenih	76,965,175
Idealni deo	326,129,029
Preuzimanje upravljanja (Management buyout)	704,681,194
Zakup	595,839
Dopunski kapital	96,739,753
Prenos akcija na Agenciju	145,654,379
Konverzija	327,847,697
Strani kapital	25,257,846
Privatni kapital	34,428,177
Likvidacija	58,138
Otkup	258,780,428
Ukupno	2,055,665,751

Izvor: Agencija za privatizaciju

Tabela br. 1 – Učešće države u ukupnom kapitalom privatizovanih preduzeća



Grafik br. 1 – Učešće države u ukupnom kapitalu privatizovanih preduzeća

Rezultati nisu slučajni. U Zakonu o privatizaciji skoro svi modeli su konstruirani tako da distribucija akcija je usmerena takoreći jedino ka zaposlenima. Vanjska lica su mogla kupovati samo u slučaju ako se akcije predviđene za zaposlene ne prodaju. Isto je i kod osnovnog modela – prodaja preduzeća licima koji preuzimaju upravljanje (MBO), a koji je trebao da osigura direktno uspostavljanje korporativnih odnosa. Model je bio konstruisan i realizovan kao model za distribuciju akcija društvenog kapitala samo ka zaposlenima. U sustini ovaj model je realizovan na jedan paradoksalan način (sa aspekta korporativnog upravljanja), tako da su akcije kupovali zajedno skoro svi zaposleni sa aktuelnim menadžerskim timom. Na ovaj način privatizovana su najveća i najprofitabilnija preduzeća u Makedoniju: AD Pivara-Skopje, AD Alkaloid – Skopje, AD Cementarnica Usje – Skopje i druge. Prvi put kad se odlučilo drugačije (AD Lozar – Bitola bio je prodat kupcima – licima koja su bila van preduzeća, a zaposleni i aktuelni menadžeri zajedno, isto tako su dostavili

svoju ponudu za otkup), nastala je konfliktna situacija u kojoj se pojavila reakcija i određenih vladinih funkcionera i samog premijera sa zahtevima za poništenje odluke.

Iz ove sprege menadžera i radnika uz saglasnost države proizašli su takozvani menadžerski ugovori koji su regulisali prava i obaveze menadžera i radnika u upravljanju preduzećem.

U sustini, osnovni elemenat ovih ugovora bio je prenos prava glasa od akcija sa radnika na menadžere. Posledica je bila nedefinisani nosioci upravljačkog paketa, pa su se češće u preduzećima pojavljivale paralelne skupštine akcionara i paralelni upravni organi sa konkurentskim menadžerskim timovima.

Ovi ugovori su funkcionisali u 103 akcionarska društva pre nego što su Zakonom o trgovačkim društvima od 2004. godine proglašene nezakonitim. U 70,9% ovih društava radnici – akcionari su preneli svoj glas direktorima za vreme zasedanja Skupštine akcionara, u 6,8% akcionari su se saglasili da izvrše transfer akcija u korist menadžera, u 4,9% su prenele pravo da menadžeri imenuju direktore, u 1% su preneli pravo vlasništva akcija, a u 7% su preneli pravo upravljanja.

Problem je u nedefinisanim vlasničkim odnosima ugovornih strana. Radnici su istovremeno i akcionari i menadžeri. To je bila podloga menadžerima, bez posebne odgovornosti da upravljaju preduzećem (velika disperzija akcija uključena u ugovor, u nekim slučajevima u ugovoru je bilo imenovano i više od hiljadu akcionara). Dodatni faktor smanjene odgovornosti menadžera je što se garancija (hipoteka) za eventualne štete iz upravljanja obezbeđivala iz akcija koje su menadžeri posedovali kao uslov da sprovede model otkupa preduzeća. Takođe, u ukupnom učešću od 20% od procenjene vrednosti preduzeća kao uslov za otkup, menadžeri su pojedinačno učestvovali sa 1 – 3% akcija, drugi deo je pripadao radnicima. Tako kupuju kapital za beznačajne pare, a garantuju sa tuđim sredstvima.

Ali to je bilo i plodno tlo za političko – partijski uticaj. Sa učešćem predstavnika neprodatog društvenog kapitala (kao ostatak pri sprovođenju modela) u skupštini akcionarskog društva, kojeg je imenovala vlada, kreirala se mogućnost deo akcionara – radnika da se priključe vladinom predstavniku i na taj način preuzmu upravljanje od aktuelne menadžerske ekipe.

Ovu faktičku situaciju država je i formalno potvrdila izmenom Zakona o transformaciji preduzeća sa društvenim kapitalom. Na osnovu tog zakona, Agencija za privatizaciju koja je sprovodila proces transformacije društvenih preduzeća, dobila je ovlašćenja da imenuje svoje predstavnike u akcionarskim skupštinama privatizovanih preduzeća na deo akcija društvenog kapitala koji nije privatizovan.

Država je direktno preuzela upravljanje i u preduzećima koja su pokazivala velike gubitke u poslovanju – takozvane velike gubitaše. Sa istoimenim zakonom bilo je utvrđeno da država preuzima najmanje 51% akcija na ukupno 25 velikih gubitaša (kasnije se taj broj povećao na 40), koji su pri transformaciji obavezno sprovodili specijalni program prestrukturiranja.

Na ovaj način popustila je sprega radnika i menadžera i uspostavila se sprega države sa menadžerima. Državni menadžeri imali su jedinstvenu ulogu da upravljaju procesom sopstvene transformacije u realne nosioce kapitala u preduzeću.

Sa ovim otkrilo se ono što je bilo pokriveno plastom društvene svojine i samoupravljanja: nominalni vlasnici – radnici samoupravljaajući ostali su bez formalnog vlasništva, a faktički vlasnici, država i tehnostrukture postali su i formalno i faktički vlasnici i upravljači kapitala.

LITERATURA

- [1] Fukujama, F. (1994) *Krajot na istorijata i posledniot covek* Kultura, Skopje, pp. 78
- [2] Jergin, D., Stanislav, J (2004) *Komandni visovi*, Narodna knjiga, Beograd, pp.9
- [3] Jarrow, G. (1989) *Privatizacija u teoriji i praksi*, Pogledi, Split, pp.387
- [4] de Alessi, L.(1989) *Pravo na vlasništvo i privatizacija*, Pogledi, Split, pp.363
- [5] Nedkov, M (1991) *Privatizacija u Republici Makedoniji*, Pravni fakultet, Skopje, pp.17
- [6] Miljovski, J. (1991) *Makedonski reformi nisu eksperiment*, Perspektivi, Skopje, pp.2

KONCEPT UPRALJANJA PROJEKTIMA

PROJECT MANAGEMENT CONCEPT

dr Dejan Gligović, docent²⁸⁷

Sadržaj: *Projekat predstavlja skup složenih aktivnosti koje su jedinstvene i neponovljive uokvirene u poslovni poduhvat koji se preduzima u budućnosti kako bi se cilj, usklađen sa specifičnim zahtevima, ostvario u predviđenom vremenu, sa potencijalnim rizikom i neizvesnošću u okviru planiranih troškova i resursa. Iz same definicije jasno je da se projekat realizuje u okolnostima koje nam ne dozvoljavaju komotno ponašanje već se prilikom realizovanja našeg poslovnog poduhvata suočavamo sa određenim ograničenjima. Da bi se u takvim uslovima uspešno realizovao postavljeni projekat, pomaže nam koncept poznat pod imenom "upravljanje projektima". Upravljanje projektom predstavlja naučno zasnovan i u praksi potvrđen koncept kojim se uz pomoć odgovarajućih metoda organizacije planiranja i kontrole vrši racionalno usklađivanje svih potrebnih resursa i koordinacija obavljanja potrebnih aktivnosti da bi se određeni projekat završio na najefikasniji način.*

Ključne reči: *projekat, projektni tim, upravljanje, životni ciklus, kvalitet*

Abstract: *A project represents a group of unique activities put into a business venture which are going to happen in the future in order to achieve an aim in assumed time. It can have certain risks and uncertainty concerning the planned costs and resources. It is obvious from the very definition that the project is realized in the circumstances which don't allow us to behave relaxed but we face certain limits in achieving our business venture. In order to make the aimed project we can use the concept known as "project management". The project management is a science-based and practically confirmed concept which helps us to adjust all the necessary resources rationally and to coordinate the activities so that the project is achieved in the most effective way.*

Key words: *project, project team, management, life cycle, quality*

1. UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Uspešnost funkcionisanja projekata kao sistema zavisi od toga kako se realizuju definisani ciljevi i ostvaruju svrhe u dinamičkom okruženju. Međutim, mora se naglasiti, da na sistem ovakve vrste deluju i spoljni i unutrašnji remetilački faktori. Od onih najjednostavnijih, čije se dejstvo može predvideti i čije su posledice delovanja na sistem poznate, pa je poznato i preuzimanje upravljačkih mera za njihovo uklanjanje, do takvih smetnji koje se ne mogu predvideti, a nisu poznate ni odgovarajuće upravljačke mere za njihovo uklanjanje. Ako se svemu što je navedeno doda i dosta nizak stepen determinisanosti takvih sistema, onda je u potpunosti jasno da upravljanje projektima neophodno. Zbog dinamičkog okruženja, postoji potreba za većom elastičnošću i

²⁸⁷ Visoka škola modernog biznisa – Beograd, gligovicdejan@gmail.com

adaptibilnošću preduzeća kako bi adekvatno reagovala usled turbulentnih kretanja na tržištu. U tržišno orijentisanom nacionalnoj ekonomiji, a tako i tržišno orijentisanim preduzećima ona se moraju osposobiti za projektovanje i izgradnju takvih organizacionih sistema koji će odgovarati prethodno navedenoj konstataciji. (Deželjin, J, Vujić, V, 1995;129). Osnovni elementi koncepta upravljanja projektima predstavljaju vreme, resursi i troškovi sa jedne strane, te planiranje, praćenje i kontrola pojedinih faza projekata sa druge strane. Osnovna suština upravljanja projektom u stvari predstavlja pokušaj da se kroz planiranje, praćenje i kontrolu vremena, troškova i resursa projekat realizuje u minimalnom vremenu, uz minimalno korišćenje resursa, te uz minimalne troškove neophodne za tu realizaciju.

Često se u literaturi susrećemo sa terminom "životni ciklus" projekta, a koji u suštini predstavlja vremenski period kroz koji prolazi projekat od pokretanja pa sve do njegovog okončanja. U tom periodu, projekat prolazi kroz veći broj faza, u okviru kojih se odvija mnoštvo aktivnosti i tom prilikom se angažuju značajni resursi – veći broj ljudi, materijalna i finansijska sredstva. Sve to je različito od projekta do projekta, ali je ceo koncept "životnog ciklusa" pogodan, jer nam omogućuje da dugotrajni i složen projekat raščlanimo na manje celine kako bi ih lakše razumeli, pratili i uticali na njih, a sve sa ciljem da projekat kao celinu uspešno realizujemo (Raković, R, 14: 2007). Kriterijumi za definisanje faza projekata mogu biti različiti ne samo zbog različite prirode projekata već i zbog pristupa različitih autora ovoj tematici, što je na kraju i potpuno prirodno, jer čim postoji više rešenja nekog problema znači da nema idealnog rešenja odnosno svako rešenje ima svoje dobre i loše strane.

Prva faza započinje i sastoji se od ideje do planiranja i organizovanja poduhvata. To je vreme intenzivnog i stvaralačkog razmišljanja malobrojnog ali visokostručnog i motivisanog tima. Njihova aktivnost treba biti predvođena kreativnim rukovodiocem koji je u stanju animirati tim na ozbiljan rad i uspostaviti koordinisane aktivnosti pojedinaca u svojevrsni sistem akcija usmeren ka jasno postavljenim ciljevima projekta. Ovakav tim treba aktivno učestvovati već kod postavljanja ciljeva i planiranju narednih aktivnosti, jer na taj način se obezbeđuje formiranje okosnice tima za pripremu bitnih pretpostavki za nastavak sledeće faze u razvoju projekta.

Druga faza započinje realizacijom svih značajnijih zadataka iz prve faze. U ovoj se fazi ostvaruje najveći deo posla. Vremenski period izvršavanja zadataka u ovoj fazi umnogome će zavisiti uspešna realizacija prve faze. Svaki član tima mora imati jasno definisane aktivnosti i zadatke te vremenske rokove u okviru kojih je potrebno te poslove i završiti. U ovoj fazi ključno je proveriti jesu li ciljevi i rezultati projekta u skladu sa strateškim usmerenjem preduzeća, odnosno okruženja u kome će se realizovati projekat.



Dejan Gligović, rođen 1962. godine u Orahovici, Republika Hrvatska. Završio ekonomski fakultet u Osijeku, a magistarske i doktorske studije na ekonomskom fakultetu u Subotici. Zaposlen na Visokoj školi modernog biznisa iz Beograda u zvanju docenta.

Treća faza je rezervisana za privođenje poslovnih aktivnosti kraju, pri čemu najveći deo obaveza treba već da je završen, kako bi se kontrolnim mehanizmima analiziralo sve što je do tada urađeno i postignuto te kako bi se otklanjanjem nedostataka koji su evidentirani prilikom kontrole moglo doprineti kvaliteti samog projekta. Okončanje projekta predstavlja neku vrstu sumiranja rezultata projekta, formiranje finalnih izveštaja i formalno zaključenje aktivnosti na projektu. Ta aktivnost ujedno predstavlja osnovu za sve kasnije analize o uspešnosti projekta i formiranju zaključaka koji na svoj način predstavljaju osnovu za buduće projekte.

Kada počne realizacija projekta i kada se on okonča ili prekine zbog nekog razloga, nova mikstura ljudi i materijalnih resursa se gradi, pri čemu može doći do promene u prioritetima izvršenja (Bobera, D, 2007 : 70). Detaljna razrada koncepta upravljanja projektom podrazumeva i razmatranje čitavog niza funkcionalnih oblasti, od kojih svaka za sebe definiše na prvi pogled nezavisnu temu, ali svaka od njih predstavlja “ šraf u motoru “ koncepta kao celine.

2. UPRAVLJANJE KVALITETOM PROJEKTA

Upravljanje kvalitetom projekta ima za cilj da obezbedi kvalitet procesa realizacije projekta u svim njegovim segmentima do samog završetka. Pri tome je važno da projektni zadatak ne odstupa od propisanih standarda kvaliteta. Mera u kojoj smo uspeli da zadovoljimo zahteve, potrebe i očekivanja projektnog zadatka na kojem se angažuje projektni tim jeste mera kvaliteta. Obezbeđenje kvaliteta je upravljačka komponenta, odnosno aspekt upravljanja kvalitetom. Ona obuhvata upravljačke procese usklađivanja organizacije, koncepcije i ciljeva i resursa u projektu po predviđenim standardima izvođenja projekta i definisanim ciljevima. Kvalitet, dakle, mora biti sagledavan, sa aspekta značaja, na istom nivou kao obim projekta, vreme i troškovi (Bobera, D, 2007: 209).

Upravljanje kvalitetom na projektu globalno gledano obuhvata dva procesa – obezbeđenje kvaliteta projekta i kontrolu kvaliteta projekta. Obezbeđenje kvaliteta predstavlja u suštini aktivnosti preventivnog karaktera, čiji je smisao da se stvore preduslovi u matičnoj organizaciji i to pre svega kroz postizanje kvaliteta procesa iz kojih ti proizvodi nastaju (Raković, R, 2007: 160). Jedan od najčešćih oblika u okviru kojeg se obezbeđuje kvalitet jeste uspostavljanje, održavanje, poboljšanje i unapređenje sistema menadžmenta kvalitetom u samoj organizaciji i njenoj sertifikaciji po standardu ISO 9001 : 2000.

U svakoj delatnosti, u svakom poslu i svakoj aktivnosti postoje vidljive i skrivene mogućnosti greške, netačno ili pogrešno obavljanje posla. To je činjenica koja odražava realnu i neizvesnu okolinu u kojoj živimo i radimo. Međutim postoje nažalost i veoma realne mogućnosti, naročito u poslovnim procesima, poduhvatima i sistemima, da se greške reprodukuju i umnožavaju, i da pogreška ili loše urađena aktivnost ili posao u jednom delu projekta ili sistema povezano izaziva grešku ili loše izvođenje aktivnosti u drugim delovima. Na taj način se najčešće lančano uzrokuju nove greške i problemi koji traže ogromno vreme za pronalaženje, kontrolisanje i ispravljanje. To traženje, proveravanje i ispravljanje ili prepravljavanje traži veliki broj ljudi i značajno vreme, te na taj način izaziva i ogromne troškove, poskupljuje proizvodni i poslovni proces i donosi neodgovarajuće i skupe proizvode i projekte.

Sistem obezbeđenja kvaliteta je usmeren na smanjenje mogućnosti nastajanja ovih grešaka i problema i na stvaranje svih potrebnih uslova u preduzeću da bi se postigao planirani i traženi

kvalitet proizvoda ili usluga. To je takav način poslovanja preduzeća koji omogućava poboljšanje efikasnosti proizvodnje i poslovanja u celini.

Jedna od glavnih tehnika za osiguranje kvaliteta je revizija kvaliteta koja predstavlja strukturirani pregled aktivnosti upravljanja kvalitetom sa ciljem da se znanje stečeno u prethodnim aktivnostima upotrebi za unapređenje izvršenja trenutnog ili budućih projekata (Bobera, D,2007 : 217).

Stari sistem obezbeđenja kvaliteta bio je usmeren na otkrivanje postojećih grešaka, odnosno na njihovu detekciju, dok savremeni sistem za obezbeđenje kvaliteta ima zadatak da deluje preventivno kako do grešaka ne bi ni došlo.

Međutim, za razliku od obezbeđivanja kvaliteta, kontrola kvaliteta više je orijentisana na tehničke perspektive planiranja, sprovođenja i praćenja kvaliteta na projektu, merenje karakteristika kvaliteta i sprovođenja korektivnih mera u slučaju eventualnih odstupanja od definisanih karakteristika kvaliteta. Savremeni pristup sistemima kvaliteta sedamdesetih godina prošlog veka u osnovi je izmenio poglede na kvalitet i kontrolu kvaliteta koji su sve više postajali instrument kojim se realizuju prethodno uspostavljeni sistemi obezbeđenja kvaliteta, sa sve većim akcentom na preventivnim aktivnostima a sve manje na prostu konstataciju da li je na kraju procesa rezultat projekta dobar ili ne.

Osnovna ideja totalnog upravljanja kvalitetom je ideja modernog sistema za obezbeđenje kvaliteta. On nastoji da umesto starog postupka kontrole delova proizvoda, procesa i podprocesa, uspostavi povezani skup metoda i postupaka, odnosno uspostavljanje organizovanog sistema u kome će svaki pojedinac da bude odgovoran za kvalitet i valjanost posla koji obavlja, a na osnovu odgovarajućih uputstava i procedura. Totalno upravljanje kvalitetom je poslovna filozofija kojoj je u fokusu usavršavanje kvalitete čitavog poslovnog sistema. Sistem se posmatra kao proces kome je trajna namera stalno poboljšavanje načina njegove organizacije, što dovodi do sve veće kvalitete proizvoda/usluga.

TQM (Total Quality Management) predstavlja način života organizacije koja uvodi stalna poboljšanja poslovanja na svim nivoima i aktivnostima, stvara odgovarajuće okruženje kroz zajednički rad, poverenje i poštovanje, procesima pristupa sistematski, dosledno i organizovano, primenjuje tehnike totalnog upravljanja kvalitetom.

Na dostizanju kvaliteta treba da radi čitavo preduzeće. Ipak organizaciona jedinica koja je zadužena za obezbeđenje kvaliteta snosi najveću odgovornost s obzirom da ima tačno utvrđen zadatak u delu kvaliteta.

Realni dokazi kvaliteta u procesu upravljanja projektom su :

- Procedure – predstavljaju dokumente u kojima je detaljno opisana svrha i predmet aktivnosti, kao i načini kojim će oni valjano biti obavljeni ;
- Dokumentacija – je evidencija rezultata obavljenih ispitivanja;
- Sertifikacija (atest) – jeste dokument u kojem se navodi da je određeni proizvod ili usluga urađen prema zahtevima;
- Kontrola saobraznosti – vrši proveru objektivnog dokaza kvaliteta i utvrđuje da li sistem ili neka procedura za obezbeđenje kvaliteta daju potrebne rezultate. Ovom kontrolom dolazi do korekcije postupaka , ako dođe do odstupanja.

Danas se organizacije, bez obzira na veličinu, suočavaju sa zahtevima profitabilnosti, kvalitete, tehnologije i održivog razvoja. Kvaliteta je postala neophodan uslov opstanka na

svetskom tržištu. Svest o kvalitetu i uključivanje u prvom redu menadžmenta, a zatim i svih zaposlenih u organizaciji, garancija je opstanka na savremenom tržištu.

ZAKLJUČAK

Kao i uvek, znanje, veštine i motivacija zaposlenih temelj su uspeha. Ako zaposleni dobiju vidljivu podršku rukovodstva i ako se uvažavaju osobnosti organizacione kulture, projekat ima sve šanse za uspeh. Savremeni uslovi poslovanja u kojima dominiraju izazovi i stalne promene okruženja, kao i zahtevi za visokim radnim učinkom sve češće opredeljuju kompanije da sve masovnije uvode takozvane projektne timove kao fleksibilnije organizacione oblike u proces svog rada i poslovanja. Iskustvo i praksa timskog rada doprinose smanjivanju hijerarhijskih odnosa u kompaniji, ali i afirmisanju uloge, znanja i stručnosti pojedinaca.

LITERATURA

1. Bobera, D., (2007) *Projektni menadžment*, Subotica : Ekonomski fakultet
2. Raković, R.,(2007) *Kvalitet u upravljanju projektima*, Novi Sad, Građevinska knjiga
3. Vujić, D., Vujić, V., (1995). *Vlasništvo- Poduzetništvo- Menadžment*, Rijeka, Alinea

IMPORTANCE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN TOURISM INDUSTRY

ZNAČAJ KORPORATIVNE DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI U TURISTIČKOJ INDUSTRIJI

mr Irena Toleska²⁸⁸
dr Sreten Miladinoski²⁸⁹

Abstract: *Healthy economy, cultural and natural heritage are curtail factors in tourism industry. Therefore, companies should understand and accept CSR philosophy, by investing in the local community and environment would help them create and sustain good relations, which in long terms will reflect on company's success. "The long-term success of tourism companies depends on the ability to address the needs of those affected by the operations of a tourism company" (Golja & Krstinić-Nižić, 2010). Tourism has direct impact on the people, environment, culture and society, which is bringing many economic and social benefits if managed properly, if it is not managed properly tourism can have negative effects on the local environment and host community. Because of that tourism companies are obliged to adopt CSR in their corporate strategy. In order to completely fulfill their corporate social responsibility, enterprises should have in place processes for integrating social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business activities and core strategy in close cooperation with their stakeholders.*

Key Words: *Corporate Social Responsibility, Motivation, Implementation*

Sadržaj: *Zdrava ekonomija, kulturna i prirodna baština su ključne pretpostavke turističke industrije. Stoga, kompanije treba da razumeju i prihvate CSR filozofiju, a ulaganje u lokalnu zajednicu i životnu sredinu pomoći će im da kreiraju i održavaju dobre odnose da okruženjem, koji u dugom roku može da utiče na uspeh same kompanije. "Dugoročni uspeh turističkih preduzeća zavisi od sposobnosti zadovoljavanja potreba svih korisnika poslovanja turističke kompanije" (Golja & Krstinić-Nižić, 2010). Turizam ima direktan uticaj na ljude, životnu sredinu, kulturu i društvo, te donosi mnoge ekonomske i socijalne beneficije ako se njime pravilno upravlja, međutim, ako se njime ne upravlja pravilno turizam može proizvesti negativne efekte na lokalnu sredinu i zajednicu. Zbog toga turističke kompanije su u obavezi da implementiraju principe društveno odgovornog poslovanja u njihovoj korporativnoj strategiji. Da bi u potpunosti ispunili svoju korporativnu društvenu odgovornost, preduzeća treba da poseduju procese kojim integrišu socijalna, ekološka, etička, ljudska prava i prava potrošača u poslovne aktivnosti i ključnu poslovnu strategiju i to u bliskoj saradnji sa svojim stakeholderima.*

Ključne reči: *Korporativna društvena odgovornost, motivacija, implementacija.*

²⁸⁸ Ministry of Economy Sector of Tourism, Ul. Bul. Ilinden br. 105/3/4, irenaa.tolevskaa@gmail.com

²⁸⁹ MIT University, Skopje, Macedonia, srmiladinoski@yahoo.com

INTRODUCTION

Corporate Social Responsibility (CSR) has long history and various definitions describing the concept. Bowman (1953), stated that business people have responsibilities towards society when making corporate decisions, indicating that responsibility towards society should be putted in the same line with profit maximization, even in some cases suggesting its bigger

importance than profit. Additionally, Eilbert & Parket (1973, p. 7) are suggesting that “perhaps the best way to understand social responsibility is to think of it as ‘good neighborliness.’ The concept involves two phases. On one hand, it means not doing things that spoil the neighborhood. On the other, it may be expressed as the voluntary assumption of the obligation to help solve neighborhood problems. Those who find neighborliness an awkward or coy concept may substitute the idea that social responsibility means the commitment of a business or Business, in general, to an active role in the solution of broad social problems, such as racial discrimination, pollution, transportation, or urban decay”.

Furthermore, Carroll’s (1999) pyramid gave visual explanation of CSR concept, dividing it into four layers of economic, legal, ethical and philanthropic responsibilities, which turn into famous viewpoint for this concept. However, in 2005 European Commission created new definition, stating that a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interactions with their stakeholders on a voluntary basis. The European Commission definition for CSR in the most commonly accepted in the literature.

As well as CSR, also the definitions for tourism are various and numerous that authors cannot agree on common one, which is not surprising knowing its “multidimensional, multifunctional activities which touch many lives and many different economic activities” (Cooper, 2005, p. 11). Some authors include day visitors in the definition, whereas others argue against that; some include business trips while others exclude them; whether the distance and purpose of the visit should be included in the definition has also been a topic of debate (Pender & Sharpley, 2005). Still, World Tourism Organization describes tourism as social, cultural and economic phenomenon which includes the movement of people to places outside their usual environment in order to finish some personal or business activities (UNWTO, 1999). However, WTO’s definition of tourism is commonly accepted in the world and it defines tourists as people traveling to and staying in places outside their usual



mr Irena Toleska
WORKING EXPERIANCE
Agency for Promotion and Support of
Tourism in Republic of Macedonia
Associate in Promotion Department
September 2012 – present
AIESEC Slovenia
President of AIESEC in Slovenia
July 2011 – June 2012
AIESEC Macedonia
Vice President International Cooperation
July 2010 – June 2011
AIESEC Skopje
Vice President of Exchange
June 2009 – 2010

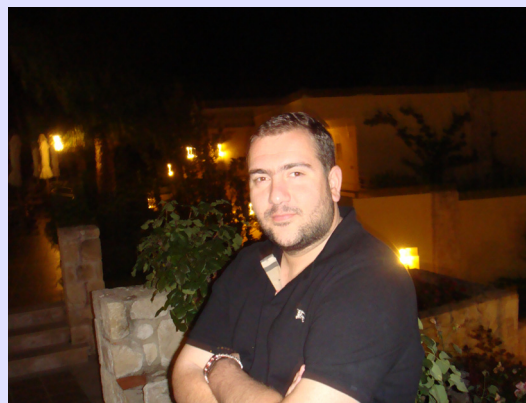
environment for not more than one consecutive year for leisure, business and other purposes, while usual environment is consider the one that is around the residence of the person and all other places that are frequently visited (UNWTO, 1995).

According to Henderson (2007), tourism industry and CSR are very closely related due the direct relationship with its society and environment. Healthy economy, cultural and natural heritage are curtail factors in tourism industry. Therefore, companies should understand and accept CSR philosophy, by investing in the local community and environment would help them create and sustain good relations, which in long terms will reflect on company's success. "The long-term success of tourism companies depends on the ability to address the needs of those affected by the operations of a tourism company" (Golja & Krstinić-Nižić, 2010). Tourism has direct impact on the people, environment, culture and society, which is bringing many economic and social benefits if managed properly; if it is not managed properly tourism can have negative effects on the local environment and host community. Because of that tourism companies are obliged to adopt CSR in their corporate strategy.

As tourism can have direct impact on destinations economies, societies, cultures and environments, it can also have negative consequences (Tourism Concern, 2005). Nevertheless, tourism can supply the needed infrastructure, income and jobs which are benefiting the growth of a country's economy and raise standards of living. Because of this close relation with the operating environment, companies have an obligation to adopt corporate social responsibility. Tourism can help in protection of threatened resources and their conservation (Henderson, 2007, p. 231). This thesis attempts to understand the importance of corporate social responsibilities in tourism industry. Carroll's pyramid will be used as guidance during this research.

METHODS

The main goal of this paper is to understand the importance of CSR in tourism industry. By analyzing the opinions of tourism industry representatives from organizations such as travel agencies, tour operators and hotel companies, regarding corporate social responsibility the



Sreten Miladinoski

WORKING EXPERIANCE

MIT University

Full professor

September 2010 – present

Vice rector 2011-2015

University of tourism and management

2008-2010 Dean of faculty for international marketing management

2006-2008 Vice-dean of Faculty for tourism

European University

Assistant of the group of Marketing 2004 – 2006

FON Skopje

Assistant 2003 – 2004

Education

- 2005 Doctor of Economics

- 2003 Master of Business administration

- 2002 Bachelor of business administration

- 2002 Bachelor of costumes and forwarding

purpose of this study will be achieved. Primary and secondary sources were used during this study. Firstly, various documents, journals, magazines, books and internet websites were used in the area of tourism and corporate social responsibility. Secondly, a questionnaire survey was sent to travel agencies, tour operators and hotel companies, aiming to collect data on the tourist companies' attitude towards CSR in targeted countries. During this study quantitative analysis was used due the fact that in the last years this method has been encouraged in tourism studies of tourism (Dwyer, Gill & Seetaram, 2012), and with this method the reality is emphasized upon which people agree (Newman & Benz, 1998). "Quantitative research falls under the category of empirical studies, according to some, or statistical studies, according to others" (Newman & Benz, 1998, pp. 10). This type of research, "in this case simply means research based on evidence from the real world" (Balnaves & Caput, 2001, pp. 29).

Survey was sent to targeted companies, which is considered as the tool that is most applied in studies of tourism industry where statistics is mostly used as quantity of respondents agreeing with certain stance (Dwyer, Gill & Seetaram, 2012). Scale questions are used in order respondents to rate how strongly they are agreeing with the given statement (Saunders, Lewis & Thronhill, 2003), known as "Likert scale", which is measuring the attitude of respondents and how strongly they agree or disagree with the given statements. The answers most used are 'strongly agree', 'agree', 'disagree' and 'strongly disagree' and in the middle of the two sides there is a midpoint which is labeled as 'neither agree nor disagree', assumed to represent a respondent's position that is exactly in equal distance from 'disagree' and 'agree' (Baka & Figgou, 2012, p. 247). Twenty agree or disagree questions are used from previous United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) research which carried out a survey for SMEs in Central, South and Eastern Europe for collecting information and understanding the current state of Corporate Social Responsibility.

RESULTS

From the total target of 370 companies involved in the tourism industry, 82 companies responded to the given survey. The percentage of hotels participating in the survey is 24% of the total target pool, travel agencies/tour operators make up to 32%, percentage of the public sector is 22%, NGO 8.6% and restaurants make up 7.4%. "A key objective of survey research is to obtain data which is representative of the population" (Finn and Elliot-White, 2000, pp. 87). Therefore, in this study the number of companies representing the tourism industry is representative.

Responsibility towards the local community and the environment is the top driver for responsible business: 80% of respondents answered that taking care of the environment is the main motivator behind implementing CSR in their organization, while responsibility towards customers, employees and shareholders is in second place as a motivator for CSR with 75% agreeing, and 72% stated that companies should act ethically. The profit motive was lowest on the scale with only 52% of companies agreeing that being profitable is the top driver for responsible business.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
Responsibility towards customers, employees and shareholders	0.02	0.05	0.07	0.51	0.24
Being profitable	0.01	0.13	0.21	0.40	0.12
Responsibility towards local community and the environment	0.01	0.01	0.06	0.52	0.28
Acting ethically	0	0.02	0.12	0.39	0.33

Table 1. Agreement with statements on the top driver for responsible business

The statements from Carroll’s pyramid (1991) were used as an indicator to measure the attitude towards corporate social responsibility. As it is a draft with repeated measures, in order to determine whether there are differences in the importance that tourism companies attribute to the economic, legal, ethical and philanthropic activities direct, ANOVA was applied with repeated measures.

Huizingh (2007, *Applied Statistics with SPSS* p. 268) states, “the T-Test always involves the means for an interval or ratio variable, with the assumption that the cases belong to random samples from a normally distributed population.”

Before the test began, the second, third and fourth hypothesis were calculated in summative scores of the importance of economic, legal, ethical and philanthropic activities. Internal consistency was examined using Cronbach's α and the following coefficients were obtained: $\alpha = .76$ (the importance of economic activities); $\alpha = .71$ (the importance of legal action); $\alpha = .85$ (the importance of ethical activities), and $\alpha = .91$ (the importance of philanthropic activities). Among the factors dependent on the magnitude of the coefficient of Cronbach's α is the number of items which are calculated in summative score. Conventional values for Cronbach's α in the range of .80- .90 indicate a good internal consistency as one of the forms of reliability of the measure. Considering that the economic, legal, ethical and philanthropic activities number only four items, the derived figures indicate a solid internal consistency.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
It is important to perform in a manner consistent with maximizing earnings per share	0.06	0.17	0.11	0.51	0.09
It is important to be committed to being as profitable as possible	0.02	0.17	0.15	0.42	0.16
It is important to maintain a strong competitive position	0	0.7	0.11	0.46	0.27
It is important to maintain a high level of operating efficiency	0.01	0.01	0.10	0.54	0.26

Table 2. Agreement with statements of economic responsibility (CSR)

That high levels of operating efficiency are maintained is of the greatest importance for Macedonian tourism companies – 80% believe so; 73% believe that having a competitive position on the market is an important factor and 60% agree that it is important to act in a manner consistent with maximizing earnings per share. The statement that it is important to be committed to being as profitable as possible is ranked lowest in this cluster, with 58% agreeing.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
It is important to perform in a manner consistent with the provisions of government and law	0.01	0.01	0.07	0.37	0.44
It is important to comply with various state and local regulations	0	0.04	0.07	0.46	0.34
It is important for a successful firm to be defined as one that fulfills its legal obligations	0.01	0.09	0.16	0.42	0.23
It is important to provide goods and services that at least meet minimal legal requirements	0.01	0.21	0.11	0.49	0.10

Table 3. Agreement with statements of legal responsibility (CSR)

In the group for legal responsibilities, performance in a manner consistent with the provisions of government and law (81%) and compliance with various state and local regulations (80%) is regarded as the most important; 65% of respondents believe that it is important for a successful firm to be defined as one that fulfills its legal obligations, while 59% agree that providing goods and services that at least meet minimal legal requirements is an important factor in company operations.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
It is important to recognize and respect new or evolving ethical and moral norms adopted by society	0,01	0,05	0,1	0,57	0,17
It is important to prevent ethical norms from being compromised in order to achieve corporate goals	0	0	0,15	0,57	0,2
It is important that good corporate citizenship be defined as doing what is expected morally or ethically	0	0,02	0,18	0,54	0,17

It is important to recognize that corporate integrity and ethical behavior go beyond mere compliance with laws and regulations	0,01	0,01	0,11	0,52	0,26
--	------	------	------	------	------

Table 4. Agreement with statements of ethical responsibility (CSR)

It is interesting that ethical responsibility was essential to utmost number of respondents as all statements had roughly the same percentage of agreement and importance. The recognition of and respect for new or evolving ethical and moral norms adopted by society was important to 74%, the importance of preventing ethical norms from being compromised in order to achieve corporate goals was relevant to 77%, defining good corporate citizenship as doing what is expected morally or ethically was important to 71% and acknowledgment that corporate integrity and ethical behavior go beyond mere compliance with laws and regulations was important to 78% of respondents.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
It is important to assist the fine and performing arts	0	0.04	0.13	0.51	0.20
It is important that managers and employees participate in voluntary and charitable activities within their local communities	0.01	0.02	0.18	0.49	0.21
It is important to provide assistance to private and public educational institutions	0.02	0.04	0.15	0.44	0.24
It is important to voluntarily assist those projects that enhance a community's "quality of life"	0.01	0.01	0.15	0.51	0.23

Table 5. Agreement with statements of philanthropic responsibility (CSR)

The importance of voluntarily assisting those projects that enhance a community's quality of life boasts the largest percentage of agreement (74%) among respondents; it is followed by the importance of fine and performing arts (71%) and the importance of managers and employees participating in voluntary and charitable activities within their local communities (70%). Some 68 % believe it is important to provide assistance to private and public educational institutions.

DISCUSSION

Astonished with the economic benefit that tourism can bring, lot of countries started focusing on tourism development as a tool for economic growth "without adequate appreciation of the associated costs" (Mathieson & Wall, 1982, p. 208). Although tourism can bring numerous benefits in certain destination at the same time tourism "destroyed and polluted pristine environments, threatened local cultures, and frequently devalued just those characteristics of a

place that had made it a desirable tourist objective” (Shaw & Williams, 1994, p. 280). McKercher (1993, p.14) states, “an industrial activity that exerts a series of impacts that are similar to most other industrial activities, consuming often scarce resources, produces waste by-products and requires specific infrastructure and superstructure needs to support it”. Tourism industry is strongly unified together with the host community, so that it is highly depended on the host community for its existence although at same time exerting impacts on their existence. Integration among tourism industry and host community can happen only if there is a comprehensive understanding of the costs and benefits of tourism development.

These days’ organizations are reconsidering the actions they are undertaking in their business due to the global environmental changes such as disappearing of the natural resources, climate change, and considerable differences in socio-economic perspectives which can result in many products that are socially responsible. The strong connection and dependence between tourism industry and the place where it operates has shown lot of positive and negative effects on the environment that need to be taken into consideration. Nonetheless of the positive approach concerning responsible tourism management, companies’ eagerness for investment in needed resources is really small. (Frey and George, 2010).

Sheldon (2011) states that the very close bond between the tourism industry and the environment explains the need to encourage this idea of gaining responsible practice for sustainable tourism. The majority of the travel industry agrees with the importance of CSR now more than ever. Reputation and community-based issues are the main drivers for the travel industry to undertake CSR activities. In addition, environmental CSR projects show a great predominance over sociocultural activities. The author points out the vital need for clear conceptualization and directions for CSR commitment by the travel industry.

Destinations where tourism development is not accurately designed and managed can suffer from cultural and physical consequences. Tourism can destroy the authentic environment of a certain destination, due to the lack of national, regional or local strategy. Thus, officials and private entities are responsible to guarantee the growth, prosperity and the quality of life for the next generations (Dwyer & Edwards, 2010).

CONCLUSION

In 2001, the European Commission issued a document aiming to promote corporate social responsibility in Europe, defining it as a concept where organizations incorporate social and environmental actions in their daily business activities and in their collaboration with their stakeholders on a voluntary basis. Furthermore, the European Commission recognizes that the main role of an enterprise is to generate value by creating services and products that the people want and need and at the same time to create profit for the company and wealth for the society (2002, p. 5). It seems that the new social and market pressures are progressively changing the values on the business horizon. The awareness of enterprises for sustainable business is growing, as shareholders understand they cannot succeed only through profit maximization, but should upgrade to a market-oriented responsible behavior. The perception of environmental protection and promotion of social responsibility, including consumer interests, is commonly accepted among companies, who achieve it by managing their actions in a way that increases economic growth and competitiveness.

However, the global crisis has consequences toward general confidence of the people and the focus has been put on the social performance of the company (European Commission, 2010,

p. 4). Thus, the purpose is to make new auspicious conditions for sustainable growth, responsible behavior and durable employment generation in the medium and long term.

In order to completely fulfill their corporate social responsibility, enterprises should have in place processes for integrating social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns into their business activities and core strategy in close cooperation with their stakeholders. Aiming to capitalize on the creation of shared value for their shareholders as well as for society at large should be combined with identifying, prevent. Somewhat surprisingly, it was found that legal, ethical and philanthropic responsibilities were perceived as slightly more important than economic responsibilities in the CSR context in the tourism industry. Furthermore, a negative correlation between economic and non-economic responsibilities was noted, meaning that companies which are more economically focused put a smaller amount of importance on legal, ethical and philanthropic matters.

REFERENCES

1. Baka, A., Figgou, L., & Triga, V. (2012). 'Neither agree, nor disagree': a critical analysis of the middle answer category in Voting Advice Applications. *International Journal of Electronic Governance*, 5(3-4), 244-263
2. Balnaves, M., & Caputi, P. (2001). *Introduction to quantitative research methods: An investigative approach*. Sage.
3. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, (34), 39-48.
4. Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.
5. Cooper, C. (2005). *Tourism: Principles and practice*. Harlow, England: Pearson education.
6. Golja, T., & Krstinic Nizic, M. (2010). Corporate social responsibility in tourism-the most popular tourism destinations in Croatia: Comparative analysis. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 15(2), 107-121.
7. Dwyer, L., Gill, A., & Seetaram, N. (Eds.). (2012). *Handbook of research methods in tourism: Quantitative and qualitative approaches*. Edward Elgar Publishing.
8. European Commission. (2011). A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility.
9. Frey, N., & George, R. (2010). Responsible tourism management: The missing link between business owners' attitudes and behaviour in the Cape Town tourism industry. *Tourism Management*, 31(5), 621-628.
10. Huizingh, E. (2007). *Applied statistics with SPSS*. Sage.
11. Henderson, J. C. (2007). Corporate social responsibility and tourism: Hotel companies in Phuket, Thailand, after the Indian Ocean tsunami. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 228-239.
12. Mathieson, A., & Wall, G. (1982). *Tourism, economic, physical and social impacts*. Longman.
13. McKercher, B. (1993). Some fundamental truths about tourism: Understanding tourism's social and environmental impacts. *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1), 6-16.
14. Miladinovski, Sreten. (2006) Ekonomika na turizmot, Fakultet za turizam, Skopje
15. Newman, I., & Benz, C. R. (1998). *Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interactive continuum*. SIU Press.

16. Parket, R. & Eilbirt, H. (1975). Social Responsibility the Underlying Factors. *Business Horizons*, 18(4), 5-10.
17. Pender, L., & Sharpley, R. (2005). The management of tourism. SAGE.
18. Saunders, M. L. (2003). P. and Thornhill. *Research methods for business students*.
19. Sheldon, P. J. (2011). An exploratory study of corporate social responsibility in the U.S. travel industry. *Journal of Travel Research*, 50, 392-407.
20. UNWTO, W. (1999). Global Code of Ethics for Tourism.

UPRAVLJANJE ORGANIZACIONIM PROMENAMA KAO OSNOVNIM DETERMINANTAMA DUGOROČNOG RAZVOJA OBRAZOVNOG PROCESA

THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES AS A BASIC DETERMINANTS OF LONG-TERM DEVELOPMENT OF THE EDUCATIONAL PROCESS

M-r. Sladjana Tomik Stamenkova²⁹⁰

Abstract: *The changes are a necessity for any organization or for any educational institution, because of the need to adapt to the dynamic environment. In contemporary conditions, organizations / educational organizations must innovate and change, not only prosper, but rather, to survive in a world of growing competition. Those who do not change, their image soon decline, number of students, interest of employees to work, ethos decreases etc.*

Changes in the direction of meeting the needs of the labor market, in fact, mean change in the direction of linking education to the labor market. It is necessary to establish mechanisms for increased cooperation between education and business and industry. This connection should advance many aspects of activity of educational institutions, such as effective internal and external communication, improvement of the delivery of educational services, issues related to the financing of education, teaching quality, satisfaction, satisfaction of educational services, etc.

Key words: *entrepreneurship, teaching quality, change, innovation, dynamic environment, labor market.*

Sadržaj: *Promene su neophodne za bilo koju organizaciju, pa i za bilo koju obrazovnu instituciju zbog potrebe da se prilagode dinamičnom okruženju. U modernim uslovima, organizacije / obrazovne organizacije treba da se inoviraju i menjaju, ne samo da bi napredovale, nego i da opstanu u svetu povećane konkurencije. Oni koji se ne menjaju, ubrzo im pada rejting, imidž, slika o dobrom poslovanju, a isto tako im pada i broj učenika, interes zaposlenih za posao, etos se smanjuje, itd. Promene u pravcu zadovoljavanja potreba na tržištu rada, u stvari, znače promene u pravcu povezivanja obrazovanja sa tržištem rada. Neophodno je uspostaviti mehanizme za povećanje saradnje između obrazovanja, biznisa i industrije. Ova veza bi trebalo da unapredi mnoge aspekte rada obrazovnih institucija, kao što su efektivne interne i eksterne komunikacije, poboljšanje isporuke usluga obrazovanja, pitanja koja se odnose na finansiranje obrazovanja, kvalitet nastave, zadovoljstva svih korisnika, itd.*

Ključne reči: *preduzetništvo, kvalitet nastave, promena, inovacije, dinamično okruženje, tržište rada*

²⁹⁰ BAS - Akademija Smilevski, Karl Libkneht 64, Skoplje, slagana_stamenkova@yahoo.com

"If you need a man who will give a speech, take a man, if you need a man who will solve problems, take your wife"
Margaret Thatcher

„Ako vam je potreban čovek koji će držati govor, uzmite muškarca, ako vam treba čovek koji će rešiti probleme, uzmite ženu“
Margaret Tačer

UVOD

Modernizacija obrazovne tehnologije, modernizacija i opremanje obrazovnih, naučnih i istraživačkih i obrazovnih institucija treba da bude u skladu sa međunarodnim standardima i pravilima, a samim tim i verifikacijom znanja koja će nas dovesti do ostvarenja ciljeva. Da biste to uradili potrebno je puno istraživanja kreativnosti, veština, znanja učenika još u osnovnoj školi. Tako se mogu videti pozitivne i negativne strane rada, planova i programa rada sa učenicima i rad cele obrazovne organizacije, i na osnovu ovih podataka može se stvarati koncepcija savremenog programa rada stručnog obrazovanja u skladu sa potrebama tržišta rada zadovoljavajući osnovne determinante dugoročnog razvoja obrazovnog procesa. Na taj način svi nivoi stručnog obrazovanja će biti neminovno povezani sa radom u kontekstu doživotnog učenja i uključivanjem odraslih u obrazovanje. Dobar koncept stručnog obrazovanja dovelo bi do horizontalne i vertikalne mobilnosti učenika i studenata.

Razvoj, promena, poboljšanje programa za srednje stručno obrazovanje će razmotriti sve postojeće programe koji su na snazi u stručnom obrazovanju. Srednje obrazovanje zahteva praktičnu obuku u preduzećima i kompanijama u kojima se odvija i praktična obuka učenika i studenta po bilo kom osnovu, a samim tim potrebno je pronaći učenike i studente koji bi dobili stipendije kompanija, što bi predstavljalo krunu celog tog zajedničkog procesa. U tom kontinuitetu i reforma visokog obrazovanja će biti neizbežna da bi obrazovanje bilo konkurentnije na globalnom tržištu rada.



*Средно образование: Гимназија,, Кирил Пејиновиќ,, Тетово
Биолошки Факултет, Скопје, општа насока*

Сертификат за директори, Филозофски Факултет, Св., Кирил и Методиј,, Скопје, јуни 2006 г.

Последипломски студии, М-р Менахмент во образование, (Св., Кирил и Методиј,, Скопје).

*Докторант. - **ЕТИЧКИ КОДЕКС ВО ОБРАЗОВАНИЕТО - МЕНАЦИРАЊЕ, ИСКУСТВА И КВАЛИТЕТ**, (Св., Кирил и Методиј,, Скопје).*

Директор на ЈУУГДС,,Здравко Цветковски,, Скопје

Nakon gore navedene potrebe i uključivanja svih zainteresovanih strana u takvo istraživanje, ne treba zanemariti mesto agencija za zapošljavanje, njihove analize, misli i ideje, planove, sa posebnim preporukama svima koji su uključeni u ovaj proces.

U svim obrazovnim institucijama potrebno je odlučno sprovesti veštine koje bi omogućile da se svi akteri mogu mnogo lakše prilagoditi novim uslovima koji vladaju na tržištu rada, sa svojim kritičkim razmišljanjima - kontinuitet u učenju, kreativnost na poslu i na kraju imati i hrabrost za sve to. Na taj način takve vaspitno-obrazovne organizacije će biti konkurentnije na tržištu rada i na kraju će biti najbolja investicija za sve inovacije koje će se dogoditi u budućnosti, u njima i u društvu u kojem se nalaze.

Da bi se to dogodilo među svim nastavnicima, učenicima i direktorima kao nosiocima menadžerskih funkcija u obrazovnim institucijama, a koji su u velikoj meri odgovorni za rad sa potrebama modernog doba, postavljanje ciljeva koji će biti generisani iz perioda u period je jedan zadatak, a podizanje kvaliteta obrazovanja i uspešnog funkcionisanja obrazovnih institucija, i njihova promocija na tržištu rada, je drugi zadatak.

Obrazovanje kao jedna od ključnih karika svakog društva, je od ključnog značaja za budućnost svakog naroda. Uvođenje bilo kakve promene u vaspitno-obrazovnoj instituciji je uslovljena kvalitetom menadžmenta, profesije koja novom dobu u kojem živimo daje potpuno novu dimenziju, na drugi savremeni, inovativni način. Nastavnici su menadžeri u svojim kancelarijama zajedno sa učenicima/studentima, ali ipak svaka inicijativa, kao ideja ili predlog za novi način rada u školi ne može da prođe bez da bude prethodno analizirana i prihvaćena od strane direktora, prvog među jednakim menadžerima u školi.

Nastavnik i direktor- menadžeri u organizacionim promenama

Trend brze promene kao neizbežan fenomen, nosi sa sobom potrebu za ozbiljnim pristupom i sprovodi odgovarajuću obrazovnu politiku koja prodire u ključne determinante svakog društva; ulaganje u obrazovanje, praktično investiranje u našu budućnost i perspektive ukupnog društva. Polazeći od toga, obezbeđenje osnovnih uslova života mlade osobe je imperativ za sve nas, ali i obaveza koju treba preneti na sledeću generaciju, ali pre svega potrebna je promena u socio-psihološkoj svesti (ulaganje u promene i gradnju društvene svesti).

Da bi ovo teoretsko obraćanje bilo celishodno i praktično, potrebno je navesti i nekoliko činjenica iz realnog - svakodnevnog rada iz ugla nastavnika, ali i direktora Učeničkog doma u Skoplju. Nastavnica - biologije u OU "Krstel Misirkov", Skopje, zajedno sa učenicima uvela je više promena koje daju nove smernice, ideje, misli koje su i dalje na snazi i koje su osnova za neke kontinuirane procese / dešavanja u narednom periodu.

- Na Slide shares nastavnica i učenici objavili su radove i prezentacije napravljene po pitanjima biologije i ekologije, što je pregledalo više od 2877 posetilaca, što im je dalo puno samopouzdanja.
- Na kanalu [STStamenkova's channel](#) na You Tube, je postavljeno 17 video materijala, koji su i deo video jedinica MON gde je takozvana prodavnica za video prezentacije sa učenicima i njihov mentorima.
- Izrađen je veb sajt eko-sekcije www.ekoodbor.wordpress.com na kome celokupna javnost može da se upozna sa radom i aktivnostima koje se kontinuirano odvijaju.

- Sa idejama i konkretnim predlozima učenika i naporima nastavnice, u saradnji sa PAKOMAK - organizacijom izdat je ECO-RECNIK, koji je distribuiran svim školama.

U JUUDGS "Zdravko Cvetkovski" Skopje, desile su se značajnije stvari / događaji koji su napravili dom učenika da bude prepoznatljiv u Makedoniji i regionu, koji je bio cilj svih zaposlenih, sa brižljivo napravljenim aktivnostima.

- Napravljen je grb JUUDGS "Zdravko Cvetkovski" Skopje od strane učenika i zajedno sa logom Doma sad se nalazi na svim memorandumima, na ulazu Doma, a učenici koji su ga uradili bili su nagrađeni.



- Napravljen je veb sajt www.ud-zdravkocvetkovski.com.mk na kome mogu svi zainteresovani učenici, roditelji, zaposleni i građani da vide sve aktivnosti doma, rad, dokumenta, konkurse, imena svih zaposlenih u Domu.
- Objavljena je monografija i predstavljena je 05.11.2014 godine, na jubilej Doma povodom 35 godina djelovanja JUUDGS "Zdravko Cvetkovski" Skopje kao dom za učenike i za studente.
- Dvorište je urađeno, tako dobro da je po tome Dom prepoznatljiv u gradu, a i šire i za to su zaposleni dobili nagradu iz Odeljenja za zaštitu životne sredine Grada Skoplja za lepo uređeno dvorište za kolektivno stanovanje – 2013. godine, povodom 5 juna - Svetskog dana zaštite životne sredine.

Ovo je samo deo promena koji omogućuju da i dalje krupnim koracima koji slede, Dom nastavi sa različitim aktivnostima, a sve što je započeto samo se modifikuje u duhu novog vremena i novih zakonskih promena koje se dešavaju, a na zadovoljstvo svih učenika koji su uvek na prvom mestu smešteni u Domu, a zatim i zaposlenih koji su u Domu samo zbog njih.

ZAKLJUČAK

„Obrazovanje je najmoćnije oružje koje možete da promenite svet.“

Nelson Mandela

„Education is the most powerful weapon, which you can use to change the world“

Nelson Mandela

Nakon svega iznetog može se zaključiti sledeće:

- Veći fokus treba da bude usmeren na sposobnosti učenika i studenata, a ne oslanjati se samo na teoretska znanja.
- Više obuka univerzitetskog osoblja nastavnika, profesora, stručnih saradnika, direktora, sa temama o savremenim metodama nastave i ocenjivanja, u cilju razvijanja sposobnosti za kritičko razmišljanje

- Obuka o savremenim metodama nastave praktičara iz oblasti koje su značajne za savremeni rad obrazovnih institucija, koji bi zatim biti uključeni u svakodnevni nastavni proces.
- Stalna komunikacija između organizacija tržišta rada, škola i univerziteta i kontinuirana- svakodnevna informacija u vezi sa potrebama obe strane.
- Razviti praksu u kompanijama koje će izveštavati obrazovne institucije o obrazovnim profilima koji će biti potrebni u narednom periodu u skladu sa savremenim promena u vaspitno - obrazovnim organizacijama.

Korišćena literatura:

1. Zakon za radni odnosi, Služben vesnik na Republika Makedonija, 62/2005 i 106/2008
2. Zakon za volonterstvo, Služben vesnik na Republika Makedonija, 85/07
3. Strategija za promoviranje na volonterstvoto (2007-2011), Ministerstvo za trud i socijana politika, str. 6
4. Stretegija za razvoj na obrazovanieto 2005-2015, MON, 2004, str. 186/187
5. www.crpm.org.mk
6. Bobek Šuklev, Menadžment, Ekonomski fakultet, Skopje, 2008god.
7. Trajan Gocevski, Obrazoven menadžment, Filozovski fakultet, Skopje, 2005god. 3. 8. Todor Kralev, Industriski menadžment, Ekonomski fakultet, skopje, 1992god

ЗНАЧЕЊЕ ХРАНЕ У МЕНАЏМЕНТУ УГОСТИТЕЉСТВА XXI ВЕКА

SIGNIFICANCE OF FOOD IN HOSPITALITY MANAGEMENT OF XXI CENTURY

д-р Васо Цуцулески, професор²⁹¹
Момчило Цонић, наставник вештина²⁹²
Предраг Стаменковић, асистент²⁹³

Садржај: *Индустријализација, размена и производња хране довели су до брисања многих традиција и рецепта. Међутим, то што се једном претпостављало да је изгубљено или да је нестало из свакодневног живота, касније може бити обновљено у активности путника. Храна је јасна и једноставна полазна тачка за интерпретацију прича, митова и традиција из прошлости. Храна постаје историјска временска машина и уточиште од мекдоналдизације. Храна не само да је привлачна за носталгичног или интелектуалног ума, већ представља и изазов чулима, као што су чуло мириса и укуса.*

Наслеђе се више ослања на веру пре него на рационални доказ. Ми правимо избор и издижемо нашу оставштину не кроз проверу да ли је нешто истинито, већ кроз осећање да нешто мора да је истинито. Историјска храна је пуна фалсификата и манипулација, па чак и политичке намере утичу на реконструкцију регионалних кухиња. Током припреме харинге у сирћету, које је традиционално скандинавско јело, процес припреме се убрзава уз употребу хемикалија. Укуси и ароме могу се додати храни без потребе од самог процеса за који је потребно време, односно, као што је случај са димљењем. При конзумирању ових производа, окружење и мало историје могу бити од веће важности него њихова аутентичност.

Потреба за различитим туристичким производима је интензивирала потрагу за било каквим корисним историјским трагом у регионалним кухињама. Та иста потреба представља изазов за креативност куvara, не само поново да открију и модернизују старе традиције, већ и да открију нове регионалне кухиње.

Кључне речи: *храна, угоститељство, менаџмент, XXI век*

Abstract: *Industrialization, exchange and food production have led to the deletion of many traditions and recipes. However, what is one supposed to have been lost or stolen from everyday life, can be updated later in the activity of passengers. The food is plain and simple starting point for the interpretation of stories, myths and traditions of the past. Food becomes a historical time machine and refuge of McDonalldization. Food is not only attractive for nostalgic or intellectual mind, but also a challenge to the senses, such as smell and taste.*

The legacy relies on faith rather than on rational proof. We make choices and transcend our own legacy not through checking whether something is true, but the feeling that something must be true. Historic food is full of forgeries and manipulations, and even political intentions

²⁹¹ Факултет за туризам и угоститељство – Охрид, Македонија, vcuculeski@gmail.com

²⁹² Висока пословна школа струковних студија у Лесковцу, Србија

²⁹³ Висока пословна школа струковних студија у Лесковцу, Србија, leskopex@yahoo.com

influence the reconstruction of regional cuisine. During the preparation of herring in vinegar, which is a traditional Scandinavian dish, the preparation process is accelerated with the use of chemicals. Tastes and flavors may be added to foods without the need of the process that takes time, and, as is the case with smoking. When consuming these products, the environment and a little history may be of greater importance than their authenticity.

The need for a variety of tourism products is intensifying the search by either some useful historical clue in regional cuisines. This same need is a challenge for the creativity of the chef, not only to rediscover and modernize old traditions, but also to discover a new regional cuisine.

Keywords: *food, catering, management, XXI century*

Увод

Савремени свет се суочава са проблемом исхране из различитих разлога. Један проблем је глад, други економски профит, трећи здравље. Неки су посматрали значење исхране кроз способност људи за рад. У сваком случају, сви ти разлози допринели су да гастрономија постане значајна дисциплина. Насупрот кулинарских домета као науке, већи део света и даље се храни неправилно, зато што навике у исхрани су далеко више укорене од научне чињенице. Ту лежи један од значајнијих момента којима се супротставља кулинарство.

Човек је одувек настојао да што боље упозна природу и могућности које она пружа. Природа је огроман и непресушив извор хране, мада је недовољно искоришћена. Главни разлози за то су незнање и укорене навике у исхрани, предрасуде, страх и гађење. Укорене навике често доводе до неправилне исхране, а исто је и са предрасудама. Све ово је утицало да многе биљне и животињске врсте се не употребљавају у исхрани. Страх, гађење и предрасуде одузели су више живота чак и од светских ратова. Због свега тога, кулинарство има специфично деловање да мења навике, да разоткрива предрасуде и значајно неискоришћено богатство природе да приближи човеку. Људи су јединствена створења о којим се може рећи да су стекли апсолутну власт над производњом хране и не само производњом, већ и конзервирањем и чувањем хране на дужи период, захваљујући кулинарству.

1. Производња хране за тело и душу

Почетци основне производње хране, узима се у обзир цела производња, од почетне набавке сирових материјала, па све до презентације хране на столу. Шта више, већа пажња даје се нематеријалним детаљима производње и конзумирања хране, као и додатној вредности различитих фаза процеса. Ово је место где туризам и национална кухиња улазе у игру. У основи, услужни елементи, информације, итд., могу се додати у било којој фази производње хране, почевши од основних састојака, па све до момента конзумирања. Понекад, ови услужни елементи су само дистанцирано повезани са храном као физичком супстанцом.

Потрошња хране није никакав изузетак. Коришћење хране дели се у две категорије: 1) храна за тело и 2) храна за душу.

1. Храна за тело долази из ресторана брзе хране који испуњавају потребу за храњењем стомака са великом брзином, у једном стандарду званом окружењу које не представља изазов интелектуалним капацитетима на било који начин.



2. Храна за душу има другачији ефект. Храна се припрема споро, у неким случајевима према посебним жељама које су понекад егзотичне и различите. Задовољства из окружења и друштво осталих имају много важну улогу у искуству једења хране. Илузорно је да су начини исхране одређени ситуацијом пре него демографским или економским факторима. Понекад, на послу, на стадиону, бира се храна за тело док за време неких других посебних догађаја, као што су прославе, преферира се храна за душу.

Ресторани где се послужује храна за душу, такође, стварају своје концепте не само у вези нових састојака и рецепата или било које спецификације у вези саме хране, већ њихови напори такође, све више се концентришу на окружење и атмосферу у самог ресторана.

2. Успостављање регионалне кухиње

Понекад, региони имају интересантну кухињу, али производ је из различитих разлога „осиромашен“, тј. пошто је део основне исхране локалног становништва, менији су постали не много валидни. Ако ови производи поново добију репутацију благородних производа регионалне културе исхране, мораће им се посветити више пажње да би се обезбедио постојани и

Проф. др Васко Цуцулески из Охрида рођен је 02.01.1953. године у с. Кривогаишанима – Прилеп, где је завршио основну школу. Средњу угоститељску школу „Ванчо Питошески“ завршио је у Охриду. Вишу угоститељску школу завршио је 1976. године, када и заснива редован радни однос у угоститељско-туристичкој компанији „Охрид-турист“ у Охриду. На Факултету за туризам и угоститељство-Охрид дипломирао је 1986. године. Током свог радног века огромно практично искуство стиче као руководилац и директор хотела „Палас“, Охрид, а од 1999. године до 2003. године и као руководилац Владиног вилског насеља за репрезентацију у Охриду. Магистрирао је 2001. године на Факултету за туризам и угоститељство у Охриду. Године 2006. одбранио је докторску дисертацију на Међународној кадровској академији у Кијеву, Република Украјина. Новембра 2003. године заснива радни однос на Факултету за туризам и угоститељство-Охрид као професор на предметима: „Технике послуживања и куварства“, „Национална кухиња“, „Бар и барска пића“, „Пекарство и посластичарство“ и „Кетеринг“. Године 2004. као представник Факултета за туризам и угоститељство-Охрид учествовао је на пројекту „Стазама одрживог развоја“, који је организован у сарадњи са Удружењима колеџа из Сент Луиса-САД. У оквиру наведенога пројекта остварује тронедељни боравак у САД-у током ког је присуствовао и учествовао у бројним предавањима везаним за ужу научну област којом се бави, а изводио је и практичну наставу за послуживање и кулинарство са тамошњим студентима.

контролисани квалитет. Нарочито у винарским регионима, винарије треба да покушају да побољшају квалитет у наредним декадама са циљем да добију више цене. Повезаност између квалитета вина и имица туризма у том региону може да избледи.

Уопштено, потврда је од велике важности за произвођаче, али само ако је она препозната од стране пазара. Естаблишмент радних сертификационих система ствара значајни притисак на произвођаче и дисциплина није нешто што је лако одржати у заједници малих и индивидуалних произвођача. Такође, посвећује се пажња и потреби за стварањем више иновативних линкова између ресторана и њихових набављача, мада су они свесни тешкоћа око тих напора.

3. Појава различитих вредности хране

Квалитет није једини критеријум који се користи. Рангирање и етикетирање се могу заснивати на било којој тачки поред целог вредносног синџира, полазећи од сировина које се користе, методе кувања, зачињавања, па све до унутрашњег декора ресторана и доступности дечијих игралишта. Историјска храна или храна базирана на регионалној кухињи, могу бити једни од критеријума.

Важнији елементи код радних сертификата су:

- Прецизни критеријум који је лак за придржавање за сваког набављача хране који хоће да добије или увећа рејтинг;
- Ефикасна контрола и саветодавне организације које су у могућности да мотивишу и воде набављаче хране да преузму корак да би се побољшао квалитет. Комбиноване напоре организације за контролу и сопственика требало би да воде ка повећању стандарда региона у целисти;



Момчило С. Цонић рођен је 03.06.1981. године у Лесковцу. У родном граду завршава основну и средњу Трговинско-угоститељско-туристичку школу, након које добија звање кулинарски техничар. Основне струковне студије на Високој хотелијерској школи струковних студија у Београду, уписао је школске 2000/01. године. У току студија, обављао је стручну праксу у хотелима високих категорија у земљи и иностранству. Дипломирао је 2003. године, одбранивши завршни рад „Савремене туристичке тенденције југа Србије“ са оценом 10, и добија стручно звање – струковни менаџер гастрономије из области менаџмента и бизниса у хотелијерству. Основне академске студије на Универзитету Сингидунум у Београду, уписао је школске 2014/15. године, на студијском програму Гастрономија. Објавио је неколико научних радова из области туризма и економије у часописима и тематским зборницима. Од фебруара 2015. године, на Високој пословној школи струковних студија у Лесковцу ради као наставник вештина на гастрономској групи предметима. Члан је Светског удружења куvara, члан тима олимпијаде куvara Србије, учесник бројних међународних такмичења. Говори енглески језик.



- Маркетинг системи за туристе, коришћени да се увећа интерес, стварају конкурентне предности за акредитоване набављаче који увећавају додату вредност између произвођача хране кроз вредносни синцир.

Систем за сертификацију може такође да укључи и набављаче сировина, ради чега се могу створити нови сојузи у хоризонталном производном систему.

Предраг Д. Стаменковић, рођен је 27.06.1983. године у Лесковцу. У родном граду завршава основну и средњу Трговинско-угоститељско-туристичку школу, након које добија звање туристички техничар. Основне студије на Природно-математичком факултету, Универзитета у Новом Саду, уписао је школске 2002/03. године, на Департману за географију, туризам и хотелијерство. У току студија, обављао је стручну праксу на зимском центру „Мариборско Похорје“ у Словенији, зимске сезоне 2005/06. године. Такође, учествовао је на програму „Work and Travel“ на пословима из области туризма и хотелијерства, у Сједињеним Америчким Државама, у летњим сезонама 2007. и 2008. године. Дипломирао је 2009. године, одбравивши дипломски рад „Утицај Шенгенског споразума на туризам Швајцарске“ са оценом 10, и добија стручно звање – дипломирани менаџер у туризму.

Мастер академске студије на Економском факултету, Универзитета у Нишу, уписао је школске 2010/11. године, на студијском програму Економија, модул: менаџмент у туризму. Студије завршава 2011. године одбраном мастер рада „Економско-географска валоризација туристичких потенцијала Јабланичког округа“ са оценом 10, и добија академско звање – мастер економиста. Докторске академске студије на Природно-математичком факултету, Универзитета у Новом Саду, уписао је школске 2011/12. године, на студијском програму: доктор наука – геонауке – туризам. Објавио је неколико научних радова из области туризма и економије у часописима и тематским зборницима.

На Високој пословној школи струковних студија у Лесковцу, радио је као сарадник у настави од школске 2010/11. године, на предметима: Основи економије, Међународни маркетинг, Основи маркетинга, Технологија и познавање робе, Туристичка географија, Технологија животних намирница са исхраном и Методологија научно-истраживачког рада. Од фебруара 2014. године, на Високој пословној школи струковних студија у Лесковцу ради као асистент на предметима: Менаџмент туристичких дестинација, Туристичка географија, Комуникације у туризму, Пословне комуникације, Агенцијско пословање и Туризам и управљање руралним развојем.

Сарадник је на пројекту: TEMPUS 544543 (MHTSPS) - „MODERNIZATION AND HARMONIZATION OF TOURISM STUDY PROGRAMMES IN SERBIA“. Носилац пројекта је Висока пословно-техничка школа струковних студија из Ужица. Од домаћих институција, партнери на пројекту су: Висока пословна школа струковних студија Лесковац, Факултет за хотелијерство и туризам Врњачка Бања, Висока пословна школа струковних студија Нови Сад, Привредна комора Војводине, Регионална привредна комора Ужице, Туристичка организација Лесковац и Туристичка организација регије Западна Србија. Од иностраних институција партнери на пројекту су: Универзитет у Гринвичу, Уједињено Краљевство (*University of Greenwich, UK*), Технолошко-образовни институт у Пиреју, Грчка (*Technological*

Educational Institute of Piraeus, GREECE) и Универзитет Пољопривредних наука и Ветеринарске медицине у Клужу, Румунија (University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Cluj-Napoca, ROMANIA). Трајање пројекта TEMPUS 544543 (MHTSPS) је у периоду од 01.12.2013 до 30.11.2016.

Говори енглески и шпански језик.

4. Нови приступ ка производњи хране

И поред тога што се они често не сматрају важним покретачима у туристичкој индустрији, ипак фарме, произвођачи хране, итд., су савршене туристичке атракције. Међутим, савремене фарме са индустријализованим производним методама, тешко да би се (етички) уклопили у замисао носталгичних посетилаца. Због тога, туризам је највише рестриктирана грана или од предузећа са застарелим производним методама која могу бити више или мање присиљени да траже изворе прихода кроз туризам. Мали број произвођача, који су политички одговарајући или не, могу да искористе туризам као прозор за односе са јавношћу и маркетинг. Оба типа могу бити атрактивни за туристе и су повољни са економске гледне тачке.

Неки произвођачи стварају значајан приход са продајом узорка производа након што су посетиоци провели извесно време гледајући производни процес, учествујући у раду и дегустирајући резултате. Фарме-продавнице постају све више и више софистициране, са избором који је далеко изнад производних капацитета једне једине фарме.

5. Модернизација приступа за промоцију хране

Фестивали, забаве, сајмови, такмичења итд., могу бити концептуално повезани са храном. Анализирана су дешавања и карактеристике фестивала хране и награде хране, фокусирајући се на фестивал као могућност нашироко да се промовише и увећа свесност о локалној храни.

Дешавања и фестивали могу бити повезани са националним и регионалним прославама, као што су на пример, жетварске прославе. Црквени фестивали и религиозне церемоније често пута су повезани са разним дешавањима и конзумирање традиционалне хране и специјалитета су етничка дешавања. Сада се организују многи фестивали и сајмови и они имају неосновану повезаност са локалном пољопривредом и процесом прераде хране. Идеје имају тенденцију да буду мобилне. Пите које се спремају за време тих пригода брзо се шире свуда по свету. Фестивали могу се преместити од једног места на друго.

Сајмови и фестивали дозвољавају интеграцију безброј комерцијалних и некомерцијалних споредних активности које представљају изазов и можда активирају посетиоце. Такође као додатак презентације хране и пића, највероватније локалног порекла, омогућава се посуда за кување и опрему за прераду хране да буду приказани и продати. На фестивалима има и презентација познатих шефова, предавања и демонстрације, такмичења у кувању, аукције итд. Кувари и сопственици услужних објеката организују туре и часове за госте које желе да науче уметност кувања. Интернет помаже да представи ове типично мале ресурсе за географски шире заинтересовану публику.

6. Истраживање, контрола и прерада хране у 21. веку

Прерада хране није неки особито интензивни сектор за истраживање, а уједно ни туризам није такав. Већи део истраживања у сектору хране, на пример, посвећен је биотехнологији или развоју разних адитива, итд. Истраживање које је од важности за туризам изводи се у неколико области. Као резултат тога, постоји мало померања у бази информација и циљ истраживања је умерен ка потребама у комбинованим туризмом и прехранбеним индустријама. Досада ми нисмо били у могућности да идентификујемо такве комбиноване екипе за истраживање мада многи универзитети широм света укључују одељења која можда ће преусмерити активности у овом смеру.

Као што је забележено, развој кулинарског туризма у многоструком зависи од добро расподељених медијума. Прави развој кулинарског туризма покушаће преузети контролу над медијумима на један опширнији начин. Регионалне туристичке организације које су одговорне за маркетинг највероватније неће бити довољне ако региони желе да створе брендове хране као и кулинарске туристичке брендове. Региони који почињу такве концепте можда ће имати потребе да развију посебне односе са медијумима.

Закључак

Без потпуног савладавања могућности производње разноврсне хране као и могућности производње великих количина хране, човечанство се не би могло размножити у многобројне народе. Кулинарство је значајно допринело проширењу извора средстава за живот. Са друге стране, глобализација економије и осталих сфера људског живота које су обележиле крај двадесетог века и почетак трећег миленијума и које су условљене развојем информатичких технологија и свих облика комуникације, као и данашње тенденције у економском и политичком развоју, имају као последицу поларизацију друштва. Јаз између развијених и богатих земаља са једне, и средње или мање развијене и сиромашне популације, са друге стране, расте, што неизбежно утиче на производњу хране и исхране у свету.

Човечанство се суочава са тешким проблемима. Злоупотреба кулинарства у свету је све већа. Декларација Европске уније прецизно наводи које колоранте, конзервансе, производе за емулзирање, стабилизовање, згушћавање и желирање могу се додавати због побољшање својства производа на њиховим територијама. Те исте земље отварају своје фирме у земљама у развоју где производе храну са забрањеним агенсима и дистрибуирају је по нижим ценама у околним земљама. Развијене земље које претендују на доминацију у свету путем хране и генетски модификованим производима, значајно утичу на популацију у свету, на здравље човечанства и селективно уништење. Тај „нови светски поредак“ злоупотребљава кухињу и кроз њу управља судбинама народа директно или индиректно. Хуманитарна помоћ у храни у великом делу представља чишћење магацина.

Технолошки напредак друштва и развој природних наука такође имају своје позитивне и негативне последице у кулинарству. Савремена кухиња се обогатила користећи достигнућа науке која се баве изучавањем хранљивих састојака животних намирница, корисним и штетним комбинацијама хране. Нове технологије у пољопривреди обезбедиле су стабилно снабдевање човечанства храном, док нове технологије у кувању елиминишу тешке послове у припремању хране. Са друге стране, храна

савременог човека која је прошла кроз нове начине припремања и кулинарске обраде, често губи на квалитету, и на укусу, а често и штети здрављу.

Захваљујући широким мрежама ресторана брзе хране, свет се суочава са унификацијом исхране, пре свега, исхране младе генерације, и мењања свести и кулинарских навика. Често се прича о штетама о овом начину исхране, али ту има и других мана: овај начин исхране прелази у навику, и на тај начин доприноси да се забораве кулинарске вештине, кулинарски корени и традиције.

E-BUSINESS AS A CHANCE FOR SMALL AND MIDDLE SIZED DEVELOPING COUNTRIES COMPANIES

E - BIZNIS KAO ŠANSI ZA MALA I SREDNJA PREDUZEĆA ZEMALJA U RAZVOJU

Amr Elashouri²⁹⁴
Yousef Omar²⁹⁵
Ramzi Altrsh²⁹⁶

Abstract: *With developments in the Internet and Web-based technologies, distinctions between traditional markets and the global electronic marketplace-such as business capital size, among others-are gradually being narrowed down. In the emerging global economy, e-marketing and e-business have increasingly become a necessary component of business strategy and a strong catalyst for economic development. E-business strategy is simple, workable and practicable within the context of a global information milieu and new economic environment. On another hand, small and middle sized companies from developing countries are given increased access to the global marketplace, where they can compete with and complement the more developed economies. Internet selling is relatively inexpensive (what is advantage for small companies) when compared to the ratio of cost against the reach of the target audience. Those companies can reach a wide audience for a small fraction of traditional advertising budgets. The nature of the medium allows consumers to research and purchase products and services at their own convenience. Therefore, businesses have the advantage of appealing to consumers in a medium that can bring results quickly.*

Key words: *Small and Middle sized Companies, E-marketing and E-business, Developing Countries*

Sadržaj: *Sa razvojem interneta i veb-tehnologija, razlike između tradicionalnih tržišta i globalnog elektronskog tržišta - kao što je veličina poslovnog kapitala, između ostalih, postepeno se sužava. U savremenoj globalnoj ekonomiji, E-marketing i e-poslovanje sve više postaju neophodna komponenta poslovne strategije i jak katalizator za ekonomski razvoj. E-biznis strategija je jednostavna, pogodna za rad i moguća u kontekstu globalnog informacionog miljea i novog ekonomskog okruženja. Sa druge strane, malim i srednjim preduzećima iz zemalja u razvoju je dat veći pristup globalnom tržištu, gde mogu da se takmiče sa i dopunjuju sa razvijenim ekonomijama. Internet prodaja je relativno jeftina (što je prednost za mala preduzeća) u odnosu na racio troškova prema domašaju ciljne publike. Ove kompanije mogu dopreti do šire publike za mali deo tradicionalnog oglašavanja budžeta. Priroda medija omogućava korisnicima da istražuju i kupe proizvode i usluge vrlo ležerno. Zbog toga, preduzeća su privlačna potrošačima u mediju koji može doneti rezultate brzo.*

Ključne reči: *mala i srednja preduzeća, e - marketing i e-biznis, zemlje u razvoju*

²⁹⁴ PhD candidate, University John Nesbit, Belgrade, Serbia

²⁹⁵ PhD candidate, University John Nesbit, Belgrade, Serbia

²⁹⁶ PhD candidate, University John Nesbit, Belgrade, Serbia

Introduction

The subject of research in this paper is model of development and implementation of the electronic business and commerce management systems in emerging global economies. The main objective of this paper is proposal of model for development and implementation of e-business in emerging global economies. Through this model proposal, we can define the methodology of the implementation, as well as the control systems of realization. We will mention a detailed description and importance of e-business, e-commerce basic.

E-marketing and E-business

In the emerging global economies, e-marketing and e-business have increasingly become a necessary component of business strategy and a strong catalyst for economic development. The integration of information and communications technology (ICT) in business has revolutionized relationships within organizations and those between and among organizations and individuals. Specifically, the use of ICT in business has enhanced productivity, encouraged greater customer participation, and enabled mass customization, besides reducing costs. With developments in the Internet and Web-based technologies, distinctions between traditional markets and the global electronic marketplace-such as business capital size, among others-are gradually being narrowed down.

The name of the game is strategic positioning, the ability of a company to determine emerging opportunities and utilize the necessary human capital skills (such as intellectual resources) to make the most of these opportunities through an e-business strategy that is simple, workable and practicable within the context of a global information milieu and new economic environment. On another plane, developing countries are given increased access to the global marketplace, where they compete with and complement the more developed economies.

Reducing the cost of products in E-business

Lifting of custom tariffs on imported commodities could result in reducing the cost of products which will reduce the threat of e-commerce effects on traditional businesses. According to the Economist Intelligence Unit Limited (2005) [1], the average tariff rate was almost 22 per cent, but this disguised an extremely complex system of tariffs, ranging from zero to 425 per cent. The latest move will undoubtedly contribute to lower prices, and help curb bureaucracy, reduce smuggling and increase trade volumes. The Internet does not only deal with money, but also with large databases, full of vital and sometimes top secret information that companies, organizations and governments have within their own environment. Also, the Internet can be easily characterized as an FDI (Foreign Direct Investment) tool. Companies apply different strategies of how to enter a foreign market, expand their operations and become multinationals. Companies do that in order to create a competitive advantage over other companies. Such firms gain competitive advantage by exploiting new resource; low labor-costs, cheap raw materials, the country's infrastructure, communication channels, legislation, etc.

Problems that stand in front of E-commerce

The revolution of E-commerce brings along some challenges, not only for the firms, but for governments as well. These challenges can influence at a microeconomic and macroeconomic environment level. E-commerce and e-business require a complete change of the business structure. Firms going digital need to consider restructuring their entire business or even creating a new one. They need to implement new management processes, changes in their business culture and follow different procedures for managing their employees. Also, they need to create a new structure for information systems, networked processing functions and most importantly, they will need to change their entire business strategy. All E-businesses, in order to co-ordinate their online transactions and business activities as well as the potential linkage with other firms within its industry, need to build a very strong IT infrastructure. IT infrastructure has the power to connect the firm with infrastructures of other organizations while bringing down barriers and creating a new 'business global village'. [2] However, digital firms have to select the most suitable Internet technology that is compatible with their business processes and data structures. There are different kinds of hardware and software tools that can be used for different business applications. Therefore, the firm must choose the right set of technologies for its IT infrastructure. Moreover, technology is constantly upgrading and introduces new systems, applications and hardware. A company has to keep up with the technology pace in order to create well functioning business processes among customers and suppliers via the Internet. This requires the reconstruction of information architectures and IT infrastructures.

There are five basic problems that stand in the way of implementing these new changes: [3]

1. Loss of management control: The end users are becoming more independent, capable of collecting, storing and handle software. This occurs due to the lack of a single, central point where the need of management can occur.
2. Connectivity and application integration: A company needs to upgrade its IT infrastructure in order to have compatible networks and standards and eliminate connectivity problems.
3. Organizational change requirements: The old organization structure has to be changed to be compatible with the new IT infrastructure in order to be more effective and uniform.
4. Hidden costs of enterprise computing: Some unexpected costs and expected savings that did not occur are generating problems. These costs are generated from hardware and software installations, maintenance costs, labor costs etc.
5. Scalability, reliability, and security: The increased load of data transactions and storage as well as the traffic of applications such as audio, streaming video and graphics, drive managers to develop strategies to manage those issues.

Radaideh and Salim [4] introduced factors of e-commerce adoption decision in a case of developing countries as shown in Figure 1. They argue that there are critical factors affecting the adoption of e-commerce by firms which are classified into two main categories; internal and external factors. Internal factors are within the firm and external factors are environmental in nature. Internal factors are IT readiness which refers to the level of IT usage within the firm. This category includes information and networking security, system interrelation, data conversion, hardware and software compatibility, adequacy of the firm's IT infrastructure and migration from legacy system. The second internal factor category refers to the firm's financial readiness. The major cost of e-commerce adoption is the cost of educating

and training management and employees to use e-commerce (Graham and Cobham, 2006). [5] Another concern of the top management is the losses of productivity due to abuse by IT staff readiness factor category refer to the IT and e-commerce literacy level inside the firm.

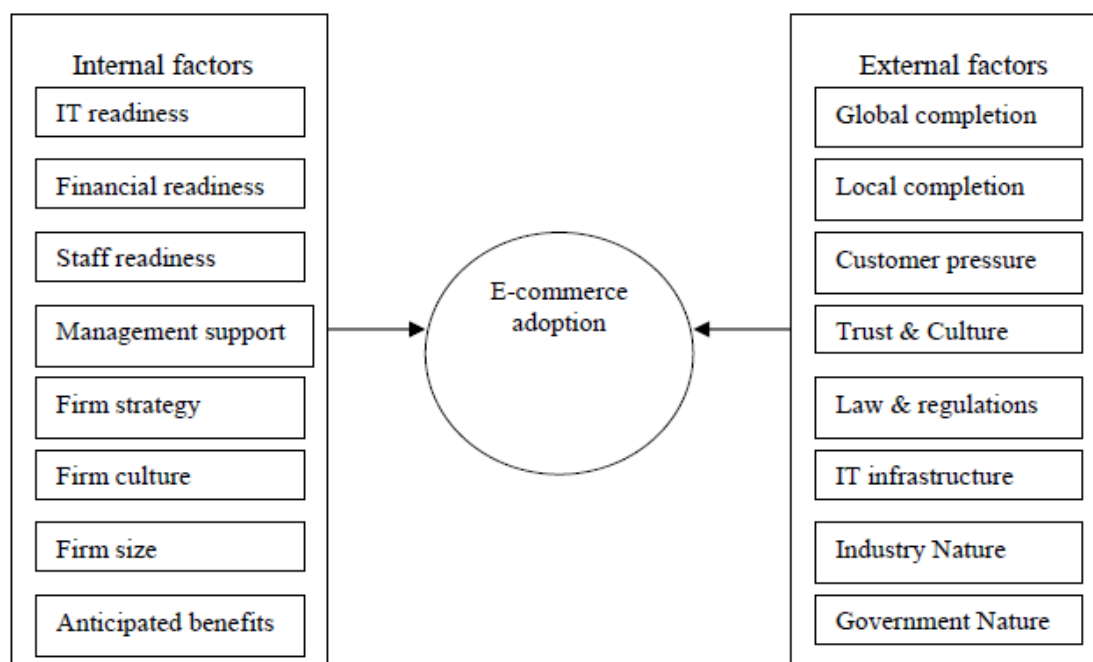


Figure 1. Factors relating to E-commerce adoption decision by a firm

Source: Radaideh and Salim, 2004 [6]

Conclusions

E-commerce is a smarter approach to conduct business and the best approach is for small and middle sized organizations to manage their activity as an integral part of their approach to developing and sustaining customer relationship. E-commerce technology is available and affordable, and is an international uptake that presents ways for companies to demonstrate their capability through the use of IT systems for business transaction.

Today Internet plays a central role in mediating transaction processes in implementation of e-commerce among organizations. Reports show that e-commerce adoption is enhanced through policy intervention on its processes and provision of e-commerce infrastructures as well as the provision of incentives. The RBV model (Resource-Based View model is a basis for a competitive advantage of a firm lies primarily in the application of the bundle of valuable interchangeable and intangible tangible resources at the firm's disposal) revealed that e-commerce technology provides competitive advantages that are vital in enhancing imperfect market across firms. RBV further revealed that e-commerce development process involves numerous organizational routines, repertoires as well as managerial decision among business partners, employees, suppliers, and competitors.

Today Internet users are mainly young people and teenagers who surf the Internet mostly for leisure and entertainment rather than shopping around or hunting for bargains. Several factors could be summarized as a result and author recommendations:

1. E-commerce is still in its infancy stages of development, but there are a new tendencies, preferable in tourism and banking sectors,
2. Consumers are not yet heavily involved in using the Internet and become e-commerce customers, but this is opportunity for many companies to try to reach new customers, because Internet not recognize borders,
3. Traditional trade infrastructure is better established than e-commerce infrastructure, here also is a great opportunity not only for traders, but also for young people who understand Internet way for selling goods and services,
4. Tomorrow's E-commerce must to be complementary to traditional trade activities, not separated or ignored,
5. Today's E-commerce in emerging global economies is only a threat to traders who do not offer good services to their customers, but bad traders soon will stop their work when innovative traders start to work online also.
6. One more author recommendation for better E-commerce in emerging global economies is: must to exist better education in schools (from elementary), with main goal for younger people to be educated to recognize all opportunities in E-commerce, and all other E-businesses.

References

- [1] EIU (2005). Country Reports London, The Economist Intelligence Unit Limited
- [2] Chaffey, D (2002). E-Business and E-Commerce management, Prentice Hall, Pearson Education Limited London
- [3] Mitchell, M., Hutchinson, R., Niculescu, S., Pereira, F., and Wang, X., (2004), Learning to decode cognitivestates from brain images. *Machine Learning*, 57
- [4] Radaideh M., Horani S. and Harmain M.(2004) "E-School administration Systems", chapter 13 in *E-Collaborations and Virtual Organizations*, Edited by Michelle Fong, IRM Press, Hershey PA 17033-1240, USA
- [5] Curtis, Graham and Cobham, David (2005) *Strategy and information systems*. In: *Introducing information management : the business approach*. Elsevier Butterworth-Heinemann in association with the Open University, Oxford
- [6] Radaideh M., Horani S. and Harmain M.(2004) "E-School administration Systems", chapter 13 in *E-Collaborations and Virtual Organizations*, Edited by Michelle Fong, IRM Press, Hershey PA 17033-1240, USA

URBAN INSERTION - A NEW LIBRARY FOR THE CITY OF ZALĂU -

URBAN UMETANJE - NOVA KNJIŽNICA ZA ZALĂU GRAD -

Alexandra Cuibuş, PhD student²⁹⁷

Abstract: *Analyzing the landmark buildings situated in the central area of Zalău city, one can notice some buildings that constitute joint elements between the condominium residential area and the central area. Considering the studied location, this joint element is missing, resulting an uncertain relation between those two areas. The need of an appropriate space for the Sălaj County Library determined author to propose two approaches. The purpose is to activate the urban space through a functional mixing in the inner city by creating a sense of diversity and identity in the new town centre.*

Key words: *urban insertion, landmark, functional mixing, identity, connecting people, leisure.*

Sadržaj: *Analizirajući građevine koje se nalaze u središnjem dijelu Zalău grada, mogu se primijetiti neke zgrade koje čine zajedničke elemente između kolektivne stambene površine i centralnog područja. S obzirom na položaj u fokusu, ovaj element nedostaje, rezultirajući neizvesan odnos između ta dva područja. Potreba za odgovarajućim prostorom za Regionalnu knjižnicu Sălaj ohrabrila je autora da predloži dva pristupa. Svrha je aktivirati urbani prostor kroz funkcionalnu kombinaciju središnjosti grada stvaranjem osjećaja različitosti i identiteta u novom centru grada.*

Ključne reči: *urbana umetanje, orijentir, funkcionalno kombinovanje, identitet, povezivanja ljudi, slobodno vrijeme.*

1. INTRODUCTION

Studying the **history and the evolution of the urban built environment** we can define its structure as a result of the general development trends and **defining elements**. Today there are multiple instances where architectural or urban interventions are made without a proper study of the historical context, therefore affecting negatively the functionality, aesthetics, the urban life and the urban built space.

Analysing the urban and architectural evolution and the impact of different elements on the **image of the city** can help us identify the best development directions and a better understanding of the analysed space, this representing the obligatory starting point towards **sustainable development proposals**.

297 Technical University of Cluj-Napoca, Faculty of Architecture and Urbanism, Cluj-Napoca, str. Ştefan cel Mare nr. 20, Zalău, Sălaj, Romania, alexandra_cuibus@yahoo.com

The urban built environment and also the urban life are in a constant changing state. The **culture, the economic and political** situations along multiple other factors and circumstances are **influencing the form, the evolution and the usage of the urban space**. Throughout history the urban environment and the public space had been developing as an entity in an organic manner, reflecting the abilities and trades of its community, but this type of dynamic was changed by the sudden industrialisation.

2. A NEW LIBRARY FOR THE CITY OF ZALĂU

Zalău is the residence of Sălaj County and it's situated in Transylvania, alongside the Zalău River, in the contact strip between the Transylvanian depression, the Western Hills and the Western Lowland.

In the near future, the municipality wants to refurbish the historical buildings, to remodel the city centre by making more parking and green spaces, so for the **sustainable development** of the city it's recommended an analysis of the current situation by indicating strengths and weaknesses then **setting targets** and shaping a **coherent vision** for the development of the urban space.

Creating and ensuring high-quality public spaces is possible by understanding the architectural culture as the sum of cultural, economic, technological, social and environmental factors which are influencing the quality and the planning of construction processes. Therefore the architectural heritage should be protected. [1]

A coherent city is made up of both **visual and physical elements of coherence**, and a **consistency** between urban functions, infrastructure, networks, new information and communication technologies. Currently, due to rapid development, the lack of consistency in the continuity of developments over time is an issue which affects the continuity of the built environment's character, and also the **continuity of an identity**. In European cities the specificity and identity are given by the local history and diversity with a development that reflects the characteristics of social, economic, institutional and cultural rights of its people. [2]

As an influence of the phenomenon of urban migration, new urban identities are forming, each city has its own character as a result of social and cultural relations that have influenced its development thus **social identity is closely linked to the city's identity**.

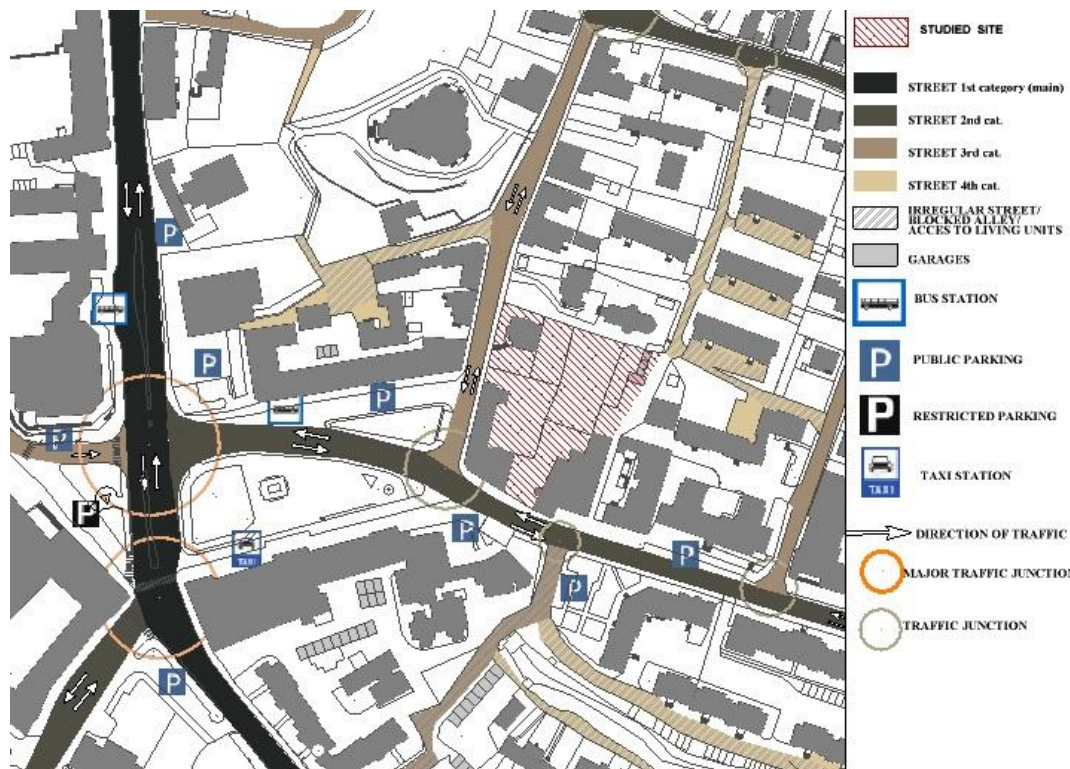
The role of **the spirit of a place and culture** plays an important role in the city coherence and quality of life. Thus, it is proposed to **correct the discrepancies** between certain areas of a



PhD. Student Alexandra Cuibuș
2004-2008 - National College "Sylvania",
Zalău
2008-2014 - student - Technical University
of Cluj-Napoca - Faculty of Architecture
and Urbanism
2014-present – junior architect, N2
Arhitectura
2015-present - PhD student - *Technical
University of Cluj-Napoca - Faculty of
Architecture and Urbanism*

city, but at the same time keeping the specific nature of the various measures and interventions at the city such as the protection and enhancement of streets, squares, paths as elements of continuity of the urban environment, creating symbolic urban environments, cultural and natural heritage in order to produce the conditions for creating new spaces that give coherence to the urban tissue. [3]

Author proposed a location and a solution for the **new headquarters of the Sălaj County Library**, because the current building in which the Library functions is in a state of decay, it does not have the capacity to satisfy the demands of this institution anymore and must be



consolidated and renovated.

Figure 1: City centre – buildings, streets, traffic

The **analysed site** is located in the social-administrative sector, at the limit of the central area of the city, next to Iuliu Maniu Square - an **emblematic area for the community**. Thus the motor and pedestrian links with the central area would **revive the urban space**. Each of the proposed insertions on the Eastern front can become an important landmark for the square and contribute to the strength of its image, but are also offering important opportunities for leisure.

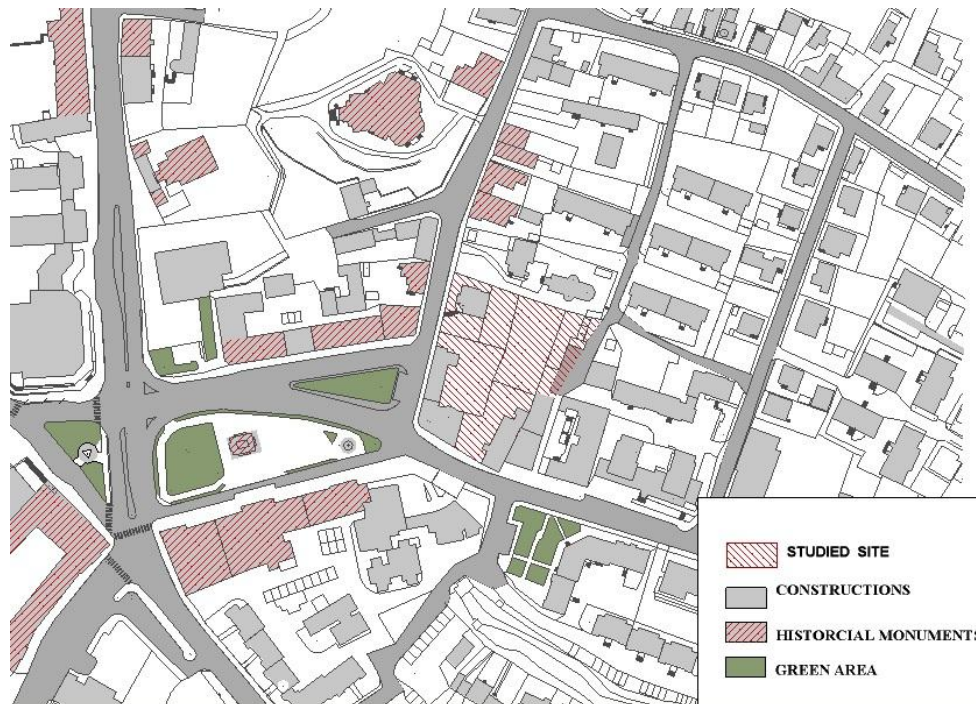


Figure 2: City centre – historical buildings

Author is proposing two solutions - the purpose is to create iconic images, **marking an entry point to the city centre**, providing spaces with a **powerful interactive character** and multiple points of access to the site, inner activities invading the outer spaces.

The proposed interventions are **visible from the historical town square**, creating a **coherent image** and many opportunities for leisure, but at the same time, a slight detachment from the square offers the possibility of creating **a place with its own identity**.

Two of the neighbouring buildings are **historical monuments**: one is from the interwar period and the other is a two storey building from the beginning of the twentieth century. Those buildings will be **kept and used inside both architectural programs**.

The lining up at the street and the attachment to the neighbouring building wall is mandatory, thus, the third existing building in the site will be also refurbished used as administrative space, directly linked to the proposed edifice. Its image will change by proposing **a new facade with a signal role**.

For a more **coherent car and pedestrian traffic**, in both interventions author proposed a new street which continues the existing alley 'Aleea Nucilor'.

The first intervention will be **almost non-invasive in relation with the neighbouring buildings** which are **refurbished** and used within the architectural proposed program. The one storey historical building will serve as the County's Writers Association and the two storey building will be used for various training courses. Both will be connected with the proposed volume through a connecting glass volume. Between the two refurbished buildings will be a plaza which can be used as an outdoor theatre or exhibition space and depending on the circumstances can be public or private.



Figure 3: First proposal – SITE PLAN

The level difference between the minimum and maximum levels of the land is 7 metres. So author concluded that the most efficient is to solve: the parking, books warehouse and workshops at the two northern underground levels.

The courtyard formed between the new and refurbished buildings is more private, it can host outdoor activities organized by the library personnel or exhibitions expanding from the exhibition area situated at the ground floor of the building.

On the East side, between the neighbouring building on which there is no intervention, author proposed a terrace for the coffee shop situated at the ground floor of the building, therefore activating this space which otherwise would be used only as a crossing route.

The upper part of the site is adjacent to an Orthodox church, so author proposed a stationer's shop which can also serve the church and may extend with different activities on the **public plaza created for both edifices.**

On the last level author proposed a glass volume which guides us outside on the roof terrace, part of which is grassy. The roof terrace plays the role of a so-called 'belvedere' offering a view towards the historical buildings from the city plaza.

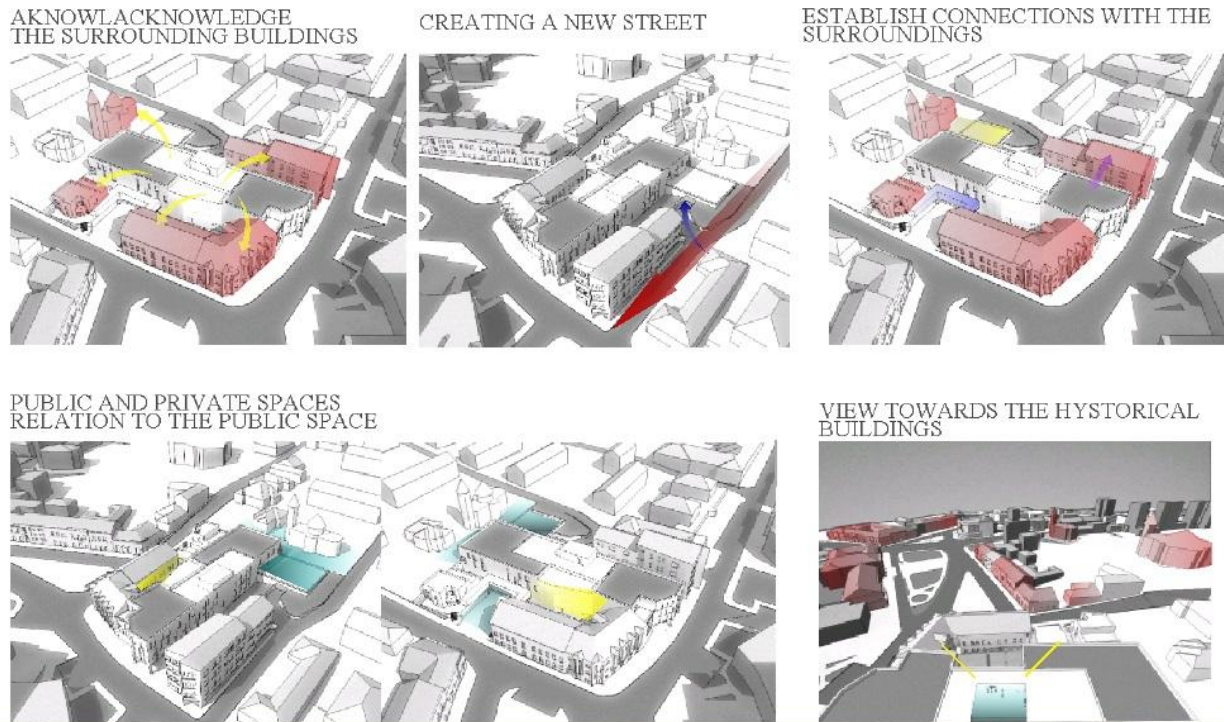


Figure 4: First proposal – CONCEPT

Author tried to establish **connections with the surroundings** by giving each new formed space character and a utility through courtyards and plazas which can expand the interior activities to the outside creating an inside-outside relation. Author **integrated the existing buildings** by refurbishing them and giving each one a function inside the proposed program.

The second proposed intervention is more invasive to the surroundings, but it offers more generous spaces and despite the fact that the volume is larger in size compared to the first proposal, it has a very **dynamic image**.

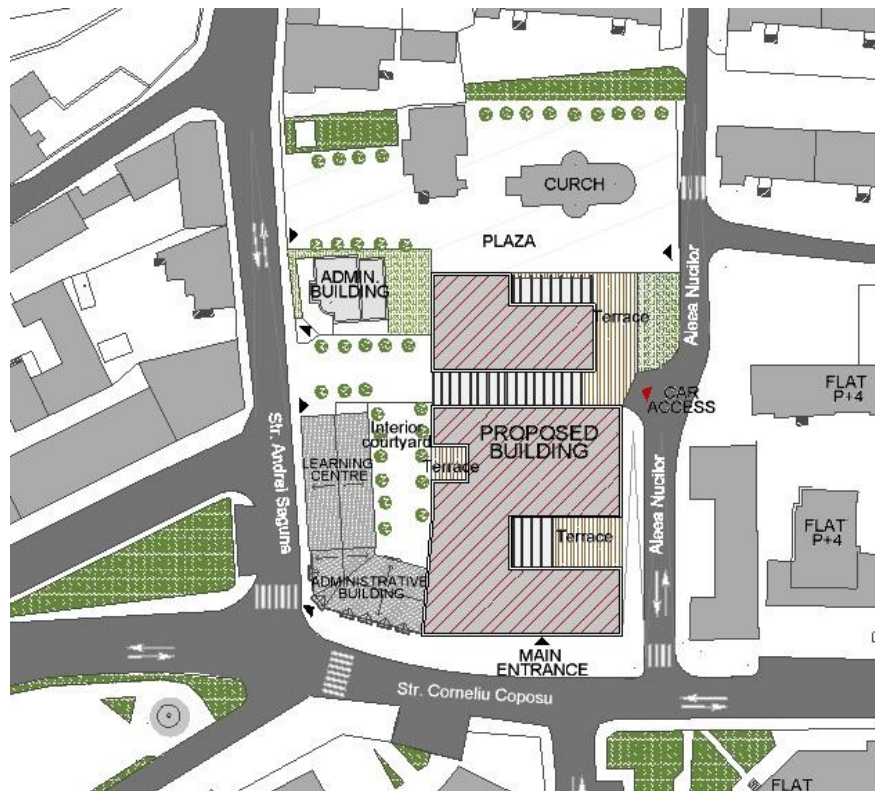


Figure 5: Second proposal – SITE PLAN

Because of the irregular image created by the existing four storey building due to the difference in height and improper position in relation with the surroundings author chose to eliminate it and create a **larger volume which reflects the library's role and importance** for the community.

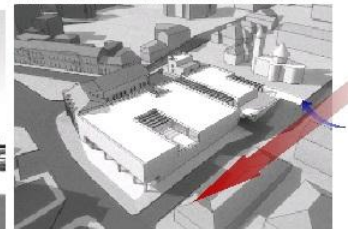
CURRENT SITUATION
- irregular image
- different heights



VISUAL CLASH



CREATING A NEW STREET



PROPOSED VOLUME



MARKING THE BEGINING OF THE CITY CENTRE



CREATING A DYNAMIC - TERRACES, ATRIUMS



Figure 6: Second proposal – CONCEPT

The interior will consist of large spaces with an atrium, because the library is an open one with free access to the shelves and with organising and functioning principles in accordance with the current trends for modern libraries.

The various terraces with **different orientations** and the play of glass volumes open new unexpected perspectives to the **city landmarks** from different locations inside the library. This is representing the idea of a **cultural centre**, of a place which celebrates and reminds us of the importance of cultural heritage.

Because of its size and image author consider this proposal to be an **appropriate joint element** between the condominium residential area and the central area, marking the beginning of the city centre and at the same time **reflecting the spirit of its community**.

Both proposals are intended to create an appropriate **element of articulation between the central area and the condominium area**. Smooth and logic movements are proposed in order to obtain quality urban spaces resulting in getting new directions for development and coordination from an urban point of view.

The principle is to create a **modern library and cultural centre** by proposing solutions which **connect people** with different activities and determine them to get out of their daily routine. Through those proposed approaches, the library becomes an important node for the city, activating leisure and personal development.

REFERENCES

- [1] Leipzig Charter on Sustainable European Cities - adopted at the Informal Ministerial Meeting on Urban Development and Territorial Cohesion in Leipzig on 24 and 25 May 2007.
- [2] New Charter of Athens 2003 - The European Council of Urban Planners vision on cities in the twenty-first century, Lisbon, November 20, 2003.



**Regional scientific-
business conference**

- LIMEN 2015 -

**Leadership & management:
- government, enterprise,
entrepreneur-**

CONFERENCE PROCEEDINGS
Zbornik radova

Belgrade, 2015.