



SECOND INTERNATIONAL SCIENTIFIC-BUSINESS
CONFERENCE LEADERSHIP & MANAGEMENT:
INTEGRATED POLITICS OF
RESEARCH AND INNOVATIONS

LIMEN 2016

December 15, 2016.

Hotel Moskva****

Belgrade, Serbia

CONFERENCE PROCEEDINGS



**SECOND INTERNATIONAL SCIENTIFIC-BUSINESS
CONFERENCE
LIMEN 2016**

***Leadership & Management:
Integrated Politics of Research and Innovations***

CONFERENCE PROCEEDINGS

***Belgrade, Serbia
December 15, 2016***

Conference LIMEN 2016

Conference Proceedings – Leadership & Management: Integrated Politics of Research and Innovations

Scientific Committee:

1. Jasmina Starc, PhD, Full Time Professor, Dean, Faculty of Business and Management Sciences, Novo Mesto, Slovenia
2. Čedomir Ljubojević, PhD, Full Time Professor, Director, Modern Business School Belgrade, Serbia
3. Cvetko Smilevski, PhD, Full Time Professor, President of Teaching and Scientific Council, BAS Institute of Management Bitola, Macedonia
4. Vlado Radić, PhD, Full Time Professor, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia
5. Gordana Bilbilovska, PhD, Full Time Professor, Faculty of Economics, Skopje, Macedonia
6. Tatjana Cvetkovski, PhD, Full Time Professor, Dean, Faculty of Business Studies, University John Naisbitt, Belgrade, Serbia
7. Drago Pupavac, PhD, Professor, Polytechnic of Rijeka, Polytechnic „Nikola Tesla“ Gospić, Croatia
8. Ana Langović Milčević, PhD, Full Time Professor, Vice-Dean, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjaska Banja, University of Kragujevac, Serbia
9. Snežana Kirin, PhD, Associate Professor, Innovation Centre of Mechanical Engineering Faculty in Belgrade, The head of the branch office in Novi Sad, Serbia
10. Mirjana Šekarić, PhD, Associate Professor, Business Faculty, Singidunum University, Belgrade, Serbia
11. Iva Konda, PhD, Lecturer, Vice-Dean for Science and Research, School of Business and Management Novo Mesto, Slovenia
12. Bojan Krstić, PhD, Associate Professor, Faculty of Economics, University of Niš, Serbia
13. Lidija Stefanovska, PhD, Assistant Professor, Director, BAS Institute of Management Bitola, Macedonia
14. Duško Tomić, PhD, Full Time Professor, Faculty of Engineering Management, Belgrade, Serbia
15. Saša Virijević Jovanović, PhD, Associate Professor, Modern Business School, Belgrade, Serbia
16. Srđan Tomić, PhD, Associate Professor, Faculty of Engineering Management, Belgrade, Serbia
17. Toni Soklevski, PhD, Assistant Professor, Business Academy Smilevski BAS, Skopje, Macedonia
18. Tatjana Ilić-Kosanović, PhD, Assistant Professor, Faculty of Engineering Management, Belgrade, Serbia
19. Aleksandara Brakus, PhD, Assistant Professor, Modern Business School, Belgrade, Serbia
20. Sonja Cindori, PhD, Assistant Professor, Department of Financial Law and Financial Science, Faculty of Law, University of Zagreb, Croatia
21. Sergej Gričar, PhD, Lecturer, School of Business and Management Novo Mesto, Slovenia
22. Dragana Nešović, PhD, Assistant Professor, Faculty of Law, Security and Management "Konstantin Veliki", Nis, University Union "Nikola Tesla", Belgrade, Serbia
23. Janevski Zoran, PhD, Assistant Professor, Institute of Economics – "Ss. Cyril and Methodius" University Skopje, Macedonia
24. Slobodan Bracanović, PhD, Assistant Professor, Faculty of Economics, Priština, Kosovska Mitrovica, Serbia
25. Dragana Trifunović, PhD, Assistant Professor, Vice-Dean for Undergraduate Studies, Faculty of Business Studies, John Naisbitt University, Belgrade, Serbia
26. Anton Vorina, PhD, Senior Lecturer, Vocational College, Celje, Slovenia
27. Ana Jurčić, PhD, Assistant Professor, Faculty of International Economics, John Naisbitt University Belgrade, Serbia
28. Denis Tomše, PhD, Assistant Professor, Faculty of Commercial and Business Sciences, Celje, Slovenia
29. Tatjana Boshkov, PhD, Assistant Professor, Faculty of Tourism and Business Logistics – Gevgelija, "Goce Delcev" University Stip, Macedonia
30. Filip Đoković, PhD, Assistant Professor, Business Faculty Valjevo, Singidunum University, Belgrade, Serbia
31. Biljana Petrevska, PhD, Assistant Professor, "Iustinianus Primus School of Law", University "Ss. Cyril and Methodius", Skopje, Macedonia
32. Tanja Stanišić, PhD, Assistant Professor, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjaska Banja, University of Kragujevac, Serbia
33. Milenko Đeletović, PhD, Associate Professor, Educons University, Belgrade, Serbia

Organizational Committee:

Vuk Bevanda, PhD, Associate Professor; Nikolina Vrcelj, PhD candidate; Nevena Vrcelj, PhD student; Danijela Rutović, BSc; Ivana Mirčević, BSc; Uroš Mirčević, Ing.; Goran Stevanović, BSc; Ana Rusić, BSc; Marko Vrcelj Photography

Published by:

1. Association of Economists and Managers of the Balkans, Belgrade, Serbia; 2. Faculty of Engineering Management - Belgrade, Serbia; 3. Modern Business School - Belgrade, Serbia; 4. Faculty of Business and Management Sciences - Novo Mesto, Slovenia; 5. Faculty of Business Management and Informatics - Novo Mesto, Slovenia; 6. Business Academy Smilevski - BAS, Skopje, Macedonia; 7. BAS Institute of Management, Bitola, Macedonia

Printed by: All in One Print Center, Belgrade

Belgrade, 2016

ISBN 978-86-80194-05-9

CIP - Каталогизacija у публикацији - Народна библиотека Србије, Београд

005(082)
005.322:316.46(082)
001.895(082)
330(082)

INTERNATIONAL Scientific-Business Conference LIMEN 2016 Leadership & Management: Integrated Politics of Research and Innovations (2 ; 2016 ; Beograd) Conference Proceedings / Second International Scientific-Business Conference LIMEN 2016 Leadership & Management: Integrated Politics of Research and Innovations, Belgrade, December 15, 2016 ; [organizers Faculty of Engineering Management... [et al.]. - Belgrade : Association of Economists and Managers of the Balkans [etc.], 2017 (Belgrade : All in One Print Center). - XXI, 790 str. : graf. prikazi, tabele ; 30 cm

Radovi na više jezika. - Tiraž 100. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija uz svaki rad. - Abstracts; Sadržaji.

ISBN 978-86-80194-05-9

1. Faculty of Engineering Management (Beograd) a)
Менаџмент - Зборници b) Лидерство - Зборници c)
Иновације -
Зборници d) Економија - Зборници
COBISS.SR-ID 229459724

C O N T E N T S

UTJECAJ INDUSTRIJSKE DINAMIKE NA PROCES DEINDUSTRIJALIZACIJE U HRVATSKOJ	1
Lorena Škuflić	
LJUDSKI RESURSI KAO POKAZATELJ MEĐUNARODNE POZICIJE ZEMLJE U NAUCI I INOVACIJAMA	11
Vesna Milanović	
Andrea Bučalina Matić	
Nikolina Vrcelj	
UPRAVLJANJE POLITIČKIM RIZIKOM DRŽAVE U CILJU PRIVLAČENJA DIREKTNIH STRANIH INVESTICIJA	18
Lorena Škuflić	
Danijel Mlinarić	
Petar Mišević	
KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA U FUNKCIJI TRANSFORMISANJA JAVNE MEDIJSKE USTANOVE RADIO-TELEVIZIJA VOJVODINE	34
Sonja Kokotović	
Miodrag Koprivica	
ANALIZA KVALITETA LJUDSKIH RESURSA U FUNKCIJI POVEĆANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI SEKTORA TURIZMA EVROPSKIH ZEMALJA	43
Ivana Ilić	
Sonja Jovanović	
Vesna Janković - Milić	
CRADLE TO CRADLE® - PARQUET FOR GENERATIONS RESPECT FOR RESOURCES AND PRESERVATION FOR FUTURE.....	51
Reinhold Herkströter	
Albin Kälín	
Marko Krajner	
WHAT DRIVES CREDIT EUROIZATION IN EMERGING COUNTRIES? THE EVIDENCE FOR MACEDONIA	60
Tatjana Boshkov	
Gligor Bishev	
Nevena Vrcelj	

IS IT THE INFORMAL ECONOMY AN OBSTACLE FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT IN ALBANIA?	71
Shkelqim Fortuzi	
Arjeta Hallunovi	
Elfrida Taraku	
Ejona Duci	
TRIZ FOR SYSTEMATIC INNOVATION	77
Marko Krajner	
Matej Hohnjec	
Dušan Gošnik	
LJUDSKE GREŠKE U FUNKCIJI UČENJA.....	86
Silvia Tomić	
Ivana Katić	
Leposava Grubić-Nešić	
MANAGEMENT TRAINING AND PRODUCTIVITY IN CROATIAN MSES AND SMES	93
Lorena Škuflić	
Marko Družić	
KONCEPT <i>LIFE-WORK BALANCE</i> ZAPOSLENIH NA VISOKOŠKOLSKIM INSTITUCIJAMA – PRIMER FAKULTETA ZA INŽENJERSKI MENADŽMENT	99
Tatjana Ilić-Kosanović	
Vladimir Tomašević	
Marija Najdić	
SATISFAKCIJA KAO NAČIN POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI I LOJALNOSTI POTROŠAČA	107
Aleksandra Brakus	
Goran Dašić	
Dejan Gligović	
ЕКОЛОГИЈА И ЕКОЛОШКИТЕ СЕКЦИИ ВО ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ ВО РМ.....	115
Слаѓана Томиќ Стаменкова	
PROCESSING TIME SERIES PREDICTIVE MODEL IN THE DECISION PROCESS OF MANAGEMENT.....	122
Jindrich Petrucha	
QUALITY IN EDUCATION	127
Robert Jurča	
Pavel Cícha	
Petr Koudela	
FOSTERING INNOVATIVENESS OF SMES	133

Dietmar Roessl	
Katie Hyslop	
UTICAJ MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE NA RAZVOJ LOKALNIH ZAJEDNICA U BOSNI I HERCEGOVINI.....	139
Kemo Čamdžija	
Fahrudin Fehrić	
ELEKTRONIČKA TRGOVINA U MALOPRODAJI.....	155
Mirjana Nedović	
Marina Guzovski	
Mirko Smoljić	
UPORABA ZAHTEVNEJŠIH STATISTIČNIH METOD V MENEDŽMENTU IZOBRAŽEVANJA	163
Zdenka Grlica	
UTICAJ GLOBALIZACIJE NA DRUŠTVO ZNANJA	171
Nebojša Pavlović	
Ivana Jošanov-Vrgović	
EXCHANGE RATE REGIME AND ECONOMIC GROWTH: THE EVIDENCE FOR REPUBLIC OF MACEDONIA	180
Gligor Bishev	
Tatjana Boshkov	
Zarko Radjenovic	
RAČUNOVODSTVENI SUSTAV U FUNKCIJI KVALITETNIJEG UPRAVLJANJA NEPROFITNIM SEKTOROM.....	191
Ivana Perica	
Branka Ramljak	
MEĐUNARODNA POLITIČKA SURADNJA KAO KLJUČAN ČIMBENIK U SUZBIJANJU POREZNIH PRIJEVARA.....	198
Sonja Cindori	
Nevia Čičin-Šain	
Ana Zakarija	
UTICAJ RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA NA RAZVOJ REGIJE	205
Ilinka Unković	
Mirjana Miljanović	
Gojko Krunić	
STROŠKI STORITEV JAVNEGA ŽELEZNIŠKEGA IN AVTOBUSNEGA PREVOZA ZA PREBIVALCE DRŽAV EU	218
Darko Pirtovšek	

Miro Simonič

UNAPREĐIVANJE KVALITETA I BEZBEDNOSTI HRANE KORISTEČI STATISTIČKE METODE - SLUČAJ REPUBLIKA MAKEDONIJA..... 227

Gordana Bilbilovska

Ivana Bilbilovska

**POBOLJŠAN KVALITET ANALITIČKIH MERENJA U JUGOISTOČNOJ EVROPI :
DOPRINOS MEĐULABORATORIJSKIH ISPITIVANJA I CELOŽIVOTNOG
OBRAZOVANJA 239**

Dragan Manojlović

Marija Todorović

Vojin D. Krsmanović

**DEFINIRANJE POVEZANIH OSOBA I NJEZIN UTJECAJ NA OTKRIVANJE
NEAUTENTIČNIH ARANŽMANA – SLUČAJ HRVATSKA 247**

Ivan Čevizović

Branka Remenarić

Ivana Beštak

KOČIONI FAKTORI MENADŽMENT OKRUŽENJA U JUGOISTOČNOJ EVROPI..... 254

Mimo Drašković

USLUŽNA KLIMA I USLUŽNA ORIJENTACIJA: SLIČNOSTI I RAZLIKE 260

Aleksandar Dejanović

Ana Jovičić Vuković

Mladen Perić

UPRAVLJANJE PROJEKTIMA..... 266

Mohamed El Sayah

UTICAJ NAFTE NA POLITIČKA I EKONOMSKA DOGAĐANJA U LIBIJI 271

Mostafa Emamer Albugar

ULOGA PRIRODNIH POTENCIJALA LIBIJE U ODRŽIVOM RAZVOJU 275

Badereddin Mohamed Algataa

Yassin Mohamed Zaitouni

ZDRAVA PITNA VODA KOT EKONOMSKI FAKTOR V TURIZMU 280

Jasna Potočnik Topler

Maja Rosi

**СОВРЕМЕНИ ФОРМИ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИСКИ
ДИЗАЈН – УСЛОВ ЗА УСПЕХ НА МЕЃУНАРОДНИОТ ПАЗАР..... 286**

Jasmina Mishoska

Biljana Petrevska

ТРГОВИНА ЉУДИМА КАО ДЕРИВАТ ОРГАНИЗОВАНОГ КРИМИНАЛА – НАЈИЗРАЖЕНИЈА БЕЗБЕДНОСНА АНОМАЛИЈА МИГРАТОРНИХ КРЕТАЊА	295
Душко Томић	
Предраг Лечић	
Јелена Динић	
MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV PRIHODNOSTI.....	303
Anton Vorina	
Nikolina Vrcelj	
Damir Hrepevnik	
LIDESTVO U PREDUZETNIČKOM MENADŽMENTU	310
Dobrica Vesić	
Dragan Živković	
НАДАХНУЋЕ, ИДЕЈЕ И МАШТОВИТОСТ, КАО ПРЕТПОСТАВКА УСПЕШНОСТИ	326
Слободан Н. Брацановић	
ZADOVOLJSTVO KORISNIKA USLUGA U POŠTI SRBIJE	338
Marko Pavlović	
Radica Bojičić	
MODEL FUNKCIONISANJA EKONOMSKIH INSTRUMENATA	347
HASHEM AHMED	
SULIMAN HASEN ALI	
RAZVOJ EKONOMIKE ŽIVOTNE SREDINE	352
OMER MANSUOR ALSHAREF	
ADEL AHMED MOAFA	
THE TECHNICAL ECONOMICAL EFFICIENCY OF A BUILDING PROCESS	359
Köber Helmuth	
Stoian Marina	
THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB QUALITY AND WELL-BEING.....	368
Renata Kundi	
Ulas Akkucuk	
Aykut Kundi	
MANAGERJI IN UPORABA KOMUNIKACIJSKIH KANALOV: STRATEŠKO KOMUNICIRANJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJE.....	377
Karmen Erjavec	
CORRELATION BETWEEN EMPLOYEE MOTIVATION AND STRESS IN KITCHEN SECTOR OF HOSPITALITY FACILITIES IN NOVI SAD	383
Milica Rančić	

Maja Mijatov	
Lazar Pavić	
PRIMENA METODA NEPARAMETARSKE STATISTIKE U KONTINUIRANOM POBOLJŠANJU KVALITETA	392
Branko Đedović	
HUMOR NA RADNOM MESTU - DA ILI NE?	400
Saša Stamenković	
Milan Stamatović	
SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU: TRANSAKCIJSKO VODSTVO	410
Drago Pupavac	
Justin Pupavac	
ANALYTICAL VIEW OF THE DEVELOPING GLOBAL LEADERS AND IDENTIFICATION OF SKILL AND COMPETENCIES FOR GLOBAL MANAGERS	417
Luba Tomčíková	
THE SCHENGEN BORDER SYSTEM WITH THE LATEST SMART HIGH TECH ICT NEEDS - A BETTER MANAGEMENT AND GOVERNANCE.....	425
Dusan Soltes	
KREPITEV KARIERNEGA KAPITALA ZA DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI ORGANIZACIJE	430
Mojca Blažič	
BRAND TRUST IN UNIT AND NUMBER EFFECT DICHOTOMY	439
Volkan DOĞAN	
Behçet Yalın ÖZKARA	
MODERN MANAGEMENT “HEN“	444
JOVO T. TAUZOVIĆ	
THE ANALYSIS OF THE DETERMINANTS OF PROFITABILITY OF THE BANKING SECTOR IN SERBIA	457
Željko Račić	
Jovan Njegić	
MIGRATION, URBAN LAND AND SOCIAL MEMORY	465
Azize Serap Tuncer	
DETERMINANTE I ZNAČAJ SOCIJALNIH INOVACIJA.....	471
Bojan Krstić	
Vladimir Ivanović	
INOVACIJE, PREDUZETNIŠTVO I KULTURA	479
Vlado Radić	
Nikola Radić	

UTICAJ MENADŽMENTA NA DIREKTNE KOMUNIKACIJE I NJIHOVE TROŠKOVE U HOTELIJERSTVU	489
Dejan Gligović	
Dragan Vukasović	
ISTRAŽIVANJE PONAŠANJA NEZADOVOLJNIH POTROŠAČA	497
Igor Trandafilović	
Momčilo Manić	
Aleksandar Vučković	
OVERLAPPING LEADERSHIP AND MANAGEMENT – THE CASE OF SPORT CARS ENTHUSIASTS INTERNATIONAL EVENT	510
Rasto Ovin	
Andrej Malgaj	
Anita Maček	
INTEGRISANI MODEL INOVACIJA	521
Nadica Figar	
MODEL ODGOVORA REPUBLIKE SRBIJE NA MIGRANTSKU KRIZU	525
Nenad Kovačević	
Mitar Kovač	
ОРГАНИЗИРАНОСТА И ФУНКЦИОНИРАЊЕТО НА ОДДЕЛИТЕ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .	531
Невенка Василевска	
Драган Груевски	
PRIMJENA FIZIKE ZA PRORAČUN SOLARNIH KOLEKTORA	540
Alija Muhubić	
Elvir Čajić	
ПАТЕНТОТ КАКО ФАКТОР ВО ДЕЛОВНОТО ОДЛУЧУВАЊЕ И СМЕТКОВОДСТВЕНАТА ВРЕДНОСТ НА ДЕЛОВНИТЕ СУБЈЕКТИ	555
Мирослав Андоновски	
Љупче Маркушески	
Игор Здравкоски	
IZAZOVI LIDERSTVA U XXI VEKU.....	567
Vidoje Stefanović	
Mladen Mitrović	
Marija Stefanović	
PROCESS OF STRATEGIC HRM: ADVANTAGES AND LIMITATIONS	581
Asem Ali Omar	

УЛОГАТА НА МЕНТОРСТВОТО ЗА ПРОФЕСИОНАЛНАТА СТУДЕНТСКА ПРАКТИКА	586
Гордана Тасевска	
Тони Соклевски	
Лидија Стефановска	
RAZLOZI I POTREBE ZA OBRAZOVANJEM I OBUČAVANJEM	599
Danijela Rak	
Dragana Pušara	
THE IMPACT OF INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGIES ON UNEMPLOYMENT RATE IN OECD COUNTRIES	605
Denis Tomše	
Boris Snoj	
GENERIČKE STRATEGIJE POSLOVANJA I NJIHOVA PRIMENA U KOMPANIJAMA	611
Ana Langović Milićević	
Jasmina Ognjanović	
ULOGA MARKETINGA U RAZVOJU ZDRAVSTVENOG TURIZMA REPUBLIKE HRVATSKE	617
Marina Guзовski	
Mirjana Nedović	
Mirko Smoljić	
STRATEGIC CHANGES IN THE MANAGEMENT OF INNOVATION EDUCATION SYSTEM OF THE REPUBLIC OF SERBIAN.....	624
Slobodan Stamenković	
Bojana Živković	
IZAZOVI BREND MENADŽMENTA U SEKTORU VISOKE TEHNOLOGIJE.....	630
Saša Virijević Jovanović	
UTICAJ I ZNAČAJ LIDERSTVA NA USPEŠNOST POSLOVANJA U ORGANIZACIJAMA	637
Goca Jovanović	
BANKE I ODRŽIVI RAZVOJ: OD TRADICIONALNOG KA ODRŽIVOM BANKARSTVU	642
Jelena Radojičić	
Marija Petrović-Randelović	
Ivana Kostadinović	
CROWDFUNDING – AN ALTERNATIVE APPROACH TO GLOBAL FINANCING WITH EMPHASIS ON KICKSTARTER PLATFORM.....	651
Nikola Stevanović	

DIZAJN POSLA I MOTIVACIJA KAO FAKTORI DELJENJA ZNANJA MEĐU ZAPOSLENIMA	656
Bojana Milić	
Ljubica Duđak	
Dejan Matić	
KONCEPT MARKETING MENADŽMENTA U SPORTU U REPUBLICI SRBIJI	665
Momčilo Manić	
Dejan Riznić	
Igor Trandafilović	
INDEKS PERCEPCIJE KORUPCIJE I NJEGOVA POVEZANOST S DRUŠTVENO-EKONOMSKIM RAZVOJEM.....	674
Helena Šlogar	
Krešimir Jerin	
ЕЛЕКТРОНСКО ПОСЛОВАЊЕ ПИСАРНИЦЕ НА ПРИМЕРИМА ГО У СРБИЈИ.....	680
Драгана Милић	
Милош Михајловић	
ULOGA STRATEŠKOG MENADŽMENTA U RAZVOJU JAVNOG SEKTORA NA KONKRETNOM PRIMJERU LOKALNE SAMOUPRAVE	690
Željko Sudarić	
Petrina Jurić	
FINANCIAL MANAGEMENT – DIFFERENCES BETWEEN CASH AND FINANCIAL RESOURCES	696
Nadya Marinova – Milanova	
USRESREĐENOST NA POTROŠAČA NEMINOVNOST U PROCESU MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE.....	701
Rade Kovač	
Namik Čolaković	
IMPLEMENTING IT SYSTEM: CONSULTANT VS DO IT YOURSELF APPROACH	710
Nikola Vojtek	
Bojan Smuđa	
MONITORING AND EVALUATION OF QUALITY IN RAIL TRANSPORT SERVICES – AN ELEMENT OF QUALITY MANAGEMENT	717
Vasko Vasilev	
Emil Velinov	
ZNAČAJ RAČUNOVODSTVA U EKONOMIJI	723
OMAR ELGHARIANI	
EFFICIENCY IN PROCESSING INDUSTRY	728

Dakheel Abubaker Ihmedat	
BUSINESS PLAN AS AN IMPORTANT COMPONENT OF COMPANY’S STRATEGY	733
Evgeniya Yazovskikh	
Tatyana Chernyakova	
MOGUĆNOST PRIMENE AVIONA ZA NAPREDNU LETAČKU I BORBENU OBUKU U FUNKCIJI KONTROLE I ZAŠTITE VAZDUŠNOG PROSTORA	741
Damir Ilić	
Tatjana Ilić-Kosanović	
CAN SLIM STRATEGIJA IZBORA DOBRIH AKCIJA	746
Radomir Stojković	
Stanko Bulajić	
ULOGA INTERKULTURNOG DIJALOGA U DIPLOMATIJI - UKLANJANJE BARIJERA	752
Dana Gak	
Jelena Rajković	
INFORMACIONE TEHNOLOGIJE KAO KLJUČNI FAKTOR EKONOMSKOG I TEHNOLOŠKOG RAZVOJA PREDUZETNIŠTVA	757
Goran Đoković	
Petar Čelik	
Marijana Milunović	
ULOGA I ZNAČAJ KORPORACIJA KAO SAVREMENIH OBLIKA POSLOVANJA I ORGANIZOVANJA	768
Vuk Bevanda	
Milica Nestorović	
Andrea Bučalina Matić	
INOVACIJE U TURIZMU – GLOKALIZACIJA	775
Tamara Kliček	
Miladin Kalinić	
Časlav Kalinić	

Index of Authors

A

Adel Ahmed Moafa, 344
Albin Kälin, 51
Aleksandar Dejanović, 252
Aleksandar Vučković, 489
Aleksandra Brakus, 107
Alija Muhubić, 532
Ana Jovičić Vuković, 252
Ana Langović Miličević, 603
Ana Zakarija, 190
Andrea Bučalina Matić, 11, 760
Andrej Malgaj, 502
Anita Maček, 502
Anton Vorina, 295
Arjeta Hallunovi, 71
Asem Ali Omar, 573
Aykut Kundi, 360
Azize Serap Tuncer, 457

B

Badereddin Mohamed Algataa, 267
Behçet Yalın ÖZKARA, 431
Biljana Petrevska, 278
Bojan Krstić, 463
Bojan Smuđa, 702
Bojana Milić, 648
Bojana Živković, 616
Boris Snoj, 597
Branka Ramljak, 183
Branka Remenarić, 239
Branko Đedović, 384

Č

Časlav Kalinić, 767

D

Dakheel Abubaker Ihmedat, 720
Damir Hrepevnik, 295
Damir Ilić, 733
Dana Gak, 744

Danijel Mlinarić, 18
Danijela Rak, 591
Darko Pirtovšek, 210
Dejan Gligović, 107, 481
Dejan Matić, 648
Dejan Riznić, 657
Denis Tomše, 597
Dietmar Roessl, 125
Dobrica Vesić, 302
Dragan Manojlović, 231
Dragan Vukasović, 481
Dragan Živković, 302
Драган Груевски, 523
Dragana Pušara, 591
Драгана Милић, 672
Drago Rupavac, 402
Душко Томић, 287
Dušan Gošnik, 77
Dusan Soltes, 417

E

Ejona Duci, 71
Elfrida Taraku, 71
Elvir Čajić, 532
Emil Velinov, 709
Evgeniya Yazovskikh, 725

F

Fahrudin Fehrić, 131

G

Gligor Bishev, 60, 172
Goca Jovanović, 629
Gojko Krunić, 197
Goran Dašić, 107
Goran Đoković, 749
Gordana Bilbilovska, 219
Гордана Тасевска, 578

H

Hashem Ahmed, 339
Helena Šlogar, 666

I

Igor Trandafilović, 489, 657
Игор Здравкоски, 547
Ilinka Unković, 197
Ivan Čevizović, 239
Ivana Beštak, 239
Ivana Bilbilovska, 219
Ivana Ilić, 43
Ivana Jošanov-Vrgović, 163
Ivana Katić, 86
Ivana Kostadinović, 634
Ivana Perica, 183

J

Jasmina Mishoska, 278
Jasmina Ognjanović, 603
Jasna Potočnik Topler, 272
Jelena Radojičić, 634
Jelena Rajković, 744
Јелена Динић, 287
Jindrich Petrucha, 114
Jovan Njegić, 449
Jovo T. Tauzović, 436
Justin Pupavac, 402

K

Karmen Erjavec, 369
Katie Hyslop, 125
Kemo Čamdžija, 131
Köber Helmuth, 351
Krešimir Jerin, 666

L

Lazar Pavić, 375
Leposava Grubić-Nešić, 86
Лидија Стефановска, 578
Lorena Škuflić, 1, 18, 93
Luba Tomčíková, 409

LJ

Љупче Маркушески, 547
Ljubica Duđak, 648

M

Maja Mijatov, 375
Maja Rosi, 272
Marija Najdić, 99
Marija Petrović-Ranđelović, 634
Marija Stefanović, 559
Marija Todorović, 231
Marijana Milunović, 749
Marina Guzovski, 147, 609
Marko Družić, 93
Marko Krajner, 51, 77
Marko Pavlović, 330
Matej Hohnjec, 77
Miladin Kalinić, 767
Milan Stamatović, 392
Milica Nestorović, 760
Milica Rančić, 375
Милош Михајловић, 672
Mimo Drašković, 246
Miodrag Koprivica, 34
Mirjana Miljanović, 197
Mirjana Nedović, 147, 609
Mirko Smoljić, 147, 609
Miro Simonić, 210
Мирослав Андоновски, 547
Mitar Kovač, 517
Mladen Mitrović, 559
Mladen Perić, 252
Mohamed El Sayah, 258
Mojca Blažič, 422
Momčilo Manić, 489, 657
Mostafa Emamer Albugar, 263

N

Nadica Figar, 513
Nadya Marinova – Milanova, 688
Namik Čolaković, 693
Nebojša Pavlović, 163
Nenad Kovačević, 517
Nevena Vrcelj, 60
Невенка Василевска, 523
Nevia Čičin-Šain, 190
Nikola Radić, 471
Nikola Stevanović, 643
Nikola Vojtek, 702

Nikolina Vrcelj, 11, 295

O

Omar Elghariani, 715
Omer Mansuor Alsharef, 344

P

Pavel Cícha, 119
Petar Čelik, 749
Petar Mišević, 18
Petr Koudela, 119
Petrina Jurić, 682
Предраг Лечић, 287

R

Rade Kovač, 693
Radica Bojičić, 330
Radomir Stojković, 738
Rasto Ovin, 502
Reinhold Herkströter, 51
Renata Kundi, 360
Robert Jurča, 119

S

Saša Stamenković, 392
Saša Virijević Jovanović, 622
Shkelqim Fortuzi, 71
Silvia Tomić, 86
Slobodan Stamenković, 616
Слободан Н. Брацановић, 318
Слаѓана Томиќ Стаменкова, 107
Sonja Cindori, 190
Sonja Jovanović, 43
Sonja Kokotović, 34
Stanko Bulajić, 738
Stoian Marina, 351
Suliman Hasen Ali, 339

T

Tamara Kliček, 767
Tatjana Boshkov, 60, 172
Tatjana Ilić-Kosanović, 99, 733
Tatyana Chernyakova, 725
Тони Соклевски, 578

U

Ulas Akkucuk, 360

V

Vasko Vasilev, 709
Vesna Janković - Milić, 43
Vesna Milanović, 11
Vidoje Stefanović, 559
Vladimir Ivanović, 463
Vladimir Tomašević, 99
Vlado Radić, 471
Vojin D. Krsmanović, 231
Volkan DOĞAN, 431
Vuk Bevanda, 760

Y

Yassin Mohamed Zaitouni, 267

Z

Zdenka Grlica, 155

Ž

Zarko Radjenovic, 172
Željko Račić, 449
Željko Sudarić, 682

PREFACE

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 2016 conference - *Faculty of Engineering Management - Belgrade, Modern Business School - Belgrade, Faculty of Business and Management Sciences - Novo Mesto, Slovenia, Faculty of Business Management and Informatics - Novo Mesto, Slovenia, Business Academy Smilevski - BAS, Skopje, Macedonia, BAS Institute of Management, Bitola, Macedonia and Association of Economists and Managers of the Balkans headquartered in Belgrade - Serbia* – have recognized the problem that nowadays exists in most modern organizations: *so much management and too little of leadership*; so they organized Second International Scientific-Business Conference titled: Leadership and Management: Integrated Politics of Research and Innovations - LIMEN 2016 in Belgrade on December 15, 2016 at the Hotel Moskva.

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 2016 was processed through the following key topics.

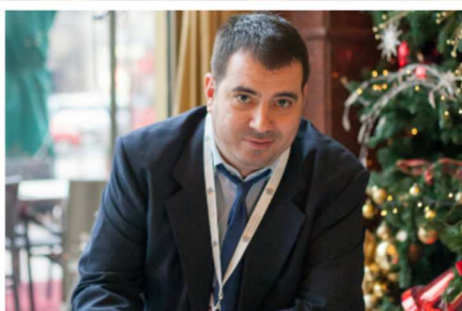
- Leaders and Leadership
- Entrepreneurship, Innovation, Creativity
- Management of Small and Medium-sized Enterprises
- Contemporary Strategic Management
- Financial Management and Banking
- Marketing Management
- Project Management



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

The conference was opened by: **Prof. dr Karmen Erjavec**, Vice-Dean of the Faculty of Business Management and Informatics - Novo Mesto, Slovenia; **Prof. dr Vladimir Tomašević**, Dean of the Faculty of Engineering Management – Belgrade and a member of the Scientific Committee of the conference, **Prof. dr Goran Dašić**, Assistant Director of the Modern Business School from Belgrade and a member of the Scientific Committee of the conference and **Uroš Mirčević**, President of the Association of Economists and Managers of the Balkans.



Participation in the conference took a total of **192 researchers with the paper** representing:

- 16 different countries,
- 36 different universities,
- 37 eminent faculties,
- 5 scientific institutes,
- 9 colleges,
- various ministries, local governments, public and private enterprises, multinational companies, associations, etc.

In the Conference Proceedings of the LIMEN 2016 conference **97 papers** have been published on more than **800 pages**.

1. Albania
2. Austria
3. Bosnia and Herzegovina
4. Bulgaria
5. Croatia
6. Czech Republic
7. Latvia
8. Macedonia
9. Montenegro
10. Romania
11. Russia
12. Serbia
13. Slovakia
14. Slovenia
15. Switzerland
16. Turkey



Participating Universities

1. "Aleksander Moisiu" University, Durres, Albania
2. Comenius University of Bratislava, Slovakia
3. Eskisehir Osmangazi University, Turkey
4. Evropski univerzitet Kallos Tuzla, Bosna i Hercegovina
5. Libertas Međunarodno Sveučilište, Hrvatska
6. New Bulgarian University, Bulgaria
7. Russian State Vocational and Pedagogical University, Russia
8. Sveučilište u Splitu, Hrvatska
9. Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska
10. Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ Travnik, Bosna i Hercegovina
11. Technical University of Civil Engineering Bucharest, Romania
12. Transport University-Kableshkov, Bulgaria
13. Uludag University, Bursa, Turkey
14. University "Euro-Balkan", Skopje, Macedonia
15. University "Goce Delcev", Stip, Macedonia
16. University "Ss. Cyril and Methodius", Skopje, Macedonia,
17. University of Applied Sciences, Graz, Austria
18. University of Prešov, Slovak Republic
19. University of Yalova, Turkey
20. University Singidunum, Belgrade, Serbia
21. Univerza v Mariboru, Brežice, Slovenia
22. Univerzitet Crne Gore
23. Univerzitet Džon Nezbit, Srbija
24. Univerzitet odbrane, Srbija
25. Univerzitet u Beogradu, Srbija
26. Univerzitet u Istočnom Sarajevu; Bosna i Hercegovina
27. Univerzitet u Kragujevcu, Srbija
28. Univerzitet u Nišu, Srbija
29. Univerzitet u Novom Sadu, Srbija
30. Univerzitet u Prištini, Srbija
31. Univerzitet Union Nikola Tesla, Mladenovac, Srbija
32. Ural federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin, Russia
33. Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Hrvatska
34. Veleučilište u Rijeci, Hrvatska
35. Vienna University of Economics and Business, Austria
36. Универзитет "Св. Климент Охридски" – Битола, Македонија

Participating Faculties

1. DOBA Faculty, Slovenia
2. Ekonomski fakultet u Kosovskoj Mitrovici, Srbija
3. Ekonomski fakultet, Zagreb, Hrvatska
4. Ekonomski fakultet, Skopje, Makedonija
5. Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, Hrvatska
6. Faculty of Business, "Aleksander Moisiu" University, Durres, Albania
7. Faculty of Chemistry, University of Belgrade, Serbia
8. Faculty of Economics and Business, Maribor, Slovenia
9. Faculty of Management, Comenius University of Bratislava, Bratislava, Slovakia
10. Faculty of Science, Department of Geography, Tourism and Hotel Management, University of Novi Sad, Serbia
11. Faculty of Sciences and Mathematics, University of Niš, Serbia
12. Faculty of Tourism and Business Logistics, University "Goce Delcev", Stip, Macedonia
13. Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Srbija
14. Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija
15. Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu, Srbija
16. Fakultet za inženjerski menadžment, Beograd, Srbija

17. Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Univerzitet "Džon Nezbit", Beograd, Srbija
18. Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik, Bosna i Hercegovina
19. Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Hrvatska
20. Fakultet za menadžment, Zaječar, Srbija
21. Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci, Srbija
22. Fakultet za poslovne studije, Beograd, Univerzitet "Džon Nezbit", Beograd, Srbija
23. Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad, Srbija
24. Fakultet za proizvodnju i menadžment, Trebinje, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Bosna i Hercegovina
25. Fakulteta za komercijalne in poslovne vede, Celje, Slovenija
26. Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko, Novo mesto, Slovenija
27. Iustinianus Primus Faculty of Law, University "Ss. Cyril and Methodius", Skopje, Macedonia,
28. Pravni fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatska
29. Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad, Srbija
30. Riga School of Economics and Business Administration (RISEBA), Latvia
31. Russian State Vocational and Pedagogical University, Russia
32. Univerzitet Džon Nezbit, Fakultet za menadžment Zaječar, VŠJ Požarevac, Srbija
33. Vojna akademija, Univerzitet odbrane, Srbija
34. Бизнис академија Смилевски, Скопје, Македонија
35. Економски факултет – Прилеп, Универзитет „Свети Климент Охридски“ – Битола, Македонија
36. Економски факултет Приштина, Косовска Митровица, Србија
37. Факултет за информатички и комуникациски технологии, Универзитет "Св. Климент Охридски" – Битола, Македонија

Participating Institutes

1. European Polytechnic Institute, Kunovice, Czech Republic
2. БАС-Институт за менаџмент, Битола, Македонија
3. Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, Srbija
4. Institute for Small Business, Management & Entrepreneurship, Graz, Austria
5. Naučni institut za prehrambene tehnologije, Novi Sad, Srbija

Participating Colleges

1. Višja strokovna šola, Celje, Slovenija
2. Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad, Srbija
3. Visoka škola modernog biznisa, Beograd, Srbija
4. Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, Srbija
5. Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, Srbija
6. Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb, Hrvatska
7. Нишка пословна школа струковних студија, Ниш, Србија
8. Ekonomska šola Celje, Višja strokovna šola, Celje, Slovenija
9. The College for Applied Science in Management and Business Communication, Sremski Karlovci, Serbia

Other Participating Institutions

3ZEN d.o.o., Ljubljana, Slovenia, Air Serbia, Serbia, Association of Economists and Managers of the Balkans, Belgrade, Serbia, Avtohiša Malgaj, Slovenia; Avtohiša Škorjanc, Celje, Slovenia; Bauwerk Parkett AG, Switzerland; EPEA Switzerland, Switzerland; Hotel "Majestic", Beograd; Hrvatska gospodarska komora Zagreb, Hrvatska; LogiMan, s.r.o., Praha, Czech Republic; Ministarstvo financija, Porezna uprava, Zagreb, Hrvatska; Ministarstvo za finansije, Skopje, Makedonija; Ministarstvo za prosvetu, nauku i tehnološki razvoj, Srbija; NCR d.o.o., Beograd, Srbija; Odbor za kulturu i informisanje Narodne skupštine Republike Srbije, Srbija; Siemens, Beograd, Srbija; Služba za poslove sa strancima, Sarajevo, Bosna i Hercegovina; Sparkasse Bank, Macedonia

INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE
ON ECONOMICS AND MANAGEMENT



EMAN 2017

March 30, 2017

Hotel M

LJUBLJANA, SLOVENIA

www.eman-conference.org

Conference theme Globalization Challenges will be
discussed in following sections:

1. Economics, 2. Management, 3. Law,
4. Tourism, 5. Environment, 6. Technology

Deadline for abstract registration: [10 March, 2017](#)



UTJECAJ INDUSTRIJSKE DINAMIKE NA PROCES DEINDUSTRIJALIZACIJE U HRVATSKOJ

Lorena Škuflić¹

Sažetak: *Proces smanjivanja poljoprivrede i industrije, te jačanje uslužnog sektora prošle su sve razvijene zemlje, pri čemu se razlikuje jedino brzina i jačina kojom se navedena transformacija odvijala. Hrvatska kao tranzicijska zemlja, na samom početku tranzicije odlučila se za liberalnu ekonomsku politiku i prepuštanje slabo konkurentnog gospodarstva snažnoj inozemnoj konkurenciji, što je rezultiralo naglim gašenjem velikog broja subjekata, padom proizvodnje i izvoza, te naglim jačanjem uvoza. Odumiranje industrijske baze kompenzirano je jačanjem uslužnog sektora, pa u toj zemlji od početka 90-ih nadalje kontinuirano raste značaj usluga. Unatoč tome da je to karakteristika i razvijenih gospodarskih sustava, ovaj proces je za Hrvatsku nepovoljan zbog činjenice da istodobno kontinuirano odumire industrija. U ovome radu se komparira prerađivačka industrija Češke, u pogledu industrijske dinamike i samo istraživanje upućuje na zaključak kako Hrvatska prerađivačka industrija u cjelini ima veću stopu odumiranja u odnosu na stopu rađanja, te u svim proizvodnjama je prisutan taj trend, dok je situacija u Češkoj suprotna. Stopa odumiranja u odnosu na stopu rađanja je veća samo kod šest proizvodnji prerađivačke industrije i to svega jedan do dva postotna poena, dok je kod preostalih osam proizvodnji industrijska dinamika pozitivna. Upravo ovakvi trendovi doprinijeli su da je udio prerađivačka industrija, a onda i cjelokupne industrije u BDP-u Češke rastao u razdoblju nakon krize, dok je u Hrvatskoj isti opadao od 2004. godine. Nedovoljno poticajna makroekonomska politika utjecala je na neodgovarajuću industrijsku dinamiku, što je rezultiralo procesom deindustrijalizacije.*

1. UVOD

Republika Hrvatska na makro razini već više godina ostvaruje nezadovoljavajuće rezultate u pogledu stopa ekonomskog rasta, učinaka izvoznog sektora, investicijske politike što sve izvorišno vuče korijene iz mikro sfere, odnosno poduzeća. Ekonomski rast zemlje nije dugoročno moguće ostvariti bez jačanja gospodarstva i osnaživanja agregatne ponude, što se pokazalo i u slučaju ove tranzicijske zemlje. Hrvatska se posljednjih godina suočava s problemom visokog vanjskog duga i državnog deficita, te sve naglašenijom nemogućnosti servisiranja prethodno uzetih kredita za stimuliranje ekonomskog rasta kroz potrošnju. Višegodišnje akumuliranje rastuće stope proračunskih rashoda uz stagniranje, ali i opadanje prihoda rezultiralo je prekomjernim dugom i deficitom. Porezno opterećenje u Hrvatskoj je među višima u Europskoj uniji, pa je nužno pristupiti restrukturiranju gospodarstva sa ciljem podizanja porezne baze na višu razinu u pravcu generiranja veće mase poreznih prihoda.

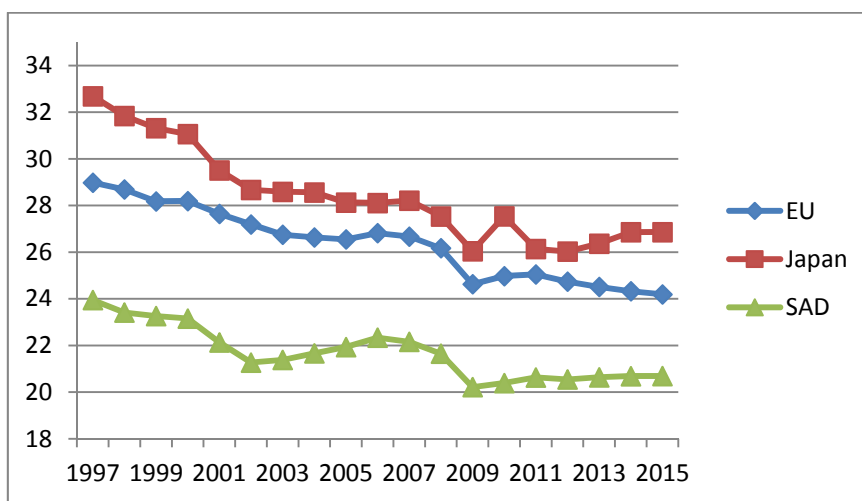
Nakon uspješnog rješavanja problema inflacije s početka 90-ih, Hrvatska je ušla u fazu makroekonomske stabilnosti temeljene na dva sidrišta, a to su prema stabilizacijskom programu bili devizni tečaj i politika dohotka. Tako dizajnirana makroekonomska politika išla je u pravcu održavanja makroekonomske stabilnosti bez posebnih mjera poticanja ekonomskog rasta temeljenog na ponudi. Kako je dostupnost kapitala na svjetskom tržištu bila visoka i povoljna, a kreditna zaduženost zemlje relativno niska (udio vanjskog duga Hrvatske u BDP-u krajem

¹ Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Hrvatska

90-ih iznosio je oko 50%, a danas je preko 100%). Hrvatska je svoj ekonomski rast temeljila na inozemnim kreditima. U razdoblju od 2000. do 2008. ostvarivala je prosječnu stopu rasta od 4,3% godišnje, ali je u tom periodu i prosječna stopa rasta vanjskog duga bila 16%. Od 2009. godine do 2015. stopa ekonomskog rasta bila je negativna. Kao zemlja sa 4,5 milijuna stanovnika, svoj je ekonomski rast trebala orijentirati na izvoz, te pribavljanje kapitala za financiranje razvoja po toj osnovi. Hrvatska, kao država koja je nakon početne tranzicije trebala podizati konkurentnost svojih poduzeća kako ne bi gubili tržišne udjele i zadržali izvozne prihode, to nije uspjela. Izvoz je 90-ih ili opadao ili stagnirao, pa je doprinos domaće potražnje rastu BDP-a Hrvatske od 2000.-2008. bio prosječno 5,4%, dok je doprinos izvozne potražnje bio negativan. Trend je preokrenut od 2009. nadalje, ali izvozna potražnja nije uspjela kompenzirati pad domaće potražnje, što je rezultiralo padom BDP-a u cjelini. Dakle, paralelno s prvim znakovima krize na svjetskom tržištu, Hrvatska je krenula u silaznu putanju, ostvarujući negativne stope i pad BDP (2009. godine nadalje). U ovome radu istraživanje navedenog problema usmjereno je na prerađivačku industriju kao glavnu bazu generiranja izvoznih prihoda, te posebno na njenu dinamiku i konkurentnost u proteklom razdoblju.

2. PROCES DEINDUSTRIJALIZACIJE I REINDUSTRIJALIZACIJE

Udio prerađivačke industrije se smanjuje kako zemlja dostiže višu razinu gospodarskog razvoja i taj sektor zamjenjuje uslužni sektor. Međutim, vrlo je značajno na kojoj razini dohotka se vrši ta transformacija koja je u ekonomskoj literaturi poznata kao deindustrijalizacija. Deindustrijalizacija je započela sredinom 60-ih godina u SAD-u i preslikala se na Europu, a njeni pojavnici oblici ogledaju se u smanjivanju broja zaposlenih u prerađivačkoj industriji, te smanjivanju udjela industrije u BDP-u, kao posljedica povećanja produktivnosti i pada potražnje prema tom segmentu gospodarstva. Deindustrijalizacija se snažnije provodila u SAD-u i EU i to od 2007. godine nadalje. Udio industrije prilikom komparativne analize triju subjekata i u 2015. bio je najviši upravo za Japan i u toj zemlji evidentno je prisutna reindustrijalizacija, s obzirom da udio industrije se od 2011. nadalje povećava, dok u EU opada. Općenito se temeljem podataka zaključuje kako se udio poljoprivrede smanjuje kako zemlja ostvaruje višu razinu nacionalnog dohotka i sve je manje ljudi zaposleno u tom sektoru, dok raste zaposlenost u industriji i njen udio u dodanoj vrijednosti, koji nakon određenog stupnja ustupa mjesto uslužnom sektoru.



Slika 1. Udio industrije u BDP-u, dodana vrijednost u EU, SAD-u, Japanu, 1997-2015.g.

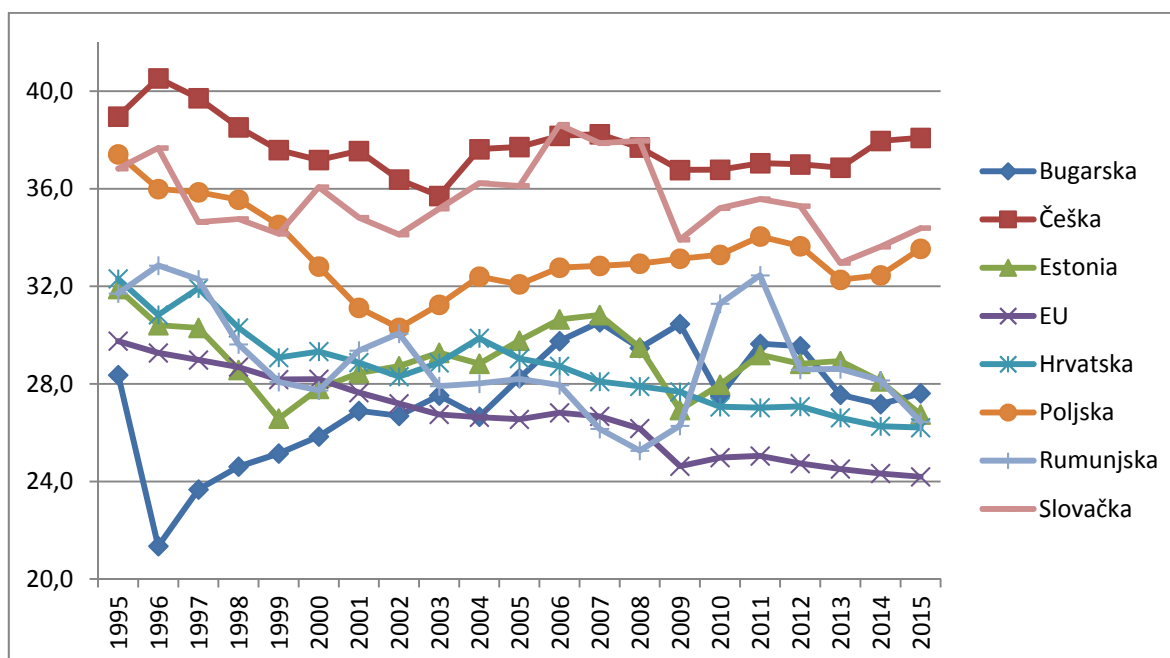
Izvor: World Bank, , <http://data.worldbank.org/>, 27.10.2016.

Proces opadanja industrije povezan je sa realokacijom resursa iz manje u više efektivne proizvodnje što implicira strukturne promjene. Strukturne promjene se mogu promatrati sa

aspekta ponude pri čemu su one posljedica neujednačenog rasta produktivnosti između poljoprivrede, industrije i uslužnog sektora, ali i sa potražnje strane kao posljedicu različite dohodovne elastičnosti između ponude i potražnje (vidi Škuflić, L., Družić, M., 2016).

Istraživanja industrijske politike i uspješnih primjera Azijskih tigrova ukazuju da pravilno dizajnirana industrijska politika doprinosi očuvanju i rastu konkurentnosti industrijskog sektora. Benner (2013) smatra da snažni argumenti za industrijsku politiku u tržišnoj ekonomiji ukazuju na potrebu dizajniranja instrumenta u pravcu da pospješuju potencijal rasta ekonomije umjesto da sprječavaju smanjujući efikasnost. Ovaj ekonomista industrijsku politiku uključuje unutar strukturne politike, što samo potvrđuje tezu isprepletenosti strukturnih promjena i procesa deindustrijalizacije i reindustrijalizacije, te nužnost kvalitetnog provođenja industrijske politike.

Kada se promatra udio industrije u dodanoj vrijednosti nekih tranzicijskih zemalja nakon 2000. godine, mogu se izdvojiti dvije skupine zemalja. Prvu skupinu čine Češka, Poljska i Slovačka gdje je udio industrije krenuo se smanjivati s prvim znakovima krize 2008.g., zatim je uslijedio oporavak i ponovni pad 2012., te oporavak nakon toga razdoblja. Rumunjska, Bugarska i Estonija su kao i prva skupina zabilježile pad s prvim znakovima krize, te lagani oporavak od 2009., ali nakon posljednjeg pada 2012., te zemlje nisu uspjele preokrenuti trend, što može upućivati na nedovoljno konkurentnu industriju. Iz obje skupine zemalja izdvaja se Hrvatska, zemlja u kojoj je udio industrije kontinuirano padao od 2004. godine, te se udio smanjio sa 32,3% (1995.g.) na 26,2% (2015). Smanjivanje udjela industrije u BDP istodobno implicira vrlo vjerojatno i smanjenje zaposlenih u ukupnom broju zaposlenih što je drugo obilježje procesa deindustrijalizacije, a u Hrvatskoj je jako naglašeno. Međutim, valja istaknuti da se ovi udjeli odnose na sektor industrije, a ne isključivo na prerađivačku industriju, te su udjeli znatno viši i samo smanjenje puno blaže naglašeno.



Slika 2. Udio industrije u BDP-u odabranim zemljama EU, dodana vrijednost, 1995-2015.g.

Izvor: Prema podacima World Bank, <http://data.worldbank.org/>, 27.10.2016.

Prerađivačka industrija pretrpjela je u Hrvatskoj velike gubitke u pogledu njenog značaja i doprinosa vrijednosti BDP-a, u čijoj strukturi se njen udio smanjio sa 18,3% (1995.g.) na 13,3% (2009.g.). te je nastavljeno opadanje na 11,9% (2013.g.)

Iz navedenoga proizlazi da je u hrvatskoj prerađivačkoj industriji konkurentnost kontinuirano opadala, te poduzeća nisu uspjela realiziranim prihodima povećavati svoj udio doprinosa BDP-u. Ovo upućuje na zaključak kako postojeća poduzeća nisu povećavala svoje prihode ili su oni rasli sporije nego u ostalim djelatnostima, kako se određeni broj poduzeća gasio i izlazio s tržišta, odnosno kako se nije uspjela stvoriti klima za poticaj i otvaranje novih poduzeća u prerađivačkoj industriji. Naime, Rodrik (2012) je naveo da ekonomska liberalizacija i otvaranje zemlje koristi izvoznim djelatnostima, financijskim interesima i kvalificiranim radnicima, ali ponegdje dovodi do stopa rasta ukupnog gospodarstva, ali i produktivnosti nižih od onih koje bi se postigle primjenom industrijskih politika, što se evidentno desilo Hrvatskoj. Temeljem agregiranih podataka, može se zaključiti o slaboj ulaznoj dinamici i jačoj izlaznoj u prerađivačkoj industriji Hrvatske. U nastavku se istražuje dinamika u industrijskom sektoru, kako bi se utvrdilo u kojoj mjeri je snažna izlazna dinamika u prerađivačkoj industriji Hrvatske utjecala na proces deindustrijalizacije, odnosno slaba ulazna dinamika doprinijela izostanku restrukturiranja i reindustrijalizacije.

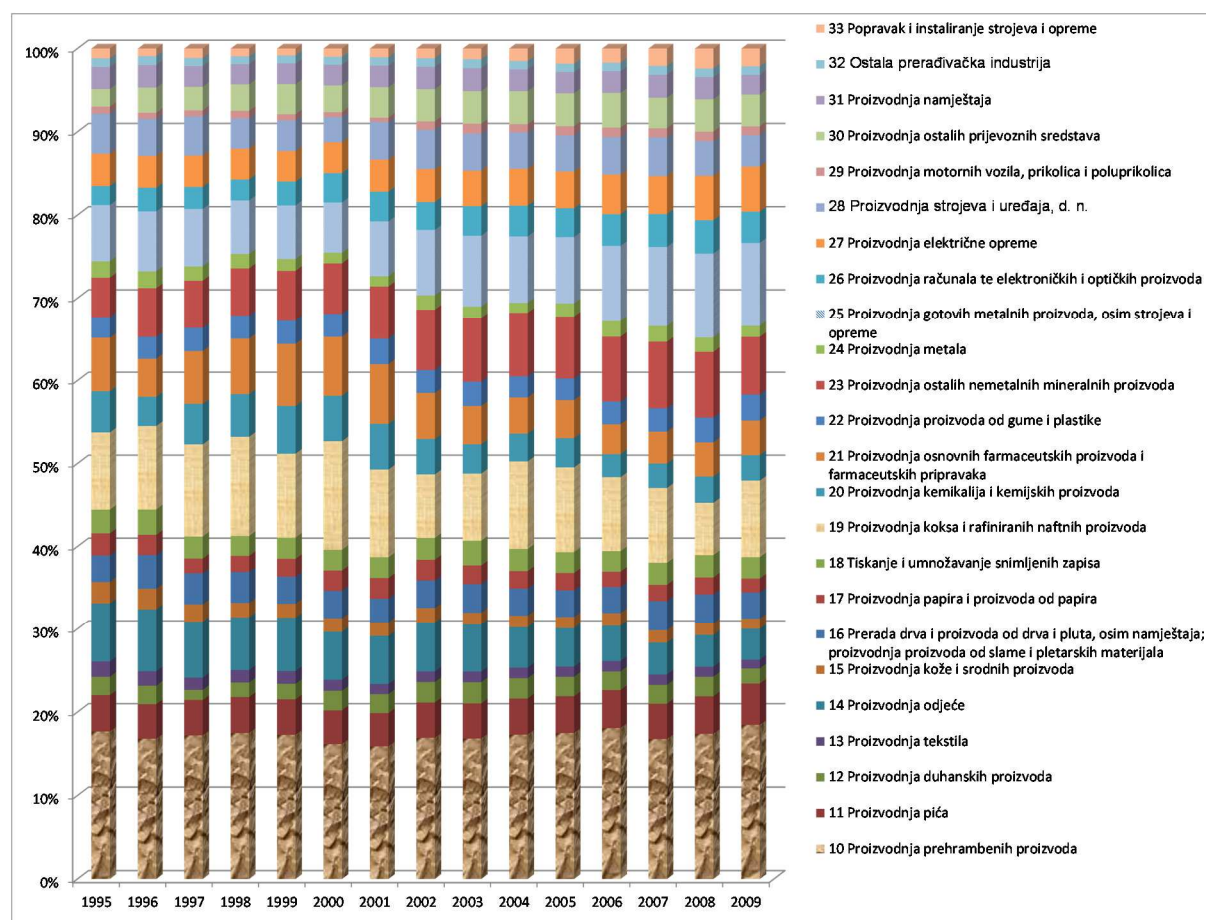
Prof.dr.sc. Lorena Škuflić
doktorsku disertaciju s
naslovom "Međunarodna
strateška orijentacija i
trgovinska politika
Republike Hrvatske"



obranila je 1999. godine na Ekonomskom fakultetu u Rijeci. Od 1998. do 2002. godine bila je zaposlena na Ekonomskom institutu Zagreb i to najprije u svojstvu asistenta te znanstvenog suradnika. Od 2002. godine zaposlena je na Ekonomskom fakultetu Zagreb na Katedri za ekonomsku teoriju i predaje kolegije Osnove ekonomije i Principles of Economics, a od 2006. godine Mikroekonomiju i Industriju organizaciju (od 2010). Od 2012. do danas u zvanju redovitog profesora. Bila je voditelj projekta MZOS pod nazivom Intra-industrijska trgovina: slučaj Hrvatske, te nekoliko stručnih projekata. U dosadašnjem djelovanju sudjelovala je u brojnim znanstvenim i stručnim međunarodnim konferencijama. U tri mandata bila je članom Povjerenstva za izdavačku djelatnost pri Ministarstvu znanosti, obrazovanja i sporta i pročelnica na Katedri za ekonomsku teoriju EF Zagreb.

3. ANALIZA PRERAĐIVAČKE INDUSTRIJE U HRVATSKOJ

Dinamika industrijskog sektora u Hrvatskoj je vrlo visoka u uslužnim djelatnostima u razdoblju od 2000-2013, posebice je ona bila naglašena i odvijala se paralelno s tranzicijskim procesom kao posljedica privatizacije, ali i otpuštanja viškova radnika iz društvenih poduzeća, promatrano prvenstveno kroz broj gospodarskih subjekata. Dio njih je prijevremeno umirovljen, dok je dio otišao prema tržištu rada u kategoriju nezaposlenih. Iz navedenog kontingenta radnika stvorena je osnova za nova mikro poduzeća, čija je stopa rastuća od 90-ih godina nadalje, ali zbog nedovoljnog poduzetničkog iskustva mnoga od tih poduzeća su i ubrzo odumrla. Otvaranje mikropoduzeća bilo je najdinamičnije u uslužnim djelatnostima i to trgovini i prodaji nekretnina, gdje je koncentracija i dalje vrlo visoka. Ovako izrazito visoka dinamičnost u uslužnom sektoru je pozitivna uvažavajući svjetske trendove, ali negativna kada nije ostvareno redizajniranje industrijske baze na zadovoljavajući način, na što upućuju prethodno izneseni podaci.



Slika 3. Struktura prerađivačke industrije prema dodanoj vrijednosti u BDP-u, 1995-2009.

Izvor: DZS

Prema podacima prikazanim na slici 3. smanjenje udjela u strukturi prerađivačke industrije, a time i smanjenje značaja doprinosa u nacionalnoj proizvodnji evidentno je ostvarila kožarska industrija koja je pala na 35% svoje nekadašnje proizvodnje, zatim proizvodnja odjeće, proizvodnja tekstila, te kemijska industrija, proizvodnja papira i farmaceutska industrija. Povećanje udjela zabilježila je proizvodnja električne opreme, proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda, te proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava, te proizvodnja električnih i optičkih proizvoda. Međutim, proizvodnje čiji su udjeli povećani su uglavnom bile nisko zastupljene u strukturi, dok su proizvodnje koje su imale visoke padove bile visoko zastupljene, pa je posljedično sve dovelo do gubitka udjela prerađivačke industrije u Hrvatskoj. Glavne izvozne proizvodnje krenule su gubiti udjele na domaćem i inozemnom tržištu, a nove industrije su slabo nadomještavale te gubitke. Istodobno, ova podjela ukazuje da je vrlo vjerojatno izostalo redizajniranje industrija u kojima je posljednjih godina konkurencija značajno povećana, dok je kod industrija koje su zabilježile stope povećanja ono posljedica povećane svjetske potražnje, a ne unutarnjih visokih konkurentskih prednosti.

4. DINAMIKA UNUTAR PRERAĐIVAČKE INDUSTRIJE HRVATSKE I ČEŠKE

Strukturu gospodarstva definira ponuda proizvodnih faktora (zemlja, rad, kapital) i zaposlenost po sektorima. Tijekom procesa transformacije dolazi do promjene udjela djelatnosti (sektora) u ukupnom bruto domaćem proizvodu uz njegov rast, ali i povećanu akumulaciju kapitala i znanja, rastući dohodak i promjene u konkurentnosti. Naime, procesi globalizacije i tehnološki

progres učinili su da je sve manje tehnologija koje su sektorski specifične. One su generičke sa jakim međusektorskim efektima, teško je odrediti liniju povezanosti između tehnologije i industrijskih sektora. Isto tako sve je manje poduzeća koja su sektorski specifična. Naime, sve su brojnija poduzeća koja su multi proizvodna i multi sektorska. U Hrvatskoj je ta podjela još jako zastupljena jer njena dinamika je usmjerena više na odumiranje, nego na rađanje, pa je posljedično sve manji broj subjekata u prerađivačkoj industriji.

U nastavku rada analizirat će se Hrvatska i vršiti će se komparacija sa Poljskom i Češkom, zemljama koje su prema slici 2. uspjele nakon krize povećati udio industrije u BDP-u.

Zemlja	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hrvatska					21.330	20.673	20.087
Poljska	228.023	233.308	238.357	239.929	241.625	242.922	242.699
Češka	141.444	153.019	155.230	158.740	156.194	149.413	170.934

Tablica 1. Broj aktivnih poduzetnika u prerađivačkoj industriji odabranih zemalja, 2008-2014
Izvor: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/business-demography>, 27.10.2016.

Iz podataka tablice 1. evidentno je da se broj aktivnih sudionika kontinuirano povećavao za Poljsku, dok je kod Češke ostvaren pad 2012., dok je za Hrvatsku evidentan pad broja aktivnih sudionika. Podaci tablice 1. ukazuju i na relativno snažnu industrijsku bazu u Češkoj koja broji 10,5 milijuna stanovnika u usporedbi sa Poljskom koja ima 38,5 milijuna stanovnika. Naime, odnos broja stanovnika u te dvije zemlje je 1: 3,6, dok je odnos broja poduzetnika 1: 1,6 sa tendencijom smanjivanja broja poduzeća na 1:1,4. Kada se usporede ovi pokazatelji za Hrvatsku i Češku, dobiju se znatno lošiji omjeri jer dok je Češka gotovo 2,5 puta veća po broju stanovnika, njena prednost po broju poduzeća je 7,5 puta, odnosno 8,5 puta veća u segmentu prerađivačke industrije, što je jedan od razloga lošijih izvoznih performansi Hrvatske u odnosu na Češku. Istodobno, analiza neto stope rasta unutar prerađivačke industrije Češke ukazuje na izuzetno visoke stope rasta u 2014. godini, dakle nakon pada 2012. i to posebno u kožarskoj industriji 45%, drvenoj industriji 66,6%, proizvodnji papira 38,4%, kod proizvodnje mašina i opreme 34%, motornih vozila 29,34%, što je sve zajedno utjecalo da je broj poduzeća u 2014. godini u prerađivačkoj industriji ukupno povećan za 14,4%. (prema podacima eurostata), dok je u Hrvatskoj smanjen.

PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA C	Stopa rađanja			prosjeak	Stopa smrtnosti		
	2012	2013	2014		2012	2013	prosjeak
11-12 Proizvodnja hrane, pića i duhanskih proizvoda	7,54	9,21	8,35	8,37	9,93	9,00	9,47
13-14 Proizvodnja tekstila i odjeće	5,54	8,43	4,65	6,21	13,63	10,76	12,20
15 Proizvodnja kože i srodnih proizvoda	3,74	5,85	5,76	5,12	11,21	8,29	9,75
16 Prerada drva i proizvoda od drva i pluta, osim namještaja; proizvodnja proizvoda od slame i pletarskih materijala	7,07	9,24	6,17	7,49	11,91	8,62	10,27
17-18 Proizvodnja papira i proizvoda od papira; tiskanje i umnožavanje	4,15	5,05	3,48	4,23	9,18	8,80	8,99
19 Proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda	5,56	13,33	7,14	8,68	5,56	13,33	9,45
20-21 Proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda i osnovnih farmaceutskih proizvoda	8,24	11,29	6,23	8,59	8,52	8,40	8,46
22 Proizvodnja proizvoda od gume i plastike	5,52	4,29	3,79	4,53	8,60	6,06	7,33

23 Proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda	4,72	5,78	3,83	4,78	9,44	8,43	8,94
24-25 Proizvodnja metala i gotovih metalnih proizvoda, osim strojeva i opreme	4,62	5,90	4,55	5,02	10,33	6,78	8,56
26-27 Proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda i opreme	4,52	4,68	3,86	4,35	7,78	6,14	6,96
28 Proizvodnja strojeva i uređaja, d. n.	3,22	5,05	4,17	4,15	5,93	6,99	6,46
29-30 Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica i ostalih sredstava	5,87	7,08	9,44	7,46	13,91	9,20	11,56
31-32 Proizvodnja namještaja i ostalo	6,16	9,54	6,87	7,52	10,78	8,90	9,84
33 Popravak i instaliranje strojeva i opreme	6,91	8,26	7,34	7,50	9,46	6,84	8,15
UKUPNO PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA	5,69	7,30	5,67	6,22	10,15	8,14	9,15

Tablica 2: Stopa rađanja i smrtnosti poduzeća u prerađivačkoj industriji Hrvatske, 2012-2014
Izvor: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/business-demography>, 27.10.2016.

Iz tablice 2. evidentno proizlazi da hrvatski poduzetnici ne uspijevaju pratiti inozemnu konkurenciju s obzirom da su u svim proizvodnjama prerađivačke industrije stope smrtnosti daleko veće od stopa rađanja u prosjeku. Iznad prosječnu stopu rađanja unutar prerađivačke industrije Hrvatske imale su proizvodnja hrane, pića i duhana. Proizvodnja drva, proizvodnja koksa, proizvodnja kemikalija, motornih vozila i namještaja, te instrumenata i opreme, dok je iznad prosječna stopa smrtnosti ostvarena kod proizvodnje hrane, pića i duhanskih proizvoda, tekstila i odjeće, kože, drvne industrije, proizvodnje koksa, motornih vozila i namještaja. Iz toga proizlazi da je fluktuacija visoka kod proizvodnje hrane i pića, drvne industrije, proizvodnje koksa, namještaja i motornih vozila, dok Hrvatska ne uspijeva podignuti konkurentnost unutar svojih nekada vodećih izvoznih grana kao što su proizvodnja tekstila, odjeće i kožne industrije. Stvaranje novih poduzeća unutar kemijske industrije, te popravka i instaliranja opreme je nedostatna da nadoknadi ukupnu visoku smrtnost. Ovakva industrijska dinamika pokazuje negativne trendove i upućuje na dugoročan problem slabe izvozne perspektive.

Istodobno, Češka posljednjih godina odlučila revitalizirati neke svoje tradicionalne proizvodnje, kao i usmjeriti dio prema visoko tehnološkim proizvodnjama koje će za sobom povući veći broj pratećih industrija. Tako je i talijanska je tekstilna industrija 70-ih godina bila suočena s jakom konkurencijom iz Kine poglavito u domeni niskih troškova i kao mogući putevi izlaska traženi su kroz slijedeće elemente: moda, visoka kvaliteta i fleksibilnost (1997, Fairbanks, M., Lindsay, S., str. 82). Shvaćanje potreba sofisticiranih potrošača utjecalo je na redefiniranje poslovanja subjekata tekstilne industrije usmjeravajući ih od tražioca prema kreatoru potražnje, što očito Hrvatskoj nije uspjelo.

U svijetu ubrzanog tehnološkog progresa, gdje znanje dnevno zastarijeva uslijed ekspanzije inovacija i mogućnosti brzog, lakog i jeftinog prijenosa svjetskih dostignuća, pozicioniranje u određenom tržišnom segmentu ne predstavlja dugoročno održivo rješenje. Kako konkurentni mogu vrlo brzo kopirati bilo koju inovaciju, konkurentne prednosti predstavljaju privremenu kategoriju, namećući potrebu kontinuirane prilagodbe i visoke fleksibilnosti subjekata. Naime, konkurencija vrlo brzo može preslikati primijenjene suvremene tehnike upravljanja, motiviranja zaposlenih, korištenju novu tehnologiju, poboljšane inpute i načine prilaza kupcima.

Tablica 3: Stopa rađanja i smrtnosti poduzeća u prerađivačkoj industriji Češke, 2011-2014

PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA C	Stopa rađanja				Stopa smrtnosti			
	2012	2013	2014	prosjeak	2011	2012	2013	prosjeak
11-12 Proizvodnja hrane, pića i duhanskih proizvoda	11,13	9,59	13,83	11,52	8,87	10,29	9,98	9,71
13-14 Proizvodnja tekstila i odjeće	12,24	11,48	12,44	12,05	9,48	10,19	11,15	10,27
15 Proizvodnja kože i srodnih proizvoda	0,71	2,27	3,52	2,17	5,27	7,27	6,62	6,39
16 Prerada drva i proizvoda od drva i pluta, osim namještaja; proizvodnja proizvoda od slame i pletarskih materijala	4,77	4,15	9,64	6,19	5,78	6,89	6,95	6,54
17-18 Proizvodnja papira i proizvoda od papira; tiskanje i umnožavanje	8,93	8,06	9,61	8,87	6,37	7,09	7,91	7,12
19 Proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda	9,09	5,41	14,71	9,74	0,00	6,82	5,41	4,08
20-21 Proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda i osnovnih farmaceutskih proizvoda	5,68	5,13	5,59	5,47	4,80	5,25	5,02	5,02
22 Proizvodnja proizvoda od gume i plastike	6,50	5,35	5,86	5,90	7,07	8,49	6,71	7,42
23 Proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda	6,67	6,26	7,37	6,77	7,45	8,78	8,30	8,18
24-25 Proizvodnja metala i gotovih metalnih proizvoda, osim strojeva i opreme	7,93	6,42	11,04	8,46	8,22	10,79	8,82	9,28
26-27 Proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda i opreme	2,61	2,56	3,76	2,98	4,14	4,43	4,60	4,39
28 Proizvodnja strojeva i uređaja, d. n.	3,79	4,42	3,65	3,95	4,50	5,05	4,84	4,80
29-30 Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica i ostalih sredstava	10,16	7,86	8,86	8,96	6,29	6,68	8,80	7,26
31-32 Proizvodnja namještaja i ostalo	8,05	5,10	6,75	6,63	8,76	7,51	6,91	7,73
33 Popravak i instaliranje strojeva i opreme	8,23	7,92	16,68	10,94	7,26	9,08	8,47	8,27
UKUPNO PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA	7,48	6,45	9,74	7,89	7,32	8,53	7,99	7,95

Izvor: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/business-demography>, 27.10.2016.

Prilikom analize stope smrtnosti i stope rađanja za prerađivačku industriju Češke, evidentno je da ta zemlja ima višu stopu rađanja od Hrvatske, a nižu ukupnu prosječnu stopu smrtnosti za razdoblje 2011-2013. Nadalje, od ukupno 15 proizvodnji kod njih osam je veća prosječna stopa rađanja u odnosu na prosječnu stopu smrtnosti. Najveće odumiranje je prisutno kod kožarske industrije i kod proizvodnje računala, dok je kod ostalih proizvodnji kod kojih je zabilježeno odumiranje ono gotovo u razini novih rađanja, što ukazuje na kvalitetno provođenje reindustrijalizacije.

U realnom svijetu današnjice vladar na tržištu je potrošač koji kupuje neke proizvode, dok druge „zobilazi“. Istraživanja pokazuju da su potrošači spremni izdvojiti više za kvalitetniji proizvod (prosječan i racionalni potrošač), pa se poduzeća u skladu s time odlučuju za investiranje u novu tehnologiju, odnosno ulažu financijski i ljudski kapital u nove projekte sa ciljem povećavanja profita. Ponekad, dio tih ulaganja, može predstavljati nepovratne troškove, dok se u većini slučajeva ti troškovi uključuju u novi proizvod. Za uspjeh je značajno raspolaganje informacijama o vlastitom okruženju, pa nedostatak saznanja o ciljevima konkurencije i njihovoj sposobnosti udovoljavanja potrošačevim željama može pojedino poduzeće učiniti izuzetno ranjivim. Za poduzeće je značajno naučiti razumjeti potražnju i dinamičnost konkurencije, a ne putove imitacije, cjenovnih fluktuacija i prilagođavanja deviznog tečaja. Potrebno je stvoriti subjekte sposobne za pronalazak atraktivnih tržišnih segmenata i potpunog sranja s njima kako bi takva poduzeća kreirali potrebe potrošača, što predstavlja smisao dugoročno održive konkurentne pozicije. Dobar primjer je talijanska tekstilna industrija koja kroz vrhunske dizajnere i kreatore diktira modne stilove i kreira ukuse i preferencije potrošača, što joj omogućuje ostvarivanje visokih profitnih stopa (1997, Fairbanks, M., Lindsay, S., str. 60)

Zaštita domaćeg tržišta poželjna je u inicijalnoj razvojnoj fazi jer poduzećima otvara mogućnost veće proizvodnje za domaće tržište, brže učenje proizvodnog procesa i usavršavanje za konkurentnu borbu na međunarodnom tržištu. Hrvatska je u svom razvojnom putu izabrala politiku liberalizacije izloživši velik broj sektora inozemnoj konkurenciji, dok je kod manjeg dijela državna intervencija zadržana kroz politiku poticaja i subvencija (primjer poljoprivreda i brodogradnja). Djelovanje subvencija je dvostruko. U prvom redu subvencije doprinose smanjenju troškova poduzeća, ali i povećanju njegova profita. Subvencionirani gospodarski subjekt u mogućnosti je smanjiti svoju cijenu i time proširiti poslovanje, a uz pretpostavku nepromijenjene veličine potražnje to je moguće na štetu konkurentna, što dovodi do povećanja profita u iznosu većem od proračunskih izdataka na ime subvencija, pa koristi prelaze troškove poreznih obveznika (Krugman, R. P., 1986.). U takvim okolnostima došlo je do "uspavljivanja" poduzeća i njihova zaostajanja za konkurencijom. Niti je prenamo otvaranje procesima liberalizacije i globalizacije pozitivno, niti je previše dugo miješanje države bez postupnog izlaska iz sektora poželjno, a oba modela Hrvatska je primjenjivala, što je zajedno dovelo do niske razine konkurentnosti.

ZAKLJUČAK

Progres nacionalne ekonomije ovisi o poboljšanju lokalnih resursa i razvijanju proizvodnje temeljene na njihovoj upotrebi, stvaranju sofisticirane domaće potražnje koja će pomoći lokalnim proizvođačima u anticipiranju i odgovaranju na potrebe svjetskog tržišta, dozvoljavajući lokalnim proizvođačima da razviju napredne konkurentne dimenzije, izgradnji klastera povezanih i podražavajućih proizvodnji i poduzeća. Konkurentna industrijska baza u svakoj državi garancija je izvozne propulzivnosti i dugoročno održivog ekonomskog rasta. Hrvatska je kao mala tranzicijska ekonomija primijenila liberalnu ekonomsku politiku, a u

programu stabilizacije devizni tečaj uzela kao jedno od sidrišta. Izostanak kvalitetno vođene industrijske strategije, prepuštanje poduzetnika isključivo tržišnim silama, bez politike zaštite i subvencija, te čvrstog deviznog tečaja impliciralo je da oni moraju biti visoko konkurentni ne cijenom nego kvalitetom proizvoda. Naime, konkurentnost se uvijek odvija u dva pravca ili niska cijena ili visoka kvaliteta. U segmentu niske cijene konkurencija je jaka iz Kine i ostalih slabije razvijenih zemalja, koje imaju niske nadnice, dok je konkurencija u visoko tehnološki intenzivnim proizvodnjama uglavnom iz visoko razvijenih država. Zemlje, koje moraju ostvariti ubrzane stope ekonomskog rasta i razvoja trebaju istodobno vršiti ubrzanu transformaciju svojih gospodarskih sustava, što implicira nužnost visoke industrijske dinamike. Češka je primjer zemlje koja je uspjela stvoriti dobru industrijsku bazu, koja je i u trenucima svjetske krize, uspjela oduprijeti se negativnim utjecajima, te ostvariti visoke stope otvaranja novih poduzeća. Unutar tradicionalnih proizvodnji u toj zemlji evidentna je visoka stopa i smrtnosti, ali i rađanja, što ukazuje na kvalitetno provođenje reindustrijalizacije, što je potpuno suprotno od trendova koji se dešavaju u hrvatskom gospodarstvu. Istraživanje je pokazalo da Hrvatska nije uspjela revitalizirati svoje tradicionalne proizvodnje, dok je u visoko tehnološki intenzivnima pokušaj otvaranja poduzeća neutraliziran većim brojem odumiranja, što implicira smanjivanje ukupne industrijske osnove. Promijenjeni uvjeti i okolnosti utjecali su na nužnost izmjene dosadašnjih načina djelovanja, pa primjena starih putova osvajanja tržišta sudionike čini manje uspješnima. Hrvatska mora promijeniti način upravljanja na mikro razini, ali i zaokrenuti vođenje ekonomske politike u pravcu stvaranja poticajnog makroekonomskog okruženja za nova ulaganja kako u istraživanje i razvoj, tako i u postojeća postrojenja, opremu i tehnologiju.

LITERATURA

- Benner, M. (2013), *Developing Economies with Industrial Policy: Towards a Toolbox for Economic Growth*, MPRA Paper No. 43857
- Carlsson, B (2012) *Industrial Dynamics: Technological, Organizational, and Structural Change*, Springer
- Fairbanks, M., Lindsay, S.(1997), *Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World*, Harvard Business School Press
- Krugman, R. P., (1986), *Strategic Trade Policy and the New International Economics*, The MIT Press, edition 1
- Krugman, P. (1996). *Domestic Distortions and the Deindustrialization Hypothesis*. NBER Working Paper Series.
- Eurostat; [www. //ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/business-demography](http://www.ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/entrepreneurship/business-demography)
- Rodrik, D. (2012), *Industrijska politika za 21. stoljeće: Globalizacija, institucije i gospodarski rast*, HGK biblioteka, Zagreb
- Sachs, J. D., & Shatz, H. J. (1994). *Trade and Jobs in US Manufacturing*. Brookings Papers on Economic Activity.
- Škuflić, L., Družić, M. (2016); *Deindustrialization, reindustrialization and productivity within the EU*, Ekonomska istraživanja, u postupku objave
- World Bank; <http://data.worldbank.org>

LJUDSKI RESURSI KAO POKAZATELJ MEĐUNARODNE POZICIJE ZEMLJE U NAUCI I INOVACIJAMA

HUMAN RESOURCES AS AN INDICATOR OF THE INTERNATIONAL POSITION OF COUNTRY IN SCIENCE AND INNOVATION

Vesna Milanović²
Andrea Bučalina Matić³
Nikolina Vrcelj⁴

Sadržaj: U ovom radu je predstavljena uloga specijalizovanog tela vlade SAD, Evropske unije kao i Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj u području ustanovljenja pokazatelja razvoja nauke i inovacija. Jedan od njih su i ljudski resursi. Cilj rada je da ukaže na ulogu koju imaju ljudski resursi (broj stanovnika sa visokim obrazovanjem, broj doktora nauka i istraživača sa visokim nivoom znanja i sposobnosti i drugo) u međunarodnom pozicioniranju zemlje u nauci i inovacijama.

Ključne reči: ljudski resursi, međunarodna pozicija, nauka i inovacije

Abstract: This paper presents the role of the specialized body of the US government, the European Union and the Organization for Economic Cooperation and Development in the establishment of indicators for science and innovation. One of them are human resources. The aim is to highlight the role played by human resources (number of people with higher education, the number of PhDs and researchers with a high level of knowledge and skills etc.) in the international positioning of the country in science and innovation.

Key words: human resources, international position, science and innovation

1. UVOD

Praćenje međunarodne pozicije zemalja u nauci i inovacijama već decenijama predstavlja izazov za vlade zemalja, njihova specijalizovana tela, međunarodne organizacije i institucije. Razlog za to se pronalazi u činjenici da je ekonomski razvoj zemlje pod direktnim uticajem razvoja nauke i tehnologije, odnosno istraživačke i inovacione aktivnosti.

U ovom radu je predstavljena uloga specijalizovanog tela vlade SAD, Evropske unije (EU) i Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) u području ustanovljenja pokazatelja razvoja nauke i inovacione aktivnosti i praćenja pozicije zemalja u ovoj oblasti kao i utvrđivanje područja za unapređenje. Jedan od pokazatelja su ljudski resursi. Savremene uslove poslovanja upravo karakteriše, na znanju i na tehnologiji intenzivna, ekonomska aktivnost.

² Ovaj rad je podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije (projekat III 45003 i projekat III 44006).

² Fakultet za međunarodnu ekonomiju, Beograd, Univerzitet "Džon Nezbit", Beograd, Bulevar umetnosti 29

³ Fakultet za poslovne studije, Beograd, Univerzitet "Džon Nezbit", Beograd, Maršala Tolbuhina 8

⁴ Udruženje ekonomista i menadžera Balkana, Beograd, Ustanička 179

2. LJUDSKI RESURSI U IZVEŠTAJIMA NACIONALNOG ODBORA ZA NAUKU SAD

Nacionalni odbor za nauku SAD (*National Science Board*) u svojim izveštajima prezentuje podatke o performansama istraživanja i razvoja SAD sa fokusom na nivo ulaganja u istraživanje i razvoj, na broj istraživača, naučnika i inženjera i broj naučnih članaka i патената.

Da ulaganja u istraživanja i razvoj doprinose rastu ljudskog kapitala (kapitala znanja) i da direktno doprinose budućoj inovativnosti nacionalne ekonomije govore podaci o učešću zemalja u globalnim troškovima istraživanja i razvoja. U 2011. godini, najveće učešće u globalnim troškovima istraživanja i razvoja su imale azijske zemlje (31,8%), slede zemlje Severne Amerike (32,2%) a potom evropske zemlje (24%). Pojedinačno posmatrano, najbolju poziciju ostvaruju SAD, Kina i Japan [1:05]. Za očekivati je da ove zemlje imaju i najbolje rezultate u području ljudskih resursa kao pokazatelja pozicije zemlje u nauci i inovacijama.

Ljudski resursi - broj istraživača, naučnika i inženjera su jedan od pokazatelja nacionalne konkurentnosti. Iako su SAD dominantne, njihova dominacija u broju istraživača se smanjuje u korist Kine, koja je skoro tri puta povećala broj istraživača od sredine 90-ih godina prošlog veka [1:07]. Ovaj poredak je isti i kada je u pitanju broj lica koja imaju završeno visoko obrazovanje. U periodu 2001-2010. godina, broj ovih lica u SAD je porastao sa 1,3 na 1,7 miliona, a u Kini sa 0,5 na 2,6 miliona [1:08].

Prema učešću broja lica sa diplomama akademskog nivoa obrazovanja prvog stepena u nauci i inženjeringu u globalnim, u 2010. godini, najbolje je pozicionirana Kina (stopa učešća - 24%). Sledi EU sa 17%, a potom SAD sa 10% [1:08]. U 2012. godini, najbolju poziciju i dalje drže azijske zemlje (Kina - 23%; Indija - 23%), sledi EU - 21%, a potom SAD 9% [2:04]. Iako je učešće kineskih diploma u globalnim blago palo, ona je i dalje na prvoj poziciji (SAD pokazuju blag pad, a EU značajniji rast).

Procenat diploma u oblasti nauke i inženjeringa u odnosu na sve diplome akademskog nivoa obrazovanja prvog stepena u zapadnim zemljama je stabilan (2001. godine: SAD: 31,8%, a Nemačka 37,3%; 2010. godine: SAD 31,5%, Nemačka 37,6%). Ovaj procenat je smanjen u azijskim zemljama (u Kini sa 72,5% na 49,8%; u Japanu sa 65,6% na 59,3%, i Južnoj Koreji sa 45,2% na 40,1%) [1:08-09]. Ipak, u 2012. godini, Kina je imala 49% diploma prvog nivoa akademskog obrazovanja u oblasti nauke i inženjeringa od ukupnih, dok je SAD 33% [2:04]. Iako je učešće u SAD u 2012. godini u odnosu na 2010. blago poraslo, a u Kini blago palo, Kina je i dalje na prvoj poziciji.

Sve veći broj studenata stiže diplome u inostranstvu i to najčešće u SAD. Broj stranih studenata upisanih u SAD je porastao sa 475.000 u 2000. godini na 784.000 u 2013. Učešće SAD u broju međunarodno mobilnih studenata je pao sa 25% u 2000. godini na 19% u 2010. što se održalo i u 2013. Druge popularne destinacije za međunarodno mobilne studente su Velika Britanija, Australija, Francuska i Nemačka [1:09] [2:07].

Među kvantitativnim pokazateljima za procenu pojedinih dimenzija naučnog učinka na nivou zemlje se nalazi obrazovna aktivnost koja se meri kroz broj novih doktora nauka [3:19]. SAD imaju veći broj doktoranada u oblasti nauke i inženjeringa od Kine. Veliko učešće u tome imaju strani studenti sa privremenim vizama koji su uglavnom iz Kine i Indije. Većina njih ostaje u SAD i zapošljava se [2:09].

Broj istraživača u ukupnoj zaposlenosti je još jedan indikator nacionalne konkurentnosti u međunarodnoj ekonomiji znanja. Stabilan rast imaju Južna Koreja, Singapur, Tajvan i Kina [1:08]. Broj zaposlenih u nauci i istraživanju u ukupnom broju raste ubrzano u Južnoj Koreji i Kini. SAD i EU beleže rast po nižim stopama. Svetski trend ne prate Japan (relativno stabilan rast) i Rusija (pad) [2:011].

Ljudski resursi u nauci i inženjeringu su jedan od ključnih pokazatelja nacionalne konkurentnosti zemlje u znanju. Međutim, uporedivost podataka o ovom pokazatelju na globalnom nivou još uvek nije postignuta, ukoliko se izuzmu napor OECD-a koja publikuje međunarodne podatke o ljudskim resursima u oblasti istraživanja. Ovi podaci ipak služe utvrđivanju trendova u ovom području [1:07].

Može se zaključiti da Nacionalni odbor za nauku SAD posmatra ljudske resurse kao pokazatelj razvoja nauke i inovacija kroz: broj lica sa visokim obrazovanjem, broj diploma akademskog nivoa obrazovanja prvog stepena u nauci i inženjeringu, broj studenata koji stiču diplome u inostranstvu, broj doktoranada u oblasti nauke i inženjeringa i broj istraživača u ukupnoj zaposlenosti. Prema ovim pokazateljima SAD se nalaze na prvom mestu. Zapaža se povoljno repozicioniranje azijskih zemalja, a naročito Kine u broju istraživača, u stopi rasta broja lica koja imaju završeno visoko obrazovanje i učešću diploma prvog nivoa akademskog obrazovanja u oblasti nauke i inženjeringa u ukupnim zemlje. SAD drže lidersku poziciju najatraktivnije destinacije za mobilne studente, i po broju doktora nauka. Prema broju istraživača u ukupnoj zaposlenosti snažniji rast pokazuju Kina i Južna Koreja od SAD.

3. LJUDSKI RESURSI U IZVEŠTAJIMA EU

Razvoju indikatora za merenje i pozicioniranje naučne i inovacione aktivnosti zemlje, značajan doprinos je dala Evropska komisija. U prvoj fazi se fokusirala na merenje i mapiranje naučnih članaka i patenata [4:179]. Za praćenje nivoa inovacione aktivnosti zemalja članica EU i publikovanje podataka o dometima koje ostvaruje u ovom polju koristi najnoviju statistiku iz Eurostat-a i drugih međunarodno priznatih izvora (OECD i UN) [5].

Vesna M. Milanović je rođena 1965. godine. Diplomirala je (1989), magistrirala (1994) i doktorirala (2003) na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. Na Univerzitetu „Džon Nezbit“ 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 Istraživač je na dva projekta, koji su finansirani od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj RS (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 Univerziteta „Džon Nezbit“. Tokom 2016. godine bila je dekan Fakulteta za Međunarodnu ekonomiju. Ima ćerku Jelenu.



Inovacione performanse se mere putem kompozitnog indikatora koga čine: “Mogućnosti”, “Aktivnosti” i “Izlaz”. “Mogućnosti” se sagledavaju kroz: ljudske resurse, otvorenost i izvrsnost istraživačkog sistema, i finansije i podršku. “Aktivnosti” se sagledavaju kroz: nivo ulaganja u istraživanje, razvoj i inovacije, povezanost i preduzetništvo, i intelektualnu imovinu. “Izlaz” se sagledava kroz inovacije i ekonomske efekte [5:7-Tabela 1]. Ljudski resursi su pokazatelj u okviru parcijalnog indikatora “Mogućnosti”. Oni su takođe i deo parcijalnog indikatora “Otvorenost i izvrsnost istraživačkog sistema” koji se nalazi u okviru indikatora “Mogućnosti”. Ostali parcijalni indikatori ne uključuju direktno ljudske resurse.

Ljudski resursi su pokazatelj dostupnosti visoko kvalifikovanim i obrazovanim kadrovima koja se meri kroz: broj novih diplomiranih doktora nauka, broj stanovnika starosti od 30 do 34 godine sa završenim tercijarnim obrazovanjem i broj stanovnika starosti od 20 do 24 godine koji su završili najmanje visoko obrazovanje [5:7]. U izveštaju iz 2015. godine su unete dopune, pa se broj novih diplomiranih doktora nauka meri na 1000 stanovnika starosti 25-34 godine [6:9].

U okviru indikatora “Otvorenost i izvrsnost istraživačkog sistema” meri se međunarodna konkurentnost nauke sa fokusom na međunarodne naučne ko-publikacije, broj citata u prvih 10% naučnih publikacija, broj studenata doktorskih studija koji nisu iz EU [5:7], [6:9]. Posmatrajući nivo dostignutih performansi u ljudske resurse u okviru EU, Finska i Švedska su lideri. Slede Irska i Velika Britanija [6:21]. Inovacione performanse SAD i Japana su znatno iznad EU27 u 2010. godini. U odnosu na EU27, SAD su povećale vođstvo u broju novih doktora nauka, ali su smanjile u broju lica sa visokim obrazovanjem [5:17]. Generalno, u 2014. godini vođstvo SAD u odnosu na EU ipak opada (od 2007. do 2010. godine imale su indeks inovativnosti - 33%, u 2014. godini - 22%) [6:34]. Japan je bolji od EU27 po učešću lica sa visokim obrazovanjem (46,6% u Japanu, 29,5% u EU u 2014.) [6:35], ali ne i u broju novih doktora nauka [5:17]. Japan je konstantno više inovativan od EU, ali se njegovo vođstvo smanjuje nakon 2009. godine [6:35]. Južna Koreja je više inovativna od EU, i njeno vođstvo je u stalnom porastu naročito po učešću lica sa visokim obrazovanjem. Ipak ima relativnu slabosti u broju doktora nauka, iako smanjuje diferentnu prednost EU u svoju korist [6:35]. Globalno posmatrano, u 2014. godini, Južna Koreja, SAD i Japan imaju vodeću ulogu u inovacionim performansama koje su bolje od EU27 [6:6].

U odnosu na EU 27, Rusija je bolja u broju novih doktorata i visokom obrazovanju [5:17-20]. EU je povećala vođstvo u odnosu na zemlje Briks-a (Brazil, Rusija, Indija, Kina i Južna Afrika), ali pojedinačno posmatrano ne i u odnosu na Kinu čiji je učinak inovacija 49% od nivoa EU27 [6:6].

U 2014. godini, Srbija ima ulogu umerenog inovatora (kao i Norveška). Ostvaruje dobru poziciju u visokom obrazovanju, u ulaganju u inovacije koje nisu bazirane na istraživačko-razvojnoj aktivnosti, u zaposlenim na poslovima zasnovanim na znanju i inovacijama. Srpski učinak, izražen prosečnom godišnjom stopom rasta performansi je 6,3%, norveški rast performansi je 1,4%, a učinak EU27 je 1,0% [6:31]. Rast srpske inovativnosti je između 3,5% i 4%, što je znatno iznad proseka EU27 u istom periodu [5:5].

Može se zaključiti da godišnji izveštaji (*Innovation Union Scoreboard*) nude uporednu procenu istraživanja i inovacija u zemljama EU sa ciljem da ukažu na područja koja treba ojačavati u svakoj zemlji kroz rast inovacionih performansi. Dostupnost visoko kvalifikovanim i obrazovanim kadrovima se meri kroz: broj novih doktora nauka, broj lica sa završenim tercijarnim obrazovanjem i broj lica sa visokim obrazovanjem, učešće lica sa visokim

obrazovanjem u ukupnom stanovništvu. I u ovim izveštajima SAD prednjače, i sa Japanom su više inovativne od EU27. Ovo se naročito odnosi na pokazatelj - broj novih doktora nauka. Međutim, EU je smanjila vođstvo SAD u broju lica sa visokim obrazovanjem, iako su ispred nje i dalje SAD, Japan i Južna Koreja. One se posebno ističu po učešću lica sa visokim obrazovanjem u ukupnom broju stanovnika. Kina nastavlja da smanjuje jaz prema EU. Srbija, kao umereni inovator, u grupi sa Norveškom, beleži rast inovacionih performansi ali i performansi ljudskih resursa.

4. LJUDSKI RESURSI U IZVEŠTAJIMA OECD-a

OECD je 1963. godine izdao priručnik sa definisanim pokazateljima za statističko praćenje razvoja nauke i tehnologije (*Frascati Manual: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development*), ali i što je važnije poređenje ovih pokazatelja među zemljama [7]. Usledila su njegova poboljšanja sve do danas.

Iako je OECD posebno razvio grupe indikatora koji omogućavaju uvid u stanje nauke, tehnologije i inženjeringa u zemljama u razvoju, nedostatak relevantnih pokazatelja je često najveće ograničenje u projektovanju i primeni naučno-tehnološke i inovacione politike u ovim zemljama. Jedan od indikatora su ljudski resursi [8:4] koje posmatra kroz: procenat istraživača u nauci i tehnologiji na 1000 zaposlenih; procenat istraživača angažovanih u istraživanju i razvoju na 1000 zaposlenih; procenat radne snage sa tercijskim obrazovanjem u ukupnoj, i odnos angažovanih u nauci prema ukupnoj radnoj snazi [8:22-Tabela 1].

U izveštaju iz 2015. godine, OECD analizira pozicije zemalja u pet područja: 1) ulaganja u znanje, talenat i sposobnosti 2) difuzija znanja 3) širenje inovacija i intelektualna svojina 4) konkurentnost u globalnoj ekonomiji 5) osnaživanje društva kroz nauku i tehnologiju [9:3-4]. OECD naglašava da se inovacije ne zasnivaju samo na ulaganjima u istraživanje i razvoj, već i na ulaganjima u softver, dizajn i ljudski kapital [9:15].

Ulaganja u znanje, talenat i sposobnosti odražavaju ulogu sistema visokog obrazovanja i osnovnih istraživanja u inovacionoj sposobnosti zemlje/sektora. Utvrđivanjem nivoa ovih ulaganja omogućava se praćenje i analiza trenda vrednosti imovine znanja (ljudskog i intelektualnog kapitala) kao izvora dugoročnog rasta. Ulaganja u visoko obrazovanje, istraživanje i razvoj su preduslov povećanja kapitala zasnovanog na znanju. U vezi s tim, kao ključan pokazatelj je broj doktora nauka i inženjeringa u ukupnom broju radno aktivnog stanovništva. Ostali pokazatelji obuhvataju područje van obrazovnog sistema, odnosno ljudske

Andrea D. Bučalina Matić

je rođena 1984. godine u Beogradu. Na Univerzitetu „Džon Nezbit“, 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 užoj oblasti. Istraživač je na dva projekta, koji su finansirani od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj RS (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, međunarodni biznis. Ima ćerku Nikolinu.



resurse i istraživače u nauci i tehnologiji. Pokazatelji "izvrsnosti" se odnose na performanse istraživanja zemalja zasnovane na različitim putevima naučnog usavršavanja. Eksperimentalni pokazatelji se odnose na utvrđivanje broja zaposlenih i nivoa ulaganja u ljudske resurse. Ulaganja u obuke su u direktnoj vezi sa nivoom veština i kompetencija ljudskih resursa [9:95].

U periodu 2008-2012. godina, zvanja doktora nauka je u proseku steklo u SAD 70.000 studenata, u Kini 49.000 a u Nemačkoj 26.000. Zajedno čine skoro 50% svih novih doktora u zemljama OECD-a i BRIKS-a [9:100]. Učešće zaposlenih u istraživanju i razvoju u ukupnom broju zaposlenih (puno radno vreme) prelazi 2% u Danskoj, Finskoj i Izraelu, što je više nego duplo od OECD proseka. Učešće istraživača u poslovnom sektoru je povećano u većini zemalja, posebno u Mađarskoj i Turskoj [9:104]. I u izveštaju OECD se ukazuje na veliki broj studenata doktorskih studija koji studiraju u inostranstvu, naročito u SAD [9:126].

Može se zaključiti da je OECD posebno razvio grupe indikatora koji omogućavaju uvid u stanje nauke, tehnologije i inženjeringa u zemljama u razvoju, među kojima su i ljudski resursi kao osnovni input sistema nauke i tehnologije i ljudski resursi kao indikator koji daje uvid u inovativne aktivnosti preduzeća. Generalno, OECD determiniše pet područja koja su od ključnog interesa za praćenje nauke i tehnologije od kojih je jedno ulaganja u znanje, talenat i sposobnosti. Doprinos OECD-a nije u rangiranju zemalja u nauci i tehnologiji, već u koordinaciji naučno-tehnološke politike zemalja – članica ove organizacije. Ipak, i u ovim izveštajima SAD prednjače u broju doktora nauka, slede Kina i Nemačka. Mnoge zemlje OECD-a pokazuju rast učešća zaposlenih u istraživanju i razvoju u ukupnom broju zaposlenih, rast učešća istraživača u poslovnom sektoru, rast broja studenata doktorskih studija koji studiraju u inostranstvu.

ZAKLJUČAK

Praćenjem indikatora razvoja nauke i inovacija se omogućava identifikovanje područja u kojima zemlja treba da poboljša performanse i biva konkurentnija u međunarodnom okruženju. Jedan od njih su i ljudski resursi koji se najčešće koristi kao ulazni pokazatelj. Od ljudskih resursa značajno zavisi vrednost izlaza u području nauke, tehnologije i inovacija. U vezi s tim, u ovom radu je naglašeno upravo koliko ljudski resursi kao pokazatelj naučnog i tehnološkog razvoja i inovacionog potencijala imaju i dalje značajnu ulogu, iako se smatraju tradicionalnim pokazateljem. Oni čine osnovu ljudskog kapitala koji je podloga za uvećanje kapitala u znanju i razvoju ekonomije zasnovane na znanju. Međutim, manjkavost postojećih pokazatelja je u tome što nisu jedinstveni, ne utvrđuju se po jedinstvenoj metodologiji, niti je njihova struktura identična, te se ne mogu koristiti za egzaktnu uporedivost na globalnom nivou. Od značaja je upoznati se sa ovom činjenicom, i pri korišćenju podataka biti obazriv u pogledu izvora podataka i strukture pokazatelja.

LITERATURA

- [1] Science and Engineering Indicators 2014, National Science Board, <https://www.nsf.gov/statistics/seind14/content/overview/overview.pdf> (20.10.2016.).
- [2] Science and Engineering Indicators 2016, National Science Board, <https://www.nsf.gov/statistics/2016/nsb20161/uploads/1/nsb20161.pdf> (09.11.2016.).
- [3] Luukkonen, 1997, u Šipka Pero (1997) „Upotreba bibliografskih baza podataka u vrednovanju naučnog učinka, *Godišnjak Fakulteta za fizičku kulturu Univerziteta u Beogradu* 9/1997, 17-28.
- [4] Verbeek, A., Debackere K., Luwel M., Zimmermann E. (2002) „Measuring progress and evolution in science and technology – I: The multiple uses of bibliometric indicators“, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4, Iss. 2, pp. 179–211.
- [5] Innovation Union Scoreboard 2010, The Innovation Union's performance scoreboard for Research and Innovation, https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/iu-scoreboard-2010_en.pdf (16.02.2016.).
- [6] Innovation Union Scoreboard 2015, The Innovation Union's performance scoreboard for Research and Innovation, http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/files/ius-2015_en.pdf (18.02.2016.).
- [7] Leydesdorff, L., “Wagner, C. “Macro-level Indicators of the Relations between Research Funding and Research Output”, *Journal of Informetrics* (forthcoming) 4, <http://www.leydesdorff.net/roadmap/roadmap.pdf> (03.03.2016.)
- [8] OECD “Science, technology and innovation indicators for policymaking in developing countries: an overview of experiences and lessons learned”, 2010, <http://innovacion.rieyt.org/files/UNCTAD.pdf> (09.11.2016.)
- [9] OECD “Science, Technology and Industry Scoreboard 2015, Innovation for growth and society, http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-industry-scoreboard-2015_sti_scoreboard-2015-en(<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9215031e.pdf?expires=1479640759&id=id&accname=guest&checksum=F5C140B89980CADEFBA6BC25FE649D5A>) (19.11.2016.)

UPRAVLJANJE POLITIČKIM RIZIKOM DRŽAVE U CILJU PRIVLAČENJA DIREKTNIH STRANIH INVESTICIJA

Lorena Škuflić⁵
Danijel Mlinarić⁶
Petar Mišević⁷

Sažetak: *Putem izravnih stranih investicija, nedovoljno razvijene zemlje, pribavljaju nužno potreban kapital za ostvarivanje dugoročno održivog i stabilnog ekonomskog rasta i razvoja s obzirom da je potencijal tog resursa u istaknutim ekonomijama nizak i nedostatan. Istodobno, izravna strana ulaganja doprinose ekonomskom rastu ne isključivo kroz osiguravanje inozemnog kapitala, nego i kroz grupiranje i usmjeravanje dodatnih domaćih investicija prema profitabilnijim projektima, te kroz poticanje dvosmjernih relacija s nacionalnom ekonomijom, povećanja zaposlenosti i stimuliranja ekonomske aktivnosti u cjelini. Multinacionalne kompanije ulažu u neku državu prvenstveno u cilju ostvarivanja što višeg profita, što znači da u toj zemlji imaju mogućnost ostvarivanja ili nižih troškova proizvodnje ili viših prihoda uz jednake troškove proizvodnje. Osim ekonomskih varijabli, na priljev FDI-a u neku zemlju jako utječe i politički rizik odnosno političko-sigurnosni elementi, koji ponekad mogu u potpunosti eliminirati potencijalne privlačne ekonomske elemente. Upravo ovi, u velikoj mjeri, endogeni elementi onemogućavaju uobičajene pristupe upravljanju FDI-em na razini nacionalne ekonomije. U kojoj mjeri je politički rizik s globalnog aspekta relevantan za priljev, odnosno odljev kapitala istraživati će se u ovom radu i to na primjeru EU-28 zemalja.*

Ključne riječi: *direktne strane investicije, ekonomski i političko-sigurnosni faktori FDI-a, politički rizik, Europska unija*

1. UVOD

U posljednjim desetljećima razvojni jaz između nerazvijenih i razvijenih sve se više produbljuje prvenstveno zato što nedovoljno razvijene zemlje ne uspijevaju ostvarivati visoke stope rasta, odnosno njihove stope su niže od stopa rasta razvijenih država, posebno se to ogledalo u godinama krize. Nedovoljno razvijenim zemljama temeljno nedostaje kapital za investiranje, ali i nova tehnologija, kao i sposobnosti i vještine kako u proizvodnji, tako još više u upravljanju. Manjak navedenoga najjednostavnije je ostvariti kroz privlačenje stranih investitora, pa su mnoge zemlje nastojale poticajnom makroekonomskom politikom privući strane ulagače. Smanjenje transportnih troškova, brža i jeftinija komunikacija između pojedinih dijelova svijeta samo su dodatni doprinosi svjetskoj alokaciji proizvodnih faktora koje predvode multinacionalne kompanije.

Koristi zemlje koja prima strane investicije se manifestiraju kroz pristup modernijim tehnologijama, marketingu, ostvarivanje pozitivnih eksternih učinaka na domaća poduzeća (tzv. spillover) što pridonosi rastu produktivnosti, poboljšanju iskoristivosti resursa, te kao konačan rezultat dovodi do porasta dohotka po stanovniku. Strana ulaganja uglavnom pozitivno djeluju na razvoj menadžerskih vještina i tehnika, na povećanje broja stručnog i obrazovnog

⁵ Ekonomski fakultet u Zagrebu, Hrvatska

⁶ Ekonomski fakultet u Zagrebu Hrvatska

⁷ HGK Zagreb

nivoa radne snage, koji u kombinaciji s potporom sofisticirane i efikasnije tehnologije, doprinosi povećanju produktivnosti (Škuflić i Botrić, 2009).

Strani ulagači ulaze u neki poduzetnički pothvat jedino ukoliko mogu ostvariti povećanu stopu povrata na investiciju nego u domicilnoj zemlji. Ostvarivanje toga cilja moguće je ukoliko su troškovi proizvodnje niži ili je tržište brzorastuće, odnosno porezna politika je povoljnija. Istodobno, da bi se bilo koji od navedenih scenarija ostvario potrebno je ispunjenje osnovnog preduvjeta, a to je kako politička, tako i ekonomska sigurnost zemlje u koju se ulaže. Kako se broj terorističkih napada svakodnevno povećava, u ovom radu se željelo istražiti do koje mjere ovi endogeni elementi imaju utjecaj na odluke stranih ulagača i u kojoj mjeri je onda moguće koristiti uobičajene modele privlačenja i upravljanja direktnim stranim ulaganjima, a u kojoj mjeri je iste potrebno modificirati.

2. TEORIJSKI OKVIR DIREKTNIH STRANIH ULAGANJA

U najširem smislu investicije čine sva ulaganja materijalnih ili nematerijalnih sredstava u gospodarskim i negospodarskim djelatnostima radi ostvarivanje prihoda, odnosno krajnji cilj je ostvarivanje profita. Investicije se kao makroekonomska kategorija mogu promatrati kao sastavni dio BDP-a i to onaj dio koji se ulaže u zamjenu dotrajalih ili obnovu i nabavku potpuno novih osnovnih sredstava za rad. U užem smislu, izraz investicije često se odnosi samo na ulaganja u gospodarskim djelatnostima radi održavanja ili proširenja proizvodnje (The New Palgrave a Dictionary of Economics), a mogu se poduzeti i radi inoviranja nekog proizvoda ili procesa. Iz navedenoga proizlazi kako investicije predstavljaju samo ulaganja u osnovna sredstva poduzeća. Kod investiranja važno je sagledati četiri ključne komponente, a to su. tko investira, u što se investira, kolika je cijena investiranja i koja je očekivana stopa povrata.

Investicije se mogu grupirati prema različitim kriterijima, kao npr. prema obliku ulaganja, investicije u realni kapital i investicije u financijski kapital. Financijske investicije predstavljaju ulaganje u vrijednosne papire i takvim transakcijama se ne mijenja razina nacionalnog bogatstva. Ove investicije su vrlo nestabilna kategorija i prvim naznakama loših trendova na financijskom tržištu, ovaj kapital „bježi iz zemlje“. Investiranje u realni kapital je ulaganje u zgrade opremu i zalihe. Ove investicije mogu biti proizvodne i neproizvodne, a s obzirom na vrijeme ulaganja dijele se na ulaganja u osnovna sredstva, dugotrajnija ulaganja, te ulaganja u obrtna sredstva.

Teritorijalna usmjerenost investicija određuje domaće investicije, koje se realiziraju unutar teritorija jedne zemlje, ili inozemne, koje se realiziraju na teritoriju druge zemlje. Dakle, ako kapital prelazi granicu vlastite zemlje radi se o inozemnim investicijama.

2. 1. Definicijsko određenje direktnih stranih investicija

Direktne strane investicije (engl. foreign direct investment - FDI) podrazumijevaju ulaganja u fizički kapital u stranim zemljama radi ostvarivanja dugoročnih interesa poduzeća i dugoročnog poslovnog odnosa ako je riječ o spajanju. Odnose se na ulaganja koja su veća od 10% vlasničkog udjela u društvu u koje se ulaže (OECD, 2008).

Glavni pokretač inozemnih direktnih investicija su multinacionalne kompanije koje raspolažu velikom ekonomskom snagom koja je ponekad veća i od ekonomske snage čitave zemlje.

Njihova financijska, organizacijska i menadžerska sposobnost daje im veliku prednost u odnosu na pojedinačne investitore na globalnom financijskom tržištu, pa su oni predvodnici u kretanju inozemnih investicija. Zahvaljujući svojoj ekonomskoj snazi, multinacionalne kompanije kombiniraju faktore proizvodnje na svjetskoj razini. Kada se neka svjetska multinacionalna kompanija usmjeri prema slabije razvijenoj zemlji, znači da je procjena upravljačke strukture te kompanije pronašla dovoljno argumenata za ostvarivanje iznadprosječnih povrata na investiciju. U toj ocjeni investicijskog projekta ne sagledavaju se isključivo ekonomski faktori, već je važna i procjena rizičnosti samog ulaganja, koja u današnjem globalnom svijetu prvenstveno reflektira procjenu rizika od terorističkih napada. Naime, iako je mogućnost izlaska iz direktnih ulaganja znatno teža nego kod portfolio ulaganja, iziskuje vrijeme, strani ulagači s pojavom rizika nesigurnosti, nastoje izaći iz zemlje i povlače svoj kapital.

Zato se smatra da je rizik investiranja na inozemnom tržištu veći od onog na domaćem tržištu. Inozemni investitori vrlo pažljivo prate i proučavaju rizik poslovanja na određenom tržištu. Rizik investiranja poslovanja se proučava i prati prije same odluke o investiranju, ali i tijekom poslovanja u određenoj zemlji. Ovisno o visini rizika, stopi ostvarenog profita i strateškoj važnosti tržišta donose se odluke o investiranju, poslovanju ili povlačenju iz određene zemlje.

Ratom zahvaćane zemlje i zemlje izložene terorističkim aktivnostima zasigurno nisu područja koja su privlačna niti prihvatljiva za inozemne investitore. Investitori se najčešće vrlo brzo povlače iz takvih zemalja ili donose odluku o investiranju u sigurnija područja. Međutim, postoje i primjeri gdje se sigurnost investicije stavlja iza faktora zadržavanja strateške pozicije na tržištu ili iza ostvarenog profita. U ovom radu nastojat će se upravo utvrditi u kojim situacijama je rizik na drugom mjestu, a ekonomski motivi na

Doc. dr. sc. **Danijel Mlinarić** rođen je 26. travnja 1985. godine u Zagrebu. Osnovnu školu i opću gimnaziju završio je u Sesvetama. U srpnju 2008. godine diplomira na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu na temu "Aproksimativno računanje inverzne matrice tehnologije", dok sveučilišni specijalistički poslijediplomski studij "Financijske institucije i tržišta" na istom fakultetu završava u siječnju 2012. godine s obranom specijalističkog rada "Financiranje studenata". U travnju 2015. godine obranio je doktorski rad „Upravljanje sustavnim rizikom u hrvatskom bankovnom sustavu“ te je stekao stupanj doktora znanosti. U studenom 2016. godine izabran je na mjesto docenta za znanstveno područje društvenih znanosti, polje ekonomija, grana opća ekonomija.



Pored specijalističkog poslijediplomskog i dokorskog rada autor je objavio ukupno 13 radova. 11 znanstvenih radova u međunarodnim časopisima i zbornicima s međunarodnih i domaćih znanstvenih konferencija i 2 rada iz kategorije ostalih radova od čega je jedan objavljen u CC časopisu iz područja matematike. Obavlja poslove recenzenta za časopise iz područja interesa i član je znanstvenog odbora međunarodnih konferencija. Usavršavao se na raznim znanstvenim i stručnim, međunarodnim i domaćim znanstvenim konferencijama na kojima je izlagao znanstvene radove i provedena istraživanja te je pohađao nekoliko radionica i inozemnih ljetnih škola iz područja interesa. Koristi napredne ekonometrijske i statističke programe te govori engleski i njemački jezik. Stalni je sudski vještak za financije, računovodstvo, bankarstvo, procjenu imovine i procjenu vrijednosti društva pri Županijskom sudu u Zagrebu.

prvom, kako bi se odgovaranjem na ovaj istraživački problem mogao izvesti zaključak o modelima upravljanja direktnim stranim investicijama.

2.2. Pojavni oblici direktnih stranih investicija

Strani ulagači prilikom donošenja odluke o investiranju vlastitog kapitala imaju na raspolaganju tri moguća načina realizacije svoga cilja: osnivanje novog poduzeća (greenfield investicija) samostalno ili u partnerskom obliku kroz ugovorni odnos. „Greenfield“ ulaganja odnose se na investicijske projekte koji podrazumijevaju uspostavljanje novih gospodarskih subjekata, izgradnju zgrada, ureda ili postrojenja iz početka. Ovaj oblik izravnog inozemnog ulaganja izravno doprinosi stvaranju kapitala, te pomaže u stvaranju novih radnih mjesta ekonomije domaćina, odnosno primatelja (Škuflić i Mravak, 2011). Drugi pojavni oblik stranih ulagača na domaćem tržištu je kroz kupovinu postojećeg poduzeća (brownfield investicija) ili sudjelovanje u partnerskom obliku u već postojećem poduzeću; otkup dijela postojećeg poduzeća (preuzimanje i spajanje). Spajanja i preuzimanja špekulativnog su karaktera i najčešći motiv koji stoji iza njih je optimiziranje portfelja ili iskorištavanja prednosti zemlje u koju se ulaže (Škuflić i Mravak, 2011).

S obzirom na razloge zbog kojih investitor investira kapital u inozemstvu, FDI se razvrstava na: horizontalna i vertikalna ulaganja, uzvodna i nizvodna, te konglomerate.

Horizontalne investicije postoje između dva poduzeća iz iste grane koja proizvode iste ili slične proizvode. Odnose se na preuzimanje konkurencije, pa su dobra supstituti. Horizontalne investicije su unutar jedne skupine proizvoda određenih poduzeća, pa je to povećanje obujma djelovanja u smjeru bilo kojem od već postojećih faza poslovanja poduzeća. Raspon proizvoda koje poduzeće nudi određuje horizontalne granice poduzeća.

Vertikalne investicije se odvijaju između dva poduzeća pri različitim fazama proizvodnog procesa. Do njih dolazi kada poduzeće koje proizvodi intermedijarni proizvod investira u poduzeće koje proizvodi finalni proizvod u čijoj proizvodnji koristi ovaj intermedijarni proizvod. To je investicija u poduzeće koje je prije procesa spajanja imalo odnos kupac-prodavalac. Dobra su komplementi. Vertikalna investicija je ulaganje u smjeru prethodne i/ili sljedeće faze poslovanja u odnosu na trenutnu fazu u kojoj se poduzeće nalazi. Vertikalna investicija se može zaustaviti samo na jednoj prethodnoj ili narednoj fazi u odnosu na postojeću, a može ići kroz cijeli vertikalni lanac, što ovisi o granicama rasta poduzeća i odlukama menadžmenta koja je aktivnosti bolje za poduzeće da obavlja samostalno, a koje da kupi od drugih poduzeća na tržištu, što je i definirano teorijom transakcijskih troškova.

Uzvodna investicija se realizira kada se društvo kćer (*engl. subsidiary company*) uključuje u trgovačko društvo roditelja (*engl. parent company*), spajanje se opisuje kao uzvodno spajanje (*engl. upstream merger*). Nizvodna investicija nastaje kada se trgovačko društvo roditelj spajanjem uključuje u društvo kćer, riječ je o nizvodnom spajanju (*engl. downstream merger*). Konglomerati predstavljaju investiciju u kojoj se pod jedinstveno vlasništvo spoje poduzeća koja proizvode različite proizvode. Nema jasnih supstitucijskih ili komplementarnih odnosa. Spajanje u konglomerat može imati sljedeće motive: proširivanje proizvoda (poduzeća su funkcionalno povezana u procesu proizvodnje ili distribucije); proširivanje tržišta (poduzeća proizvode isti proizvod, ali ga prodaju na različitim tržištima); ostalo: ne postoji veza između proizvoda koje poduzeća proizvode i distribuiraju.

2.3. Teorije o direktnim stranim investicijama

Casson (Casson, 1990) je u svom radu utvrdio kako teorija FDI-a predstavlja interakciju triju teorija i to: teoriju međunarodnog tržišta kapitala, teoriju poduzeća koja objašnjava prednost lokacije, upravljanja i upotrebe resursa, te trgovinsku teoriju. Svaka od ovih teorija daje svoj pogled na FDI, a determinante o kojima ovise investicije su izvučene uglavnom iz ovih teorija.

Unutar spomenutih skupina teorija postoji čitav niz teorija, a glavnina njih kojima se pokrivaju strane direktne investicije objašnjene su u nastavku: *Teorija temeljena na različitim stopama povrata investicije* prema kojoj motiv stranih ulagača za investiranjem je u različitoj stopi povrata investicija. Kapital se investira iz zemalja s niskom stopom povrata investicije u zemlju s visokom stopom povrata (Lizondo, 1991). *Teorija kamatnjaka* prema kojoj su investicije opadajuća funkcija kamatne stope što je veća kamatna stopa to se manje investira. *Teorija temeljena na zaprekama slobodnoj trgovini* je u današnjem globalizacijskom svijetu izgubila na značaju, ali u 20.st.je bila vrlo aktualna jer su MNK kroz ulaganje u određenu zemlju izbjegle trgovinske barijere. (Mundell, 1957). *Teorija akceleratora* objašnjava kako je željeni fond kapitala proporcionalan s razinom proizvodnje, a ona je funkcija rada i kapitala. Razlog zašto se investira je da se fond kapitala izjednači s optimalno potrebnim s obzirom na razinu proizvodnje. Kada se to ostvari više se ne investira jedino ukoliko dođe do promjene kamatne stope ili promjene proizvodnje. U slučaju da ipak dođe do povećanja razina proizvodnje bez promjene kamatnjaka, onda se te investicije nazivaju inducirane investicije. *Teorija temeljena na lokaciji proizvodnje* objašnjava investicije kod kojih transportni troškovi imaju značajni udio u cijeni finalnog proizvoda ili kod proizvodnji gdje faza proizvodnje i prodaje moraju biti u kratko vrijeme realizirane. *Teorija lokacije* tvrdi da inozemne direktne investicije nastaju kako bi se smanjila visina transportnih troškova koji utječu na konačnu cijenu proizvoda. Kindelberger investicije razvrstava u tri grupe: investicije orijentirane na izvore sirovina, orijentirane na tržište, te slobodne investicije (Kindelberger, 1963). FDI privučen resursima (engl. *resource-seeking*): dolaze sa ciljem iskorištavanja resursa u zemlji domaćinu. Ti resursi mogu biti prirodni (nafta, ali općenito prirodna bogatstva, pa bi se i iskorištavanje prirodnih resursa u svrhu turizma također moglo svrstati u ovu kategoriju) ili ljudski. Osvajanjem novih tržišta (engl. *market-seeking*): strani je investitor prije svega zainteresiran za plasiranje svojih proizvoda na novim tržištima, te zbog toga locira proizvodnju⁸ u blizini novih kupaca. Dodatni motiv u okviru ove kategorije može biti mogućnost izbjegavanja prepreka trgovini. Povećanje efikasnosti (engl. *efficiency-seeking*). Treći motiv prema ovoj teoriji je mogućnost postizanja više efikasnosti poslovanja, korištenjem jeftinije radne snage ili jeftinije infrastrukture. To često znači da u lancu proizvodnje seli samo pojedine faze proizvodnje u zemlju domaćina (kako bi iskoristio jeftiniju radnu snagu ili izbjegao strože propise o zaštiti prirode ili zaštiti na radu).

Teorija temeljena na veličini tržišta ima tržište kao ključnu determinantu investiranja, odnosno važna je veličina i apsorpcijska moć tržišta zemlje u koju se ulaže. Odluka o investiranju u određenu zemlju ovisi o općem stanju ekonomske aktivnosti u toj zemlji. *Teorija temeljena na smanjenju troškova* objašnjava inozemne direktne investicije kao rezultat nastojanja da se u inozemstvu pokrene proizvodnja koristeći niže troškove od onih koji se postižu u vlastitoj zemlji (Grossack, 1979). *Teorija temeljena na industrijskoj organizaciji* vidi razloge FDI-a u stupnju određene kontrola i regulaciji tržišta, te diferencijaciji proizvoda. (Hymer, 1960). *Teorija temeljena na životnom ciklusu* smatra da se direktne investicije sele u nove zemlje u

⁸ Pritom proizvodnja ne mora nužno obuhvaćati samo industrijske djelatnosti. Jedan od tipičnih primjera motiva osvajanja novih tržišta je ulazak stranih banaka na hrvatsko tržište ili privatizacija HT-a. U tim su slučajevima strani investitori su zainteresirani za kupce (štednju) na domaćem tržištu, a tržište koriste za plasiranje novih proizvoda, koji prethodno na tom tržištu najčešće nisu bili prisutni.

fazi sazrijevanja i odumiranja (Vernon, 1966). *Teorija temeljena na reakciji oligopola* podrazumijeva da kada jedan konkurent krene u investiciju u inozemstvu ostali konkurenti ga slijede sa svojim direktnim investicijama na tom tržištu. *Teorija bazirana na valutnom području* objašnjava inozemne direktne investicije kroz relativnu snagu različitih valuta. Kompanije investiraju u inozemstvu koristeći prednosti deviznog tečaja i čvrste nacionalne valute (Aliber, 1970). *Teorija temeljena na diversifikaciji rizika* objašnjava FDI kroz prizmu različitih investicija u različitim zemljama čime se dispresira rizik ali i ostvaruje različitost stopa povrata. *Teorija izvora investicija* razgraničava vlastita i tuđa sredstva pri čemu vlastita sredstva dolaze iz amortizacije i profita prethodnih razdoblja, a tuđa sredstva se dobivaju zajmom ili emisijom vrijednosnih papira u koje mogu ulagati osobe iz drugih zemalja. *Neoklasična teorija investicija* vidi profit kao temeljni cilj poslovanja, a onda i investiranja.

Sve prethodno navedene teorije Dunning je kroz OLI paradigmu pokušao sintetizirati („Ownership“, „Location“, „Internationalization“). Smatrao je da postoje tri uvjeta temeljem kojih poduzeće stvara prednosti u odnosu na konkurenciju na međunarodnom tržištu, a to su vlasništvo, lokacija i internacionalizacija. Da bi uopće došlo do ulaganja u inozemstvu poduzeće mora imati vlasničke i internacionalne prednosti, a strana zemlja mora imati lokacijske prednosti u odnosu na matičnu zemlju.

2.4. Determinante direktnih stranih investicija

Determinante FDI mogu se svesti na makroekonomske i mikroekonomske determinante, međutim važni su i političko-ekonomsko-nacionalno sigurnosni faktori zemlje u koju se ulaže. S obzirom da u većini slučajeva kapital ne želi ulaziti u zemlje koje imaju visok stupanj rizika bilo zbog ekonomske stabilnosti, bilo zbog terorističkih napada ili izbijanja sukoba i ratova ili rizika elementarnih nepogoda, ovo se prije svega može smatrati nužnim uvjetom potencijalnog ulaganja. Unutar istoga podrazumijeva se i stabilnost Vlade u zemlji u koju se ulaže, stupanj sigurnosti zemlje u pogledu izbijanja ratnih sukoba, terorističkih napada, te elementarnih nepogoda, suša, poplava, potresa, itd. Sve navedeno može se opisati političkim rizikom. Politički rizik podrazumijeva unutarnje i vanjske promjene unutar jedne države, a koje utječu na poslovanje poduzeća. Pod unutarnjim promjenama podrazumijeva se npr. promjena porezne politike u zemlji u koju se investira ili vanjske promjene, koje dolaze izvan zemlje ali utječu na poslovno okruženje. Za donošenje odluke o investiranju stoga je potrebno definirati, izmjeriti i imati model upravljanja političkim rizikom, a koji uključuje i specifične rizike poduzeća, rizike specifične zemlji u koju se ulaže i globalne rizike koji imaju (potencijalnog) utjecaja na poslovanje poduzeća koje je predmet ulaganja. U okviru specifičnih rizika poduzeća podrazumijevaju se rizici upravljanja poduzeće s obzirom na pojedine specifičnosti poslovanja. Kada se govori o rizicima specifičnim određenoj zemlji podrazumijevaju se rizici koji utječu na sva poduzeća u zemlji, a uključuju rizik transfera, institucionalni i kulturni rizik. Globalno specifični rizici podrazumijevaju problematiku terorizma, antiglobalizacije, društvene i ekološke odgovornosti, informatičke sigurnosti i siromaštva. Navedeni rizici svakako su veći u zemljama u razvoju nego visoko razvijenim zemljama što predstavlja dodatnu moguću prepreku stranim ulagačima s obzirom da multinacionalna poduzeća svoj rast mogu ostvariti na područjima na koji do tada nisu djelovala, a to su upravo zemlje u razvoju.

Kod makroekonomskih determinanti strani ulagači proučavaju makroekonomsku stabilnost i rast nacionalne ekonomije. U kontekstu tih faktora ocjenjuje se stopa inflacije, udio državne potrošnje u BDP-u, proračunski suficit/deficit, saldo tekućeg računa platne bilance, vanjski dug, bruto međunarodne pričuve, stabilnost deviznog tečaja. Osim pobrojenih faktora svaki strani ulagač ovisno o motivu zbog kojeg dolazi analizira i ostale determinante i to:

- Kod tržišno orijentiranih investicija analizira se ekonomska snaga tržišta kroz BDP i njegovu stopu rasta. Životni standard se procjenjuje putem BDP po glavi stanovnika i
- stope njegova rasta, ali prosječnu nadnicu. Za veličinu tržišta važan je i broj stanovnika u nekoj zemlji.
- Kod resursno orijentiranih investicija važna je raspoloživost i kvaliteta resursa, a time i njihova cijena, pa se kod procjene ove determinante razmatra kvaliteta tržišta rada kroz stopu nezaposlenosti, prosječnu plaću ili jedinični trošak rada, kvalitetu ljudskog kapitala. Razvijenost tržišta kapitala je važna, kao i sama cijena koja se procjenjuje kroz kamatnu stopu, dok je zemlja relevantan faktor u manjem broju djelatnosti. Kod investicija u turizam sigurno je važna prirodna ljepota obale, njena razvedenost, otoci, čistoća mora, itd.
- Investicije vođene efikasnošću podrazumijevaju ostvarivanje veće efikasnosti nego u domaćoj zemlji pa je tu važna razvijenost infrastrukture koja se može pratiti kilometrima izgrađenih auto cesta, brojem luka, kvalitetom pravnog okvira i pravosudnog sustava, razvijenost institucija, itd. Investitore zanima i trošak električne energije, porezno opterećenje financijskog rezultata, porezno opterećenje rada, itd.

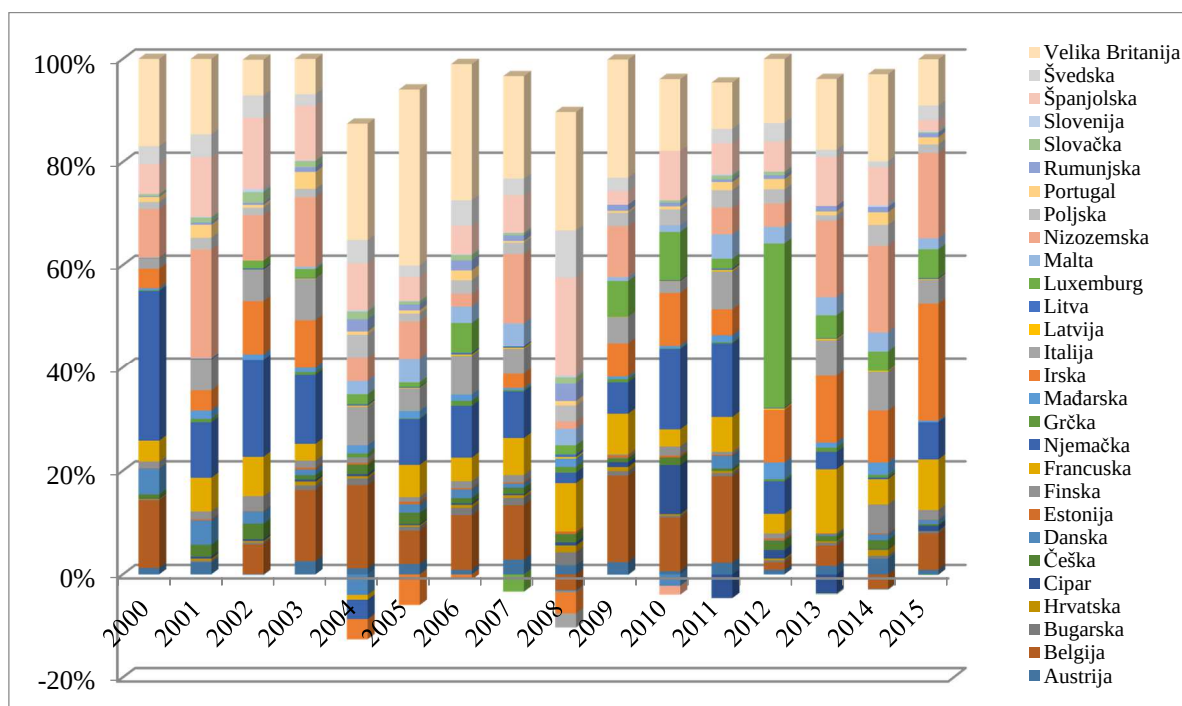
Unutar mikroekonomskih determinanti mogu se podvesti oni čimbenici koji su relevantni za pojedinu investiciju. Tako se kod investicija u turizam sagledava kretanje potencijalne turističke potražnje, ali i raspoloživost domaće radne snage, njena kvaliteta i obrazovanost. Kod investicija u naftnu industriju važno je procijeniti raspoložive izvore nafte, eksploataciju. No, u svim pojedinačnim prilikama investitori ocjenjuju kakav je „poduzetnički duh“ u zemlji, kakva je konkurencija unutar same djelatnosti i između djelatnosti, postojanje klastera, kakva je uloga sindikata, fleksibilnost tržišta rada, kakva je produktivnost pojedinih faktora proizvodnje unutar djelatnosti u koju se želi investirati u odnosu na produktivnost u domicilnoj zemlji, stupanj tehnologije, te kakva je profitabilnost djelatnosti u cjelini. Za strane ulagače važan je udio privatnog sektora u nekoj državi, kao i kvaliteta procesa privatizacije posebice kada je riječ o tranzicijskim ekonomijama.

*Dr.sc. **Petar Mišević** rođen je 21. lipnja 1964. godine u Imotskom. Godine 1989. diplomirao je na Prirodoslovno-matematičkom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, a naslov rada bio je „Industrija kao faktor razvoja Imotske krajine“. Godine 2011., završio je poslijediplomski studij na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, a zvanje sveučilišni specijalist poslovne ekonomije (univ.spec.oec.) stekao je s radom naslova „Uloga NATO standarda u unaprjeđenju sigurnosti, kvalitete i razvoju gospodarstva“. Godine 2016., završio je poslijediplomski doktorski studij na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci. Naslov doktorske disertacije bio je „Utjecaj terorizma na priljev inozemnih direktnih investicija“. U periodu od 1989. do 2016. godine radio je u obrazovnim, sigurnosnim i gospodarskim institucijama u Republici Hrvatskoj. Trenutno je zaposlen u Hrvatskoj gospodarskoj komori kao savjetnik predsjednika HGK. Tijekom dosadašnjeg rada u obrazovnim, sigurnosnim i gospodarskim institucijama RH obavljao je niz rukovodnih dužnosti na nacionalnoj i međunarodnoj razini: predstojnik Ureda vijeća za nacionalnu sigurnost, član odbora za sigurnost NATO i uprave za sigurnost EU, a trenutno vrši i dužnost predsjednika Sveučilišnog savjeta Sveučilišta u Zagrebu. Vanjski je suradnik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu na Katedri za ekonomsku teoriju.*



3. DIREKTNE STRANE INVESTICIJE UNUTAR EU-28

Unatoč činjenici da Europska unija predstavlja jedinstveno tržište svejedno se sastoji od zemalja različitog stupnja ekonomske razvijenosti, a time i različite ekonomske stabilnosti, snage i potencijala. Počevši od Luksemburga kao najrazvijenije zemlje unutar integracije (GDP per capita te zemlje je 2,7 puta veći od prosjeka Unije), pa do Bugarske i Rumunjske (čiji je GDP per capita u 2015. predstavljao oko 50% prosjeka Unije). Ta ekonomska nejednakoost razlog je različite atraktivnosti zemalja EU za strane ulagače. Prema dijagramu 1. evidentno je da su stranim ulagačima čitavo razdoblje analize od 2000.-2015. bile značajne razvijene države kao što su Velika Britanija, Njemačka, Francuska, Belgija, Italija (države koje čitavo promatrano razdoblje imaju konstantan značajan udio u strukturi europskih investicija).



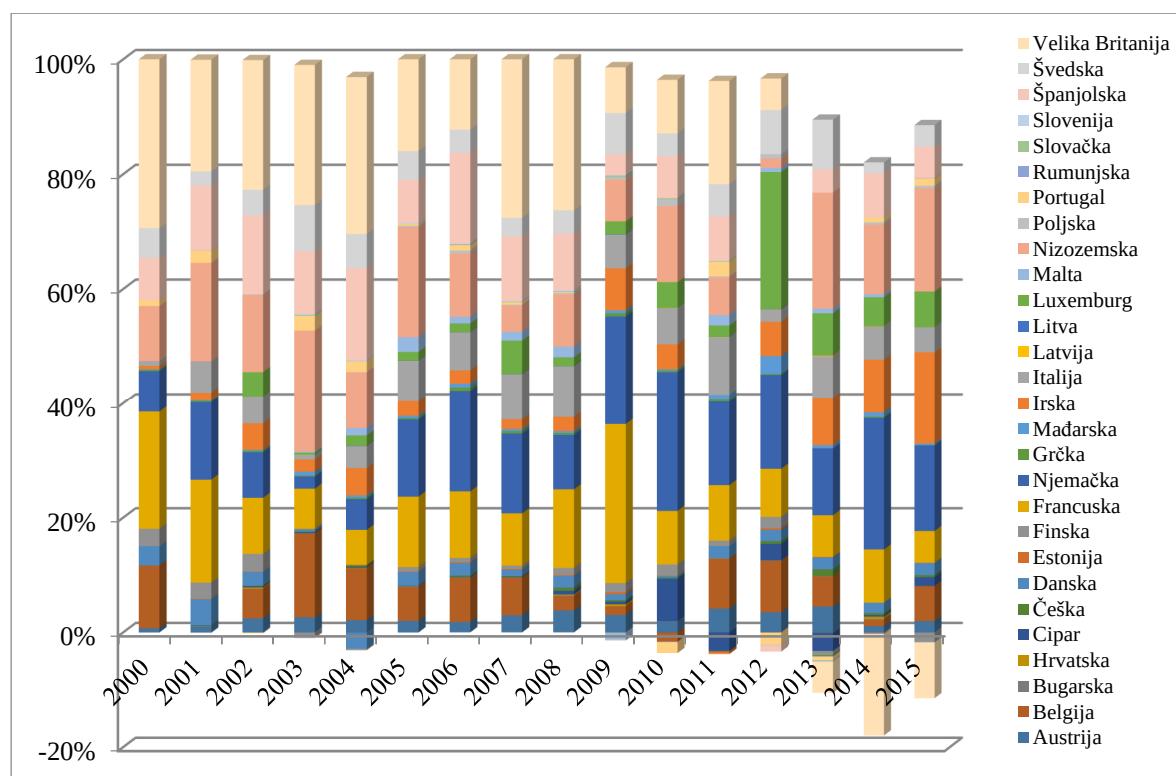
Dijagram 1.: Ulazni tijekovi direktne strane investicije u zemljama EU-28, od 2000.-2015.

Izvor: prema podacima UNCTAD,

<http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>, 01.11.2016.

Irska je zemlja koja je u ukupnoj strukturi EU-28 ulaznih FDI tijekova imala razdoblja veće zastupljenosti (do početka i nakon financijske krize), dok su za vrijeme financijske krize strani ulagači napuštali tu zemlju. U Hrvatsku, kao malu tranzicijsku zemlju, strani ulagači nisu značajnije ulagali promatrano kroz udjele zemalja unutar EU-28. Jednaki zaključci se mogu donijeti pri analizi podataka za ostale tranzicijske ekonomije ove ekonomske integracije. Ukoliko se umjesto tijekova analiziraju zalihe FDI-a, zaključci su gotovo identični. Naime, u strukturi EU-28, najveća je zastupljenost u odljevu FDI-a razvijenih država kao što su Njemačka, Francuska, Velika Britanija, Italija, ali i Nizozemske, Španjolske i Belgije. Podaci o izlaznim tijekovima FDI-a za Veliku Britaniju od 2011. godine pokazuju kontinuirano negativne iznose.⁹

⁹ FDI tijekovi s negativnim predznakom pokazuju da je barem jedna od tri komponente izravnih stranih ulaganja (temeljni kapital, zadržana dobit ili krediti unutar MNK) negativana i nije korigirana pozitivnim iznosima preostalih komponenti. To su slučajevi obrnutog ulaganja ili dezinvestiranja.



Dijagram 2.: Izlazni tijekovi direktne strane investicije u zemljama EU-28, od 2000.-2015.

Izvor: prema podacima UNCTAD,

<http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>, 01.11.2016.

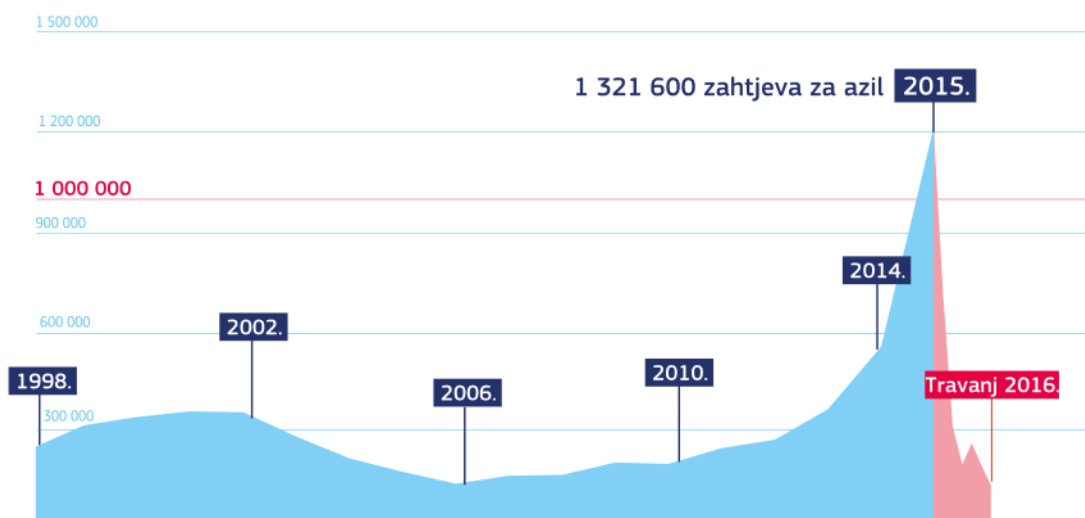
Dijagrami 1. i 2. upućuju na visoku dominantnost ekonomskih čimbenika na kretanje FDI-a u zemljama EU. Navedeno je u skladu s ciklusom stranih investicija, ali je potrebno i naglasiti trendove dezinvestiranja od 2009. godine nadalje, koji su sve naglašeniji i sve snažniji. U 2009. godini negativne iznose FDI-a odlaznih tijekova ostvarile su Bugarska, Portugal, Rumunjska i Malta, a 2010. mjesto Bugarske i Rumunjske zauzele su Belgija i Slovenija. U 2011. negativni iznosi ostvareni su u Estoniji, Irskoj, Rumunjskoj i Cipru. Godinu dana kasnije dezinvestiranje je ostvareno u Rumunjskoj, Sloveniji, Španjolskoj, Portugalu i Hrvatskoj, a u 2013. godine tim zemljama pridružile su se još Finska, Grčka, Poljska, Cipar, Slovačka i Velika Britanija. Najviše se u 2014. godini dezinvestiranja odvijalo unutar Velike Britanije, dok ga je neznatno bilo u Estoniji, Finskoj, Rumunjskoj i Sloveniji, a isto vrijedi i za 2015. godinu. Sve navedeno u kontekstu odljeva kapitala u sljedećem poglavlju promatrati će se s aspekta utjecaja nacionalno sigurnosnih komponenti.

4. UTJECAJ SIGURNOSNIH DETERMINANTI NA KRETANJE DIREKTNIH STRANIH INVESTICIJA U ZEMLJAMA EU-28

Europska unija je zbog narušenog stanja globalne sigurnosti izložena povećanim sigurnosnim rizicima što se negativno reflektira na ukupno političko, sigurnosno i gospodarsko stanje njenih članica. Države članice Europske unije i njihova unutarnja sigurnost ugrožena je od nekoliko globalnih sigurnosnih prijetnji poput terorizma, organiziranog kriminala, kibernetičkog kriminala i ilegalnih migracija.

Terorizam kao najveća prijetnja održanju mira i stabilnosti ima izrazito negativne implikacije i na ukupno gospodarsko stanje Europske unije, jer rezultira povećanim izdvajanjem u proračun za obrambeno – sigurnosni sektor, utječe na smanjeni priljev inozemnih direktnih investicija te

umanjuje konkurentnost zemalja zahvaćenih terorističkim napadima. Kako je vidljivo na sljedećem dijagramu u protekloj godini došlo je do izrazitog porasta broja zahtjeva za azilom u državama članicama Europske unije što potvrđuje hipotezu o potencijalnim sve većim terorističkim opasnostima.

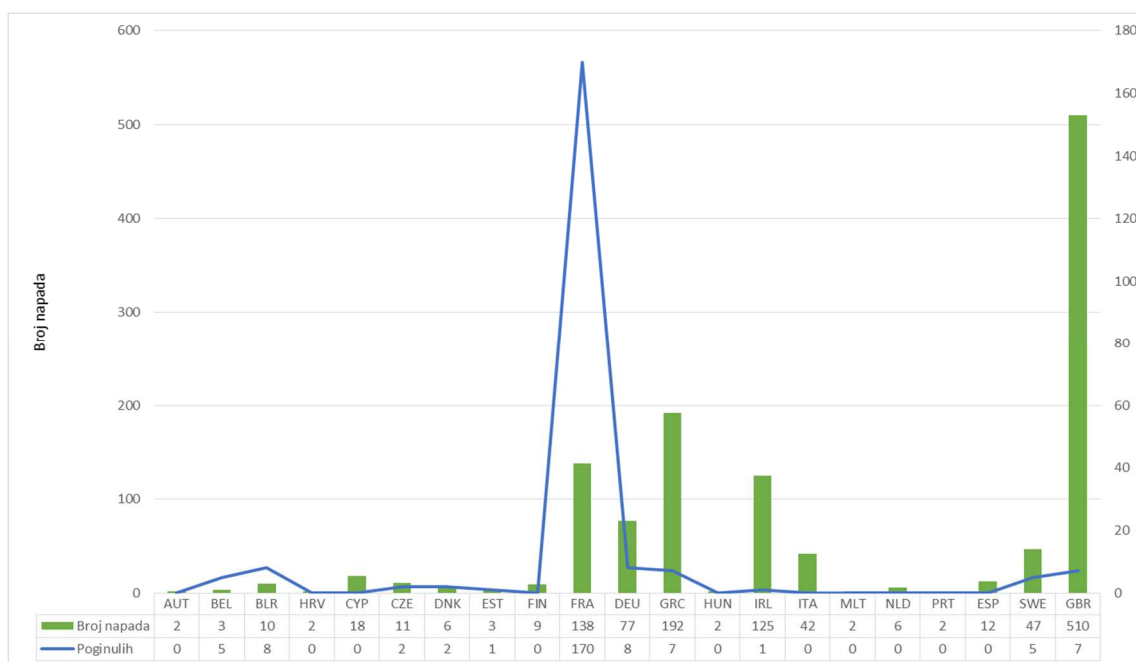


Dijagram 3.: Kretanje broja zahtjeva za prvi azil u EU-u

Izvor: EU i izbjeglička kriza (<http://publications.europa.eu/webpub/com/factsheets/refugee-crisis/hr/>, 30.11.2016.)

Oružani sukobi, organizirani kriminal, siromaštvo i visok prirodni prirast stanovništva na području zemalja sjeverne Afrike i Bliskog istoka rezultiraju nekontroliranim priljevom migranata i izbjeglica koji nastoje utočište pronaći u zemljama Europske unije što implicira povećanje nesigurnosti. Nekontrolirani ulazak migranata i izbjeglica nije samo socijalni, ekonomski već i primarno sigurnosni problem za države članice Europske unije. Povećanim dolaskom migranata i izbjeglica došlo je i do narušavanja političko – sigurnosnog stanja u svim državama članicama EU jer su s istima prikriveno ušli i pripadnici radikalnih terorističkih organizacija s područja sjeverne Afrike i Bliskoga istoka.

Porast terorističkih prijetnji, napada, poginulih, te velike materijalne štete u državama članicama Europske unije (vidljivo u dijagramu 4.) rezultiralo je donošenjem niza odluka i protuterorističkih strategija u borbi protiv terorizma s ciljem prevencije, zaštite, progona i odgovora na terorističke napade kako bi se zaštitili ključni interesi Europske unije.



Dijagram 4.: Usporedba terorističkih napada i broja poginulih u državama članicama EU (2010. – 2015.)

Izvor: *Global Terrorism Database* (<https://www.start.umd.edu/gtd/>, 30.11.2016.)

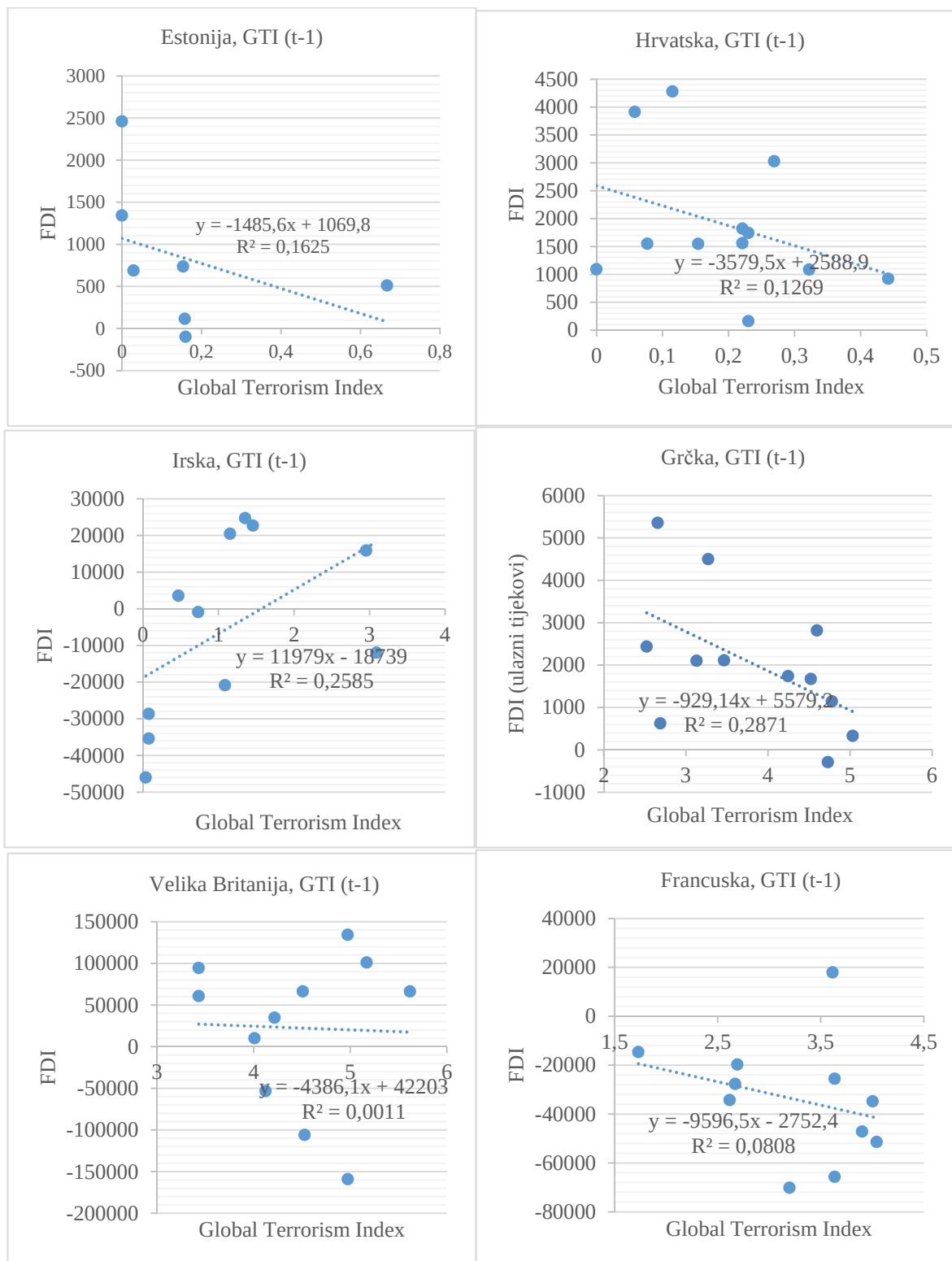
Evidentno je kako će terorizam kao najozbiljniji politički i sigurnosni fenomen u 21. stoljeću i nadalje imati izuzetno negativne implikacije na političko, ekonomsko i sigurnosno stanje u zemljama Europske unije. Zbog neriješenih političkih, socijalnih i sigurnosnih problema prvenstveno na području zemalja sjeverne Afrike i Bliskog istoka države članice Europske unije i nadalje će biti odredište mnogobrojnih migranata i izbjeglica.

Pojačani priljev migranata i izbjeglica u državama članicama Europske unije jača i ekstremne političke grupacije što se negativno odražava na ukupno političko – sigurnosno stanje društva. Političke i sigurnosne procjene ukazuju kako će i nadalje države članice Europske unije, koje su ujedno i članice NATO saveza biti meta terorističkih napada od strane radikalnih islamskih terorističkih organizacija. Jedan od pokazatelja koji sublimiraju faktore sigurnosti s aspekta globalnog terorizma je i globalni teroristički indeks (engl. *Global Terrorism Index*) koji objavljuje Institut za ekonomiju i mir (engl. *The Institute for Economics and Peace*), a obuhvaća 162 zemlje i 99,6% svjetske populacije.

Teroristički napadi povećani su na svjetskoj razini za 80% prema podacima istog instituta u 2014. godini, dok su ekonomski troškovi nastali zbog napada porasli za 61% u istom razdoblju (*Global Terrorism Index 2015*). Nadalje, visok GTI indeks u proteklih desetak godina zabilježen je za Veliku Britaniju, Francusku i Grčku. Ovaj pokazatelj je znatno niži kod Irske, dok su gotovo sigurne destinacije Hrvatska i Estonija.

S obzirom na širinu uzroka kretanja FDI-a bez obzira na vrstu utjecaja, za sigurnosni aspekt koristili su se podaci globalnog terorističkog indeksa koji je postavljen u korelaciju s neto tijekovima FDI-a. Uzorak je odabran unutar EU-28 zemalja, a izabrane zemlje su: Francuska, kao zemlja koja je imala najviše žrtava od terorističkih napada (dijagram 4.); Velika Britanija, zbog najviše napada (dijagram 4.); Grčka, zbog visokog priljeva migranata, dok su Hrvatska i Estonija male tranzicijske zemlje s niskim GTI indeksom pa se želio istražiti potencijalni utjecaj GTI na neto tijekove FDI na takve male specifično oblikovane ekonomije. Nadalje, istraživana

je i Irska zbog, s jedne strane, uspjeha u privlačenju FDI-a, te kao primjer zemlje koja je godinama suočena s potencijalnim terorističkim aktivnostima baziranim prvenstveno na kulturološko-socijalnim netrpeljivostima.



Dijagram 5.: Prikaz korelacije neto tijekomova direktnih stranih investicija (FDI) i globalnog terorističkog indeksa (GTI) za izabrane zemlje u opsegu razdoblja od 2003. do 2014. godine
Izvor: Priredili autori prema Global Terrorism Database i UNCTAD, 2016.

Prethodni dijagram 5. uključuje sublimirane dijagrame prikaza rezultata povezanosti FDI i GTI indeksa po izabranim zemljama prema izabranim godinama i s obzirom na vremenski pomak varijable GTI. Provedeno istraživanje inicijalno je uključivalo vremensko razdoblje od 2003. do 2015. godine i to korelaciju između varijabli neto tijekovi direktnih stranih ulaganja (FDI) i Global Terrorism Index (GTI) koji predstavlja pokazatelj sigurnosti u okviru političkog rizika (opisan ranije u poglavlju). Preliminarna istraživanja pokazala su potrebu promatranja povezanosti neto tijekova FDI i GTI indeksa s vremenskim odmakom. Navedeno se na teorijskoj razini objašnjava kao realni pomak utjecaja terorizma na direktne strane investicije jer je potrebno vrijeme kako bi se investicije realizirale, a ako su već započete, ne mogu se samo prekinuti. S obzirom da se varijabla neto tijekovi FDI promatra s vremenskim pomakom (jedan vremenski pomak podrazumijeva jednu godinu), serija podataka je na taj način skraćena. Za vrijeme t-1 uključuje godine uparivanja 2003. GTI i 2004. FDI i tako redom sve do 2014. GTI i 2015. FDI. Prije objašnjenja rezultata potrebno je napomenuti da će referentni pokazatelj biti GTI indeks, s obzirom da se vrijednost iz tekuće godine uparuje s vrijednošću neto tijekova FDI s vremenskim odmakom od jedne godine. Rezultati su prikazani dijagramom raspršenosti pri čemu apscisa reprezentira GTI indeks, a ordinata neto tijekovi FDI, osim kod Grčke kod koje se analiziraju ulazni tijekovi FDI-a. Predočena je i linearna krivulja trenda s pokazateljem koncentriranosti podataka. Estonija je promatrana samo za godine 2003., 2011., 2012., 2013. i 2014. s obzirom na raspoloživost podataka GTI indeksa. Analizirane su vrijednosti neto tijekova FDI-a s vremenskim odmakom od jedne godine i GTI indeksa te je pokazana negativna povezanost među varijablama s $R^2=16\%$. Navedeni rezultati ukazuju da se s povećanjem GTI indeksa smanjuju neto tijekovi direktnih stranih investicija ali uz pomak od jedne godine. Dobiveni rezultati potvrđuju pretpostavke o negativnoj povezanosti sigurnosnih elemenata u okviru političkog rizika i privlačenja stranog kapitala. Hrvatska je promatrana od 2003. do 2015. odnosno 2014. godine jer je uparivanje vršeno s vremenskim odmakom od jedne godine. Rezultati su pokazali raspršenost podataka i $R^2=12,7\%$ te negativan odnos vrijednosti GTI indeksa i neto tijekova direktnih stranih investicija u Hrvatskoj. Promatrane varijable na primjeru Irske pokazale su najveće razmimoilaženje odnosno dobiven je pozitivan odnos između odabranih varijabli. Navedeno se obrazlaže specifičnim geopolitičkim stanjem države koje je uvjetovano dugogodišnjom nestabilnošću po pitanju sigurnosti u toj zemlji. Svakako još veći utjecaj ima i odnos raseljenih Iraca prema matičnoj državi koji usprkos povećanom riziku ulaganja, s obzirom na sigurnost, pokazuju svoj patriotizam i investiraju u svoju domovinu. Navedeno posebno dolazi do izražaja ako se uzme u razmatranje činjenica da je irski narod jedan od najraseljenih na svijetu i poznat po izrazitom patriotizmu i povezanosti s domovinom što se evidentno očituje i na ekonomskom području u kontekstu direktnih stranih investicija. Francuska je primjer zemlje s povećanim rizikom od terorizma, pri čemu je korelacija pokazala da se s protekom vremena očituje sve veći negativan utjecaj političkog rizika odnosno GTI indeksa na kretanje neto tijekova FDI-a. Naime, pokazalo se da povećanje GTI indeks smanjuje neto tijekove FDI-a. Svakako je potrebno napomenuti da trenutni sigurnosni trendovi u zemlji postaju sve negativniji te predstavljaju maksimalnu prijetnju za svako nadolazeće razdoblje kako za ekonomiju tako čak i za opću sigurnost i stabilnost. Grčka je primjer zemlje koja je posljednjih godina najviše na „udaru“ opće sigurnosti što je uzrokovano velikim priljevom izbjeglica u zemlju ali i nestabilnošću javnih financija i lošim institucionalnim uređenjem koje ima negativne reperkusije na stabilnost države. Provedena korelacija pokazala je jasan negativan odnos razine GTI indeksa i ulaznih tijekova FDI-a i to s vremenskim odmakom od jedne godine. Potrebno je napomenuti da je jedino kod Grčke, za varijablu direktnih stranih investicija zbog ograničenosti istraživanja umjesto neto tijekova korištena varijabla ulaznih tijekova direktnih stranih investicija. Povezanost varijabli na primjeru Velike Britanije provedena je također s vremenskim odmakom od jedne godine. Rezultati su pokazali iako slab

ali ipak negativan odnos GTI indeksa i neto tijekova FDI-a što potvrđuje sve dobivene rezultate i upućuje na važnost sigurnosti za priljev neto tijekova stranih investicija u Velikoj Britaniji.

5. UMJESTO ZAKLJUČKA

Provedeno istraživanje pokazalo je negativan utjecaj sigurnosti reprezentiranog kroz GTI indeks na neto tijekove direktnih stranih investicija među promatranim zemljama. Kako je sigurnost poslovanja komponenta političkog rizika (kako je navedeno u radu), govori se o značenju i važnosti političkog rizika na privlačenje direktnih stranih investicija. Istraživanje je provedeno na primjeru šest zemalja, i to: Estonije, Hrvatske, Irske, Francuske, Grčke i Velike Britanije. Korišteni su podaci relevantnih svjetskih institucija i to u razdoblju od 2003. do 2015. godine. Preliminarno istraživanje pokazalo je potrebu promatranja varijabli s vremenskim odmakom, odnosno odgođen utjecaj GTI indeksa na kretanje FDI-a s protekom vremena. Temeljem dobivenih rezultata može se zaključiti kako strani ulagači prilikom odluke o investiranju valoriziraju značenje nacionalne sigurnosti (politički rizik), međutim, u nekim situacijama dominantnost preuzimaju ekonomski čimbenici. Naime, istraživanje povezanosti globalnog terorističkog indeksa i neto godišnjih tijekova FDI-a dovelo je do rezultata negativnog odnosa na primjeru svih promatranih zemalja (Hrvatska, Estonija, Grčka, Francuska i Velika Britanija) osim Irske. Potrebno je također napomenuti da su se jedino kod Grčke za varijablu direktnih stranih investicija koristili ulazni tijekovi FDI-a umjesto neto tijekova FDI-a kao kod ostalih zemalja zbog ograničenosti istraživanja. Rezultati istraživanja ukazuju da se s rastom indeksa GTI smanjuju neto tijekovi direktnih stranih investicija. Može se zaključiti kako je neosporna važnost političkog rizika zemlje na priljev direktnih stranih investicija, međutim izuzetno je važno ispravno valorizirati u prvom redu ekonomske čimbenike s obzirom na strukturu promatrane ekonomije, geopolitički kontekst i kulturološko naslijeđe. Pokazano je kako je utjecaj odabranog indeksa na priljev stranih investicija različitog intenziteta, dinamike i značaja među promatranim zemljama. Isto navodi na potrebu dodatnih istraživanja koja će uvažavati rezultate ovog istraživanja u kontekstu proizašlih ograničenja.

Nadalje, nesumnjivo novonastala sigurnosna situacija imat će nesagledive ekonomske posljedice na zemlje koje su obuhvaćene istom. Izostanak ili smanjen priljev direktnih stranih investicija usporiti će rast gospodarstva tih zemalja, što bi se moglo posebno negativno odraziti na tranzicijske zemlje. U skladu s tim, novonastala situacija postavlja velike izazove pred Vlade zemalja zahvaćenih terorizmom, u pogledu dizajniranja makroekonomskih politika stimulativnih za priljev stranih investicija, ali i zahtjeva drugačije modele upravljanja stranim investicijama. Nesumnjivo visok rizik od terorizma utječe negativno na priljev stranih investicija, jedino je razlika da je u nekim državama ta reakcija brža, a u nekima sporija. Istodobno, važno je naglasiti da se sigurnosni čimbenici mogu pojačavati ekonomskom nestabilnošću, pa je i to razlog za bržu reakciju. Ovaj rad nameće potrebu dodatnog istraživanja istaknute teme i to upotrebom dinamičkog ekonometrijskog panel modela koji bi bio prigodan s obzirom da analizira dinamiku relacije promatranih varijabli i jačinu veze. Spomenuti model također je primjeren s obzirom da se analizira više zemalja promatranih kroz duže vremensko razdoblje. Nadalje, potrebno je odabrane varijable izolirati s obzirom na aspekt koji obuhvaćaju (sigurnosni, ekonomski, sociološki, itd.), a što podrazumijeva rastavljanje političkog rizika na rizik specifičan poduzećima, rizik specifičan zemlji i globalno specifičan rizik. Ovaj rad predstavlja podlogu budućim istraživanjima na temu povezanosti političkog rizika i direktnih stranih investicija koje su nesumnjivo važna komponenta rasta svake ekonomije, a posebno u kontekstu trenutne velike dinamike na sigurnosnom području u cijelom svijetu.

LITERATURA

- Aliber, Z. Robert. A (1970), THEORY OF DIRECT FOREIGN INVESTMENT. u The International Corporation: A Symposium. ed. by C. P. Kindleberger, Cambridge, MIT Press
- Casson, M. (1990), THE THEORY OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT, in Buckley P. (ed.), International Investment, Aldershot: Edward Elgar Publishing.
- Dunning, J. H. (1993), MULTINATIONAL ENTERPRISES AND THE GLOBAL ECONOMY, New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Global Terrorism Indeks 2015, Institute for economics and peace, <http://economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2015/11/Global-Terrorism-Index-2015.pdf>
- Grossman, G. i Helpman, E. (1992) INOVATION AND GROWTH IN THE GLOBAL ECONOMY. Cambridge, The MIT Press
- Hymer, Stephen (1960), Doktorska disertacija na Massachusetts Institute of Technology, 1960, kasnije objavljena pod naslovom: THE INTERNATIONAL OPERATIONS OF NATIONAL FIRMS: A STUDY OF DIRECT FOREIGN INVESTMENT. Cambridge, MIT Press, 1976. u: Eiteman, David i Stonehill, Arthur. Multinational Business Finance. Reading, Addison-Wesley Publishing Company, 1989.
- Lizondo, Saúl (1991) FOREIGN DIRECT INVESTMENT. U studiji: Determinants and Systemic Consequences of International Capital Flows. Washington, IMF
- Kindleberger, C. P. (1969), AMERICAN BUSINESS ABROAD: SIX LECTURES ON DIRECT INVESTMENT (New Haven, Conn.: Yale University Press)
- Kindleberger, P. C. (1963) INTERNATIONAL ECONOMICS. Homewood, Richard D. Irwin.
- Mišević, P. (2016), UTJECAJ TERORIZMA NA PRILJEV INOZEMNIH DIREKTNIH INVESTICIJA, Ekonomski fakultet Rijeka, doktorska disertacija
- Mundeli, A. Robert (1957) INTERNATIONAL TRADE AND FACTOR MOBILITY. Journal of Political Economy, Vol. 47
- OECD (2008), OECD Benchmark Definition Of Foreign Direct Investment, 4th Edition
- Škuflić, L., Botrić, V. (2009), FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN CROATIA: REGIONAL PERSPECTIVE, Ekonomska istraživanja, Sveučilište Juraj Dobrila u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr.Mijo Mirković“. Pula, str. 9-28, ISSN 1331-677X, Vol. 22, No. 3
- Škuflić, L., Botrić, V. (2006), MAIN DETERMINANTS OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN THE SOUTH EAST EUROPEAN COUNTRIES, *Transition Studies Review*, Springer, Volume 13, Issue 2 (07); str. 359-377, ISSN: 1614-4007 (paper); ISSN:1614-4015 (on line)
- Škuflić, L., Botrić, V. (2006), FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN THE SOUTH EAST EUROPEAN COUNTRIES: THE ROLE OF SERVICE SECTOR, *Eastern European Economics*, M.E. Sharpe, Vol. 44, No. 5, September-October 2006.; str. 81-99, ISSN: 0012-8775/2006
- Škuflić, L., Mravak, T. (2011): ULOGA STRANIH INVESTITORA U HRVATSKOM BANKOVNOM SEKTORU, Revija za pravo i ekonomiju, Pravni fakultet Mostar i Fakultet za menadžment i turizam, Univerzitet u Travniku, ISSN 1512-6706; God. 11, Br.1-2, str. 7-35,
- Global Terrorism Index, 2016., The Institute for Economics and Peace
- Vernon, R. (1966) INTERNATIONAL INVESTMENT AND INTERNATIONAL TRADE IN THE PRODUCT CYCLE. Quarterly Journal of Economics, br. 60/1966.

- The New Palgrave a Dictionary of Economics. Volume 2, London, Hong Kong, The Macmillan Press Limited, 1987. Odrednica: investicije

KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA U FUNKCIJI TRANSFORMISANJA JAVNE MEDIJSKE USTANOVE RADIO- TELEVIZIJA VOJVODINE

CORPORATE COMMUNICATIONS IN FUNCTION OF TRANSFORMATION OF PUBLIC MEDIA INSTITUTION RADIO TELEVISION OF VOJVODINA

Sonja Kokotović¹⁰
Miodrag Koprivica¹¹

Sadržaj: Osnova efikasnog funkcionisanja medija uporedo sa promenama u okruženju, je u permanentnom razvoju menadžmenta u okviru medijskih kuća, a samim tim i korporativnog komuniciranja kao osnovne alatke ovog razvoja. Menadžment JMU RTV u novom (multi) medijskom okruženju treba da uspostavi sistem efikasnog upravljanja tehničkim, organizacionim, kao i inovacijama u oblikovanju i distribuciji medijskog sadržaja, težeći da nađe ravnotežu između potreba tržišta i nezasitih apetita medijske javnosti, promena u tehnologiji, medijskoj regulativi i opštim društvenim tokovima.

Ključne reči: korporativna komunikacija, organizaciono učenje, javni servis, promene

Abstract: The basis of the effective functioning of the media along with the changes in the environment is in a constant development of management within the media, and therefore the corporate communication as a basic tool of development. Management JMU RTV broadcasting in the new (multi) media environment should establish a system of effective management of the technical, organizational, as well as innovation in the design and distribution of media content, aiming to find a balance between the needs of the market and the insatiable appetite of the media to the public, changes in technology, media legislation and general social trends.

Key words: corporate communications, organizational learning, public service, changes

1. UVOD

Uspes organizacije u današnjem vremenu zavisi u dobroj meri od nje same, ali je i u direktnoj sprezi sa inovativnošću, kreativnošću i prilagodljivošću. Preduslov za to je dobra korporativna komunikacija, jer je jedino tako moguće shvatiti različite želje, zahteve i potrebe gledalaca/slušalaca/korisnika portala i adekvatno programsko-produkciono-tehnološki odreagovati u cilju zadovoljenja njihovih potreba. Zato organizacija mora da podstiče permanentno obrazovanje zaposlenih i međusobnu razmenu informacija, čime će stvoriti visoko obrazovani kadar koji je u stanju da razume i prati promene koje se permanentno dešavaju u okruženju i stavljaju kao zahtev pred nju.

Cilj rada je pokazati važnost uloge permanentnog obrazovanja, primenjujući sve alate korporativnog komuniciranja u okviru poslovanja modernih organizacija kao što je Javna

¹⁰ Fakultet tehničkih nauka, Trg Dositeja Obradovića 6 Novi Sad 21000

¹¹ Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Bulevar oslobođenja 76 Novi Sad 21000

medijska ustanova Radio-televizija Vojvodine. Intenzitet kao i brzina transformisanja u organizaciju koja oči, u dobroj meri zavisi od vrste i načina komuniciranja, a to može biti i izvor konkurentske prednosti organizacije iako je u pitanju javni servis.

2. TEORIJSKI OKVIR

Shvatanje uloge komunikacija za tržišni uspeh organizacije, dovelo je do visokog pozicioniranja ove poslovne funkcije u organizacionoj strukturi utičući tako na strateške odluke. Istovremeno, naučni radnici počinju da izučavaju strateški značaj korporativnih komunikacija i njihovu ulogu u građenju konkurentne prednosti,[1] i definišu ih kao planirano dolaženje do informacija iz okruženja i njihove razmene unutar organizacije, kao i razmene između organizacije i različitih segmenata okruženja u kom ona posluje. Komunikacija je jako važna, kako bi org.¹² mogla što uspešnije da ostvari svoje predviđene ciljeve. Što je ona funkcionalnija, to je ostvarenje cilja izvesnije, pa se zato broj komunikacionih prenosnih mesta svodi na najmanju moguću meru. Rukovodioci zapošljavanjem kvalitetnih kadrova, razvojem znanja, inovacija, kreiraju adekvatnu strategiju korporativnih komunikacija i rešenja u cilju stvaranja održive konkurentske prednosti na tržištu.

Ideja o organizaciji koja uči - OKU¹³, sazrevala je godinama a razvijali su je brojni autori u svojim radovima, pristupima i teorijama. Želja za stvaranjem org. koja se permanentnim učenjem može nositi sa promenama javlja se još 1947.[2] Kao pojam pojavljuje se izlaskom knjige P. Sengea, 1990. gde je definisana kao: „organizacija gde ljudi neprestano razvijaju svoje mogućnosti kako bi došli do rezultata koje zaista žele, gde neguju novi i otvoreni model mišljenja, gde su grupni ciljevi slobodno postavljeni i gde ljudi neprestano uče kako učiti zajedno“.[3] Nonaka i Takeuci koriste pojam „preduzeće koje stvara znanje“ [4] tj. ono koje nova znanja neprestano širi po celoj org. i brzo ga ugrađuje u nove tehnologije i proizvode.

Na osnovu različitih koncepata, možemo zaključiti da je to org. koja teži stvaranju vlastite budućnosti, a proces učenja shvata kao neprestanu i kreativnu aktivnost kojom će ostvariti taj cilj, omogućavajući zaposlenima na svim nivoima – individualnom, timskom i kolektivnom – da permanentno unapređuju svoje sposobnosti kako bi stvarali rezultate do kojih im je stalo. Ako su zaposleni pojedinačno ili u timu u međusobnoj i/ili interakciji sa okolinom naučili nešto, a org. to nije primenila i nije se promenila, nije iskoristila to znanje, onda organizacija nije naučila.[5]-[6]



Slika 1. Cikličnost učenja

¹² Org – skraćenica za organizaciju

¹³ OKU – skraćenica za organizaciju koja uči

Organizacije koje žele da postanu OKU organizuju rad u timovima, oblikuju više manjih PJ¹⁴ ili centara od kojih se traži sakupljanje i razmena znanja, donošenje neophodnih odluka u cilju poboljšanja usluga korisnicima i/ili kvalitet proizvoda.

Učenje koje org. mora da usvoji mora biti: usredsređeno na problem, ciklično (naučeno znanje se dopunjuje prolaženjem kroz njegove strukture i povezivanjem sa novim saznanjima - Slika 1.) i učenje radom, uz efikasno korporativno komuniciranje koje jača uzajamno poverenja unutar org., kontinuirano nastoji da se pronađu novi sadržaji i oblici komuniciranja, neguje stil komunikacije i koristi dobre osobine neformalne komunikacije i dr.

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, visokokvalitetnim programima zadovoljava potrebe najvećeg mogućeg broja građana, odnosno najšire javnosti, nepristrasno i bez diskriminacije”.[7]

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 radiodifuziji¹⁵, a od 13.08.2014., prema Zakonu o javnim medijskim servisima¹⁶, nastavlja rad pod nazivom Javna medijska ustanova Radio-televizija Vojvodine. Osnovna delatnost RTV¹⁷ je proizvodnja, kupovina, obrada i emitovanje televizijskih i radijskih programa informativnog, kulturnog, obrazovnog, dečjeg, zabavnog, sportskog i drugih sadržaja na 11 jezika, 24 časa dnevno, koji zadovoljavaju potrebe širokog auditorijuma u AP Vojvodini i van nje.

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.



¹⁴ PJ – skraćenica za poslovnu jedinicu

¹⁵ Zakon o radiodifuziji, Službeni glasnik RS, br. br. 42/2002, 97/2004, 76/2005, 79/2005 – dr. zakon, 62/2006, 85/2006, 86/2006 – ispr. i 41/2009: Beograd

¹⁶ Zakon o javnim medijskim servisima
<http://www.parlament.gov.rs/upload/archive/files/cir/pdf/zakoni/2014/2513-14.pdf>

¹⁷ RTV – skraćenica za JMU RTV Vojvodine

U toku 2013. usvojena je Strategija¹⁸ RTV koja definiše viziju, misiju i opšte pravce delovanja i razvoja: „RUV¹⁹ 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.“

Narodna skupština RS donela je 2014.godine set novih važnih zakona²⁰ koji se odražavaju na nova medijska programska, organizaciona i tehnološka rešenja i nove tehnologije emitovanja koje sa sobom donose dinamične i brze promene u okviru delovanja i funkcionisanja medijskog sektora.

Za funkcionisanje i obavljanje osnovne delatnosti medijskog servisa (proizvodnja i distribucija sadržaja) kao što je RTV, izuzetno je važno tehničko funkcionisanje. Tokom godina usled embarga, osipanja kadrova, situacije u državi, bombardovanja '99.godine, tehničko funkcionisanje osposobljeno je preostalim delom opreme i privremenim instaliranjem u iznajmljenom prostoru sa neadekvatnim uslovima za funkcionisanje profesionalne TV. Proces digitalizacije (prelazak sa analognog na digitalno emitovanje) u skladu sa zakonom završen je 18.05.2015.godine. U pripremi je i digitalni arhivski sistem digitalizacijom postojeće audio i video arhive.

Trenutni sistemi su multifunkcionalni, sa visokim stepenom integrisanosti radija, TV, interneta i mobilnih aplikacija, koji omogućavaju interaktivnost, pouzdanost, ekonomičnost, modularnu i etapnu izvodljivost, proširivost, održivost i koherentnost.

4. ISTRAŽIVANJE

Proces neprestanog unapređenja i permanentnog učenja za RTV je prirodno stanje. Kao org. čija je tehnologija proizvodnje sadržaja i emitovanja direktno vezana za permanentni razvoj i usavršavanje od nastanka pa do danas (ponekad je tehnološki razvoj bio brži od razvoja programskih formata i sadržaja), RTV je bez obzira na voljnost morala da kreira znanje, odnosno da bude OKU. Prethodnih decenija često je to učenje bilo isključivo tacitno, pa zato i govorimo o korporativnom komuniciranju.

Efektivna korporativna komunikacija uspešno komunicira na svim nivoima, stiče uvid u sve vidove pisane komunikacije, rad u timu i primenu različitih alata, otkrivajući važnost i neverbalne komunikacije. Prepreke u komunikaciji mogu biti različite: fizičke, kulturološke, iskustvene, percepcione, motivacione i emocionalne, tehničke, organizacione, jezičke prepreke. Zato, ako top menadžment ne shvati važnost pravilne, sistematizovane i organizovane korporativne komunikacije, kao i važnost njene integrisanosti i primene, neće se moći uklopiti u savremene tržišne trendove.

Transformisanje org. pa i javnog servisa zavisi od sposobnosti menadžmenta da definisanu viziju i strategiju, dobro „iskomunicira“ sa zaposlenima i uz odgovarajuće uslove u org.

¹⁸ Strategija RTV Vojvodine, dostupno na: <http://static.rtv.rs/pdf/2013/10/29/strategija-razvoja-ruv-rtv-2013-2017-pdf.pdf>

¹⁹ RUV – radio difuzna ustanova, do avgusta 2014.godine i upotrebe Zakona o radiodifuziji, ovo je bio naziv, apromenom Zakona i naziv je promenjen u JMU – Javnu medijsku ustanovu.

²⁰ Zakon o elektronskim medijima, Zakon o javnom informisanju i medijima i Zakon o javnim medijskim servisima

implementira jer neadekvatna komunikacija u org. može da izazove brojne probleme i posledice koje se odražavaju na kvalitet procesa rada kao što su: loše donete odluke, nesporazumi između pojedinaca i organizacionih celina, neshvatanje ciljeva organizacije, neshvatanje mogućnosti ostvarivanja ličnih ciljeva u okviru org., konflikti, otpor promenama, loš kvalitet proizvoda i usluga, nedovoljno angažovanje zaposlenih, loša koordinacija i dr.

Usvajanjem Strategije RTV je krenula putem transformacije i zato mora da ima uspostavljen i dobro razvijen sistem komunikacija i informisanja. Empirijsko istraživanje sprovedeno je krajem 2015. na uzorku od 250 zaposlenih (od ukupno 1270) na različitim hijerarhijskim nivoima. Dobijena baza uključuje stepen primene funkcije ljudskih resursa u RTV, kao što su analize odgovora zaposlenih na pitanja - stepen zadovoljstva, motivacija, dodatno obrazovanje na poslu i sve propratne aktivnosti koje zaposlenog privlače, zadržavaju ili odvlače od pojedinog radnog angažmana. Kroz nju je prikazan nivo korporativnih komunikacija, odnosno na čega se treba dodatno usmeriti kako bi se postigli maksimalni rezultati.

Najviše ispitanika je u starosnoj dobi od 35-45 god. (53,25%), zatim do 35 god. (27,27%), pa starosna grupa od 45-55 god. (15,58%). Najveći broj ispitanika je sa VSS, čak 53,25% što i nije iznenađujuće jer je realizovan funkcionalni cilj Strategije kada je u pitanju upravljanje ljudskim resursima: „Radnici će potpisivati ugovore o radu, uz jasnu definiciju radnih zadataka i obaveza, SS²¹ i funkcionalnih znanja,....Posebnu pažnju posvetićemo sistemu stalnog obrazovanja koji će biti sastavni deo godišnjih PP²² planova. Svako od zaposlenih imaće radnu obavezu periodičnog učešća u sistemu osposobljavanja (sistemski pristup), uz najbolje stručnjake iz kuće, domaće i strane stručnjake.”

U istraživanju je učestvovalo 37,66% rukovodilaca i 62,34% neposrednih izvršilaca.

Miodrag Koprivica

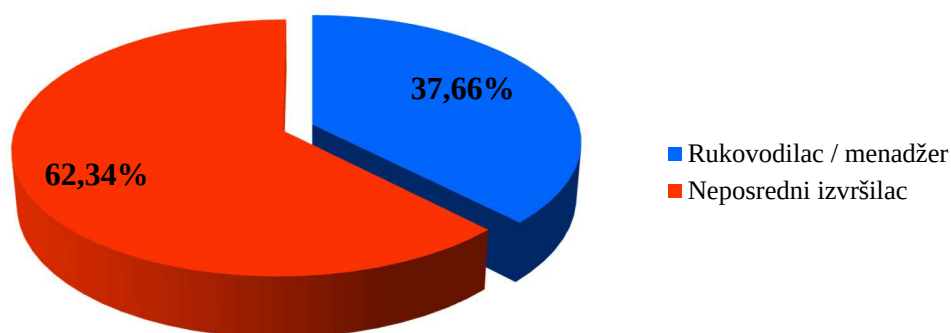
Fakultet političkih nauka završio u Beogradu 1975. godine. Na Evropskom centru za mir i razvoj, Univerzitetu UN u Beogradu, magistrirao je 2003. god., teza:



Organizaciona 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. bio 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.

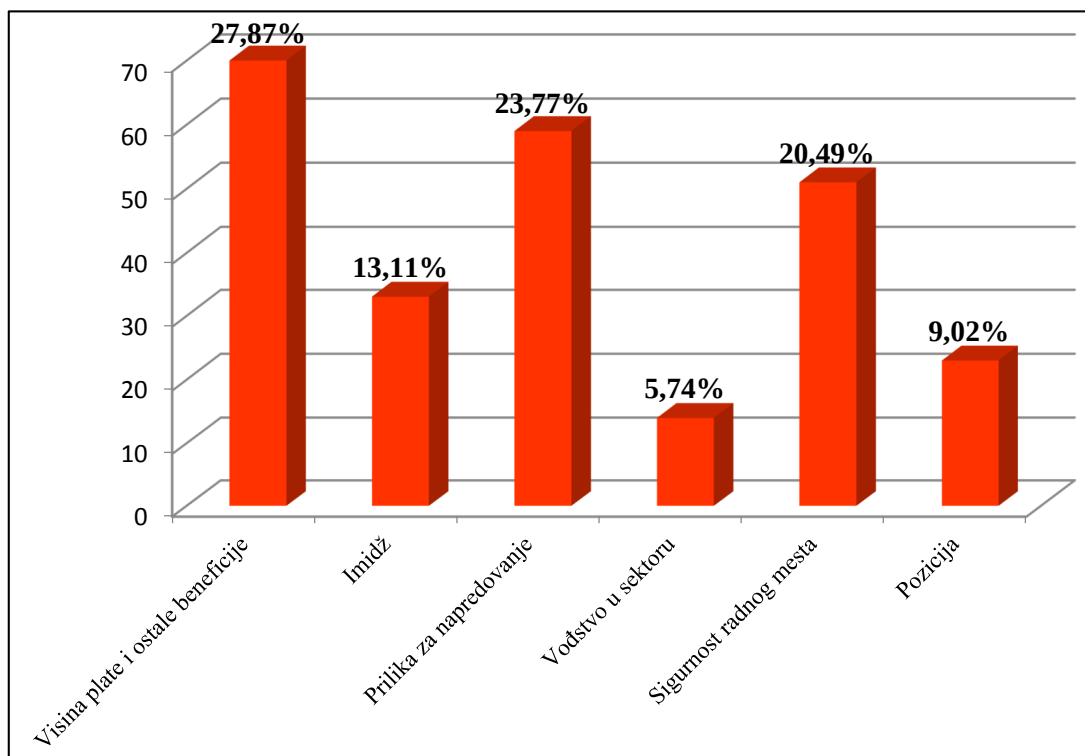
²¹ SS – skraćenica za stručnu spremu

²² PP – skraćenica za poslovni plan



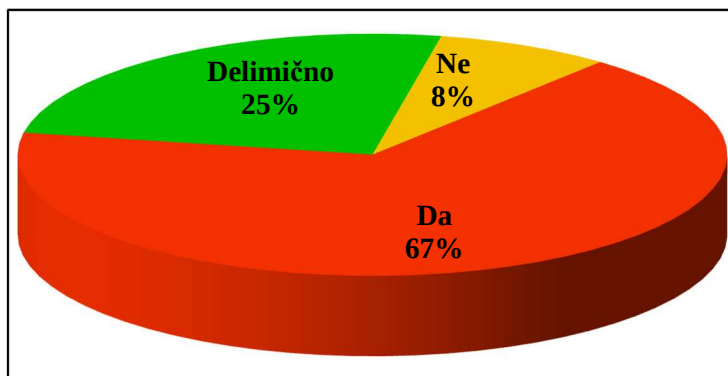
Slika 2. Uzorak – prikazan po funkciji u preduzeću

Analizom odgovora ispitanika došli smo do podatka da se u RTV neko najčešće zapošljava zbog sigurne plate i beneficija (27,87%), zbog prilike za napredovanjem (23,77%), sigurnim radnim mestom (20,49%). Slika 3.



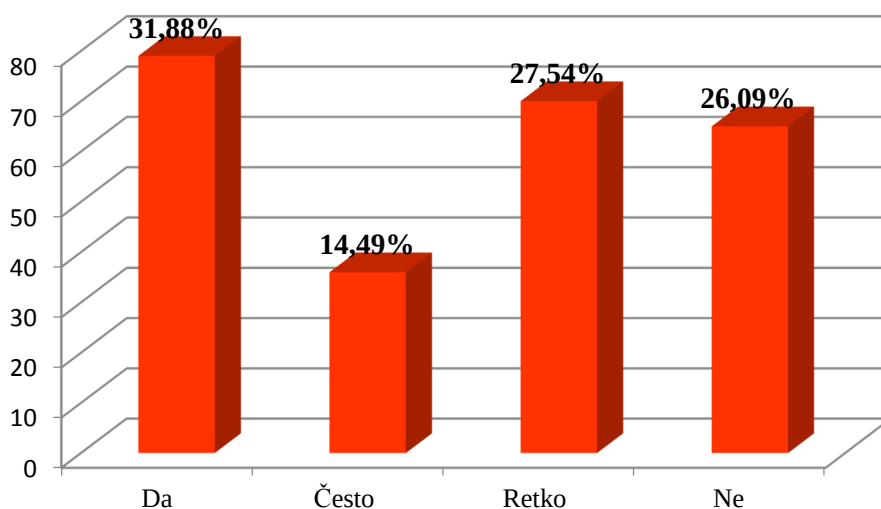
Slika 3. Odgovori na pitanje: zbog čega ste zaposleni u Vašoj kompaniji?

Čak 66,67% ispitanika smatra da je profesionalno usavršavanje dobar stimulans za zaposlenog da više zaradi, 25,33% se delimično slaže, dok se samo 8% ne slaže.



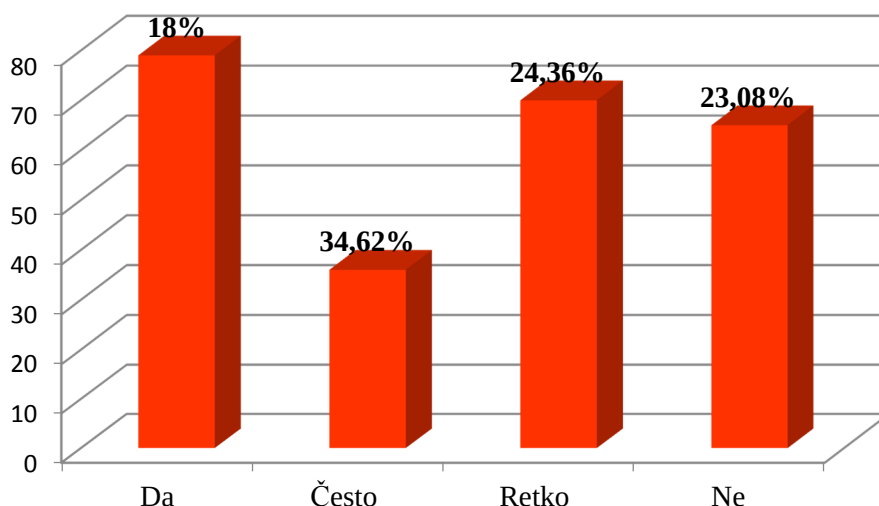
Slika 4. *Odgovori na pitanje: da li smatrate da je profesionalno usavršavanje dobar stimulus za Vas da više zaradite?*

Zbog pozicije koju ima 9,02% ispitivanog uzorka radi u org. Da bi zaposleni mogli da se profesionalno usavršavaju, neophodno je da im Sektor za ljudske resurse omogući dodatnu edukaciju. Najveći broj ispitanika 31,88% traži priliku za dodatnim usavršavanjem, dok 26,09% nikada ne traži ovu mogućnost.



Slika 5. *Odgovori na pitanje: da li od Sektora za ljudske resurse tražite mogućnost za dodatnu edukaciju?*

34,62% ispitanika smatra da je delimično kreiran plan razvoja i treninga koji je prilagođen potrebama svakog zaposlenog, 47,44% nije upoznato/misli da ne postoje planovi u org., a samo 18,0% ispitanika je potvrdno odgovorilo na ovo pitanje.



Slika 6. Odgovori na pitanje: postoji li plan razvoja i treninga za sve zaposlene koji je prilagođen potrebama svakog zaposlenog u Vašoj firmi?

Cilj istraživanja bio je da pokaže šta zaposleni u RTV misle o obrazovanju u org., da li su zainteresovani za dalje usavršavanje, čime možemo videti i nivo tj. kvalitet korporativne komunikacije. 2/3 učesnika istraživanja zainteresovan je za dalju edukaciju jer smatraju da je profesionalno usavršavanje dobar stimulans za bolju zaradu. Nešto manje od ½ smatra da nema uslova za dodatno obrazovanje jer nisu upoznati ili misle da ne postoje planovi za usavršavanje u org. Ova „neobaveštenost“ oslikava kvalitet korporativne komunikacije, na koju direktno utiče rasutost org. na više punktova (problem zgrade JMU RTV). Usled fizičko-tehničke onemogućenosti za maksimalnu upotrebu svih komunikacionih alata, kao prelazno rešenje za podizanje kvaliteta i nivoa korporativnog komuniciranja do rešavanja zgrade RTV, uvodi se Intranet (koji će omogućiti lakši i brži protok informacija neophodnih za rad, ali i podići kvalitet komunikacije) čiji se probni period završava ovih dana.

I pored ovih nedostataka trend obrazovanja permanentno je prisutan u JMU RTV, pa je u 2015.godini Sektor za ljudske resurse nastavio sa sprovođenjem aktivnosti dodatnog obrazovanja i stručnog osposobljavanja za zaposlene: 4 zaposlena je diplomiralo, 7 privodi osnovne i master studije kraju, 6 je steklo neophodne certifikate. Stručnu praksu obavilo je 55 studenata sa 8 fakulteta, kao i srednjoškolci novosadskih škola. Organizovano je više poseta: dečijih vrtića, osnovnih i srednjih škola, Gradske biblioteke i dr. U saradnji sa DWA²³ Centar za razvoj je u toku 2015. organizovao 3 treninga, kao i 4 ciklusa predavanja „Org. kultura i org. promene“, a samostalno je realizovao 6 treninga za učenike i zaposlene. Zaposleni stiču određena znanja koja su preduslov za dalje napredovanje u karijeri, a samo org. sa obrazovanim i stručnim kadrovima mogu pratiti razvojne tokove na tržištu.

5. ZAKLJUČAK

Veoma je značajna uloga koju interna komunikacija ima u organizaciji. Formalni aspekti komuniciranja često su u prvom planu koji funkcionišu u sprezi sa veoma raširenim neformalnim tokovima informacija, koji mogu da pomognu pojedincima i grupama da ostvare svoje ciljeve. Komunikacija u hijerarhijskim grupama je izuzetno složena. Zajedničkim naporima svih zaposlenih koji su svesni njenog značaja i neophodnosti i koji ulažu

²³ DWA – skraćenica za Dojče Vele

odgovarajuće napore u pravcu njenog poboljšanja, može se ostvariti potrebni i željeni optimum komuniciranja i stvoriti skladna radna atmosfera. Razmenom informacija uz upotrebu svih alata korporativnog komuniciranja se obezbeđuje entuzijazam za obrazovanje i učenje, kao i rešenost da se naučeno ne zaboravi, nego da se primenjuje uprkos mogućim preprekama.

Prelazak sa koncepta tradicionalne na koncept organizacije koja uči, za JMU RTV Vojvodine predstavlja veliku promenu ali i izazov. Ovo je i očekivana obaveza, jer poslednjih decenija mediji imaju veliku društvenu ulogu u kreiranju javnog mnjenja u svetu, ali i u oblikovanju najvažnijih političkih odluka i na globalnom planu. Postali su značajan faktor uticaja zbog ukupnog sadržaja, znanja, informacija, kao i novih tehnologija. Zato ako menadžment pri komunikaciji sa zaposlenima ima „jednosmernu” komunikaciju bez deljenja informacija, ako zaposlenima nisu jasni ciljevi, vizija i misija organizacije, edukovanje je nepotreban trošak jer se ništa neće promeniti.

LITERATURA

- [1] Forman J. & Argenti P.A. (2005.). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review* , Vol.8, No.3, 245–264.
- [2] Garratt, B. (1990.). *Creating a Learning Organization: A Guide to Leadership, Learning and Development*. New York: Simon&Schuster.
- [3] Senge P., *Fifth Discipline - The Art and practice of the learning organization, Peta disciplina*, New York, Beograd: Mikro knjiga, 1990., 2003.
- [4] Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1995.
- [5] Jennings D., *Learning Climate and the Learning Organization*, <http://cis.paisley.ac.uk/will-ci0/Jennlrn.htm>
- [6] Horncastle P.J., *Learning Organization*, <http://www-student.lboro.ac.uk/~copjh2/learn3.html>
- [7] Veljanovski R. *Javni RTV servisi u službi građana*, Beograd: Clio, 2005.

ANALIZA KVALITETA LJUDSKIH RESURSA U FUNKCIJI POVEĆANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI SEKTORA TURIZMA EVROPSKIH ZEMALJA²⁴

ANALYSIS OF QUALITY HUMAN RESOURCES IN THE FUNCTION INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE TOURISM SECTOR EUROPEAN COUNTRIES

Ivana Ilić²⁵

Sonja Jovanović²⁶

Vesna Janković - Milić²⁷

Sadržaj: U konkurentskim uslovima poslovanja na tržištu, osnovna snaga bilo kog sektora privrede je ljudski potencijal. Turizam kao uslužna delatnost po svojoj prirodi predstavlja privrednu granu izuzetno intenzivnu sa aspekta upravljanja ljudskim resursima. Konkurentska prednost turizma u jednoj zemlji u velikoj meri bazira se na obezbeđivanju obrazovane, obučene i za komunikaciju osposobljene radne snage. Predmet rada je analiza ljudskih resursa kao faktora kreiranja konkurentске prednosti u sektoru turizma evropskih zemalja.

Ključne reči: Ljudski resursi, turizam, konkurentnost, evropske zemlje

Abstract: In the competitive conditions in the market, the main strength of any sector of the economy is human capital. Tourism, as a service industry, represents economic sector very intensive in terms of human resource management. Competitive advantage of tourism in a country is largely based on providing an educated, trained and qualified for communication labor force. The subject of the paper is the analysis of human resources as a factor of competitive advantage creation in the tourism sector of European countries.

Keywords: human resources, tourism, competitiveness, European countries

1. UVOD

Turizam je jedna od najvažnijih privrednih aktivnosti u savremenim uslovima poslovanja koji direktno generiše usluge, proizvode, radna mesta i ulaganja. Ujedno je sektor privrede koji znatno brže raste nego li bilo koji drugi sektor i stimulator je ekonomskog razvoja. Veliki ekonomski značaj sektora turizma ogleda se u njegovom učešću od 9,8% u globalnom GDP-u, upošljavanju oko 284 miliona ljudi, odnosno jedno od jedanaest radnih mesta na globalnom nivou je u sektoru turizma [1].

Društveno-ekonomske i tehničko-tehnološke promene u svetu uticale su i na promene u sektoru turizma kao i razvoj savremenog oblika turizma koji je bitno drugačiji od masovnog turizma. Kao uslužna delatnost, turizam po svojoj prirodi predstavlja visoko radno intenzivnu aktivnost

²⁴ Rad je deo istraživanja na projektu 179066 Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije

²⁵ Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš, Srbija

²⁶ Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš, Srbija

²⁷ Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, Niš, Srbija

čiji rezultati u velikoj meri zavise od kvaliteta ljudskih resursa. Upravo su ljudski resursi ti koji prave razlike, koji turističku uslugu diferenciraju u odnosu na konkurenciju, odnosno stvaraju komparativne prednosti i jedini su resurs koji se ne može kopirati. Upravljanje ljudskim resursima izrazito je značajno u sektoru turizma jer oni predstavljaju ključnu determinantu razvoja.

U svrhu merenja konkurentnosti sektora putovanja i turizma razvijena je metodologija Indeksa konkurentnosti putovanja i turizma – TTCI (eng. *Travel and Tourism Competitiveness Index*). Ovaj Indeks omogućava da se sagledaju faktori i politike koji čine da neka zemlja bude održivo mesto za ulaganje u sektor putovanja i turizma. Takođe, ukazuje i na ključna područja u kojima bi trebalo popraviti stanje radi povećanja konkurentnosti sektora putovanja i turizma u odnosu na druge zemlje, a samim tim osvariti ekonomski razvoj posmatrane zemlje. Predmet rada je analiza ljudskih resursa kao faktora kreiranja konkurentne prednosti u sektoru turizma evropskih zemalja.

ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA ZA RAZVOJ SEKTORA TURIZMA

Dinamičan razvoj privrede, povećanje životnog standarda, poboljšanje kulturnog i obrazovnog nivoa, veća mobilnost i urbanizacija utiču na sektor turizma u pogledu stalnog porasta udela u globalnom GDP-u, zapošljavanja i kretanja robe i usluga. Važnost turizma kao privredne delatnosti ogleda se u mnoštvu ekonomskih, fizičkih i socijalnih efekata koje turizam ima na razvoj nacionalne ekonomije. Međutim, ispoljavanje ovih efekata kao preduslov zahteva ulaganje u turizam, pri čemu su jedni od važnijih aspekata tog ulaganja sigurno ulaganje u obrazovanje u oblasti turizma i ulaganje u razvoj ljudskih resursa zaposlenih u turizmu [2].

Sektor turizma ima bliske veze sa tržištem rada sa kojeg crpi svoje kapacitete i samim tim u mnogome zavisi od raspoložive radne snage koja je osnova za isporuku usluga i proizvoda kojima treba zadovoljiti postojeće i očekivane potrebe turista. Ovaj odnos, sa jedne strane, u zavisnosti od raspoloživosti lokalne radne snage, njenih znanja, veština i sposobnosti ima direktan uticaj na karakter turističke ponude koja može biti predstavljena turistima na jednoj destinaciji. Sa druge strane, sektor turizma u mnogim nacionalnim ekonomijama predstavlja veliki i rastući sektor privrede koji zapošljava veliki broj ljudi i utočište je za ranije zaposlene u tradicionalnim sektorima koji su u opadanju [3].

Turizam se smatra intenzivnim sektorom koji generiše nova radna mesta za koja je ljudski kapital središnji faktor aktivnosti u pogledu njihove uloge u turističkoj delatnosti. Pored ovoga, turizam poseduje i niz karakteristika koje ga klasifikuju kao jednu od najinkluzivnijih socio-ekonomskih aktivnosti u smislu pola, obrazovanja i starosti [4]. Ujedno, turizam je dinamičan i konkurentan sektor privrede koji zahteva sposobnost kontinuiranog prilagođavanja promenljivim potrebama klijenata. Tokom poslednjih decenija, tendencija razvoja sektora turizma je sve izraženija s obzirom na osposobljavanje i osnaživanje ljudskih resursa u ovoj grani.

Ljudski resursi, kao najvažniji neopipljivi poslovni resurs, zahtevaju izrazito visok stepen pažnje i interesovanja i imaju dugoročni uticaj na poslovanje. Bitnost ljudskih resursa u turizmu potiče iz same srži turističke ponude i usluge. Upravljanje ljudskim resursima u turizmu je ključan faktor za uspeh i razvoj privrede, imajući u vidu uticaj turizma na druge ekonomske aktivnosti. Poznato je da se sektor turizma direktno oslanja na ljude, njihove ideje, ponašanje i komunikaciju sa turistima, što doprinosi kreiranju imidža turističke destinacije [5].

Razvoj ljudskih resursa jedan je od elemenata koji utiču na vrednost turističke destinacije. Angažovanje, obuka i zadržavanje kvalifikovanih zaposlenih vrlo često je odlučujuća karika koja doprinosi stvaranju konkurentne prednosti. Upravljanje ljudskim resursima je od suštinskog značaja za povećanje profitabilnosti poslovanja, kvaliteta rada i opšteg zadovoljstva zaposlenih [6]. Adekvatno upravljanje ljudskim resursima u turizmu bazira se na kontinuiranom obrazovanju, usavršavanju i prilagođavanju visoko sofisticiranim potrebama turista. Obezbeđivanje obrazovane, obučene i za komunikaciju osposobljene radne snage jednako je značajno kao i izgradnja smeštajnih kapaciteta, pratećih sadržaja i infrastrukture u turizmu.

U sektoru turizma se zahtevaju i specifična znanja, sposobnosti, veštine i lične karakteristike svakog zaposlenog, koje u mnogome doprinose ukupnom uspehu u poslovanju. Novija znanja o glavnim odrednicama razvoja turizma u svetu ukazuju na neophodnost da se dalji razvoj turizma bazira na unapređenju ljudskih resursa na naučnoj osnovi. Razvoj turizma je u tesnoj vezi sa visoko kvalifikovanim osobljem i stoga je važno unapređenje veština i sposobnosti već zaposlenih radnika. Za turističke radnike je karakteristično da svoje životno i radno opredeljenje, te i ekonomske i egzistencijalne interese, vezuju za turizam kao društvenu i privrednu aktivnost. Uz turizam, razvojnu evoluciju doživljavaju i obrazovne institucije koje edukuju kadrove za obavljanje aktivnosti u turizmu [7].

Ivana Ilić

Rođena je 1989. godine u Nišu. Diplomirala je 2012. godine na Ekonomskom fakultetu, Univerzitet u Nišu. Master studije završila je 2013. godine na pomenutom fakultetu. Trenutno je student završne godine doktorskih studija i demonstrator u nastavi na predmetima Agrarni menadžment i Menadžment u turizmu na Ekonomskom fakultetu u Nišu. Autor je brojnih radova publikovanih u časopisima i u zbornicima domaćih i međunarodnih konferencija.



Ulaganje sredstava za unapređivanje ljudskih resursa u pogledu kontinuiranog obrazovanja i prilagođavanja novonastalim promenama u društvu, tehnici i tehnologiji je od suštinskog značaja. Tržišno orijentisani sistem obrazovanja za potrebe turizma, usmeren prema stvaranju tržišno konkurentnih ljudskih resursa je preduslov kvaliteta i rasta konkurentnosti turizma. Ljudski potencijali podložni su razvoju i poboljšanju i mogu biti razvijeni do različitih nivoa kvaliteta [8]. Stoga, mnogi teoretičari smatraju da obrazovanje zaposlenih može imati velike efekte na stepen i faktore zadovoljstva zaposlenih u turizmu [9]. Visokoobrazovani, kvalitetni kadrovi u turizmu neizostavno vode ka konkurentnom, efikasnom i uspešnom poslovanju.

3. ANALIZA HOMOGENOSTI EVROPSKIH ZEMALJA PREMA KVALITETU LJUDSKIH RESURSA U TURIZMU

Povećanje konkurencije između turističkih destinacija tokom proteklih decenija uslovalo je porebu da se steknu znanja o konkurentskoj sposobnosti neke destinacije, kao i prednosti i slabosti njenih konkurenata. Na konkurentnost turističke destinacije utiče niz faktora koji bi trebalo da se obuhvate analizom kako bi se dobila realnija slika. U te svrhe razvijen je Indeks konkurentnosti putovanja i turizma – TTCI (eng. *Travel and Tourism Competitiveness Index*) od strane Svetskog ekonomskog foruma 2007. godine. Indeks ima za cilj da pruži sveobuhvatni strateški alat za merenje faktora i politika koji čine sektor turizma privlačnim za ulaganje u razvoj i omogućava svim zainteresovanim stranama da zajedno rade na poboljšanju

konkurentnosti turističke destinacije koja doprinosi rastu nacionalne privrede i ukupnom prosperitetu [10],[11].

Strukturu TTCI, prema *Izveštaju o konkurentnosti putovanja i turizma iz 2015. godine*, čine četiri subindeksa i to su: 1. *Okruženje za razvoj turizma i putovanja* (Enabling Environment) koji se odnosi na opšte postavke potrebne za razvoj sektora turizma, 2. *Politika turizma i putovanja i stvaranje uslova za njeno realizovanje* (T&T Policy and Enabling Conditions), 3. *Infrastruktura* (Infrastructure) i 4. *Prirodni i kulturni resursi* (Natural and Cultural Resources). Za dobijanje ovih subindeksa analizira se 14 pilara i 90 indikatora konkurentnosti turizma i putovanja [12]. U okviru prvog subindeksa – *okruženje za razvoj turizma i putovanja* (Enabling Environment), kao jedan od pet pilara, posmatraju se *ljudski resursi i tržište rada*, koji čine jedan od opštih uslova za nesmetano poslovanje. Prema postavljenom predmetu rada u daljoj analizi biće upravo posmatran *pilar - ljudski resursi i tržište rada*.

Pilar - ljudski resursi i tržište rada organizovan je iz dva dela: 1. *kvalifikacije radne snage* koji obuhvata komponente - stopa upisa u osnovne škole, stopa upisa u srednje škole, obuka zaposlenih i tretman korisnika usluga; 2. *tržište rada* koji sadrži komponente - zapošljavanja i otpuštanja u praksi, jednostavnost pronalaženja kvalifikovanih radnika, jednostavnost angažovanja stranih radnika, plate i produktivnost i učešće žena u radnoj snazi. Kvalitet ljudskih resursa bitan je u privredi jer od njega zavisi mogućnost dolaženja do adekvatne radne snage. Zato je neophodno pratiti kako jedna zemlja razvija veštine kroz sistem obrazovanja i obuke, ali i to kako su te veštine usklađene sa potrebama na tržištu rada.

Sonja Jovanović

Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu na smeru Teorija i politika privrednog razvoja 1997. godine.

Od 2000. godine zaposlena je na



Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu i to najpre kao asistent pripravnik na predmetu Ekonomika poljoprivrede. Nakon odbrane doktorske disertacije, februara 2009. godine izabrana je u zvanje docenta i raspoređena za izvođenje predavanja i vežbi na predmetima Agrarni menadžment i Menadžment u turizmu. Na master studijama izvodi nastavu iz predmeta Agrarna politika, a na doktorskim studijama iz predmeta Agrarna politika Evropske unije. Godine 2013. izabrana je u zvanje vanrednog profesora.

Rezultate dosadašnjih istraživanja, u obliku većeg broja članaka, saopštila je na naučnim skupovima i publikovala u odgovarajućim zbornicima radova i časopisima. Učestvovala je na nekoliko naučnih i stručnih projekata.

Kriterijum za izbor evropskih zemalja za analizu u ovom radu jeste broj noćenja turista u turističkim smeštajnim objektima prema dostupnim podacima Eurostata za 2014. godinu [13].

Red. broj	Zemlja	Broj noćenja turista	Red. broj	Zemlja	Broj noćenja turista
1.	Nemačka	291722145	12.	Portugalija	19349092
2.	Francuska	271406467	13.	Danska	19038780
3.	Italija	190978299	14.	Irska	17889958
4.	Španija	144327228	15.	Rumunija	16467780
5.	Holandija	65328010	16.	Belgija	15536809
6.	Poljska	53587348	17.	Finska	14075320
7.	Švedska	40019659	18.	Mađarska	13702543

8.	<i>Austrija</i>	32341680	19.	<i>Bugarska</i>	7620593
9.	<i>Norveška</i>	22162724	20.	<i>Slovačka</i>	6928868
10.	<i>Češka</i>	20836817	21.	<i>Hrvatska</i>	5052330
11.	<i>Grčka</i>	20441240	22.	<i>Srbija</i>	3465829

Tabela 1: Evropske zemlje u kojima je ostvaren najveći broj noćenja u turističkim smeštajnim objektima tokom 2014. godine

Izvor: Eurostat, 2016

U analizi su obuhvaćene prve dvadeset dve zemlje sa liste top destinacija u Evropi prema navedenom pokazatelju, što je prikazano u Tabeli 1. Tabela 2. prikazuje nivo konkurentnosti izabranih evropskih zemalja u 2015. godini prema TTCI i dostignuti nivo konkurentnosti ljudskih resursa i tržišta rada iste grupe zemalja u navedenom periodu.

Zemlja	Indeks konkurentnost i putovanja i turizma (TTCI)		Ljudski resursi i tržište rada		Zemlja	Indeks konkurentnosti putovanja i turizma (TTCI)		Ljudski resursi i tržište rada	
	Rang	Vrednost	Rang	Vrednost		Rang	Vrednost	Rang	Vrednost
<i>Španija</i>	1	5.31	34	4.87	<i>Švedska</i>	23	4.45	9	5.3
<i>Francuska</i>	2	5.24	31	4.96	<i>Danska</i>	27	4.38	4	5.47
<i>Nemačka</i>	3	5.22	17	5.18	<i>Grčka</i>	31	4.36	45	4.75
<i>Italija</i>	8	4.98	75	4.45	<i>Hrvatska</i>	33	4.3	80	4.41
<i>Austrija</i>	12	4.82	26	5.09	<i>Češka</i>	37	4.22	44	4.75
<i>Holandija</i>	14	4.67	23	5.13	<i>Mađarska</i>	41	4.14	43	4.79
<i>Portugalija</i>	15	4.64	18	5.18	<i>Poljska</i>	47	4.08	41	4.8
<i>Irska</i>	19	4.53	12	5.27	<i>Bugarska</i>	49	4.05	48	4.72
<i>Norveška</i>	20	4.52	13	5.24	<i>Slovačka</i>	61	3.84	46	4.75
<i>Belgija</i>	21	4.51	27	5.03	<i>Rumunija</i>	66	3.78	64	4.56
<i>Finska</i>	22	4.47	5	5.43	<i>Srbija</i>	95	3.34	89	4.29

Tabela 2: Nivo konkurentnosti prema TTCI i dostignuti nivo konkurentnosti ljudskih resursa i tržišta rada izabranih evropskih zemalja u 2015. godini.

Izvor: World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2015

Vodeća zemlja prema konkurentnosti sektora putovanja i turizma jeste Španija, koja ima visoku vrednost indeksa TTCI. Karakteristično je da su prve tri zemlje Evrope prema vrednosti TTCI ujedno i zemlje u kojima je broj noćenja turista u turističkim smeštajnim objektima tokom 2014. godine bio najveći. Većina evropskih zemalja je visoko kotirana prema TTCI, mada se Srbija nalazi na nezavidnom 95. mestu rang liste koju čini 141 zemlja širom sveta. Tačnije, Srbija je svrstana u drugu polovinu rang liste gde su mahom niže razvijene zemlje sveta. Prateći vrednost

pilara - *ljudski resursi i tržište rada*, od evropskih zemalja izabranih za analizu ističe se Danska, slede je Finska i Švedska, dok je Srbija dosta nisko rangirana.

Za razvrstavanje evropskih zemalja u homogene grupe po osnovu vrednosti pilara - *ljudski resursi i tržište rada* izabrano je hijerarhijsko grupisanje prema Ward metodu (metod varijanse). Na osnovu kvadrata euklidskog odstojanja između odabranih evropskih zemalja prema vrednosti pilara - *ljudski resursi i tržište rada* razvrstavanje se vrši u tri klastera.

Klaster	Frekvencija	Srednja vrednost pilara	Zemlje
1	11	5.207	Francuska, Nemačka, Austrija, Holandija, Portugalija, Irska, Norveška, Belgija, Finska, Švedska, Danska
2	7	4.776	Španija, Grčka, Češka, Mađarska, Poljska, Bugarska, Slovačka
3	4	4.427	Italija, Rumunija, Hrvatska, Srbija
Ukupno	22	4.80	

Tabela 3: Raspored odabranih evropskih zemalja po klasterima prema vrednosti pilara - *ljudski resursi i tržište rada* u 2015. godini

Izvor: Samostalni prikaz autora

Iz tabele 3. vidi se grupisanost odabranih evropskih zemalja po klasterima prema vrednosti pilara - *ljudski resursi i tržište rada*. Uočava se da je najbrojniji prvi klaster u kome su zemlje koje raspolažu obrazovanom i kvalifikovanom radnom snagom u sektoru turizma. U drugom klasteru je nešto manje zemalja koje odlikuje i niža vrednost pilara – *ljudski resursi i tržište rada*. Treći klaster obuhvata samo četiri zemlje u kojima je pilar - *ljudski resursi i tržište rada* znatno slabije ocenjen nego li u ostalim evropskim zemljama odabranim za analizu.

Na osnovu grupisanja evropskih zemalja prema vrednosti pilara – *ljudski resursi i tržište rada*, primećeno je da neke zemlje imaju visok nivo ukupne konkurentnosti u turizmu, a da su svrstane u najslabiji klaster prema karakteristikama ljudskih resursa. Tako se Italija, prema globalnom nivou konkurentnosti putovanja i turizma svrstava u 10 vodećih zemalja sveta, dok se prema ljudskim resursima i tržištu rada jako slabo kotira zbog manjkavosti koje su prisutne u obrazovanju i kretanjima na tržištu rada. Treba istaći da ljudski resursi predstavljaju važan faktor čije poboljšanje sigurno doprinosi povećanju konkurentnosti u turizmu [14].

ZAKLJUČAK

Turizam je u ekspanziji širom sveta i njegov dalji razvoj je strateški veoma važan za svaku zemlju i njenu integraciju u globalne ekonomske aktivnosti. U zemljama u kojima je turizam izrazito razvijen prisutne su značajne ekonomske i socijalne posledice na privredni razvoj. S pravom se može reći da kvalifikovani ljudski resursi, kao i njihova želja za uspehom i postizanjem rezultata predstavljaju odlučujući faktor uspeha u sektoru turizma, ali i u svim ostalim segmentima poslovanja.

Evropske zemlje koje ostvaruju najveći broj noćenja turista nisu homogene prema kvalitetu ljudskih resursa. Od 22 analizirane zemlje, čak 11 se nalazi u klasteru sa najboljim performansama kada su u pitanju ljudski resursi. Sedam zemalja se nalazi u drugom klasteru, gde su niže ocenjene performanse ljudskih resursa, dok su četiri zemlje (Italija, Rumunija,

Hrvatska, Srbija) u trećem klasteru sa najlošije ocenjenim performansama ljudskih resursa. Doprinos ovog istraživanja ogleda se u tome što su identifikovane grupe zemalja prema sličnim ocenama kvaliteta ljudskih resursa u sektoru turizma. Za Srbiju je značajno da bi na osnovu ove analize trebalo da sledi primere zemalja u najbolje rangiranom klasteru prilikom kreiranja strategije razvoja turizma ili strategije razvoja ljudskih resursa u turizmu. Analiza u ovom radu predstavlja osnov za dublju analizu prema determinantama koje određuju prilar TTCI – *ljudski resursi i tržište rada*. Na taj način bi se identifikovali ključni nedostaci u razvoju ljudskih resursa u Srbiji i napravile smernice za buduća unapređenja.

Izvodi se zaključak da je obrazovanje važan faktor svakog uspeha u razvoju, pa prema tome i u turizmu. U Srbiji postoji potreba sagledavanja postojećeg sistema obrazovanja i najboljih praksi iz regiona i najbolje ocenjenih zemalja prema kvalitetu ljudskih resursa. Značaj razvoja ljudskih resursa u turizmu saglediv je iz proste činjenice da samo edukovani, stručni i motivisani zaposleni mogu doprineti konkurentnosti organizacije u kojoj rade, ali i konkurentnosti turističke destinacije.

LITERATURA

- [1] World Travel & Tourism council (WTTC), (2016) *Economic impact analysis* <http://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/> (pristupljeno 25.10.2016.)
- [2] Ilić, I., Mladenović, J., Kostić, Z. (2015) Ljudski resursi u turizmu kao generator ekonomskog razvoja, Naučno stručna konferencija sa međunarodnim učešćem *Jahorinski poslovni dani – Turizam u funkciji ekonomskog razvoja*, Ekonomski fakultet Pale, Jahorina 403-410.
- [3] Baum, T., Amoah, V., Spivack, S (1997) Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9 Iss 5/6 pp. 221 – 229
- [4] Orozco, J. (2016) *The principal element for a global quality tourism service: trained human resources*, <http://www.acs-aec.org/index.php?q=sustainable-tourism/the-principal-element-for-a-global-quality-tourism-service-trained-human-resourc> (pristupljeno 25.10.2016.)
- [5] Džopalić, M., Zubović, J., Domazet, I. (2008) Human Resource Management – Developing Force of Tourist Industry, The international scientific conference - *Challenges of economic sciences in the 21st century*, Beograd, 409-416.
- [6] Cascio, W.F. (2003) *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, and Profits*, McGraw-Hill, Boston.
- [7] Stefanović, V. (2007) *Turistički menadžment*, Prirodno matematički fakultet- Niš, Univerzitet u Nišu, Niš.
- [8] Obradović, S., Jukić, M. (2012) Značaj ljudskih resursa i obrazovanja kao faktora razvoja privrede, *Ekonomski vidici*, Br. 2: str. 271-282.
- [9] Diaz-Serrano, L., Cabral Vieira, J.A., (2005) Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries, "IZA Discussion Papers", No. 1558, Institute for the Study of Labour.
- [10] Pulido-Fernández J.I., Rodríguez-Díaz B., (2016) Reinterpreting the World Economic Forum's global tourism competitiveness index, *Tourism Management Perspectives*, 20, 131–140.
- [11] Janković- Milić, V., Jovanović, S, Krstić, B. (2011). Human Resources in tourism as a factor of its employment and competitiveness growth—comparative analysis of Serbia and

- surrounding countries. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*, 8(4), 433-445.
- [12] World Economic Forum (WEF), (2015) The Travel & Tourism Competitiveness Report - Growth through Shocks, http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf (pristupljeno 02.11.2016.)
- [13] Eurostat (2016) Broj noćenja u turističkim smestajnim objektima, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=tour_occ_ninat&lang=en (pristupljeno 02.11.2016.)
- [14] Jovanović, S, Krstić, B., Janković- Milić, V .(2013). Identifikovanje faktora konkurentnosti turizma zemalja jugoistočne Evrope. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*, (2), 117-127.

CRADLE TO CRADLE® - PARQUET FOR GENERATIONS RESPECT FOR RESOURCES AND PRESERVATION FOR FUTURE

Reinhold Herkströter²⁸

Albin Kälin²⁹

Marko Krajner³⁰

Abstract: Working with wood means assuming a responsibility. Wood is the most important naturally re-growing raw material and it is considered to be the construction material of the future. However treated with chemicals (adhesives, lacquers) the resource wood becomes waste. Having adopted a new technology under the name of “Silente”, Bauwerk Parquet, based in Switzerland, is breaking new grounds. Silente products follow the Cradle to Cradle® design principle. Cradle to Cradle® stands for a closed raw material cycle and a respective quality assurance process. Bauwerk parquet is designed to last. It should never become a waste product or consume unnecessary or environmentally harmful energy. Raw materials are preserved and the resource water is treated with consideration. Bauwerk acts in a fair and socially responsible manner, both within the company and in public. EPEA Switzerland is assisting Bauwerk in its implementation of the Cradle to Cradle® vision. Raw materials and ingredients from up to 36 suppliers are assessed on material health, reutilization, environmental impact and traced back to their origins. The “Silente” Bauwerk Parquet products are Cradle to Cradle Certified™ at GOLD level. Bauwerk floors that incorporate the new Silente technology can easily be dismantled and returned to the company. Thanks to the new “Silente-Mat”, the parquet can be taken up without being destroyed. All components can be either reconditioned or recycled for new products.

Bauwerk products that incorporate the Silente technology are made exclusively from materials that are safe for both humans and the environment. Thanks to this closed cycle, Bauwerk conserves the valuable resource wood and acts in the interest of future generations.

- The use of healthy, non-hazardous materials
- The subsequent use of all materials in a closed cycle
- The validation of renewable energy
- Environmentally compatible water management
- Social responsibility

Key-Words: Parquet, Wood, Cradle to Cradle, Circular Economy, Innovation, Generations

1. INTRODUCTION

Wood is the most important naturally re-growing raw material and it is considered to be the construction material of the future. However treated with chemicals (adhesives, lacquers) the resource wood becomes waste.

Cradle to Cradle Design opens the perspective of an industrial society where processes of production and use are designed by transfer of principles of Nature. Nature knows material

²⁸ Bauwerk Parkett AG, Neudorfstrasse 49, CH-9430 St. Margrethen

²⁹ EPEA Switzerland GmbH, Seestrasse 119, CH-8806 Bäch

³⁰ EPEA Switzerland GmbH

flows, but Nature does not know waste, avoidance, constriction and restriction. Nature is simply involving right materials at the right place and at the right time.

In the case of wood treated with chemicals innovation is needed to develop only chemicals which are safe for biological cycles.

1.1. CRADLE TO CRADLE® DESIGN

The Idea - Cradle to Cradle® Design defines and develops cycleable products.

In regard to differentiation to conventional recycling the quality level of the raw materials remains throughout multiple product lifecycles and only purely “assessed safe chemicals” are used.

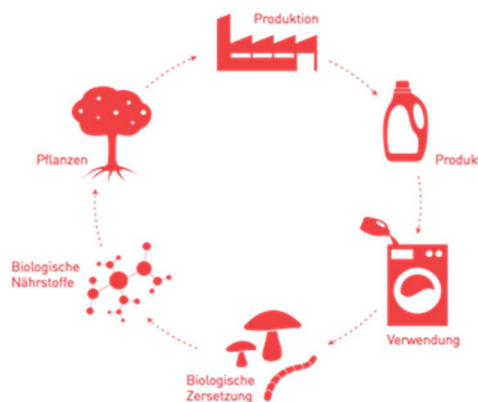
The products are developed according the model to maintain the quality of raw materials over multiple life cycles taking the production processes, the use and the reutilization into account. This means: No waste, all ingredients are considered as nutrients. The right materials are integrated in defined cycles (metabolism) at the right time and place.

The 3 Cradle to Cradle® Design Principles:

- Waste = Food
- Energy: use of renewable resources
- Diversity

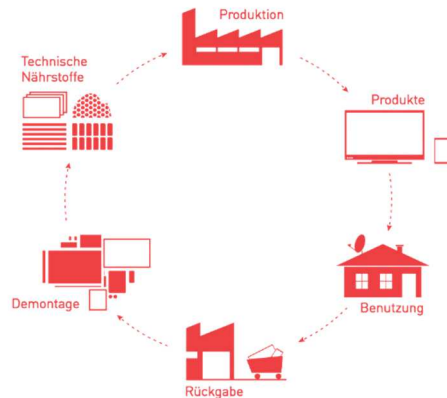
Nature as a model reflects ongoing developments in a Cradle to Cradle® product: Flourishing trees in spring are only apparently redundant. From a few blossoms new trees are growing. All blossoms not used for growth, fall to the ground and become nutrients.

Cradle to Cradle® Products reach a new quality dimension and distinguish themselves through high economic value as well as modest, ideally with no environmental damage. They achieve high consumer friendliness and are credentials of a paradigm change towards consumer behavior and in the industrial production. Cradle to Cradle® Design defines not only form, functionality and ingredients of a product. The goal is to strive for a new dimension in quality and safety in endless cycles.



Consumer Goods (natural fibers, cosmetics, detergents, etc.) are designed so that they can be used in biological cycles over and over again. They decompose to organic nutrients and

promote biological nutrients and systems such as plant growth. The renewable raw materials are in turn the basis for new products.



Service Products (TV sets, cars, synthetic fibers, etc.), the so-called technical nutrients, are separated to enable the production of new commodities after fulfilling their initial function. The users / consumers purchase only the relevant services, e.g. Television. The materials remain the property of the manufacturer, which retains them through collection and reenters them into the technical cycle.

1.2. DIFFERENTIATION: QUALITY EQUAL QUANTITY

Cradle to Cradle® Design transmits the principle “Quality equal Quantity” to industrial systems. Materials together with material flows are designed to be beneficial and useful for the regeneration and conservation of biological and technical resources. This approach liberates from the present obligation to diminish, reduce or slow down the need to negative environmental impacts.

Reinhold Herkströter

- Director of Research & Development Bauwerk Boen Group
- Profession: Dipl. Ing. FH Wood engeneering Rosenheim
- Age: 56 years old; married, two adult children
- Working for Bauwerk-Boen group since 06/2011



2. “SILENTE” BAUWERK PARQUET

Working with wood means assuming a responsibility. Wood is the most important naturally re-growing raw material and it is considered to be the construction material of the future. Depletion and illegal deforestation eliminate this basis for future generations. For the wood industry, it is fundamental to take responsibility for sustainable forestry which is fundamental and vital from an ecological standpoint. Purchasing raw wood from sustainable sources (e.g. FSC, PEFC certified) has been very important to Bauwerk for years. Bauwerk has guaranteed the use of innovative solvent-free industrial lacquers and adhesives, the extensive practice of recycling throughout the production process, the most advanced techniques aimed at lowering harmful emission and a high level of safety for its employees and the environment through its ISO 14001 safety certification.

The implementation of strict regulations when purchasing raw wood and commercial products is an important part of the company's approach. All Bauwerk parquet comes from sustainable forestry.

Having adopted a new technology under the name of "Silente", Bauwerk is breaking new ground. Silente products follow the Cradle to Cradle® design principle. Cradle to Cradle® stands for a closed raw material cycle and a respective quality assurance process.

2.1. BAUWERK-BOEN GROUP

Founded in 1944, Bauwerk Parkett AG is the leading Swiss parquet manufacturer and the leading European supplier of two-layer parquet. The roots of Boen go far back into the 17th century when two sawmills near the Norwegian city of Kristiansand laid the foundation for today's leading supplier of 3-layer parquet. By the merger of the two companies in June 2013 the new Bauwerk Boen AG becomes one of the world's leading high end parquet manufacturer and Europe's No. 2. The Group employs approx. 1700 employees and produces over 9 Million m² per year. The whole range of different parquets is offered by the two brands Bauwerk and Boen and is distributed through different sales channels in over 50 countries worldwide. The key markets are Switzerland, Germany, Austria and Scandinavia. Bauwerk Boen operates factories in Lithuania and Switzerland.

2.2. EPEA SWITZERLAND GMBH

EPEA Switzerland GmbH supports companies in different areas of activities in the development and implementation of Cradle to Cradle® design concepts.

With an experienced, internationally oriented and interdisciplinary working management team, Cradle to Cradle® projects are implemented in all industries in the Alpine region (mainly Switzerland and Austria) – and in the textile industry worldwide. Scientific reviews for all projects are created in close cooperation with EPEA Internationale Umweltforschung GmbH.

EPEA Switzerland is an accredited general assessor for the Cradle to Cradle Certification™.

2.3. PARQUET FOR GENERATIONS

Bauwerk parquet is designed to last. It should never become a waste product or consume unnecessary or environmentally harmful energy. Raw materials are preserved and the resource water is treated with consideration. Bauwerk acts in a fair and socially responsible manner, both within the company and in public. EPEA Switzerland is assisting Bauwerk in its implementation of the Cradle to Cradle® vision and as general assessor for the Cradle to Cradle Certified™ certification.

Albin Kälin is founder and CEO of EPEA Switzerland GmbH started in 2009 and implements Cradle to Cradle® projects in all industries in the Alpine Region and the textile industry worldwide.



In 1993 he stimulated the development of Climatex, the first Cradle to Cradle products worldwide. Albin Kälin was awarded in 2001 with UBS Key Trophy as the Rhine Valley Entrepreneur of the Year. 2005 - 2009 CEO of EPEA Internationale Umweltforschung GmbH in Hamburg and in addition 2008 CEO of EPEA Netherland.

Raw materials and ingredients from up to 36 suppliers are assessed on material health, reutilization, environmental impact and traced back to their origin. During the certification process for Bauwerk's new silente technology, both the suppliers and Bauwerk's manufacturing facilities were subjected to close scrutiny.

Bauwerk floors that incorporate the new silente technology can easily be dismantled and returned to the company. Thanks to the new "Silente-Matte", the parquet can be taken up without any effort. All components can be either reconditioned or recycled for new products. Bauwerk products that incorporate the silente technology are made exclusively from materials that are safe for both humans and the environment. Thanks to this closed cycle, Bauwerk conserves the valuable resource wood and acts in the interest of future generations.

2.3.1.THE CRADLE TO CRADLE CERTIFIED™ GOLD AWARD FOR SILENTE PRODUCTS CONFIRMS

- The use of healthy, non-hazardous materials
- The subsequent use of all materials in a closed cycle
- The validation of renewable energy
- Environmentally compatible water management
- Social responsibility

ISO 9001+14001 certificate and the Bauwerk company's strategy.

2.3.2. INNOVATION STORY

Bauwerk parquet is glued always completely with the subfloor. This has the advantage that a connection is made to the entire floor structure which also prevents noise. Skilled workers are trained for a perfect installment of the wooden parquet.

2.3.3.TASK AND IMPLEMENTATION

The dismantling of a glued floor after its useful life has many difficulties. On the one hand the work is noisy, dirty and tiring and, secondly, time-consuming and expensive. In addition, the floor is destroyed during removal and must be discarded. Due to the different material components, a recycling of the waste is not possible. The problematic expansion of the soil structure inspired to search for a suitable separation layer between Parquet belts and subsoil, which should bring a relief.

In addition, a growing interest on the customer side for solutions with regard to walking and impact sound emissions was perceptible. These trends led to the project launch in 2011. Together with the German manufacturer, WPT, a walking and impact noise reducing mat was developed. The mat should be to a high degree technically effective and environmentally friendly. This was achieved with the raw material consisting of 80% natural chalk and the linking polyurethane glue is also very ecologically. Above and below the mat feels like a natural felt. The surface is additionally provided with a grid of yarn as desired separation layer, on which the parquet should solve from subfloor during disassembly.

The mat was called "Silente mat" and the method has been patented by the manufacturer. It is produced exclusively for Bauwerk. The standard version is manufactured in rolls of 7.5x1m.

Assembly is done by sticking the mat to the subfloor. On the mat every Bauwerk parquet can be glued.

Parallel to this development Bauwerk got into contact with the EPEA Switzerland, the company supports the implementation of Cradle to Cradle® and to obtain the certificate Cradle to Cradle Certified™. The Cradle to Cradle concept is the development of products for material health, their use, recovering and reuse, by maintaining its high value over its entire lifetime and multiple lifecycles. After some project discussions, the idea came up, to develop the parquet floor nondestructively. In this way, the floor can be used repeatedly in a closed loop and multiple product cycles.

Applying the tailored mat strip directly to the finished parquet and then to the floor, two innovative approaches could be combined in one product. On the one hand, the desired separation mat layer represents 80% non-destructive expansion and secondly the Silente system enables improvements in walking and impact sound emissions.

Parquet Cleverpark is available in the size 1250x100mm. The product was subjected to standard tests for walking and impact sound determination at the EMPA in Duebendorf scored in system design (building Glue MS 40 for bonding to the subfloor + Cleverpark Silente) with very good values.

A major project in Chur, Switzerland, where around 1,500 m² Cleverpark Silente were laid, represented the first Silente project and offered the possibility to check the building acoustic values of a qualified architectural acoustics expert. This confirmed the values indicated in the certificates. Clever Park Silente is the only system manufactured with demonstrable results for walking and impact sound.

In 2013 the scientific institute EPEA assessed the product for Cradle to Cradle Certified™ Silver certification.

The company and the product have been evaluated in 5 main categories:

- Material Health,
- Material reutilization,
- Renewable Energy and Carbon Management,
- Water Stewardship,
- Social Fairness.

Marko Krajner

Več kot 15 let delovnih izkušenj v različnih proizvodnih okoljih v povezavi z razvojem organizacij in blagovnih znamk. Uvajam inovativne poslovne procese in modele v produkcijskih podjetjih in storitvenih organizacijah preko uvajanja sistemov poslovanja skladno z standardi ISO, certifikatov trajnostnih proizvodov, metodologij konkurenčnosti in kreativnosti, krožnega gospodarstva z spreminjanjem poslovnih funkcij v smeri CRADLE TO CRADLE.

V zadnjih 10 letih imam preko 350 uspešno zaključenih svetovalnih projektov.

Veliko časa posvečam spoznavanju metodologij izboljševanja Lean 6-Sigma in sistematičnega inoviranja TRIZ. Sodelujem z inštitucijami na področju ocenjevanja poslovnih procesov in tehnoloških projektov ter prenosa znanj v proizvodne in storitvene organizacije.

Sem partner v EPEA Switzerland, partner v Datalyzer International, ter član več strokovnih združenj v Sloveniji in tujini.



3. RESULTS

As a result, the Cleverpark Silente received in the categories material reutilization, Renewable Energy + Carbon Management, Water Stewardship, Social Fairness the Cradle to Cradle Certified™ gold level, for the criterion of material health silver status. The assessment of materials, chemicals > 100 ppm in regard to their environmental and health relevance criteria such as acute and chronic toxicity, irritation potential for eye and skin sensitization potential, mutagenicity, carcinogenicity, teratogenicity, reproductive toxicity, endocrine disrupting activity, biodegradability / persistence and aquatic toxicity. The raw materials for the floor were also tested for the level of organ halogens (chlorine, bromine, fluorine) and the content of toxic heavy metals (**e.g.** antimony, arsenic, lead, cadmium, nickel, mercury).

The cost of the core team of five employees and external consulting was high, especially since all the component suppliers (tier 1: six suppliers) and their upstream suppliers had to disclose their entire product specific data (tier 2: 36 suppliers). The chemical components were assessed at EPEA Int. Umweltforschung in Hamburg.

The certificate has been awarded Silver in October 2013 a total of five systems Parquet (parquet plus new Silente mat).

In January 2015, the project Cradle to Cradle Certified™ Gold started. Since only the area material health had silver status and all other areas were already on the Gold Level, the suppliers were asked for solutions to replace the "gold-critical" components due to optimized materials.

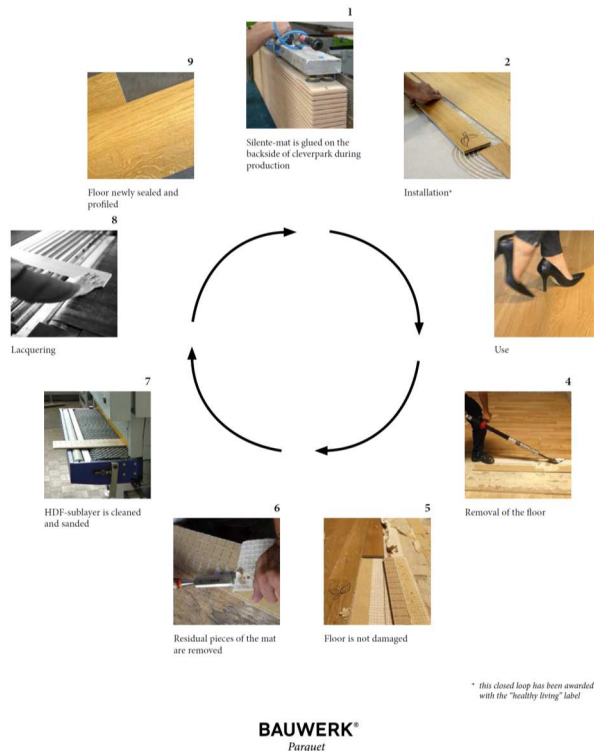
In active collaboration this could be achieved and, since June 2015, the Bauwerk assortments Clever Park and Multi-Park Silente got awarded with the Cradle to Cradle Certified™ Gold certification. Bauwerk is the world's only company in wood parquet achieving gold level.

Healthy living of Bauwerk products is a pillar of the activities, now all results from the C2C® project will be transferred to the entire Bauwerk Swiss Parquet production.

Bauwerk is convinced to have done a significant step forward. Both within the company as well as great progress for the customers has been made as well as for the environment, as in the future less valuable timber is required. Through the multiple use of the products an important contribution to sustainability is made.

SILENTE TECHNOLOGY

closed loop



4. CONCLUSION

The Cradle to Cradle® concept improves the economy in the entire value cycle of a product. Related risks within the supply chain and the production achieve higher transparency. The cost of the economy, the environment and the social aspects become predictable and profitable.

All substances and materials along the entire supply chain are being considered from raw materials to products within the Cradle to Cradle® Design Concept. This results in a product of unmatched quality. Therefore, a continuous raw material use is practiced without restrictions.

REFERENCES:

- Braungart, 1992 An Intelligent Product System to Replace Waste Management Braungart, Engelfried Fresnius Envir Bull 1:613-619 (1992) Birkhäuser Verlag Basel Switzerland 1018-4619/92/090613-07 S 1.50-0.20/0
- Braungart, 1992 Criteria for Sustainable Development of Products and Production Braungart, Engelfried, Mulhall Fresnius Envir Bull 2:70-77 (1993) Birkhäuser Verlag Basel Switzerland 1018-4619/93/020070-08 S 1.50+0.20/
- Anonymus, 1996 Int. Journal of LCA 1, 119-120 EPEA + Rohner Textil
- Rivière/Soth/Ketelhut, EPEA 1997 from LCA to LCD (Lifecycle Development)
- McDonough, A centennial Sermon, Design Ecology Ethics and the making of things, 1993
- Designtex, Environmentally Intelligent Textiles 1995
- Gorman, 1998 Transforming Nature. Ethics, Invention and Discovery. ISBN 0-7923-8120-3

- The Business of Consumption, A Book of Thoreau, William McDonough, Toward a sustainable tomorrow. Westra&Werhane, ISBN 0-8476-8669-8
- Moral Imagination and Managing Decision Making. Oxford University Press 1998 Werhane, Donaldson, Ethical Issues in Business Sixth Edition. Prentice Hall 1999
- „Cradle to Cradle“, Remaking the way we make things. McDonough, Braungart. New York, North Point Press 2002
- „Technical and Design Tools: The Integration of ISO 14001, Life Cycle Development, Environmental Design and Cost Accounting.“ ISO 14001 Case Studies and Practical Experience. Mehalik, M.M. (2000). Ed Ruth Hillary. London: Greenleaf Publishing.
- Ökoeffizienz „Management der Zukunft“ Von Weizsäcker, Seiler (1999). Birkhäuser Verlag IBNS 3-7643-6069-0 (Lovins Seite 37) Natural Capitalism, Creating the next industrial revolution, Little, Brown and Company Hawken, Lovins, Hunter-Lovins, (1999). ISBN 0-316-35316-7 (page 72)
- „Towards a Sustainable Tomorrow: Thress Cases and a Moral.“ Consumption in the Global Environment of the 21st Century. Gorman, ME. and Matthew M. Mehalik (1998). Werhane and Westra, eds.
- Public Goods for Economic Development. Braungart Michael, Bondesen Per, Albin Kälin, Benson Gabler, (2008) UNIDO, Vienna,
- Gemacht für die Zukunft, Kreislaufwirtschaft in der Unternehmenspraxis. Gregory von Abendroth (2008)
- The Upcycle – beyond sustainability – designing for abundance McDonough, Braungart, (2013)

WHAT DRIVES CREDIT EUROIZATION IN EMERGING COUNTRIES? THE EVIDENCE FOR MACEDONIA

ШТО ЈА ПРИДВИЖУВА КРЕДИТНАТА ЕВРОИЗАЦИЈА КАЈ ЗЕМЈИТЕ ВО РАЗВОЈ? ПРИМЕР ЗА Р. МАКЕДОНИЈА

Tatjana Boshkov³¹

Gligor Bishev³²

Nevena Vrcelj³³

Abstract: In recent years, an increasing share of credit in the emerging countries in Europe has been denominated in foreign currency, a process also referred to as credit euroization. Despite warnings from researchers and central banks, the inherent risks associated with foreign currency (FX) lending have been underestimated or neglected by banks and borrowers. The global financial crisis induced a materialization of these risk factors. The weakening of emerging European countries currencies against the Euro led to a significant increase in the real costs of unhedged FX borrowing and consequently higher expected credit default risks for banks. The FX-loan and FX-deposit ratios do not capture the whole scale of euroization as transactions often take place outside of the banking channels. The high level of euroization is common in emerging countries in Europe as in countries with fixed exchange rate regime. Considering the exchange rate experience of Macedonia, it is likely to remain significantly euroized country for an extended period. An appropriate strategy could be support of the domestic market and maintain prudent policies that mitigate the risks of foreign currency. This paper shows the presence of the foreign currency mainly in the Macedonian economy and suggests that credit euroization is driven by foreign borrowings.

Key words: credit euroization, FX, FX- loan, FX-deposit, Macedonia.

Апстракт: Во последните години, зголемениот удел на кредити кај земјите во развој во Европа е деноминиран во странска валута, процес кој исто така е познат како кредитна евроизација. Покрај предупредувањата од страна на истражувачите и централните банки, ризиците поврзани со кредитираната странска валута е потценета или се запоставени од банките и должниците. Глобалната финансиска криза предизвика материјализација на овие ризик фактори. Слабењето на валутите кај европските земји во развој во однос на еврото доведе до значително зголемување на реалните трошоци за нехецираниите девизни задолжувања, а а последователно и со тоа се очекува повисок кредитен ризик за банката. Стапката на девизните кредити и девизните депозити не ја опфаќаат целата рамка на евроизација, кои како трансакции се случуваат надвор од каналите на банката. Високиот степен на евроизација е честа појава во земјите во развој во Европа, како и кај земјите со режим на фиксен девизен курс. Со оглед на девизниот курс на Македонија, веројатно таа ќе остане значително евроизирана за подолг временски период. Соодветната стратегија може да биде знак на поддршка на домашниот пазар и одржување на прудентни политики кои ќе ги ублажуваат девизните ризици. Овој труд го покажува присуство на странска валута,

³¹ Assistant Professor at Faculty of Tourism and Business Logistics, University "Goce Delcev", Stip, Macedonia

³² University Professor and Executive Director and Chairman of the Board, Sparkasse Bank, Macedonia

³³ Association of Economists and Managers of the Balkans, Ustanicka 179/2, Belgrade, Serbia

главно, во македонската економија и сугерира дека кредитната евроизација е придвижувана од страна на странските зајмувања.

Клучни зборови: кредитна евроизација, девизи, FX-кредит, FX-депозит, Македонија.

1. INTRODUCTION

The term euroization implies different monetary systems that use foreign currency as means of payment. Until the establishment of the European Monetary Union, the most widespread international reserve currency is dollar, in 2002 that function is assumed by the euro (Boshkov, 2015). Emerging Europe has been one of the most dynamic growth regions in the past years. Robust economic growth and the anticipation of EU integration fostered financial deepening (Eller, Frömmel and Srzentic, 2010). Rising incomes, the increase in banking sector activities and financial integration with more developed countries triggered an unprecedented credit growth throughout the region (EBRD, 2010). The denomination of an increasing share of these credits in foreign currency has become a distinctive feature of the catching-up process in the region (Rosenberg and Tirpák, 2008). This phenomenon, which is also referred to as credit dollarization or credit euroization¹, however, exposes the financial system to a number of additional risk factors (Bordo, Meissner and Stuckler, 2010).

European countries have a higher degree of euroization of around 60% on average, compared to 25-30% - Latin America and 5-10% in East Asia (IMF, 2015).

The high level of credit euroization is considered as a challenge for politics. Euroization is a balance sheet risks for the economy, as well as debtors in FX, revenues and assets denominated in local currency that are subject to sudden changes in exchange rate (Baliño, 1999). As a result, currency risk could turn into indirect credit risk. In addition, high euroization reduces the effectiveness of monetary policy transmission as the central bank may affect local currency rates through its policy rate, but has little effect on foreign currency rates.

2. LITERATURE REVIEW

A variable, which is believed to be one of the most important explanatory variables for credit euroization, is the difference between the domestic lending rate and the foreign lending rate (Rosenberg and Tirpák, 2008). Another variable used to explain credit euroization is the share of **foreign currency deposits** in total deposits. Banks are typically prevented by regulation to exhibit large currency mismatches on their balance sheets (Calvo,

Tatjana Boshkov

She is a University Professor at Faculty of Tourism and Business Logistics, “Goce Delcev” University – Stip, Macedonia. She teaches International Finance, Exchange



rate policy, International Payment Systems, Financial statement analysis, Network Systems of Sales, Business Administration. In 2006 aside from the Faculty, she completed the course of Integrated Marketing Communication held by Robert Lauterborn, PhD, University of North Carolina at Chapel Hill USA. During the period 2007-2009 Boshkov worked on Faculty of Economics in Prilep, St. Clement Ohridski, University – Bitola. In 2009, as participant in TEMPUS project, Boshkov realized researcher visit on Wirtschaftsuniversität – Wien. Since 2010, she is employed as Assistant at the Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev University – Stip.

2002). These would occur if banks receive deposits in foreign currency and lend in local currency. Banks thus try to align the amount of foreign currency loans they grant with the amount of foreign currency deposits they hold (Ozsoz et al., 2010). The EBRD (2010) also finds that the currency structure of bank deposits is a key determinant of FX lending.

Rosenberg and Tirpák (2008) introduce the *loan-to-deposit ratio* as a measure of the extent to which funding comes from abroad. The type of *exchange rate regime* is generally believed to influence the level of credit euroization. Arteta (2005) reports that there exist two competing views on the relationship between the exchange rate regime and currency mismatches. According to the majority view, fixed exchange rate regimes encourage currency mismatches, as economic agents feel to be protected from any kind of exchange rate fluctuation (Arteta, 2005).

<i>Studies</i>	<i>Title</i>	<i>Methods</i>
Arteta, C. (2005)	Exchange Rate Regimes and Financial Dollarization: Does Flexibility Reduce Currency Mismatches in Bank Intermediation?	Pooled OLS
Basso, H., Calvo-Gonzalez, Jurgilas, M. (2011)	Financial Dollarization: The Role of Foreign-owned Banks and Interest Rates	Feasible generalized least Squares (FGLS) Data on household and corporate level
Bednařik (2007)	Loan dollarization in V4 countries	OLS regressions
Beer et al. (2010)	Borrowing in foreign currency: The Austrian households as carry traders	Analysis of survey data Univariate tests Multivariate (multinomial) logit regressions
Honig, A. (2009)	Dollarization, exchange rate regimes and government quality	OLS random effects OLS fixed effects
Rosenberg, C., Tirpák, M. (2008)	Determinants of Foreign Currency Borrowing in the New Member States of the EU	OLS with country fixed effects

Table 1. Literature review of empirical studies on credit euroization

3. CREDIT EUROIZATION AND FOREIGN FUNDS CHANNEL IN EMERGING EUROPE

The degree of loan euroization determines the financial system's exposure to systemic credit risk in the case of large devaluations. Credit euroization is not uniform across the Central, Eastern and Southeastern Europe (CESEE region) (Figure 1). First, there are countries in Emerging Europe in which FX and FX indexed loans contribute more than two thirds of total private sector lending. This applies to the Baltic countries, Serbia and Albania. Second, there is a comparatively large group of countries where between one third and two thirds of total private sector loans are denominated in foreign currency. This group consists of Croatia, Hungary, Romania, Bulgaria, Macedonia, Moldova and Poland. Third, there are three countries, where FX loans play a relatively minor role - Russia, Slovakia and the Czech Republic.

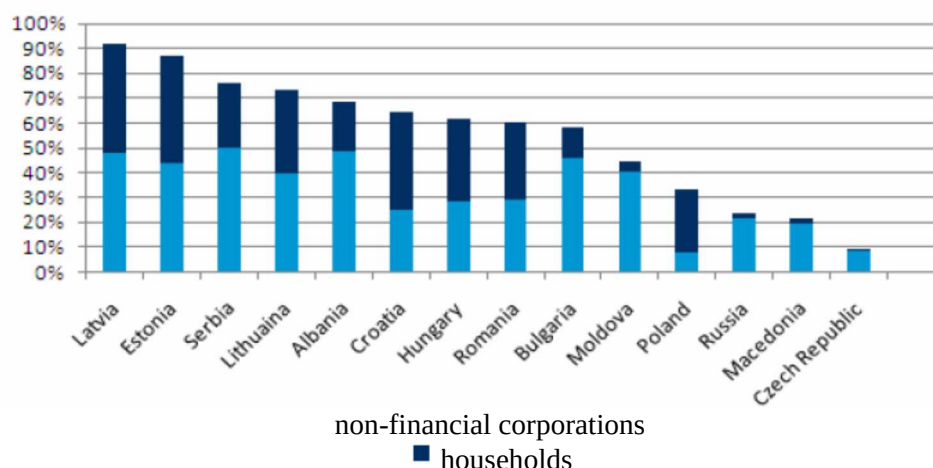


Figure 1: Share of FX loans in total private sector loans in Emerging Europe (2015)
Sources: National central banks and authors compilation.

The Euro is by far the dominant currency for FX-Loans in the region. Figure 2 shows that, more than 90% of all FX-Loans in the selected countries where data are available are denominated in Euro. In Hungary, two thirds of all FX-Loans are denominated in Swiss Franc. The US Dollar and the Japanese Yen play only minor roles in some countries. Figure 2 shows the strong relationship between FX-deposits and FX-loans.

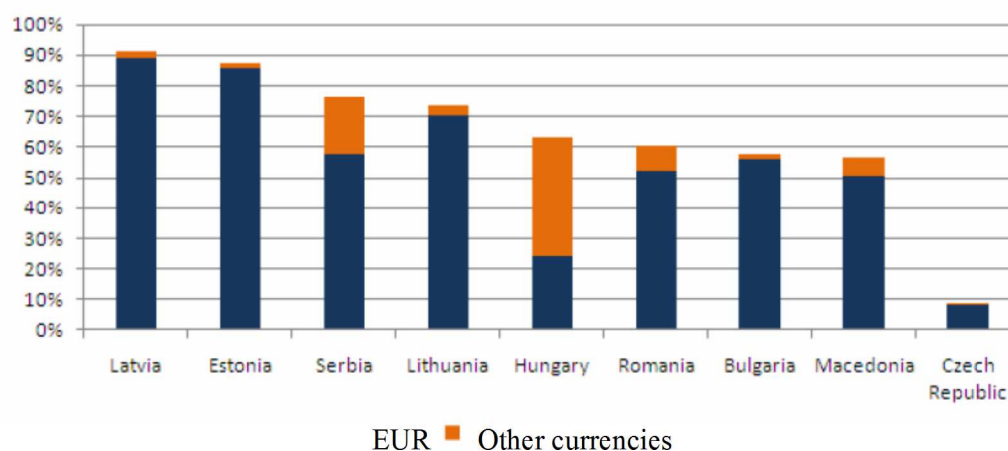


Figure 2: Currency denomination of FX-loans in selected CESEE countries, 2015
Note: Macedonia: banking sector assets in foreign currency.
Sources: National central banks and authors compilation.

The ability of banks to lend domestically in FX depends critically on their access to foreign funds. Some authors argue that foreign banks prefer to lend domestically in foreign currency. As a result, the premium these banks charge on domestic currency loans will increase, which will in turn increase the incentives for borrowing in foreign currency. An interesting question therefore is, whether foreign banks are actually more engaged in FX lending compared to domestic banks (Calvo, 2002). Figure 3 shows the deposits and loans in percentage of total deposits to the non-financial private sector and the strong relationship between FX-deposits and FX-loans.

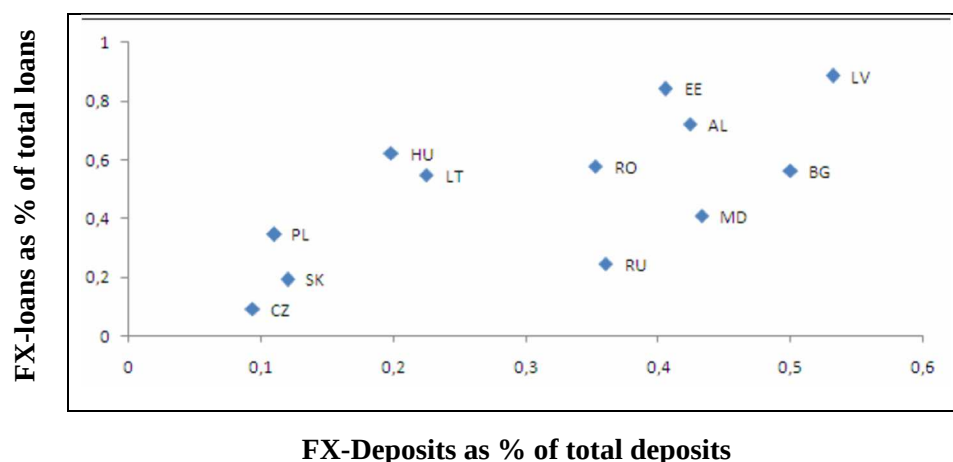


Figure 3: FX-deposits vs. FX-loans, 2015

Sources: National central banks and authors calculation.

Haiss and Rainer (2011) introduce the foreign funds channel in credit euroization, allowing foreign funds to enter the country not only through subsidiaries of foreign banks, but also through domestic banks borrowing abroad. In their model they present that banks have two possible sources of foreign currency supply (Figure 4). The first source is foreign currency deposits of residents. Secondly, to the extent that domestic supply of domestic currency deposits, FX deposits, equity and bonds) does not suffice to fund the desired (or demanded) pace of credit growth, banks might turn to foreign sources of capital to cover this “funding gap”.

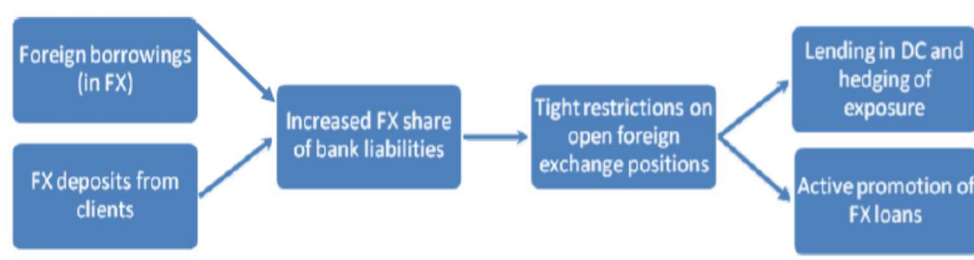


Figure 4: The foreign funds channel in credit euroization

Source: Haiss and Rainer, 2011

4. EUROIZATION IN MACEDONIAN ECONOMY

Tackling about euroization in Macedonian economy, below we present that FX deposits of households/total of households show that after initial pick up of the deposits in foreign currency in the first wave of the crisis, they gradually reduced afterwards. The process of stabilization of the declining trend started in the second quarter of 2015. In recent years, foreign exchange (FX) and FX-indexed deposits amounted more than 50% of total deposits in the private sector in Macedonia. Credit euroization increased by 40% since the beginning of this decade and rose about 55% in recent years. Countries with fixed exchange rate are increasingly euroized compared to countries with flexible exchange rate regime. Macedonia has the lowest pillar, with over 55% in recent years that is below the average in the region. In terms of deposit euroisation, Macedonia is one of the most euroized country among others.

Analyzing the banks' deposits and credits currency structure on the liabilities side reflected on the assets side could be seen that there is dominant contribution of the Denar component (Figure 5 and Figure 6).

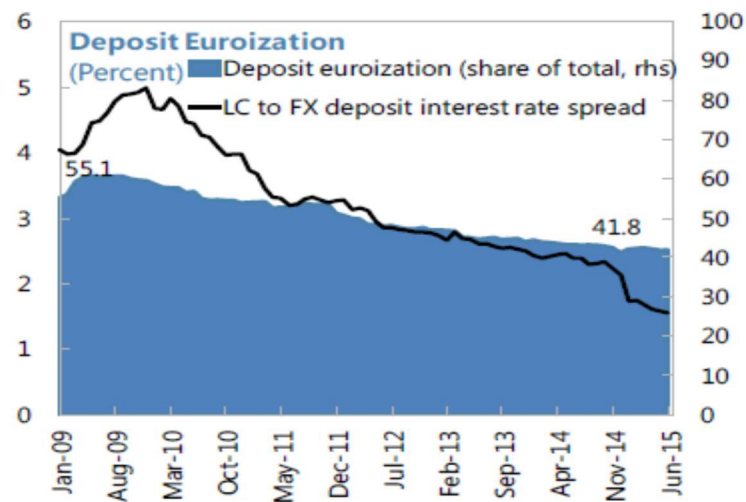


Figure 5. Deposit euroization, in %
Source: NBRM, IMF.

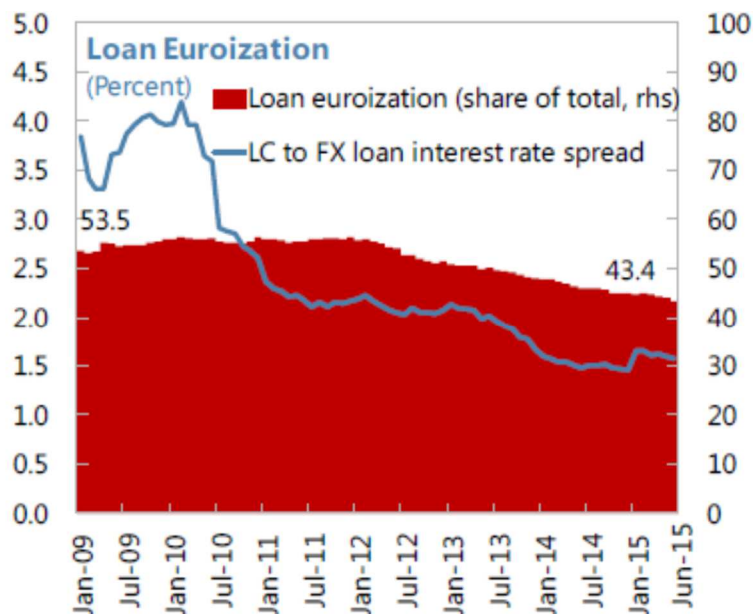


Figure 6. Loan euroization, in %
Source: NBRM, IMF.

Macedonian banking system usually characterize with long FX position, while foreign liabilities to nonresidents are usually small or less than 10% of the total liabilities (Figure 7). In the acute stage of the global crisis, banks widened the spread between the Denar and FX deposit interest rates, but in the last years there is a trend of gradual spread reduction. The Central bank of Macedonia – NBRM shows measures in supporting the trend of de-euroization (Figure 8). For achieving greater progress towards euroization is necessary more time. But the history of countries that had successfully de-euroization show that its mainly countries with flexible exchange rate regime. Examples are Chile, Israel, Mexico and Poland (Reinhart et. al., 2003).

Since Macedonia has strong commitment for fixed exchange rate, which is peg, this can be credible reason to be harder for rapid de-euroization. Macedonia's long-term commitment to join the EU and eventually the euro area adds credibility to the exchange rate regime and make a move towards more exchange rate flexibility. De-euroization should be supported by macroeconomic stability, public debt management and development of the domestic financial market. For example, Israel, Chile and Poland started their process of de-euroization by reduced inflation and gradually stabilization of the economy as liberalization of the financial sector and capital account.

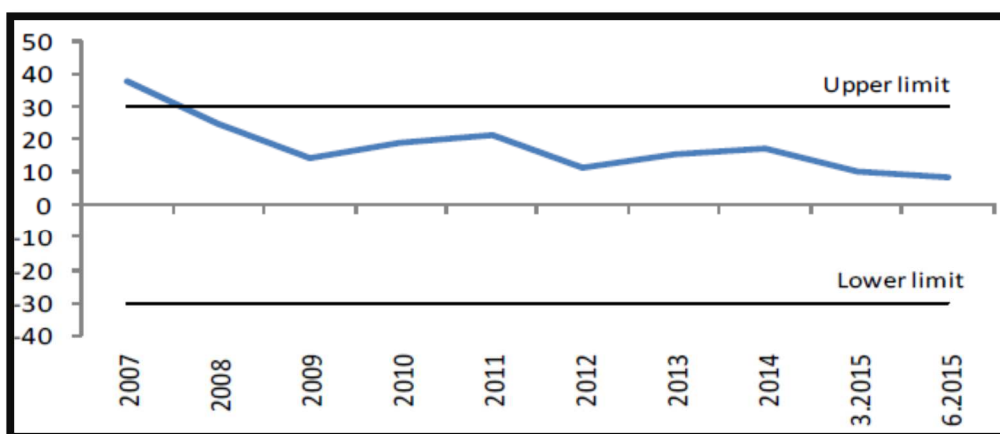


Figure 7. Assets and liabilities with FX component gap / banks' own funds (in %)
Source: NBRM.

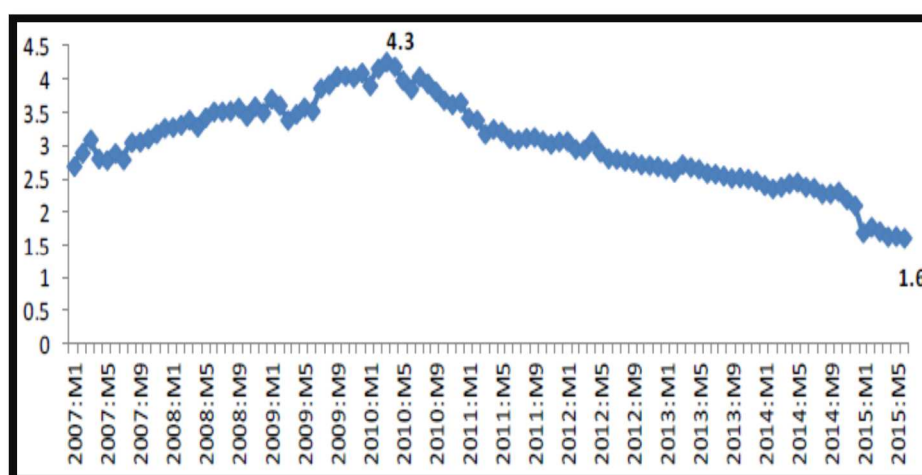


Figure 8. Interest rate spread between denar and foreign currency deposit rate (in p.p.)
Source: NBRM.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Reserve/STD(percent) ^{1/}	01.0	06.5	15.9	11.5	21.3	18.5	20.6	34.4	33.2
Reserve/Months of prospective import goods ^{2/}	.2	.2	.0	.2	.2	.2	.0	.6	.8
Reserve/Broad money (percent) ^{3/}	0.7	3.7	8.3	4.1	5.4	5.3	2.0	9.0	7.0

Expanded "Greenspan-Guidotti" metric: Reserves/(STD+ CA deficit)	1.6	8.8	10.0	7.7	00.9	00.0	03.1	13.6	12.9
Reserves/Fund combination metric (percent) ^{4/}	35.1	25.3	33.3	23.2	23.4	96.4	91.0	87.6	87.4

Tabel 2. Reserve adequacy ratios for Macedonia (2012-2020)

Notes: 1/ Suggested threshold for adequacy: 100 percent; 2/ Suggested range for adequacy: 3-6 months; 3/ Suggested threshold for adequacy: 20 percent; 4/ Suggested range for adequacy: 100-150 percent

IMF recommended a tightening of monetary policies should demand pressures pick up, a low probability in the current environment, or risks to financial stability emerge (IMF, 2015). Consumer and mortgage lending growth rates have been in the double-digits, which require vigilance. The authorities agreed and expressed their intention to use targeted macro-prudential policies to address risks concentrated in specific borrower group, while an increase in the policy rate would be considered in case of external or price stability risks. Staff supports this approach. Reserves are adequate according to various metrics and are projected to remain so in the medium term dampening external instability concerns (Table 2). Nonetheless, some policy tightening may be needed to preserve the ongoing de-euroization, which has a bearing on financial stability, should external uncertainties negatively impact the pace of private transfer inflows and conversion of deposits from foreign to local currency.

Credit history of the bank must contain all relevant details for the bank to establish the identity, creditworthiness, orderliness to perform its obligations and quality of collateral, including the approval and monitoring of exposures that are part of the retail portfolio and analyzes of exposure to the debtor of the exchange rate risk (Bishev and Boshkov, 2015).

Gligor Bishev

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, Gligor Bishev, PhD is 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; Faculty of Economics "St. Cyril and Methodius" in Skopje and on Institute of Economics "Ss. Cyril and Methodius"- Skopje. After completing his doctoral studies in 1991, he 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. He has published two books, more than 312 articles and he has taken part in many discussions and research studies in professional and scientific journals in the country and the region.



The reports show that since 2009 differentiation of the reserve requirement ratios and additional differentiation since mid-2013 are in favor of liabilities in domestic currency. Starting 2012 there are zero reserve requirements on deposits of households over 2 years to support long-term savings. 2015 is period where zero reserve requirements on Denar deposits of households over one year support long-term savings in domestic currency.

Macedonia is able to achieve macroeconomic stability under a fixed exchange rate and prudent fiscal policy in recent years, and has managed the global crisis relatively well. Active management of public debt and the development of the domestic financial market are important policies in supporting the de-euroization. The issuance of local currency-denominated public debt may be de-euroized balance sheet of the government as extend the yield curve of domestic currencies. The development of deep and liquid domestic financial market will increase the range of local currency – denominated securities and may contribute to the reduction of foreign exchange denominated assets (foreign currency deposits)(Rosenberg and Tripak, 2008). Encouraging the development of the domestic investor base such as pension funds, are likely to be supportive of demand for local currency instruments and markets in the long term.

Nevena Vrcelj

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. Student je doktorskih studija Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Kragujevcu. Event Manager je i osnivač Udruženja ekonomista i menadžera Balkana. Govori engleski i kineski jezik.

De-euroization can be a lengthy process and can take in achieving macroeconomic stability. The public tends to have long memories of past crisis episodes, and watch the local currency as risky. Also when the public becomes accustomed to using foreign currency in financial transactions and not internalize the negative externality of using foreign exchange to the economy, de-euroization does not happen automatically, even in the case where the successful macro stabilization increase the attractiveness of the local currency.

Prudential regulation should be aimed to resolve the euroization. This will help to provide management with foreign exchange risks to provide buffers and to create soft initiative for de-euroization.

The economic and financial conditions prove that the current monetary policy setup is adequate. Exiting from accommodative monetary policy will mainly depend on changes in the external position of the economy and its effects on foreign reserves. As of June 30, 2015 the gross foreign reserves stood at EUR 2,254.8 million and foreign reserves registered a somewhat higher decrease than expected in the second quarter. Yet, foreign reserves adequacy indicators remain within the safe zone. The continuing process of de-euroization reflected by an upward trend of the share of Denar deposits in total deposits indicates the credibility of the monetary authority, the strengthened confidence in local currency and the preferences to favor domestic savings.

The Macedonian banking system is largely funded by domestic deposits and is very well capitalized. The legal minimum capital adequacy is 8 percent. In addition the authorities use moral suasion to induce large banks to maintain capital adequacy of at least 12 percent. Total deposit growth in June was somewhat influenced by lower household deposits due to the domestic political developments and the crisis in Greece but total deposits still increased by 8.8

percent on an annual basis at the end of the second quarter. Nonperforming loan ratios have stabilized and are fully provisioned.

CONCLUSION

The results and literature overview in this paper suggest that credit euroization is driven by foreign borrowings, but that it is irrelevant whether the funds are channeled into the system via subsidiaries of Western banks (foreign bank channel) or via domestic banks borrowing abroad. The descriptive statistics on Emerging European countries from Central, Eastern and Southeastern Europe lead to the conclusion that the risks associated with FX lending appear to have been neglected or underestimated by borrowers and lenders across the region. The economic crisis, however, changed the situation markedly and led people to recognize the full extent of the risks associated with FX lending. The materialization of these risks led banks to dramatically increase the provisions for impairment losses, implying that they anticipated increasing credit defaults.

The newly introduced FX loan to FX deposit ratio, which was designed to measure the degree to which foreign currency supply comes from abroad, is significantly and positively related to credit euroization in all model specifications. This suggests that credit euroization is not only driven by foreign banks drawing on credit lines from their parent institutions and on lending these funds directly to local borrowers, but is also driven by domestic banks borrowing abroad.

Taking in account that Macedonia has fixed exchange rate peg to the euro, the confidence in the domestic currency is extremely important. The other facts are that foreign currency holdings are sensitive on economic and non-economic factors, increasing vulnerability of the economy. In addition, there is need of regular monitoring of leading indicators in this field and proactive role of the Central Banks in managing the risks. The evidences also, suggest that is difficult to reverse euroization. This is hard also when macro stability has been well established. There is some regional pattern of euroization and researchers think that it's related with the region economic integration into EU and aspiration for joining to the euro area.

Maybe, the best strategy is to provide incentives and a supportive macro-financial context for gradual reduction of euroization, through prudential policies and by maintaining macro stability and developing domestic debt markets. Macedonia has been implementing prudent macro policies and has achieved macro stability in the last decade, including during the global financial crisis. Maintaining such a policies is a pre-requisite of de-euroization. Given that the exchange rate peg has limited the scope of monetary policy to respond to inflation, fiscal policy could play a larger role, including by improving public debt management and relying more on longer term denar loans. This would be an important step to de-euroize the balance sheet of the public sector and to lengthen the yield curve, fostering the development of domestic debt market. A deep and liquid domestic capital market could provide more investment opportunities in denar as a substitute for FX-denominated assets, thus help the de-euroization.

REFERENCES

- Arteta, Carlos O. (2005) Exchange Rate Regimes and Financial Dollarization: Does Flexibility Reduce Currency Mismatches in Bank Intermediation? Berkeley *Electronic Journals in Macroeconomics*, Topics in Macroeconomics, Volume 5, Issue 1, Article 10, 1-28.
- Baliño T., Bennett A., and Borensztein E., "Monetary Policy in Dollarized Economies, IMF Occasional Paper No. 171, 1999.

- Basso, H., Calvo-Gonzalez, O., Jugilas, M., (2011) Financial Dollarization: The Role of Foreign-owned Banks and Interest Rates, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 35 No. 4, 794-806.
- Bednařík, Radek (2007) Loan dollarization in V4 countries. Paper presented at the Conference on Increasing Competitiveness or Regional, National and International Markets, Technical University of Ostrava, MPRA Working Paper 14695.
- Beer, C., Ongena, S., Peter, M., (2010) Borrowing in foreign currency: The Austrian households as carry traders, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 34, No. 9, 2198-2211.
- Bishev, Gligor and Boskov, Tatjana (2015) Export-led growth in SEE6 – Facts and recommendations: The case of Republic of Macedonia. *Journal of the Institute of Economics - Economic Development*, 17 (3). pp. 277-306. ISSN 1857-7741 (on line) UDK -338
- Bordo, Michael, Meissner, Christopher, Stuckler, David (2010) Foreign currency debt, financial crises and economic growth: A long-run view, *Journal of International Money and Finance*, Vol. 29 Issue 4, 642-665
- Boskov, Tatjana (2015) *How to balance EU convergence & economic recovery in SEE6*. LAP LAMBERT Academic Publishing, Germany. ISBN 978-3-659-74812-7
- Boskov, Tatjana (2015) Sustainability of EU convergence based on exchange rate anchor during crisis and post crisis period. *Economic recovery in the post-crisis period*, 29-30 May 2015, Skopje, Macedonia.
- Boskov, Tatjana and Bishev, Gligor (2015) Impact of exchange rate in the run-up to EU accession: An empirical analysis of Republic of Macedonia. *Asian Economic and Financial Review*, 5 (12). pp. 1282-1297. ISSN 2222-6737/2305-2147
- Calvo, Guillermo A. (2002) On dollarization. *Economics of Transition*, Volume 10, Issue 2, 393-403.
- EBRD (2010) Developing Local Currency Finance, *Transition Report 2010*, chapter 3, 46-65, European Bank for Reconstruction and Development, London.
- Eller, Markus, Frömmel, Michael, Szentic, Nora (2010) "Private Sector Credit in CESEE: Long-Run Relationships and Short-Run Dynamics, *Focus on European Economic Integration* Q2/10, 50-78, OeNB.
- Haiss, Peter and Rainer, Wolfgang (2011) Credit Euroization in CESEE: The "Foreign Funds" Channel at Work. Paper presented at the 17th Dubrovnik Conference.
- Honig, Adam (2009) Dollarization, exchange rate regimes and government quality. *Journal of International Money and Finance* Vol. 28 No. 2, 198-214.
- International Monetary Fund (2015), Former Yugoslav Republic of Macedonia: Selected Issues, IMF Country Report. No. 12/144, Washington, p.19.
- NBRM (2015) *Recent Macroeconomic Indicators*, Review of the Current Situation.
- NBRM (2016), *Annual Report*.
- Rosenberg, Christoph B., Tírpák, Marcel (2008) Determinants of Foreign Currency Borrowing in the New Member States of the EU. *IMF Working Paper* WP/08/173.

IS IT THE INFORMAL ECONOMY AN OBSTACLE FOR THE ECONOMIC DEVELOPMENT IN ALBANIA?

Shkelqim Fortuzi³⁴

Arjeta Hallunovi³⁵

Elfrida Taraku³⁶

Ejona Duci³⁷

Abstract: *The problem of the informal economy is a major problem although in practise it is a natural and spontaneous reaction to the impossibility of the formal economy to meet the needs of some members of society. It must be recognized that in developing countries and those in transition the informal economy provides a significant contribution to economic growth, although being associated with a number of problems, which deserve to be treated with caution by the policymakers and the implementers of economic policy. It is true that to give a definition for the informal economy is something hard. This is not because of the difficulties of knowledge about ways of measurement and evaluation of the size and scope of this sector, but also because different authors have seen the problem from several angles and different definitions are given approximate, but certainly different. To highlight the measures taken and the impact they have had during the study period 2002-2014 in the reduction of the informal economy it is used the electricity consumption model.*

Key words: *Albania, GDP, Electricity Consumption Model, Informal Economy.*

INTRODUCTION

The improvement of fiscal management is considered of special importance by the government, to overcome the challenges for the country's sustainable development and also European integration, as well as providing the financial resources needed for the implementation of the projects (Yoo and Hyun, 1998). The main objective of the reform of fiscal administration will be to increase budget revenues by expanding the taxable base and reducing the informal economy (Loayza, 1997). The negotiation process with the European Union and the achievement of obtaining candidate status is a clear reflection of the progress achieved so far by Albania in its transition, sometimes difficult. To advance these negotiations, required to fulfill certain strict standards for a European country before entry into the European Union, both politically and economically (Lippert and Walker, 1997). The recent problems in revenue collection, as evidenced by the ratio of income are consistently low against GDP with a repeated deficit, different from the initial budget forecasts. This has raised the concerns, if it is reasonable to expect that the implementation of the ambitious goals for the development of Albania (including the macroeconomic stability) can be realistically achieved within the time limits set by SKZHES (National Strategy of Economic Development of Strategic). Improving government performance to achieve social goals means the transition from an economy that avoided taxes (without infrastructure and misdirected safety nets), in a formal economy of tax

³⁴ Faculty of Business, "Aleksander Moisiu" University, Durrës, Albania

³⁵ Faculty of Business, "Aleksander Moisiu" University, Durrës, Albania

³⁶ Faculty of Business, "Aleksander Moisiu" University, Durrës, Albania

³⁷ Faculty of Business, "Aleksander Moisiu" University, Durrës, Albania

payers (with efficient safety nets, although relatively small). However, many of these reforms are unlikely to be successful without reducing the corruption and the bureaucratic inefficiency (Petersen, 1982). By analyzing a large number of economies in transition in Central and Eastern Europe (excluding Albania), it is found that businesses react to a high degree of "politicization" of the activities of the private sector, with a retreat of the trend of the formal sector, implying that macroeconomic stabilization without accompanying reforms to strengthen the market institutions is not a enough support for maintaining high rates of economic growth (Schneider, 1994).

First, a high informal sector leads to an increase in activities economically unproductive (particularly, in hiding, protection or detection of economic activities confidential, legal and illegal) and then in a significant loss of scarce resources (Schneider, 1998).

Second, it tends to cause a misallocation of production factors, mainly because informal enterprises - who are not able to use (fully) market supporting institutions, such as police, courts, or insufficient banks - use the technology of the production of intensive capital, which would make their goods and services uncompetitive eventually (Schneider and Enste, 2000). Finally, an informal economy results with very substantial income from taxes, uncollected (Thomas, 1999), which, in particularly in countries like Albania - reduces economic prosperity because the investments (social) in infrastructure, which are required urgently, cannot be made, thus inhibiting private sector activities. In Albania, it has been done a small research work to examine the size and composition of the informal economy (and therefore the full extent of tax evasion). A notable exception is Schneider (2002), which adopted an approach that combined the physical input (electricity), demand for money, and the methods based on the model to estimate the informal economy in Albania.

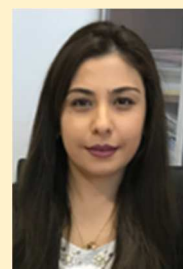
"THE VICIOUS CIRCLE" OF INFORMALITY

An informal sector means that the economic activities "confidential" and "illegal", the revenues of which must be reported to the tax authorities, were hid from them - for the following reasons: First, a "confidential" economy includes activities that, except the violation of tax law, are mostly legitimate, as small businesses unlicensed. Thus, these types of activities are seen as a problem of tax evasion which represents a vital challenge for economic decision making. Second, the informal sector is defined to include also those activities that, by their nature, are "illegal". As a result, these activities are considered also crime organized activities (economic) - which mainly include arms, drugs and women trafficking. In addition, the "informal sector" shall be defined as the sum of all trading activities undeclared, de facto, that contribute to the

Shkelqim Fortuzi is an associate professor, at the department of Finance-Accounting, Faculty of Business, University "Aleksander Moisiu" Durres. Mr. Fortuzi researches are focused in Cost-Accounting, Managerial Accounting and Taxation and the specific researches are focused in the ABC system. During 2009 - 2013 he worked as Director of Regional Tax Directorate in Durres. From September 2012 and on going is a member of the Supervisory Board of Accounting Experts. In 2001 he has received the title "Certified Accountant". In 2008 he has received the title of "Certified Auditor". He is the author of more than 24 articles and various publications, of which 7 are with impact factor. Also a part of the articles belong to the problems in the area of fiscal policy, informality, tax performance in Albania, problems in the banking sector, etc .



Arjeta Hallunovi has a bachelor's degree in Finance - Accounting, at the Faculty of Economy, University "Luigi Gurakuqi" in Shkodra (2008) and has completed a Master in Finance - Accounting in Tirana (2010). After the graduation, from 2008-2010 she has worked as a credit analyst at Credit Agricole, in Shkodra. Since October 2010, and in addition, she works as a full-time lecturer at the University "Aleksander Moisiu", Faculty of Business, in the department of Finance - Accounting for the course Basic of Finance. Also, since October 2008 she is a part-time lecturer in the University "Luigi Gurakuqi" in Shkodra, Faculty of Economy, at the department of Finance-Accounting for the course Financial Markets and Institutions. She has earned the PhD (2016) in the department of Finance-Accounting in the University "Aleksander Moisiu", Durres. She is a coauthor in the book "Financial Markets and Institutions". Mrs. Hallunovi has participated in many national and international conferences and has published scientific articles with impact factor.



national income (Johnson, Kaufmann and Shleifer, 1997). For the policymakers, the most difficult aspect of the tendency of increasing the relative size of the informal market is the juxtaposition of private benefits and public costs (Feige, 1979). As summarized in the figure 1, each market participant in the informal economy benefits directly and personally in several ways: (i) the individuals tend to receive higher net wages from taxes and are able to buy goods and services with lower prices; (ii) the firms can produce more competition without the expensive interactions which often are lose of time with government officials; and (iii) the corrupt officials and politicians take additional private income (bribes) in exchange for filling (wish) to those who participate and benefit from the informal economy (Frey and Hannelore, 1983). In contrast, the corresponding costs are all "public" by nature. They mainly include income tax reduced and, consequently, lower costs for public goods, such as hospitals, schools, universities, roads or the constant supply of energy and water. So, the economies that have a large informal sector tend to lag in a vicious cycle (Frey and Hannelore, 1984). With an inefficient public sector, the taxpayer discipline will remain low, leaving the economy mired in a fiscal trap.

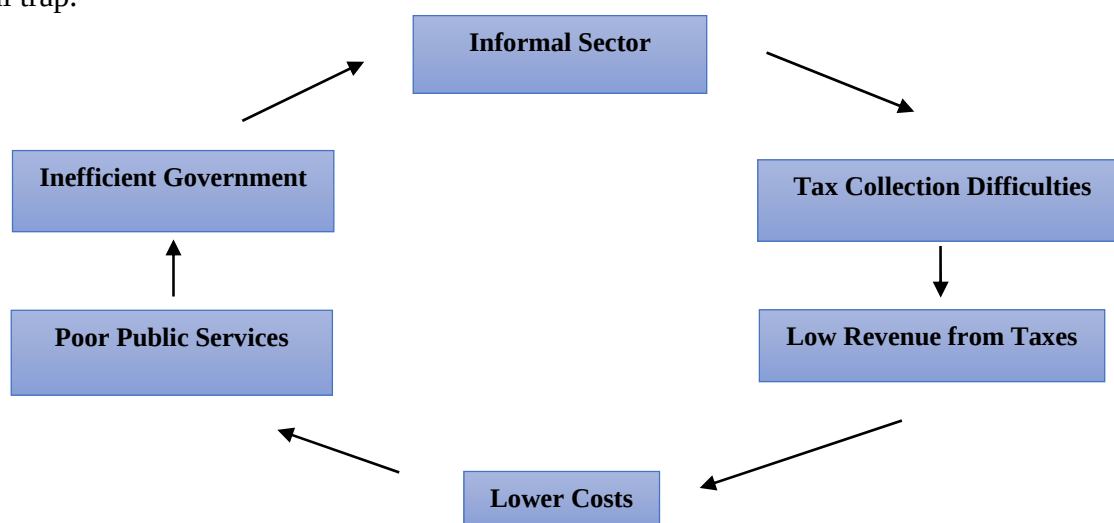


Figure 1. The vicious circle.
Source: Kirchgaessner (1983).

Elfrida Taraku, graduated in 1986 from University of Tirana, Economic Faculty in Financial Economics. Has a long working experience as an accountant from 1988 to 2004. From 2005 to 2013 has been working as auditor in the Supreme Audit Institution. Has been certificated in “Parallel Audit of BE funds”, from SIGMA and NAO; “Performance Audit”, from NCA, Netherland; “Financial Audit of World Bank funds”, from NAO, London; “Integrity”, from NCA. From National Audit office for the Twining Project CARDS 2004; “Support for the institution of SAI”, for “Human Resources Theory and Practice” and “Financial audit theory and practice”, from Center of Excellence in Finance in Ljubjana; “Design and management of large taxpayers offices” and “Introduction and Tax reform”. She has published many papers and is interested in applying in Phd studies at Aleksander Moisiu University of Durres with concentration in Accounting management, auditing, finance.



METHODOLOGY AND RESULTS

To see the size and spread of the informal sector in Albania and its trends during the period 2002-2014 was used electricity consumption model. To apply this method are used data on economic growth and electricity consumption for the period under study. The purpose of this paper is to see the measures taken to reduce the informality and how effective they have resulted for the period under study. It is therefore set up the following hypothesis:

The hypothesis: The measures taken by the Albanian government during the period 2002-2014 have been effective and have contributed to reduce the informal economy.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
GDP growth (%)		5.8	5.7	5.7	5.4	5.9	7,5	3.3	3.5	2	0.5	1.7	2.5
Power Supply (GWh)	5,430	5,900	5,945	5,933	6,121	5,750	6,300	6,592	6,924	7,342	7,616	7,957	7,793
Growth in electricity consumption (%)		8.66	0.76	-0.2	3.17	-6.06	9.57	4.63	5.03	6.03	3.73	4.48	-2.06
The informal economy as a % of GDP		2.86	-4.94	-5.9	-2.23	-11.96	1.87	1.33	1.53	4.03	3.23	2.78	-0.44
Informal Economy	30	32.86	27.92	22.02	19.76	7.82	9.69	3.2	2.86	5.56	7.26	6.01	2.34

Table 1. The performance of the informal economy.

Source: INSTAT, ERE and authors calculations.

The conclusions of the analysis: According to the model studied for the period 2002-2014 the results show that the level of the informal economy in the country has been a gradual decline from year to year. In 2002 it was 30% and 2014 reached 2.34%. As it can be seen, the growth of the GDP and the increase of the level of power supply in the period under study were in an ever-increasing level, where such data are positive for the economy. This data clearly show the reduction of the informal sector in Albania, bringing further development to the country. Is it proven the hypotheses? The measures taken by our country for the reduction of this phenomenon have been different. This is noted in the results achieved and has been associated with the growth of GDP, which it has been gradual, and there have not been with large

Ejona Duçi holds a SUMA CUM LAUDE diploma Master of science in Business Administration and also a SUMA CUM LAUDE diploma Bachelor of Science in Finance.

She has published different papers and also has participated on Economics session of ICESoS conference 2014, titled “ Regional Economic Development” with the article titled “Capitalism system: actuality and problematics in Albania.” at Sarajevo, Bosnia and Hercegovina. She is currently a lecturer of Accounting at Aleksander Moisiu University of Durres. In accordance with her academic studies she is a professional accountant and she works at her family business in production industry where she is responsible for Administrative and Financial Affairs. She is interested in applying in Phd studies at Aleksander Moisiu University of Durres or by distant learning in foreign universities, with concentration in Accounting management. Her research interest focus on accounting and management but related with economic reality of our country.



fluctuations. By seeing the results of the electricity consumption model (which clearly show the level of the informality) and also taking into account its data, it is concluded that in our country the level of the informal economy has been decreasing. The decline of this phenomenon is the result of the actions taken by the country and the effectiveness that they have been in reducing the level of the informal economy. So, it is concluded that the hypothesis was confirmed.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

- The countries with low taxes tend to have a low level of informal economy. But it should be noted that tax cuts only stabilizes the informal economy and often do not reduces it, so that there is room for adjustments to the tax system by making more simple in its content, logical for citizens and applicable in terms of the Albanian economy. The establishment of bridges between contributions and benefits from the fiscal system, it is seen as the main way that encourages citizens and businesses to be oriented towards the formal sector of the economy.
- The complicated state rules for licensing, for the labor market and bureaucratic barriers increase the informal economy. Therefore, we think that there are many cases when it is necessary to facilitate the bureaucratic procedures and excessive documentation for licensing etc .. There are a few studies in this field, but remains to be seen their implementation in the respective fiscal packages.
- The informal economy is lower in countries where the state institutions are stronger and more efficient. The strengthening of these institutions continuously and the increase of public confidence towards them remain the safe streets for the formalization of the economy and the constant reduction of its informal sector.
- We also can suggest that the modest achievements in the implementation of the strategy of poverty reduction and economic development, expressed in the inability to convert the recognized macroeconomic achievements in regional and sectoral developing, have due among the others, the weight still considerable of the informal sector of the economy and the lack of instruments, enabling its formalization without the injured, namely by revealing it in favor of sustainable development of our country.
- The countries with more corruption have higher informal economy. The fight against corruption, it is understood as the strengthening and consolidation of the state

institutions, as an increased of civic conscience and individual accountability, and the strengthening and modernization of public administration.

REFERENCES

- Feige, E., (1979). How Big is the Irregular Economy? *Challenge*, Vol. 22, pp. 5–13.
- Frey, Bruno S. and Hannelore Weck (1983). Bureaucracy and the Informal Economy: A Macro-Approach, in Horst Hanusch (ed.): *Anatomy of Government Deficiencies*. Berlin: Springer, pp. 89-109.
- Frey, Bruno S. and Hannelore Weck-Hannemann (1984). The hidden economy as an “unobserved” variable, *European Economic Review*, 26/1, pp. 33-53.
- Helberger, Claus and Hans Knepel (1988). How big is the informal economy? A re-analysis of the unobserved-variable approach of B. S. Frey and H. Weck-Hannemann, *European Economic Journal*, 32, pp. 965-76.
- Johnson, Simon; Kaufmann, Daniel; and Andrei Shleifer (1997). The unofficial economy in transition, *Brookings Papers on Economic Activity*, Fall, Washington D.C.
- Kirchgaessner, Gebhard (1983). Size and development of the West German informal economy, 1955-1980, *Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 139/2, pp. 197-214.
- Loayza, N., (1997). The Economics of the Informal Sector: A Simple Model and Some Empirical Evidence from Latin America, *World Bank Policy Research Working Paper*, WPS 1727 (Washington: World Bank).
- Lippert, Owen and Michael Walker (eds.) (1997). *The underground economy: Global evidences of its size and impact*, Vancouver, B.C.: The Frazer Institute.
- Petersen, Hans-Georg (1982). Size of the public sector, economic growth and the informal economy: Development trends in the Federal Republic of Germany, *Review of Income and Wealth*, 28/2, pp. 191-215.
- Schneider, Friedrich (1994). Measuring the size and development of the informal economy. Can the causes be found and the obstacles be overcome? in: Brandstaetter, Hermann, and Güth, Werner (eds.): *Essays on Economic Psychology*, Berlin, Heidelberg, Springer Publishing Company, pp. 193-212.
- Schneider, Friedrich (1998). Further empirical results of the size of the informal economy of 17 OECD-countries over time, Paper to be presented at the 54. Congress of the IIPF Cordoba, Argentina and discussion paper, Department of Economics, University of Linz, Linz, Austria.
- Schneider, Friedrich and Dominik Enste (2000). Informal Economies: Size, Causes, and Consequences, *The Journal of Economic Literature*, 38/1, pp. 77-114.
- Thomas, Jim J. (1999). Quantifying the Black Economy: ‘Measurement without Theory’ Yet Again?, *The Economic Journal* 109/456, pp. 381-389.
- Yoo, Tiho, and Hyun, Jin K., (1998). International comparison of the black economy: Empirical evidence using micro-level data, Unpublished paper, Presented at the 1998 Congress of the International Institute of Public Finance, Cordoba, Argentina.

TRIZ FOR SYSTEMATIC INNOVATION

Marko Krajner³⁸

Matej Hohnjec³⁹

Dušan Gošnik⁴⁰

Abstract: Competitive demands require quicker, more effective and innovative problem solving. Problem solvers are required to quickly provide solutions to increasingly complex problems develop and design new and innovative products and process – all while reducing research and development time and costs. The aim of this paper is to present TRIS as a tool for systematic innovation. S-curve of development stage in many companies already shows the upgrade of continuous improvement into the next step – systematic innovation. Many of these companies already use Lean and Six sigma approach. TRIZ is philosophy, a process and a series of tools based primarily on the concept of resolving contradiction. Technical contradictions are the crux of many issues seen to date where compromise or trade-off is needed to balance between an improving versus a worsening characteristic. This is what's happening in current manufacturing environments and we probably are able to live with it for now. But as technology advances and equipment are being pushed harder, the equipment will break or deteriorate further.

Key words: TRIZ, systematic innovation, contradiction, inventive principles, standard solutions, ARIZ

INTRODUCTION

Six Sigma and Lean are currently the most frequently used approaches for continuous improvement [1]. Many companies use both approaches simultaneously and often call them Lean Six Sigma. Developed economies have already achieved maturity stage in the use of Six Sigma and Lean at the S-curve, Figure 1 [2]. So, new question occur - what will follow continuous improvement phase?

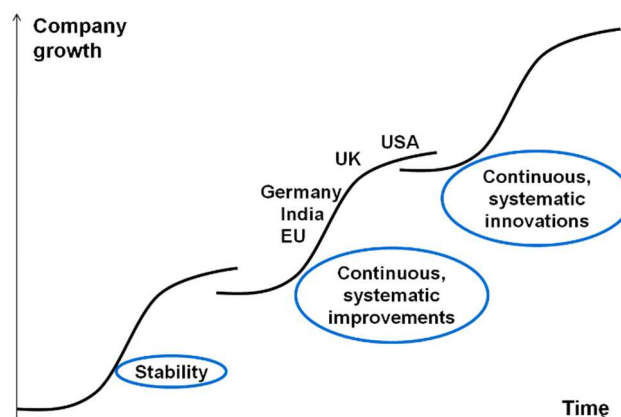


Figure 1: Evolution of methodology maturity development [2]

³⁸ 3ZEN d.o.o., Tacenska 125B, SI-1000 Ljubljana, Slovenia

³⁹ 3ZEN d.o.o., Tacenska 125B, SI-1000 Ljubljana, Slovenia

⁴⁰ 3ZEN d.o.o., Tacenska 125B, SI-1000 Ljubljana, Slovenia

Many trends show us a point to the systematic innovations, where TRIZ tool usually takes a dominant role. At the beginning there's always a doubt about possibility to develop innovations with a systematic approach. People often consider innovations as a result of coincident, non planned activities, which rarely happen to very talented individuals. Latest acknowledgements are changing that. Similar approaches which are used to systematic improvements (Lean, Six Sigma) are taking place also at systematic innovations. Currently is the use of TRIZ methodology in the rapid growth worldwide. Big companies such as Proctor & Gamble, General Electric, Intel, Siemens, Ford, Honda, Motorola, etc. are already using TRIZ very intense. World leader in the use of TRIZ is currently South Korea (LG, Samsung and Hyundai).

2. WHAT IS TRIZ?

TRIZ (Teoriya Resheniya Izobreatatelskikh Zadatch) is a Russian acronym of words for solution of inventive problems theory. The founder of TRIZ is Genrich Altshuller (1926-1998). TRIZ is a systematic package of mental tools for problem solving. It focuses on the problem on the reveal stage, focusing the problem and facing and solving of technical contradictions which uses all available system resources and recognition of evolution characteristics within technical systems. Beginnings of TRIZ are in the period after 2nd world war. The aim of Altshuller work was to make innovation process an exact science such as mathematic, physics, chemistry are. During his research of over 200.000 world known patents at that time, he made the following conclusions:

- over 99% of creative problem solutions consist of already known solutions. There's less than 0,3% of really new findings;
- innovative solutions are result of over bridging technical contradictions; How to overcome contradictions is one of the basic characteristics of inventive problem solving;
- development of technical systems is occurring in evolution steps; a pattern can be detected;
- patterns in creative problem solving process can be used in different applications;
- new, creative ideas can be developed by support of previous experiences and already known concepts.

Analysis of large number of patents reveals that not every invention is equal in its inventive value. Altshuller proposed five levels of innovation, Figure 2. Efficiency of other creative techniques in comparison with TRIZ is also shown bellow. We can define the following characteristics of the creative process for each level:

- Level 1: utilization of one existing object without consideration of other objects.
- Level 2: choosing one object out of several.
- Level 3: making partial changes to the selected object.
- Level 4: development of a new object, or the complete modification of a chosen one.
- Level 5: development of a completely new complex of systems.

Altshuller concluded from his research that a large number of patents (77%) belong only levels 1 and 2. In general, every engineer should know how to invent on these first two levels. There is no need to chose new tasks, new technical ideas, and so on throughout the range these levels. There is enough knowledge and skills possessed by every engineer to provide effective solutions. The practical utilization of TRIZ methodology can help inventors elevate their innovative solutions to level 3 and 4. Level 5 requires scientific discovery and may be assisted by TRIZ but is essentially dependent on scientific discovery rather than problem solving. TRIZ primarily is used to create Level 2 through 4 solutions [3].

Level of innovation	Number of attempts	%	Searching area	Comparing creativity tools			
				Trial and Error	Brainstorming	Morphological analysis	TRIZ
Discovery (major invention)	>10.000	1%	Scientific finding				
Invention outside paradigm	1.000-10.000	4%	Integral science				
Invention inside paradigm	100-1.000	18%	Whole technique				
Improvement (common invention)	10-100	45%	Technical field				
Conventional Solution (trivial)	do 10	32%	Narrow expert field				

Figure 2: Levels of innovation

TRIZ is set of tools for directing thinking so that innovative ideas are not left to creative inspiration by trial and error. Instead, new and innovative breakthrough ideas that solve difficult technical problems and create new inventions can be systematically derived. TRIZ can be applied or adapted to be used in many problems situation. It can help to identify the root cause of difficult to solve problems, identify innovative solutions, invent new products, proactively eliminate problems or failure modes, create new products and improve maintenance procedures. It can be applied in any technical problem solving situation where brainstorming or creative thinking is required. TRIZ is not for calculation or engineering optimization; it helps create new ideas by providing the tools for breakthrough thinking [4].

The strategy in which TRIZ resolves problems is atypical of a normal problem solving process. A typical problem solving is to move from a specific problem directly to find a specific solution. In most cases, the solutions using the normal problem solving process will be in the form of compromise. The TRIZ problem solving process transform specific problem into general TRIZ problem (technical or physical contradiction, function model, substance-field model) which basically models the problem. Based on this general problem, TRIZ provides the tool to resolve this (contradiction matrix, separation and standard inventive solutions). The user still has to take final step of determining the type of specific solution needed based on the suggested TRIZ general solution (40 inventive principles, 76 standard solutions).

2.1. IDEALITY

There is one essential TRIZ tool which is fundamental to all approaches to problem solving. This is the Ideality, which is the starting and end point of all problem solving. The definition of Ideality is (1):

$$Ideality = \frac{Benefits}{Harms + Costs} \quad (1)$$

The Law of Ideality states that any technical system, throughout its lifetime, tends to become more reliable, simple, effective – more ideal. Every time we improve a technical system, we

nudge that system closer to Ideality. It costs less, requires less space, wastes less energy, etc. Ideality always reflects the maximum utilization of existing resources, both internal and external to the system. The freer or readily available the resources utilized, the more ideal the system will be. We can judge an inventive work by its degree of Ideality. The art of inventing is the ability to remove barriers to Ideality in order to qualitatively improve a technical system. An ideal technical system is a system that does not exist but its function is delivered [5].

Dušan Gošnik

Ima več kot desetletne izkušnje v gospodarstvu kot vodja projektov na področju inoviranja v razvoju, proizvodnji izdelkov in optimiranja procesov v mednarodnem okolju.

Od leta 2008 dalje se profesionalno ukvarja z izobraževanjem in svetovanjem na trgu in v podjetjih s področja projektnega managementa in vitkosti. Pri Mednarodnem združenju za projektni management IPMA IPMA-CSPM (certificirani senior projektni manager). Prav tako pri IPMA tudi mednarodno certificiran presojevalec za projektno odličnost IPMA-PMA.



Opravil šolanje Six sigma green belt GB. V tujini (UK) sem prav tako opravil šolanje s področja vitkosti (Lean). Kombinacija tehničnih znanj in znanj s področja managementa, usmerjenost v rezultate, sistematičnost in prilagodljivost se je izkustveno dobro izkazala. Magister poslovanja in organiziranja in magister strojništva iz gospodarstva.

Vseh novih šolanj se redno intenzivno udeležuje v tujini. Prav tako ustanovni in aktiven član Strokovnega društva za operativno odličnost Slovenije.

3. TRIZ APPROACH TO PROBLEM SOLVING

TRIZ tools are not typically organized into a step by step process. Instead TRIZ is usually presented as a set of disparate tools that are selected by the problem solver depending on the problem and situation. Inexperienced TRIZ users find it difficult to decide which TRIZ tools to use and when to apply them.

Process of problem solving approach depends on the problem and of the experiences and knowledge of the researcher. This acknowledgement is important, because a lack of knowledge has a significant effect on the design-related uncertainty of the product. [6]

General problem solving approach consists of the following 3 steps, Figure 3:

- problem identification,
- problem solving
- concept substantiation. [7]

A lack of systematic approach in problem solving can result in a high risks and potentially decrease our efficiency in innovation process [6].

There is no traditional standard TRIZ process that leads us from the beginning of a problem solving process to the end. That is from problem definition to implementation and validation of the solution. In order to systematically apply TRIZ, we must organize the tools into a sequential process that we can use repeatedly for all technical creative problems from start to finish.

It is not good idea to start to solve a problem by using TRIZ. Radical creative thinking should be used after logical thinking based on experience is applied. At the beginning we have to find

key problem, which has to be solved. Well defined problem is usually already half of work done to problem solution. Later on we start with TRIZ. If we know the direction of problem solution, than we use tools such as ARIZ, cloning, inventive principles (Figure 3 below in problem solving area). If we don't know problem solution yet, we use tools such as standard solutions, function oriented search, scientific database (Figure 3 above in problem solving area). At the end we confirm concept, check solution and if secondary problems may occur and possibility for use on detected problems is checked.

Standard TRIZ tools are shown in picture 3. This article focuses just on TRIZ basics tools such as inventive principles, standard solutions and ARIZ (algorithm of inventive problems solving).

3.1. INVENTIVE PRINCIPLES

Inventive TRIZ principles are result of Altshuller patent database analysis (200.000 patents were examined and analyzed). Altshuller isolated 40.000 patents which were actually innovative and out of them he detected 40 basic principles, Figure 4.

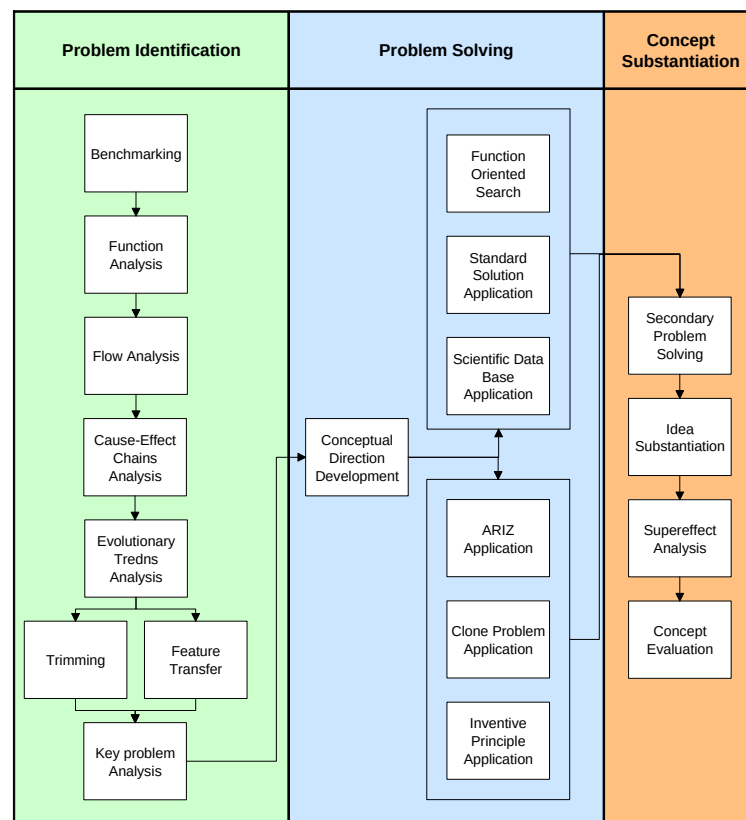


Figure 3: TRIZ approach to problem solving [7]

1 Segmentation	21 Skipping
2 Taking out	22 Blessing in disguise
3 Local quality	23 Feedback
4 Asymmetry	24 Intermediary
5 Merging	25 Self-service
6 Universality	26 Copying
7 Russian dolls	27 Cheap short-lived objects
8 Anti-weight	28 Mechanics substitution
9 Preliminary anti-action	29 Pneumatics and hydraulics
10 Preliminary action	30 Flexible shells and thin films
11 Beforehand cushioning	31 Porous materials
12 Equipotentiality	32 Colour changes
13 "The other way round"	33 Homogeneity
14 Spheroidality - Curvature	34 Discarding and recovering
15 Dynamics	35 Parameter changes
16 Partial or excessive actions	36 Phase transitions
17 Another dimension	37 Thermal expansion
18 Mechanical vibration	38 Strong oxidants
19 Periodic action	39 Inert atmosphere
20 Continuity of useful action	40 Composite materials

Figure 4: The list of 40 inventive principles [5]

This list is one of the most important TRIZ tools. We use it for 2 basic types of problems:

- technical or engineering contradictions and for
- physical contradictions.

Because it's very difficult to solve contraries are we in everyday life usually prepared to accept compromises. This attitude often isn't successful. If we, according to Altshuller, don't solve contradiction, then we can't develop innovations.

An example of technical contradiction is: "If the table is thick, it's stable, but at the same time it's heavy." One parameter is improved (stability), but other one (mass) is less acceptable. Technical contradictions can be solved with the tool called contradiction matrix, which includes 39 parameters. For each combination of improvement parameter and worsening parameter are from the list of 40 inventive principles suggested a few (0-4) inventive principles, which were in the past already used for solutions of similar problems.

An example of physical contradiction is: "If table is thick, then is stable and if the table is thin, than it's lighter." Table has to be thick to be stable and thin to be light. In this case we can use only one parameter, which has to be in two opposite conditions. Physical contradictions can be solved with the tool called separation. For each tool which helps us to solve physical contradiction, exist recommendations how to use inventive principles, based on their successful use in the past.

Technical contradictions are derived from physical contradictions. In other words, at the heart of every technical contradiction is hidden a physical contradiction. It looks like this: one part of a technical system should have the characteristic "A" to perform a certain action, and it should also have the contradictory characteristic "anti A" to perform the opposite action. A technical contradiction usually relates to the whole system, or to several parts of the system. A physical contradiction relates only to one part of the system.

3.2. STANDARD SOLUTIONS

For technical problem solution Altshuller developed a list of 76 standard solutions which support substance-field model (Su-Field). Standards are structured rules for the synthesis and reconstruction of technical system. Standards provide two functions:

1. Standards help to improve an existing system or synthesize a new one.
2. Standards are the most effective method for providing graphical model of problem.

System which must to be improved is divided into Substance and Fields. Substance-Field model is a special way how to present certain problem. Fields can be physical, acoustic, mechanical, thermic, chemical, electrical and magnetic (MATChEM). With the help of 5 basic groups and 76 basic solutions we look for problem solution:

- Group 1: Build or destroy a Su-Field,
- Group 2: Develop a Su-Field,
- Group 3: Transition from the base system to a super system or to the micro-level,
- Group 4: Measure or detect anything within a technical system,
- Group 5: Describe how to introduce substances or field into the technical system.

Each interaction between tool and object is supervised by generating, absorption or transformation of the energy. Object, tool or energy and theirs interaction are necessary and enough to build up a model of minimal technological system, which can perform just one function.

Efficient function require all three elements and theirs interaction. Triad object-tool-energy is used. Water is object and heater is tool. Third component is energy (thermic). Substance-Field model is shown in Figure 5.

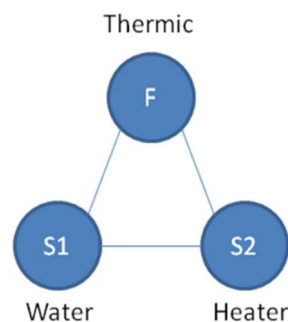


Figure 5: Substance-field model for water heater

After we established model, we have to take a look at the destructive and minimal functions. In the list of 76 standard solutions we find the best solution for our problem.

3.3. ARIZ (ALGORITHM OF INVENTIVE PROBLEMS SOLVING)

Altshuller main motivation was to find innovator's algorithm that innovations would become a result of systematically planned activities. ARIZ is the central analytical tool of TRIZ. ARIZ (Rezhnija Izobretatelskih Zadach) is the Russian acronym for Algorithm for Solving Inventive Problems. It provides specific sequential steps for developing a solution for complex problems. First version of ARIZ was developed in 1956. This was basic for TRIZ which was developed later on. ARIZ was upgraded all the time up to 1985 (version ARIZ-85C). Oldest ARIZ versions were developed to find solution with the support of technical contradictions. ARIZ-68 included

contra-diction matrix for technical problems solution. Last version included not only problem definition with the support of technical contradictions but also other models of how can we look at the problem. Non typical problems can be translated into routine problems solved with already known solutions. ARIZ is adaptable – the same problem can be solved with diverse approaches depending upon who is solving the problem, and how the problem is to be solved. ARIZ does not ignore the individual personality of the person using it. On the contrary, ARIZ stimulates the maximum utilization of an inventor's specific characteristic strength. Therefore, the path from the problem statement to its solution can be executed differently.

ARIZ in its present form is an algorithm for humans, not for computers, and therefore is equipped with set of tools for breaking the psychological inertia of the problem solver. The first tool is a recommendation to describe a problem without using the professional lingo, which reflects existing perception about the system and may erect high psychological barriers on the path to an effective solution. The second tool is intensification of system conflicts. Conventional thinking does not explicitly recognize system conflicts or try to alleviate them. Contrary to that, ARIZ thrives on system conflicts. To offset one's natural tendency to soften system conflicts, ARIZ offers an opposite approach, that is, their aggravation. [4]

ARIZ-85C is not algorithm for quick solutions. We use it for finding solutions for very complex problems where many TRIZ tools are used at the same time. Algorithm consists of 9 steps:

- task analysis
- model of the problem – analysis
- definition of ideal solution and physical contradiction
- the use of material-field tool
- the use of TRIZ database
- change or replenishment of the task
- analysis of principles for problem solving
- the use of solution
- analysis of extended solution.

Usually we take 5 step approach which is often enough to find solution:

4. CONCLUSIONS

In many companies exists a need to use a method to manage innovation projects. Many requirements from the market are forcing us to use systematic innovation approach. Innovations are not a result of coincident activities. New systematic approach at innovations is taking place. Systematic innovations are required. The best tool supporting systematic innovations today is known as TRIZ. It gathers methods, tools, thinking, approaches and advises how to solve problems. Main advantages of TRIZ are:

- mini problem is translated into technical contradiction
- empowerment of contradiction
- defining space, time, physical resources
- defining ideal end stage
- defining physical macro contradiction
- the use of resources to find solution.
- analytical approach helps us to define main problem and transfer it into contradiction. TRIZ help us to define proper problems and direct us to the solutions.

- scientific background: TRIZ is based on the research of more than 200.000 patents, and tested on the more of 1.000.000 patents. Inventive principles present very concentrated acknowledgements of Altschuller research.
- Innovation methodology and evolutions: innovations are a result of systematic activities. Technical systems are developing as S-curve evolution. Technical evolutions are the basis of TRIZ which can be used also for strategic decision.
- Development of creativity is necessary for innovations. TRIZ is supporting creativity at problem definition and problem solution development.

Systematic innovation based on TRIZ considers many aspects of problem solving. TRIZ is not replacement for creativity but useful tool which supports us to faster find better solution.

REFERENCES

- [1] Gosnik D, Hohnjec, M., Selection criteria for six sigma projects in Slovenian manufacturing companies. *Organization - Journal of Management, Information Systems and Human Resources*, vol. 42, no. 4, July, p. 137-143, 2009.
- [2] Mann, D., *Hands-On Systematic Innovation for Business and Management*, IFR Press, Devon, UK, 2007
- [3] Altshuller, G., *The Innovation Algorithm (TRIZ, Systematic Innovation and Technical Creativity)*, Technical Innovation Center, Worcester, USA, 2007
- [4] Fey, V., Rivin, E., *Innovation on Demand*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2005
- [5] Altshuller, G., *40 Principles Extended Edition: TRIZ Keys to Technical Innovation*, Technical Innovation Center, Worcester, USA, 2007
- [6] Gosnik, D., Extended model of managing risk in new product development projects. *Managing global transitions*, vol. 9, no. 1, Spring, p. 15-37, 2011
- [7] GEN3 Partners, *Handout for Advanced TRIZ Training (Level 2 Certification)*, Boston, USA, 2007

LJUDSKE GREŠKE U FUNKCIJI UČENJA

HUMAN ERROR IN TERMS OF LEARNING

Silvia Tomić⁴¹

Ivana Katić⁴²

Leposava Grubić-Nešić⁴³

Sadržaj: U radu je predstavljena uloga ljudske greške u funkciji učenja. Greške su neizbežan nus-proizvod ljudskog rada. Ljudi su skloni činjenju grešaka usled ograničene pažnje, izmene pravila i modela, nedostatka kompetencija ili ograničenog znanja u specifičnim situacijama. Stoga, učenje iz grešaka treba posmatrati kao strateški cilj razvoja ljudskih resursa. U skladu sa tim, potrebno je posvetiti veću pažnju pitanju: Koja znanja mogu da proizađu kao posledica ljudske greške i kako ta znanja primeniti u razvoju kompetencija zaposlenih i organizacije.

Ključne reči: Ljudska greška, kompetence, učenje, razvoj

Abstract: This article presents role of human error as an information for learning. Errors are an inevitable by-product of human work. People are prone to making mistakes due to limited attention, rules and models changes, lack of competencies or limited knowledge in specific situations. Therefore, learning from errors should be considered as strategic goal of human resources development. Accordingly, it is necessary to pay more attention to the question: What knowledge can arise as a result of human error and how to use this knowledge for the development of employee's and organization's competencies.

Key words: Human error, competence, learning, development

UVOD

Najvažniji cilj za skoro sve proizvodne kompanije, usled tržišnih turbulencija, jesu povećana produktivnost i sveukupna veća efikasnost proizvodne linije [1]. Kako bi se ostvarili ti ciljevi, svi gubici, uključujući i one koji su uzrokovani ljudskim greškama, moraju biti minimizirani. Ljudske greške se navode kao faktor koji ima izuzetno velik uticaj na gubitke. U industriji, najočiglednije ljudske greške su incidenti, međutim, postoji veliki broj manjih grešaka koje se dešavaju tokom rada koje ozbiljno mogu da naškode performansama procesa, u smislu produktivnosti i efikasnosti [2]. Teško je doći do važećih vrednosti, ali procenjeno je da su greške počinjene od strane čoveka uzrok 60-90% nesreća, a ostatak nesreća se pripisuje tehničkim nedostacima [3] [1] [4]. Pogrešne i neodgovarajuće ljudske aktivnosti su izvor velikih briga i predstavljaju pretnju za bezbednost i efikasnost u kontekstu rada [5]. Sa ciljem izbegavanja ogromne opasnosti koje su uzrokovane ljudskim greškama, istraživači traže načine i sredstva za prevenciju, detekciju i smanjenje grešaka, bazirane na posmatranju i razvoju teorija koji definišu, kategorizuju i objašnjavaju prirodu greške [6].

⁴¹ Fakultet tehničkih nauka, Trg Dositeja Obradovića 6, Novi Sad

⁴² Fakultet tehničkih nauka Trg Dositeja Obradovića 6, Novi Sad

⁴³ Fakultet tehničkih nauka Trg Dositeja Obradovića 6, Novi Sad

O LJUDSKIM GREŠKAMA, DEFINICIJE I KARAKTERISTIKE

Ljudski je grešiti. Svi mi činimo greške svakodnevno, u svim segmentima života, u većoj ili manjoj meri. Prema Nilsenu [7], greška je bilo koja aktivnost koja ne vodi ka željenom rezultatu. Za Rizona [8], reč „greška“ je generička, koja se koristi u svim situacijama u kojima planiran niz mentalnih ili fizičkih aktivnosti ne postigne željeni rezultat. Norman [9] dodaje da se greške takođe mogu posmatrati kao neuspeh kognitivnog procesa.

Greške su okarakterisane kao nepovoljni događaji koji proizvode stres, probleme, nesreće, probleme sa kvalitetom i performansama i lošu klimu [10]. Ipak, greške daju mogućnost da se razmisli o uzrocima i na taj način steknu uvidi kako bi se iste greške izbegle u budućnosti.

Vitingem [11] je ljudsku grešku definisao kao nenameran propust prilikom izvođenja određene aktivnosti, koja je za cilj imala postizanje određenog rezultata, u granicama tolerancije postavljenim bilo za aktivnosti ili za propuste. Prema ovoj definiciji, neuspeh određene aktivnosti pripisujemo ljudskoj grešci ukoliko:

Nije bilo namere da se postigne greška prilikom izvođenja aktivnosti;

Aktivnost je bila svrshodna;

Očekivani rezultat aktivnosti nije postignut u okviru postavljenih granica tolerancije.

Za Normana [9], postoje dve glavne kategorije ljudskih grešaka: 1) Omaške i propusti i 2) Greške. Omaške i propusti su rezultat automatskog ponašanja, koje prouzrokuje grešku u fazi izvođenja ili skladištenja delova aktivnosti. Rizon [8] smatra da su omaške i propusti u istoj kategoriji, zato što se dešavaju onda kada operacija ne ide u planiranom smeru. Greške, sa druge strane, proizilaze iz svesnog razmatranja, kao što je npr. neadekvatan izbor ciljeva [9].

Razmusen [12] je predstavio ljudske greške kao klasifikaciju različitih nivoa kognitivnog procesa:

Zasnovane na veštinama – dešavaju se tokom rutinskih operacija ili izvođenja srodnih operacija, koje zahtevaju malu količinu pažnje kako bi bile izvedene, takoreći vrše se automatski. Ovakav način izvođenja može dovesti do omaški i propusta.

Zasnovane na pravilima – odnose se na greške koje se dešavaju prilikom izvođenja operacija koje su nam već iskustveno poznate, kao primena memorisanih rutina.

Zasnovane na znanju – greške koje se mogu dogoditi prilikom izvođenja novih operacija za koje ne postoje pravila, a primene se pravila koja su važila za slične, već poznate operacije.

U osnovi, veoma je teško dati zadovoljavajuću definiciju ljudskih grešaka. Često su identifikovane nakon sledeće činjenice: Ukoliko sistem radi manje uspešno nego inače – usled ljudskog uticaja ili ometanja koja je čovek mogao otkloniti – uzrok će vrlo verovatno biti identifikovan kao ljudska greška [12]. Fleksibilnost je važna osobina ljudi prilikom učenja i

Silvia Tomić

Diplomirala na Fakultetu tehničkih nauka, smer: Inženjerski menadžment, usmerenje: Menadžment ljudskih resursa sa ocenom 10,00. Upisala doktorske studije 2014. godine, takođe na Fakultetu tehničkih nauka, smer: Menadžment ljudskih resursa. Od 2009. godine zaposlena u struci, prvo kao asistent ljudskih resursa, specijalista ljudskih resursa, a potom, od januara 2016. godine kao menadžer ljudskih resursa u proizvodnoj kompaniji.



prilagođavanja sistemu, ali i izuzetan razlog zašto se upravo ljudi nalaze u sistemu. Da bi se učinak optimizovao, razvile efikasne i specifične veštine, veoma je važno da se omogući isprobavanje i eksperimentisanje sa greškama, te se ljudske greške na neki način mogu posmatrati kao neuspelim eksperimentima sa neprihvatljivim posledicama [12].

Zašto ljudi greše?

Kletz [14] je predstavio nekoliko tipova ljudskih grešaka:

Greške usled nedostatka pažnje: namera je dobra ali je preduzet pogrešan korak ili nije urađena nikakva aktivnost. Mogućnost da se desi greška može biti smanjena menjanjem radnih uslova.

Greške usled loših treninga ili instrukcija: zaposleni ne umeju da urade određen posao, ili misle da umeju pa rade pogrešno. U ovom slučaju namera je sprovedena ali na pogrešan način. Potrebno je unaprediti trening ili instrukcije ili pojednostaviti operaciju.

Greške koje se dešavaju zbog toga što su zahtevi zadataka izvan mentalnih ili fizičkih sposobnosti osobe koja treba da ih izvrši: U ovom slučaju dolazi do nepoklapanja zahteva posla i sposobnosti zaposlenih. Potrebno je promeniti radnu situaciju.

Greške usled namerne odluke da se ne poštuju odluke ili usvojen način rada. Ljudi obično misle da su pravila pogrešna ili da okolnosti mogu da podnesu izuzetke. U ovom slučaju je potrebno ispitati zašto pravila nisu poštovana. Da li neko nije razumeo razloge za postavljanje takvih pravila, da li su teška za poštovanje, da li su nadređeni ranije „gledali kroz prste“?

RAZUMEVANJE MODELA KOJI DOVODI DO POJAVE GREŠKE

Za adekvatnu analizu ljudskih grešaka i učenje iz njih neophodno je prvo razumeti model ponašanja koji može dovesti do pojave grešaka. Dekker [15] je naveo nekoliko problema vezanih za ljudski učinak koji mogu pomoći prilikom razumevanja modela ponašanja koji dovodi do pojave greške:

Kognitivna fiksacija – karakteristika spoznajne fiksacije jeste da prilikom hitnog rešavanja problema ljudi reaguju prema svojoj sklonosti, pristrasnosti. Od nesigurnih, nepotpunih i kontradiktornih podataka ljudi moraju da smisle prihvatljivo objašnjenje, što im dozvoljava da daju objašnjenje koje obuhvata podatke koji su posmatrani.

Nastavljanje plana – odnosi se na uporno držanje prvobitnog plana iako se situacija promenila i zahteva promenu plana. Donošenje odluka u dinamičnim situacijama često ima za cilj donošenje odluke ali je veći fokus na „doterivanju“ situacije.

Umor – efekat umora na nezgode je teško izmeriti i kvantifikovati jer on može biti uzrok nečega drugoga ili kombinacije drugih faktora. Jedini efektivan način da se reši ovaj problem je dobar odmor, ne kafa ili energetske napitci. Kako je teško dokazati uticaj umora na performanse, dati su sledeći efekti povezani sa umorom:

Efekat budnosti – zadaci koji zahtevaju visok nivo održane pažnje ili brzu reakciju su posebno ugroženi;

Usporavanje razmišljanja – sporiji odgovori na sve vrste zadataka koji zahtevaju razmišljanje kao što su obrazloženja, praćenje, generisanje opcija i donošenje odluka;

Efekti pamćenja – razvoj memorije je ugrožen smanjenjem pažnje;

Kruženje – takođe se naziva i „mikro spavanje“ (u trajanju oko deset sekundi), gde ljudi ne reaguju na spoljne nadražaje .

Nepotpuno ili Inertno znanje – stavljanje znanja u kontekst nije ispravno. Da bi se primenilo znanje potrebno za upravljanje situacijom, ljudi trebaju da poseduju znanje, pripreme znanje da bude upotrebljivo za nepredviđene situacije i da aktiviraju relevantno znanje onda kada se nepredviđena situacija dogodi.

Iako se pokaže da ljudi poseduju znanje u idealnim uslovima (u teoriji), isto to znanje može da manjka u nepredviđenim ili hitnim situacijama (u realnom životu). Takvo znanje zovemo inertno znanje. Kada sumnjamo na inertno znanje, potrebno je da sagledamo koliko je znanja prikupljeno, a koliko je primenjeno.

Nova tehnologija i kompjuterizacija – interakcija na relaciji ljudi-tehnologija predstavlja dominantan izvor grešaka. U nastavku su navedene neke od situacija koje mogu da se dogode:

Greška načina – korisnik je radio na jedan način na kompjuteru koji je bio ispravan ali je kompjuter bio u drugom modu.

Puno otvorenih prozora – broj otvorenih prozora u istom momentu nije ograničen i na taj način može biti teško doći do neke informacije, ako otvorimo previše prozora.

Neproveravanje unosa u kompjuter – kada ljudi rade zajedno obično proveravaju jedni druge, radi tačnosti unetih podataka. Međutim, pod pritiskom ili nemanjem volje za ponavljanjem istih stvari, ova aktivnost se može propustiti.

Opterećenje – ideja kompjuterizacije jeste da se ljudi rasterete sa poslom, međutim obično se radi na kompjuteru kada se već dosta posla nagomila. Ljudi su bili opterećeni programiranjem kada su druge stvari jednako zahtevale njihovu pažnju.

Opterećenost podacima – može se desiti da teško pronađemo podatke koji su nam potrebni u datoj situaciji jer je kompjuter preopterećen podacima ili datoteke nisu posložene.

Neprimećivanje promena – potrebno je stalno praćenje promena i novosti, što oduzima dosta vremena.

Ivana Katić

Ivana Katić, diplomirala na odseku Psihologija, Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu. Stekla zvanje Magistar poslovnog menadžmenta na odseku za Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment, Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu. Zaposlena na Fakultetu tehničkih nauka od 01.11.2007. godine kao Saradnik u nastavi za užu naučnu oblast Proizvodni sistemi, organizacija i menadžment na predmetima Psihologija rada, Poslovna komunikacija, Upravljanje ljudskim resursima. U novembru 2008. godine magistrirala na temu Preduzetnička motivacija u programima samozapošljavanja i stekla zvanje Magistar tehničkih nauka iz oblasti Industrijskog inženjerstva i inženjerskog menadžmenta, Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu, 2009. godine izabrana u zvanje Asistenta sa magistraturom. 2011. godine izabrana za Koordinatora za obavljanje stručne studentske prakse. Stekla je zvanje Doktor nauka iz oblasti Industrijskog inženjerstva i inženjerskog menadžmenta i doktorirala na temu Razvoj karijere zaposlenih u funkciji uspešnog poslovanja organizacije. U oktobru 2012. godine stekla je zvanje Docent.



Iznenadenja automatizacije – dešava se kada sistem uradi nešto što korisnik nije očekivao. Puno vremena može oduzeti istraživanje kvara ili šta je uzrokovalo problem.

Prilagođavanje procedurama – zašto ljudi ne poštuju pravila? Situacije koje se mogu dogoditi u dinamičnim sistemima mogu zahtevati jednokratne procedure jer se neke situacije dogode samo jednom. Iz tog razloga primenjivanje procedura može predstavljati osetljiv balans između prilagođavanja procedura u svetlu nepredvidljivosti i ugroženosti od činjenja drugih grešaka i čvrstog poštovanja procedure.

UČENJE IZ GREŠAKA

Učenje se dešava kada su ljudi ohrabreni da uče iz grešaka [16]. Organizacije koje imaju otvoreniji pristup greškama mogu biti profitabilne jer ove organizacije uče iz grešaka, međutim, ovaj pristup još uvek nije dovoljno zastupljen [17] i potrebno je više empirijskih potvrda. Jedan od načina da se promovišu pozitivne posledice grešaka jeste da se uspostavi sistem upravljanja greškama. Ovaj pristup pretpostavlja da se ljudske greške same po sebi ne mogu sprečiti ali je potrebno analizirati greške i preduzeti konkretne mere nakon njihovog dešavanja u vidu akcionih planova za korekciju problema i sprečavanja njegovog ponovnog pojavljivanja.

Za učenje iz grešaka preduslovi su sledeći [18]:

- Otvorena komunikacija o greškama,
- Deljenje znanja o greškama,
- Pomaganje u situacijama kada se greške dogode,
- Brza detekcija greške i kontrola štete,
- Analiziranje grešaka,
- Koordinacija rešavanja problema,
- Efektivno upravljanje greškama.

Prema Cannon-u i Edmondson-u [19], proces učenja i razvoja kompetencija nakon grešaka počinje prvo sa **identifikacijom greške ili propusta**. Kako ljudi obično previde svoje greške, kontekst rada predstavlja važnu ulogu u detekciji grešaka (npr. povratna informacija od kolega, od kontrole kvaliteta). U tom slučaju informaciju o tome da je greška učinjena, zaposleni dobijaju od kolega koji nakon njih nastavljaju proces.

Nakon toga, potrebno je da **zaposleni priznaju svoju odgovornost i da se nose sa negativnim emocijama** koje se jave u vezi sa greškom. Strah od eksponiranja, sankcionisanja i ostalih negativnih posledica obično sprečavaju pojedince da se nose sa greškom na konstruktivan način.

Treći korak je **sistematičan pristup analiziranju greške**, u smislu okolnosti u kojima se greška desila, sa ciljem prikupljanja znanja koje je neophodno da bi se ovakve situacije ponovile [20].

Na kraju, da bi proces učenja iz grešaka bio kvalitetan neophodno je obezbediti **deljenje znanja** između zaposlenih o greškama koje su se desile.

Ono što je zajedničko, prilikom definisanja ljudske greške, jeste reč učenje, koja se obično definiše kao iskustveni proces relativno trajne promene znanja ili veština [13]. Organizaciono učenje može da se realizuje jedino kroz učenje pojedinaca kao predstavnika organizacije i kroz čuvanje rezultata učenja (na primer, dokumentacije, rutine, procesi, strukture), sa ciljem da budu

na raspolaganju čak i ako pojedinci napuste kompaniju. Većina literature koja se bavi procesima učenja kroz greške se fokusira na individualce, radne grupe i druge organizacione celine [13]. Ovi različiti pristupi mogu biti integrisani u zajednički okvir učenja iz grešaka, posebno se odnoseći na uzajamno učenje, organizaciono i individualno, čime se daje dublje razumevanje procesa učenja iz grešaka.

Svaki pogled na ljudsku grešku vodi ka tome da su one ključne za individualno i organizaciono učenje. Na primer, odstupanja od organizacionih rutina i ciljeva mogu biti bazirana na individualnim greškama. Istovremeno, organizacione norme i pravila mogu pomoći zaposlenima da sami detektuju svoje greške.

Generalno posmatrano, ljudska greška predstavlja informaciju o propustima u radu. Takođe, ako se analizom ustanovi da je uzrok ljudske greške manjak znanja, nedostatak veština ili ponašanje zaposlenog, onda možemo zaključiti da je potrebno preduzeti razvojne aktivnosti sa ciljem unapređenja kompetencija zaposlenih. Suština svake analize grešaka je učenje iz grešaka [21].

Neposredno nakon učinjene greške, obično se kreira atmosfera u kojoj su mogući fleksibilniji odnosi i veća povezanost između zaposlenih, zbog zajedničkih napora da se otkrije uzrok greške. Učenje iz grešaka je, u suštini, mnogo više od prikupljanja dokaza da je nešto krenulo naopako. Učenje se tiče promene načina razmišljanja i kontinualnog unapređenja kompetencija.

ZAKLJUČAK

Učenje iz grešaka je kompleksan proces, kako za pojedince tako i za kompanije. Kako sistem raste, postaje kompleksniji i mogućnost prepoznavanja grešaka je smanjena. Takođe, otežana je konstruktivna reakcija na grešku. Kako kompleksnost raste, manji je broj osoba koje mogu da sagledaju širu sliku o situaciji koja je izazvala grešku. Tada informacija dobija veliku vrednost, a sa ciljem značajnog uvida u problem. Greške i uspesi predstavljaju informaciju o sistemu u kojem su ljudi neizbežni. Potencijal za konstruktivnu promenu, organizaciono učenje i unapređenje kompetencija „leži“ iza pojma ljudske greške [22].

LITERATURA

- [1] P. A. C. A. R. U. De Felice F, "Areview of human reliability analysis: management practices and techniques," *Global Journal of Management*, pp. 131-47, 2012.
- [2] S. M. R. I. S. R. Valentina DiPasquale.
- [3] M. S. Griffith CD, "Inclusion of fatigue effects in Human Reliability Analysis," *Reliability Engineering & System Safety*, p. 1437-47, 2011.
- [4] M. G. M. L. P. M. E. T. L. Madonna M, "Il fattore umano nella valutazione dei rischi: confronto metodologico," *Prevenzione oggi* 5 (n. 1/2), pp. 67-83, 2009.

Leposava Grubić-Nešić

Završila Filozofski fakultet, Grupa za psihologiju u Beogradu. Magistrirala na Fakultetu za preduzetni menadžment "Braća Karić" u Novom Sadu, sa temom: "Faktori motivacije za rad u organizaciji". Doktorirala na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu sa temom: "Prilog razvoju sistema spremnosti za promene u nestabilnim uslovima". Objavila niz naučnih i stručnih radova iz oblasti problema zaposlenih u procesima rada. Zaposlena na Fakultetu tehničkih nauka na predmetima: Menadžment ljudskih resursa, Motivacija za rad, Psihologija rada, Timski rad i Liderstvo.



- [5] S. M. R. I. R. Valentina Di Pasquale, "A Simulator for Human Error Probability Analysis (SHERPA)," *Reliability Engineering and System Safety*, p. 16, 2015.
- [6] C. H. Q. F. Milene Elizabeth Rigolin Ferreira Lopes, "Application of human error theories for the process improvement of Requirements Engineering," *Information Sciences*, p. 142–161, 2013.
- [7] J. Nielsen, *Usability Engineering*, Boston: Academic Press, 1993.
- [8] J. Reason, *Human Error*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.
- [9] D. Norman, *The Design of Everyday Things*, Doubleday, Business, 1990.
- [10] V. H. G. M. F. a. B. B. Rybowiak, "Error Orientation Questionnaire (EOQ): Reliability, validity, and different language equivalence," *Journal of Organizational Behaviour* 20, p. 527–47, 1999.
- [11] R. Whittingham, *The blame machine - Why human error cause accidents*, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.
- [12] J. Rasmussen, "Human errors: a taxonomy for describing human malfunction in industrial installations," *Journal of Occupational Accidents*, pp. 311-333, 1982.
- [13] T. Kletz, *An Engineer's View of Human Error*, The Institution of Chemical Engineers, 2001.
- [14] S. Dekker, *The Field Guide to Understanding 'human Error'*, Ashgate Publishing Company, 2014.
- [15] D. F. M. S. S. & K. N. Heimbeck, "Integrating errors into the training process: The function of error management instructions and the role of goal orientation.," *Personnel Psychology*, p. 333–362, 2003.
- [16] T. Peters, *Thriving on Chaos*, New York: Harper & Row, 1987.
- [17] M. F. M. B. S. S. Cathy van Dyck, "Organizational Error Management Culture and Its Impact on Performance: A Two-Study Replication," *Journal of Applied Psychology*, p. 1228–1240, 2005.
- [18] C. M. a. E. AC, "Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups," p. 161–177.
- [19] B. J. a. M. RH, "Modelling learning from errors in daily work," *Learning in Health and Social Care*, p. 121–133, 2007.
- [20] J. S. A. K. C. S. Daniel Putz, "Measuring organizational learning from errors: Development and validation of an integrated model and questionnaire," *Management Learning*, p. 511–536, 2012.
- [21] S. Dekker, *The field guide to human error investigations*, Bedford: Cranfield University Press, 2002.
- [22] S. D. R. C. L. J. N. S. David D. Woods, *Behind human error*, Ashgate Publishing Ltd, 2010.

MANAGEMENT TRAINING AND PRODUCTIVITY IN CROATIAN MSEs AND SMES

Lorena Škuflić⁴⁴

Marko Družić⁴⁵

Abstract: Empirical work done on advanced economies mostly corroborates the hypothesis that MSEs suffer from a lack of managerial quality for a variety of reasons, and that countries would greatly benefit from introducing some form of managerial training available to micro and small-sized firms. This paper assumes that the lack of quality management in smaller firms should be visible in profitability or productivity levels. The results of our analysis however are mixed. While micro firms record the lowest average profitability level of all four categories analysed, small firms on the other hand record the highest. Furthermore productivity level trends (measured by TFP) in all four categories show the opposite dynamic to what is expected.

Keywords: managerial training, MSEs, SMEs, productivity

Sažetak: Empirijske analize napravljene u razvijenim zemljama uglavnom potvrđuju hipotezu da mikro, mala i srednje velika poduzeća bilježe puno manju razinu menadžerske kvalitete, te da bi zemlje u pravilu trebale znatno profitirati od uvođenja neke vrste menadžerskog treninga koje bi bilo lako dostupno mikro, malim i srednje velikim poduzećima. Ovaj rad pretpostavlja da bi se spomenuti manjak menadžerske kvalitete trebao odraziti na profitabilnost i produktivnost tih poduzeća. Međutim rezultati naše analize ne daju jednoznačan odgovor. Dok mikro poduzeća bilježe najnižu razinu profitabilnosti od svih kategorija, mala poduzeća s druge strane bilježe najvišu. Dodatno, trendovi kretanja razine produktivnosti u sve četiri analizirane kategorije veličine pokazuju upravo suprotnu dinamiku kretanja od očekivane.

Ključne riječi: menadžerski trening, MSEs, SMEs, produktivnost

INTRODUCTION

In the last few decades, there is a growing consensus in advanced countries that the government should invest in some form of management training specifically geared to MSEs (micro and small enterprises) and SMEs (small and medium enterprises) (K. Skylar Powell & Serkan Yalcin, 2010). This conclusion was reached primarily because of three facts. First, MSEs and SMEs account for a vast majority of firms in every advanced country, and thus constitute a critical component of the overall economy (Woo, 2009). Second, management training is very scarce at this level of business activity, primarily because small and micro-sized firms either cannot afford it, or do not think it beneficial for a variety of reasons. Some of these reasons include a high turnover rate of managerial staff which makes management training redundant, a simple lack of information (OECD, 2002) etc.. Third, managerial quality represents a huge determining factor of a firm's productivity, and ultimately its chances for survival and successful growth (OECD, 2013).

⁴⁴ University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Department of Economic Theory

⁴⁵ University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Department of Economic Theory

When all these are put together, it is very simple to conclude that investing in some form of managerial training for MSEs and SMEs can potentially reap enormous benefits for the economy, because they simultaneously constitute a group that usually suffers from lack of competent management, and a group that can benefit the most from quality management, since small firms have to be highly adaptable to survive in a continually changing market (Ichniowski & Shaw, 2009). It follows that the average small firm generally has a lower productivity and profitability level than larger firms in the same industry, but has enormous potential to grow in this respect.

The purpose of this paper is to examine this story in the context of Croatian experience. Specifically we analyse the Croatian manufacturing sector to try to establish whether the same pattern visible in advanced countries (as described above) holds in the case of Croatia. We envision it as a sort of preliminary analysis into whether there is a need for managerial training in Croatia of the type seen in advanced countries.

DATA AND ANALYSIS METHODOLOGY

We use data from FINA (Financijska Agencija) which collects financial reports of every registered firm in Croatia. We opted for the manufacturing sector, because the differences in productivity between smaller and larger firms should be more pronounced in this sector simply because of large economies of scale present in it. The dataset we use covers the period from 2003 to 2013, and holds financial records for over 10 000 firms. We split the firms up by number of employees into four categories: Micro, Small, Medium and Large by the following criteria:

Firm size	Micro	Small	Medium	Large
No. of employees	<10	<50	<250	>250

Table 1 – Firm categorization criteria

Source: Authors

Lorena Škuflić

Prof.dr.sc. Lorena Škuflić is a full professor and currently the chair of the Department of Economic Theory at the Faculty of Economics and Business in Zagreb, Croatia. She published numerous scientific papers in the field of general economics, with a specific research focus on Microeconomics and Industrial Organization. She teaches full courses in Principles of Economics, Microeconomics and Industrial Economics at the undergraduate level, and Advanced Industrial Organization at the postgraduate level



The results of the split are shown in Table 2. We can see that Micro firms constitute a vast majority of the total number of firms in the Croatian manufacturing sector (almost 80% in 2013). Furthermore the number of Micro and Small firms has been continually growing in the period 2003-2013. The number of Medium and Large firms has also been growing steadily until the economic crisis of 2008, when it starts to drop and continues to do so to the end of the period. This means that not only do MSEs constitute a majority of firms in Croatia's manufacturing sector, but also that their share is growing. This makes investigating their market performance all the more worthwhile.

Year	Micro	Small	Medium	Large
2003	7444	1563	632	205
2004	7367	1582	623	199
2005	7495	1570	630	187
2006	7996	1882	657	202
2007	8187	1996	675	195
2008	8681	2094	713	192
2009	8968	2040	654	180
2010	9723	2050	667	159
2011	9883	1970	650	165
2012	9612	1884	636	152
2013	10000	1935	612	149

Table 2 – Number of firms by size category

Source: Authors

To measure market performance we opted for two variables: profitability and productivity. We calculate profitability as a share of a particular firms profits in its total assets. This is done individually for every firm, and then aggregated for the whole sector using the following equation:

$$Profit_A = \sum_{i=1}^n Profit_i$$

Where „Profit_A“ represents the aggregated profit of the whole manufacturing industry, „i“ represents the i-th firm, and „n“ the total number of firms for that particular year.

The second part of the analysis is not so straightforward. To measure overall productivity we opted for TFP (*Total factor productivity*). Total factor productivity is a measure widely incorporated into productivity analysis since Solow's (1957) seminal contribution to the field. His approach starts with the standard aggregate production function:

$$Q = A(t)F(L, K)$$

Where „Q“ represents output, „L“ and „K“ the inputs of labour and capital respectively, and „A“ represents „Hicks-neutral“ technological growth (Hicks, 1966). Next, if we take the total logarithmic differential of equation (2) we get:

$$\frac{\dot{Q}}{Q} = \frac{\dot{A}}{A} + \frac{\partial Q}{\partial K} \frac{\dot{K}}{K} + \frac{\partial Q}{\partial L} \frac{\dot{L}}{L}$$

Next, perfect competition is assumed, so the input elasticities exactly correspond to input shares in total output, which leads to:

$$\frac{\dot{A}}{A} = \frac{\dot{Q}}{Q} - w_K \frac{\dot{K}}{K} - w_L \frac{\dot{L}}{L}$$

To calculate the total factor productivity for the Croatian manufacturing sector we adopt a variant of this procedure using a modified Cobb-Douglas function, following Syverson (2010):

$$Q = TFP * L^{\alpha} K^{\beta} M^{\gamma}$$

where „Q“ represents output, „TFP“ represents total factor productivity (exactly corresponding to the Hicksian „A“ from equation (2)), and „L“, „K“ and „M“ represent the inputs of labour, capital and materials respectively, and „α“, „β“ and „γ“ are the input shares in total output. Next we take the logarithmic form of equation (5):

$$\log(Q) = \log(TFP) + \alpha * \log(L) + \beta * \log(K) + \gamma * \log(M)$$

From here using elementary operations it is easy to isolate the total factor productivity, and we get:

$$\log(TFP) = \log(Q) - \alpha * \log(L) - \beta * \log(K) - \gamma * \log(M)$$

The logarithm of TFP is calculated is by using equation (7) for every firm individually, and the results are then aggregated to the industry level using the following equation:

$$TFP_A = \sum_{i=1}^n TFP_i$$

Where: TFP_A represents aggregate TFP, TFP_i represents the total factor productivity of the i -th firm.

RESULTS

The results are shown in tables 3 and 4. Table 3 shows the profitability of firms in the Croatian manufacturing sector from 2003-2013. The results are interesting because a more complex pattern is shown than is suggested by the theory presented in the introduction. Micro firms on average have a lesser profitability level than the other categories (as shown in the last row of table 3), but on the other hand small firms have a larger profitability level than either medium or large firms. The results suggest that micro and medium firms stand to benefit most from managerial training. It is worthy to note also that Micro firms recorded a mostly positive profitability level up until the crisis of 2008, after which Micro profitability levels are constantly negative. On the other hand the productivity level results show the complete opposite to theoretical expectations. While Small and Micro firms are expected to have a lesser productivity level than Large firms because of a lack of managerial training and a high rate of managerial turnover, we find that Micro firms exhibit the largest productivity level on average for the period 2003-2013, followed by Small firms, then Medium and with Large firms at the last place. This is altogether more suprising because of large economies of scale that are expected to be present in the manufacturing industry, which should substantially boost Large firm's productivity levels. Additionally it is somewhat alarming to note that the productivity level in

Marko Družić

Dr.sc. Marko Družić is a Teaching Assistant at the Department of Economic Theory at the Faculty of Economics and Business in Zagreb, Croatia. He published several scientific papers in the field of general economics, with a specific research focus on Microeconomics, History of Economic Thought and Economic Methodology. His teaching activities include work on courses such as: Principles of Economics, Microeconomics, Political Economy of Globalization and History of Economic Thought.

all size categories (Micro, Small, Medium and Large) is constantly falling throughout the whole time period in question.

Year	Micro	Small	Medium	Large
2003	2,78	4,33	-0,18	0,52
2004	-0,07	3,33	0,81	-0,73
2005	0,24	4,43	1,47	0,87
2006	2,48	6,23	-0,57	0,79
2007	4,59	8,10	2,15	1,43
2008	0,79	3,55	-0,88	-0,48
2009	-1,82	4,55	-0,50	-2,65
2010	-3,96	0,88	0,29	-1,32
2011	-0,22	3,09	0,23	1,10
2012	-1,24	2,34	-1,36	11,64
2013	-0,21	4,77	2,40	2,59
Average	0,3	4,14	0,35	1,25

Table 3 – Profitability levels by size category, Croatian manufacturing industry, 2003-2013
Source: Authors

Year	Micro	Small	Medium	Large
2003	1,16	1,04	0,95	0,92
2004	1,17	1,05	0,96	0,91
2005	1,18	1,05	0,94	0,89
2006	1,16	1,07	0,97	0,92
2007	1,19	1,07	0,98	0,91
2008	0,83	0,81	0,72	0,70
2009	0,82	0,81	0,73	0,71
2010	0,81	0,79	0,73	0,73
2011	0,80	0,77	0,69	0,74
2012	0,81	0,76	0,71	0,74
2013	0,82	0,77	0,71	0,70
Average	0,98	0,91	0,82	0,80

Table 4 – Productivity levels by size category, Croatian manufacturing industry, 2003-2013
Source: Authors

CONCLUSION

Empirical work done on advanced economies mostly corroborates the hypothesis that MSEs suffer from a lack of managerial quality for a variety of reasons, and that countries would greatly benefit from introducing some form of managerial training available to micro and small-sized firms for a relatively small fee, or no charge at all. This paper assumes that the lack of quality

management in smaller firms should be visible in profitability or productivity levels. The results of our analysis however are mixed. While micro firms record the lowest average profitability level of all four categories analysed, small firms on the other hand record the highest. Furthermore productivity level trends (measured by TFP) in all four categories show the opposite dynamic to what is expected. Micro firms exhibit the largest average productivity level, followed by small and medium firms, with large firms taking the last place with the lowest average productivity. These are important results to take note of if any form of managerial training similar to that done in advanced countries is to be attempted by the Croatian government, because the data shows that there is no reason to think that in the Croatian manufacturing industry larger firms outperform smaller ones, and consequently no reason to think that MSEs or SMEs are in more need of managerial training than large firms.

BIBLIOGRAPHY

- Hicks, S. J. R. (1966). *The theory of wages*. P. Smith.
- Ichniowski, C., & Shaw, K. L. (2009). *Insider Econometrics: Empirical Studies of How Management Matters* (Working Paper No. 15618). National Bureau of Economic Research. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w15618>
- K. Skylar Powell, & Serkan Yalcin. (2010). Managerial training effectiveness: A meta-analysis 1952–2002. *Personnel Review*, 39(2), 227–241. <https://doi.org/10.1108/00483481011017435>
- OECD. (2002). *Management Training in SMEs*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2013). *Skills Development and Training in SMEs*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. Retrieved from <http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/9789264169425-en>
- Syversen, C. (2010). *What Determines Productivity?* (Working Paper No. 15712). National Bureau of Economic Research. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w15712>
- Woo, K. L. (2009). *Productivity increases in SMEs : with special emphasis on in-service training of workers in Korea* (Social Protection and Labor Policy and Technical Notes No. 51251). The World Bank. Retrieved from <https://ideas.repec.org/p/wbk/hdnspu/51251.html>

KONCEPT *LIFE-WORK BALANCE* ZAPOSLENIH NA VISOKOŠKOLSKIM INSTITUCIJAMA – PRIMER FAKULTETA ZA INŽENJERSKI MENADŽMENT

WORK-LIFE BALANCE CONCEPT OF THE EMPLOYEES AT THE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS – EXAMPLE OF SCHOOL OF ENGINEERING MANAGEMENT

Tatjana Ilić-Kosanović⁴⁶

Vladimir Tomašević⁴⁷

Marija Najdić⁴⁸

Sadržaj: *Koncept Life-Work Balance dobija na realnoj težini u onim oblastima ljudskog stvaranja gde je intelektualni ljudski potencijal od primarnog značaja. Institucije visokog obrazovanja i zaposleni koji rade u njima, zbog svoje specifične uloge u društvu, iziskuju širok pristup u analizi i mogućnosti da se na pravi način odredi izbalansirana zastupljenost poslovnog, ličnog i porodičnog. Disbalansi u ovoj oblasti su, u odnosu na druge oblasti poslovne delatnosti, posledica i pripadnosti određenom polu (mada manje izraženo nego ranije) i statusa zaposlenog. Balans profesionalnog i privatnog života ima visok motivacioni potencijal, ali i dalje na globalnom nivou postoje barijere u visokom obrazovanju za postizanje balansa kod zaposlenih.*

Ključne reči: *zaposleni, visokoškolske institucije, Life-Work balance, životni balans.*

Abstract: *The concept of Work-Life Balance is gaining real weight in the areas of human creation where the intellectual human potential is of primary character. Higher education institutions and their employees, because of their specific roles in society, require wide approach to the analysis and the determination to properly balance work, personal life, and family. Imbalances in this area compared to other areas of business activity are the result of belonging to a particular gender (though less than before) and the status of the employee. Work-life balance has high motivational potential, but nevertheless still, on a global level, there are barriers in higher education for employee work-life balance.*

Key words: *employees, higher education institutions, Life-Work balance, Life balance.*

1. UVOD

Iako je od kraja 20. veka tema balansa profesionalnog i privatnog života (*Work Life Balance*) donekle zastupljena u svetskoj akademskoj, stručnoj i popularnoj literaturi, balans profesionalnog i privatnog života je, i kao koncept i kao oblast istraživanja, veoma teško opisati. Istraživanja pitanja balansa profesionalnog i privatnog života zaposlenih u visokoškolskom obrazovanju su još manje zastupljena. U Srbiji je ovaj koncept u naučnom smislu gotovo nevidljiv, iako se mnoge, prvenstveno strane, korporacije bave ovim pitanjima u okviru politika upravljanja ljudskim resursima i društveno odgovornog poslovanja. Koncept je u Srbiji

⁴⁶ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd

⁴⁷ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd

⁴⁸ Visoka turistička škola strukovnih studija, Bulevar Zorana Đinđića, 152a, 11070 Novi Beograd

najzastupljeniji uglavnom u motivacionoj i popularnoj literaturi. Sam termin *Work Life Balance* je nastao 1986. godine u SAD, a tokom 1990. se počeo primenjivati u pojedinim kompanijama u SAD u smislu kreiranja i primene programa za žene sa decom. [1] Mnoge empirijske studije su pokazale da konflikt i stres koji proizilaze iz nedostatka odgovarajućeg balansa između profesionalnog i privatnog života zaposlenih utiču ne samo na pojedince i njihove porodice, već i na njihove organizacije. [2]

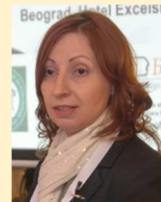
Koncept balansa privatnog i poslovnog života se uglavnom vezuje za žene, odnosno majke. [2], [3] Ekonomska kriza od 2008. je dovela do većeg uključivanja žena na tržište rada i povećanja udela „porodica sa dva prihoda“ (*Dual Income Families*), kao i usled povećane potrebe za fleksibilnim radnim vremenom. Literatura koja se bavila ovim pitanjem od 2000. se uglavnom bavila pitanjem izazova postavljenih pred zaposlene žene sa decom:

kako biti odličan roditelj i odličan zaposleni. [4] Međutim, povećano radno angažovanje žena nije dovelo do smanjenja vremena njihovog bavljenja decom, a takođe, i dalje većinu kućnih poslova obavljaju žene (kuvanje, pranje, čišćenje). [2] Starenje nacija i produženje životnog veka u razvijenim zemljama, takođe donosi novi problem, odnosno pitanje staranja o starijim članovima porodice. Neretko postoji potreba da se jedna osoba u isto vreme brine i o deci i o roditeljima ili drugim starijim članovima porodice. Mnoge žene biraju poslove u onim kompanijama koje nude fleksibilne programe ili skraćeno radno vreme. [5],[6] U pojedinim evropskim državama postoji pravna i društvena podrška za one žene koje su zbog rađanja dece napustile tržište rada na određeni vremenski period i koje žele da se vrate. [6]

Ekonomska kriza je počev od 2008. godine dovela do približavanja stavova muškaraca i žena o potrebi balansa profesionalnog i privatnog života i sve više muškaraca takođe smatra da nema dovoljno kvalitetan balans profesionalnog i privatnog života. Jedno istraživanje, koje su 2001. godine sprovedi Rutgers University i University of Connecticut, pokazalo je da 90% zaposlenih, bez obzira na pol, smatra da ne provode dovoljno vremena sa svojim porodicama. [1] Studije iz 2013. godine su pokazale da 46% muškaraca, koji su oženjeni i koji imaju decu, smatra da ne provodi dovoljno vremena sa decom. Nove generacije muškaraca, koje pripadaju tzv. Generaciji X (*Generation X*), rođenih u periodu od 1965. do 1985. godine, su danas roditelji i njihovi se životni stavovi razlikuju od stavova i vrednosti generacije svojih roditelja, odnosno posleratne generacije tzv. Bebi Bumeri (*Baby Boomer*). Oni imaju znatno veću ulogu u porodici i kući i očekuju fleksibilnije radno vreme, što zahteva nove strategije upravljanja ljudskim resursima. [2], [3], [7]

Sama priroda posla se takođe menja, pod uticajem trendova kao što su: niži stepen sigurnosti posla, veći obim posla, produženo radno vreme, i naročito razvoj informacionih tehnologija. Informacione tehnologije ne samo da nisu olakšale profesionalni život, nego su omogućile da zaposleni budu na raspolaganju poslodavcima 24 časa dnevno kroz upotrebu interneta preko

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.



mobilnih telefona i tableta. Granice između posla i privatnog života postaju neopipljive. Gotovo polovina ispitanika u SAD tvrdi da rade preterano, što dovodi do povećanja nivoa stresa, poremećaja zdravlja, i povećanja broja grešaka u poslu. [2], [8] Nedostatak balansa profesionalnog i privatnog života dovodi i do visokog nivoa stresa i zdravstvenih problema prouzrokovanih nedostatkom sna. [9] Ovdje ne treba zaboraviti da povećan nivo stresa, odnosno zdravstveni problemi koji iz njega proističu, imaju uticaj i na porast troškova zdravstvenog osiguranja, troškova bolovanja, troškova gubitka radnih sati, itd.

Mnoga istraživanja su dovela do zaključka da će u narednom periodu trend rasta potreba za balansom profesionalnog i privatnog života imati veliku stratešku ulogu na tržištu rada, naročito za pitanja regrutovanja, retencije i razvoja zaposlenih, povećanja produktivnosti, smanjenja troškova i upravljanja rizikom, ali i sprečavanja sindroma „sagorevanja na poslu“ (*Burnout*). [10] U nekim istraživanjima je 41% menadžera ljudskih resursa istaklo opasnost od gubitka zaposlenih zbog nemogućnosti da ostvare balans između profesionalnog i privatnog života na nivou od srednje do visoke, a čak 89% je zaključilo da programi fleksibilnog radnog vremena mogu da utiču na zadržavanje zaposlenih. [2] Iako poslodavci sve više razumeju probleme vezane za posledice neadekvatnog balansa profesionalnog i privatnog života zaposlenih, ipak još uvek ne postoji veliki broj inicijativa za kreiranje i implementaciju odgovarajućih programa, iako je jedna ekstenzivna studija obavljena u kompanijama u SAD, Velikoj Britaniji, Francuskoj i Nemačkoj, pokazala pozitivnu korelaciju između balansa profesionalnog i privatnog života i produktivnosti. [11] Jedno istraživanje je pokazalo da je trećina ispitanika bila primorana da u nekom trenutku odbije ponudu za posao jer nije postajala mogućnost za bilo kakav oblik fleksibilnosti u radnom vremenu, a polovina ispitanika su činili roditelji sa decom mlađom od 18 godina starosti. [12] Međutim, fleksibilni oblici rada su dostupniji zaposlenima sa višim nivoima obrazovanja, a gotovo nedostupni zaposlenima sa nižim nivoom obrazovanja (srednjoškolsko i niže). [11], [12]

Švedska je bila prva zemlja u svetu koja je još 1974. uvela mogućnost „porodiljskog“ odsustva za očeve, kao i mogućnost roditeljskog odsustva koji mogu uzeti i novi očevi i majke radi povezivanja unutar porodice. Istraživanja su pokazala da takva vrsta odsustva pospešuje i kasniju produktivnost majki na radnom mestu, kao i njihove zarade. [12] Potrebu za programima za rešavanje problema balansa između profesionalnog i privatnog života, u SAD su prvo videle privatne korporacije. Najveću barijeru u primeni ovakvih programa zaposleni vide u „radoholičarskoj“ (*Workaholic*) kulturi i nefleksibilnom menadžmentu (i višem i srednjem). [5] Visokoškolske ustanove su znatno kasnije počele da se bave ovim problemom. Ipak, kako navodi Kopes Brajanova [2], nekoliko visokoškolskih ustanova je još početkom 1990-ih shvatilo značaj podržavanja balansa između profesionalnog i privatnog života za regrutovanje i retenciju zaposlenih i osnovana je CUWFA (College and Family Work Family Association), koja se bavi integracijom privatnog i profesionalnog života nastavnog i drugog osoblja na visokoškolskim ustanovama.

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 oblasti 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. KONCEPT *LIFE-WORK BALANCE* ZAPOSLENIH NA VISOKOŠKOLSKIM INSTITUCIJAMA

Percepcija svakodnevnog radnog života nastavnog osoblja koja se kreira u javnosti je veoma slična i u Srbiji i u SAD, odnosno smatra se da nastavno osoblje ima mali broj časova, da su na svom radnom mestu u najboljem slučaju samo nekoliko sati dnevno i da imaju dugačke raspuste. [2], [4] Drugi aspekti posla su za javnost gotovo nevidljivi: priprema za nastavu, ocenjivanje radova, naučno-istraživački rad, koji podrazumeva istraživanje i pisanje radova, učešće u konferencijama, učešće u naučnim i stručnim projektima, naučnim i stručnim organizacijama i udruženjima, kao i konsultacije sa studentima i administrativni poslovi takođe oduzimaju sve više vremena. [3] U praksi, nastavno osoblje na visokoškolskim ustanovama radi daleko više od uobičajene 40-časovne radne nedelje. [4] Više autora ističe da ispitanici u mnogim studijama smatraju da je na univerzitetima zastupljena „radoholičarska“ (*Workaholic*) organizaciona kultura, koja nipošto ne podržava vrednosti balansa profesionalnog i privatnog života. [4], [13]

Rad nastavnog osoblja na visokoškolskim ustanovama takođe trpi mnoge izmene korišćenjem novih tehnologija u prenošenju znanja, i zahteva u pojačano učešće i u nastavi i u istraživanjima, kao i usled očekivane dostupnosti studentima gotovo 24 časa dnevno. [2] Ekonomska kriza i smanjenje fondova za istraživanja takođe utiče na nastavno-naučni kadar širom sveta, odnosno povećava pritisak za donošenje novca za istraživanja. Nastavno osoblje mnoge radne zadatke nosi kući (istraživanje izvora i literature, pregled studentskih radova) što ih onemogućava da se u pravoj meri posvete porodici, deci i ličnoj dobrobiti i pri čemu se povećava njihov nivo stresa. Nekoliko kvalitativnih istraživanja, sprovedenih među ženama u akademskom svetu putem polustrukturiranog intervjua, pokazala su da žene, naročito one sa porodicom, pišu naučne radove u najvećoj meri noću. [14] Studenti doktorskih studija, čiji je cilj ranije bio da nastave karijeru u akademskom svetu, sve više istražuju druge mogućnosti za nastavak karijere van akademskog sveta, što povećava opasnost od gubitka talenata. [2]

Mlađi nastavnici (čiji rang odgovara docentima u Srbiji), osećaju potrebu za većom fleksibilnošću, koja ne podrazumeva samo oslobađanje od stega svakodnevnog prijavljivanja na posao i odjavljivanja sa posla ili pisanja dnevnih izveštaja koji prikazuju detaljnu radnu satnicu, [3] već i izgradnju organizacione kulture koja podržava različite puteve karijere. Veliki broj njih smatra da je disbalans profesionalnog i privatnog života ipak samo privremen i da će se promeniti na bolje dobijanjem redovne profesure. [3]

Nastavnici na visokoškolskim ustanovama, naročito u SAD, su sve opterećeniji različitim radnim zahtevima. [15] Zahtevi za objavljivanje radova su značajno porasli i za mlađe i starije nastavno osoblje na visokoškolskim ustanovama, rokovi za postizanje stalne, odnosno redovne, profesure (*Tenure*) nisu izbalansirani, a mnoge žene se suočavaju sa problemom odlaganja materinstva do krajnjih bioloških granica da bi došle do stalne profesure. [3] Osećaj nemogućnosti postizanja ravnoteže profesionalnog i privatnog života ne pogađa samo žene, ili nastavno osoblje koje ima porodice, već i nastavno osoblje koje nema porodice oseća pojačan pritisak. [3]

Ipak, problem balansa između profesionalnog i privatnog života nastavnog osoblja na visokoškolskim institucijama najviše pogađa žene, brojna istraživanja u SAD su pokazala da, iako postoji procentualni balans između muškaraca i žena zaposlenih na visokoškolskim ustanovama, taj balans je znatno narušen kada je u pitanju menadžment visokoškolskih ustanova i kada je u pitanju redovna profesura. Žene, koje su na menadžerskim pozicijama u

visokoškolskom obrazovanju, u manjem procentu imaju porodicu u odnosu na muškarce na istim pozicijama. [4] Istraživanja su pokazala da „rano roditeljstvo“ umanjuje mogućnosti žena za napredovanje do redovne profesure (*Tenure*), 77% muškaraca koji su postali roditelji pre dobijanja redovne profesure su je zaista i dobili, a nasuprot tome, samo 53% žena koje su „rano“ postale roditelji je došlo do redovne profesure. [15] Takođe, istraživanja su pokazala da akademska karijera ometa, ne samo roditeljstvo kod žena, već i privatni život uopšte, žene su češće neudate, razvedene ili su bez dece. [15] Mnoge žene u akademskom svetu, koje su u fazi pozne karijere (posle pedesete godine života) i imaju stariju decu i balansiraniji odnos između profesionalnog i privatnog života, su u prošlosti gubile energiju na borbu za porodijsko odsustvo i vrtiće, a žene koje su rađale decu su često „tempirale“ porođaj na kraj letnjeg semestra (maj-jun) da bi što manje ometale tok školske godine. [14] Ovde se takođe se otvara i nov problem, a to je pitanje seksizma u visokom obrazovanju, odnosno različitih mogućnosti napredovanja, razlike u zaradama, ali one ne ulaze u temu ovog rada jer otvaraju mnoga nova pitanja.

Izgradnja organizacione kulture koja promoviše fleksibilno radno vreme, koju podržavaju i sprovode rektori, dekani, prodekani i rukovodioci katedri se smatra ključnim faktorom koji utiče na pozitivan balans profesionalnog i privatnog života, zadovoljstvo poslom i životom i kvalitet rada. [2] Zadatak uprava visokoškolskih ustanova je kreiranje organizacione kulture koja podržava balans profesionalnog i privatnog života u cilju omogućavanja nastavnim osoblju da postigne najbolje akademske rezultate. Studija koja je sprovedena među pripadnicima asocijacije CUWFA (College and Family Work Family Association), koja se bavi integracijom privatnog i profesionalnog života nastavnog i drugog osoblja na visokoškolskim ustanovama, pokazala je da najveće barijere za inicijative koje poboljšavaju balans između profesionalnog i privatnog života među nastavnim kadrom na visokoškolskim ustanovama obuhvataju nedostatak sredstava i resursa, nedostatak informacija o potrebama nastavnog osoblja, ali najviše nedostatak podrške i razumevanja dekana, uprave i rukovodilaca katedri. [2]

Rešenje predstavljaju različiti oblici, odnosno programi, fleksibilnog radnog vremena, kao i organizaciona podrška roditeljima. Međutim, bilo koji oblik usvojenih politika organizacione podrške balansu profesionalnog i privatnog života neće imati efekta ukoliko menadžeri i supervizori, odnosno dekani, prodekani i rukovodioci katedri, ne implementiraju te politike i

Marija Najdić je rođena 29.01.1979. godine u Beogradu. Na Fakultetu za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta Singidunum u Beogradu diplomirala je 2006. godine, magistrirala 2010. i



doktorirala 2014. godine. Autor je više radova objavljenih u domaćim i međunarodnim časopisima, od kojih se posebno izdvajaju monografija *Emocionalno brendiranje u turizmu zadužbine Andrejević* iz 2012. godine, i monografija *Stil života srpskih turista zadužbine Andrejević* iz 2015. godine. Oblast naučnog interesovanja: marketing, psihologija i turizam. U 2014. godini bila je angažovana kao profesor na predmetima *Project Management* i *Tourism Product Development* na IMC Fachhochschule Krems/University of Applied Sciences Krems, Department of Tourism and Leisure Management i kao asistent za naučnu oblast *Ponašanje potrošača* na Univerzitetu Singidunum u Beogradu. U 2016. godini birana je u zvanje profesora na Visokoj turističkoj školi u Beogradu za oblast *Turizam i hotelijerstvo* gde trenutno radi kao profesor na predmetima *Osnovi menadžmenta* i *Marketing u turizmu*.

ne dele iste vrednosti. Mnogi nastavnici, naročito žene, izbegavaju da se uključe u bilo koji program fleksibilnog radnog vremena ukoliko ne osećaju da postoji podrška menadžmenta. [2] Jedno istraživanje na University of California je pokazalo da je 75% profesora ženskog pola sa decom izrazilo interesovanje za skraćeno radno vreme, ali se, kada se ta opcija zaista pojavila 2006. godine, samo nekoliko prijavilo za takav program. [9] Nedostatak interesovanja za takav program potiče iz straha da će onemogućiti kretanje ka redovnoj profesuri, odnosno da prihvatanje takvog programa pokazuje nedostatak posvećenosti akademskoj karijeri, bez obzira da li ta osoba zadovoljava zahteve za profesuru u pogledu kvaliteta i kvantiteta objavljenih radova i drugih kriterijuma. Pitanje diskriminacije žena, žena – roditelja i muškaraca - roditelja u visokoškolskim ustanovama u različitim kulturama u svetu je tema za novo istraživanje.

Visokoškolske institucije, koje grade organizacionu kulturu koja poštuje balans privatnog i poslovnog života svojih zaposlenih, izgrađuju odgovarajuće programe regrutovanja zaposlenih, beneficija za zaposlene i obučavanja lidera kako da u svoje odluke uključe koncept balansa privatnog i poslovnog života, ali je čak i u SAD još uvek ovakva politika nedovoljno zastupljena. [2] Na nivou Evropske unije su se na primeru Švedske, Velike Britanije i Nemačke vršila istraživanja radi izrade strateške platforme koja će ukazati na definisanje i rešavanje problema balansa profesionalnog i privatnog života zaposlenih, naročito žena, na visokoškolskim institucijama, [16], [17] ali će proći još dosta vremena pre nego što se zaključci istraživanja usvoje i primene.

3. KONCEPT *LIFE-WORK BALANCE* I ZAPOSLENI NA VISOKOŠKOLSKIM INSTITUCIJAMA – PRIMER FAKULTETA ZA INŽENJERSKI MENADŽMENT

Na osnovu analize teorijskih koncepata balansa profesionalnog i privatnog života u visokoškolskom obrazovanju, postavilo se pitanje balansa profesionalnog i privatnog života nastavnog osoblja na visokoškolskim ustanovama u Srbiji. Kao uvod u jedno ekstenzivno empirijsko istraživanje na većem uzorku, u periodu od 24. do 28. oktobra 2016. na Fakultetu za inženjerski menadžment su putem strukturiranog intervjua intervjuisani profesori u svim zvanjima. Ukupno je intervjuisano 26 profesora, od toga 4 redovna, 9 vanrednih i 13 docenata. Nisu intervjuisani nastavnici jezika, kao ni asistenti i saradnici u nastavi.

Svim ispitanicima je postavljeno pet zatvorenih (očekivan odgovor: da ili ne) i dva otvorena pitanja vezana za balans privatnog i profesionalnog života:

- I. Da li ste zadovoljni balansom profesionalnog i privatnog života?
- II. Da li provodite dovoljno vremena sa porodicom?
- III. Da li radite više od 40 časova nedeljno?
- IV. Da li posao „nosite kući“?
- V. Da li institucija dozvoljava fleksibilne oblike radnog vremena?
- VI. Navedite profesionalne aktivnosti koje vam oduzimaju najviše vremena na Fakultetu.
- VII. Navedite profesionalne aktivnosti koje vam oduzimaju najviše vremena kod kuće.

Na prvo pitanje je 76% profesora odgovorilo sa ne, a 26% sa da, međutim, sa da su odgovorili svi profesori koji su u zvanju redovnog profesora, ali ni jedan koji je u zvanju vanrednog profesora ili docenta. Na drugo pitanje je 69% profesora odgovorilo sa ne, a 31% sa da, od toga su sa da odgovorili svi profesori u zvanju redovnog profesora i dva profesora u zvanju vanrednog profesora, ali ni jedan docent. Na treće i četvrto pitanje je 100% profesora odgovorilo sa da. Na peto pitanje je 81% profesora odgovorilo sa da, od toga je 100% redovnih profesora odgovorilo sa da, kao i 78% vanrednih profesora i 77% docenata. U ovoj fazi nisu

uzeti u obzir elementi kao što je pol intervjuisanih profesora, jer je 100% intervjuisanih redovnih profesora i 89% vanrednih profesora muškog pola, dok je kod docenata čak 61,5% kadra ženskog pola.

Kao profesionalne aktivnosti koje oduzimaju najviše vremena na Fakultetu identifikovani su: predavanja, vežbe, konsultacije, mentorski rad na završnim radovima, aktivnosti katedre, promotivne aktivnosti Fakulteta, učešće u konferencijama, gostujuća predavanja, kao i administrativni poslovi. Kao profesionalne aktivnosti koje oduzimaju najviše vremena kod kuće identifikovani su: istraživanje i pisanje naučnih i stručnih članaka, priprema predavanja, čitanje različitih naučnih i stručnih materijala i informisanje putem različitih medija.

Na osnovu odgovora dobijenih u okviru sprovedenih intervjua, u sledećoj fazi, opravdano je ekstenzivno istraživanje balansa profesionalnog i privatnog života nastavnog osoblja na visokoškolskim ustanovama, gde bi se uključili i nastavnici jezika i asistenti i saradnici u nastavi. Planirano je kreiranje jednog upitnika koji će omogućiti anketiranje profesora na više visokoškolskih ustanova, uključujući Fakultet za inženjerski menadžment, Visoku turističku školu strukovnih studija Beograd i Univerzitet „Union Nikola Tesla“, kao i statističku obradu podataka i dobijanje preciznijih kvantitativnih parametara koji ukazuju na pitanje balansa profesionalnog i privatnog života nastavnog osoblja u Srbiji.

ZAKLJUČAK

Kao početak zaključka, može nam poslužiti rečenica jedne ispitanice istraživanja sprovedenog u SAD, vezanog za balans profesionalnog i privatnog života: „Nikada ne stajem. Ne znam gde prestaje posao, a počinje život. Gledanje televizije, čitanje, sve je vezano za posao. Razmišljam šta mogu da iskoristim za posao.“ [18] Balans profesionalnog i privatnog života zaposlenih je pitanje koje će sve više dolaziti do izražaja i u korporativnom i u akademskom svetu. Pitanje balansa profesionalnog i privatnog života u akademskom svetu će se i dalje dodatno komplikovati, pored uobičajenih pitanja pripadnosti polu, roditeljstva, mogućnosti napredovanja, uticaja novih tehnologija, i činjenicom da zaposleni u akademskom svetu mnoge profesionalne aktivnosti mogu da obavljaju i obavljaju kod kuće, što dodatno opterećuje privatni život i kreira tenziju.

LITERATURA

- [1] Lockwood, N. (2003) Work/Life Balance. Challenges and Solutions. *Research Quarterly* 2003, 2. SHRM: Alexandria, VA.
- [2] Koppes Bryan, L., Wilson, C. A., (2015) *Shaping Work-Life Culture in Higher Education. A Guide for Academic Leaders*. Routledge: New York, London.
- [3] Philipsen, M. I., Bostic, T. B. (2010) *Helping Faculty Find Work-Life Balance. The Path Forward Family Friendly Institutions*. Josey Bass: San Francisco, CA.
- [4] Castaneda, M., Isgro, K., (Ed.) (2013) *Mothers in Academia*. Columbia University Press: New York, NY.
- [5] Bushouse, B. K. (2013) Supporting Academic Mothers: Creating a Work Environment with Choices. In Castaneda, M., Isgro, K., (Ed.) (2013) *Mothers in Academia*. Columbia University Press: New York, NY, pp. 213-227.
- [6] Bayer, M., Brinkjaer, U, Plauborg, H., Rolls, S. (Ed.) (2009) *Teachers' Career Trajectories and Work Lives*. Springer: London, New York.

- [7] Stone-Johnson, C., (2009) *Regenerating Teacher*. In Bayer, M., Brinkjaer, U, Plauborg, H., Rolls, S. (Ed.) (2009) *Teachers' Career Trajectories and Work Lives*. Springer: London, New York.
- [8] Connolly, R., Ghodsee, K. (2011) *Professor Mommy. Finding Work-Family Balance in Academia*. Rowman and Littlefield Publishers Inc.: Plymouth, UK.
- [9] Cotteril, P., Jackson, S., Letherby, G. (Ed.) (2007) *Challenges and Negotiations for Women in Education*. Springer: Dordrecht, Netherlands.
- [10] Harrington, B., Van Deusen, F., Sabantini Fraone, J. (2014) *The New Dad: Take Your Leave*. Boston College Center for Work and Family. Preuzeto 10. oktobra 2016. Sa <http://www.bc.edu/content/dam/files/centers/cwf/news/pdf/BCCWF%20The%20New%20Dad%202014%20FINAL.pdf>
- [11] Council of Economic Advisors. Executive Office of the President of the United States. (2014) *Work-Life Balance and the Economics of Workplace Flexibility*. Council of Economic Advisors. Executive Office of the President of the United States: Washington, DC. Preuzeto 4. oktobra 2016. sa https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/updated_workplace_flex_report_final_0.pdf
- [12] Acker, S., Armenti, C. (2004) Sleeples in Academia. *Gender and Education*, Vol. 16, No. 1, March 2004.
- [13] Jenter, A., Keller, A., Rödde, U. (2011) *Quality in Academia and Life, A Joint Strategy to Improve Work-Life Balance*. GEW, UCU and SULF: Frankfurt: DE.
- [14] Ryan, M. K., Peters, K. (2014) *Leadership and Work-Life Balance*. Leadership Foundation for Higher Education: London, UK.
- [15] Kodz, J., Harper, H., Dench, S. (2002) *Work-Life Balance: Beyond Rhetoric*. The Institute for Employment Studies: Brighton, UK.
- [16] Sandor, E. (2011) *Part Time Employment in Europe, European Company Survey 2009*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Dublin, IE.
- [17] Jennings, K. N., (2007) *In the Balance: Work/Life Balance of Senior Development Professionals within Higher Education*. Retrospective Theses and Dissertations. Paper 15892. Iowa State University: Ames, IA.
- [18] Wiik, K. E., (2013) *Work-life Balance for Administrators in the Academy: under Ideal Worker Pressure*. Dissertations and Theses (ETDs). Paper 1849. Seton Hall University: South Orange, NJ.

SATISFAKCIJA KAO NAČIN POSTIZANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI I LOJALNOSTI POTROŠAČA

SATISFACTION AS A WAY OF ACHIEVING A COMPETITIVE ADVANTAGE AND CUSTOMER LOYALTY

Aleksandra Brakus⁴⁹

Goran Dašić⁵⁰

Dejan Gligović⁵¹

Sažetak: Cilj rada je da pokaže da se danas kompanije suočavaju sa velikom konkurencijom kako na lokalnom tako i na globalnom tržištu. Neophodno je da pređu sa filozofije proizvoda i prodaje na marketing filozofiju koja će im omogućiti opstanak na surovom tržištu i ostvarivanje satisfakcije potrošača. Osnova za dobro osmišljenu marketing strategiju čine čvrsti odnosi sa kupcima koji su najveće bogatstvo svake kompanije. Satisfakcija je presudan element prilikom kupovine proizvoda i predstavlja ključ zadržavanja potrošača i ostvarivanja odnosa lojalnosti.

Ključne reči: satisfakcija, konkurentsko tržište, lojalnost potrošača

Summary: The aim of this paper is to show that today, companies face with the great competitions as on the local and so the global market. It is necessary to move from philosophy of product and sales to the marketing philosophy that will help them to survive in the cruel market and achieve customer satisfaction. The basis for a well-designed marketing strategy consists of the solid relationships with customers who are the biggest wealth of any company. Satisfaction is a crucial element in purchasing of products and it is a key of keeping customer and realization of relationships of loyalty.

Key words: satisfaction, competitive market, consumer loyalty

UVOD

Marketing kao poslovna koncepcija označava stav menadžmenta prema ulozi preduzeća u privredi i društvu i znači usmerenost ka zadovoljenju identifikovanih potreba potrošača u određenim proizvodima i uslugama, uz ostvarenje dobiti (profita) [1].

Ovaj koncept naglašava da tržišno orjentisana preduzeća prvo moraju da definišu koje to koristi potrošači očekuju da zadovolje kupovinom proizvoda i usluga i da prema tome formulišu svoje marketing strategije. Potrebe potrošača su u fokusu preduzeća koja primenjuju maketing koncept i koja žele da budu uspešna na tržištu „ugrađujući“ više vrednosti u svoje proizvode i usluge i na taj način ostvare viši nivo satisfakcije potrošača.

⁴⁹Visokaškola modernog biznisa

⁵⁰Visokaškola modernog biznisa

⁵¹Visoka škola modernog biznisa

Možemo slobodno reći da je marketing koncept svojevrsni katalizator da se što bolje definišu i zadovolje potrebe potrošača u konkurentskim tržišnim uslovima. Suština marketing orjenatacije preduzeća je da na profitabilan način zadovolje potrebe i želje potrošača. Istraživanja koja su sprovedena u razvijenim zemljama pokazala su da preduzeća koja su usvojila marketing koncept iskazuju superiorne vrednosti. U tome razlikuju se preduzeća koja primenjuju *reaktivnu* marketinšku orjentaciju – razumeju i zadovoljavaju iskazane potrebe potrošača; preduzeća koja su privržen *proaktivnoj* marketinškoj orjentaciji – fokusiraju inovacije i skrivene potrebe potrošača, i preduzeća koja praktikuju obe navedene orijentacije odnosno totalnu marketinšku orjentaciju [2].

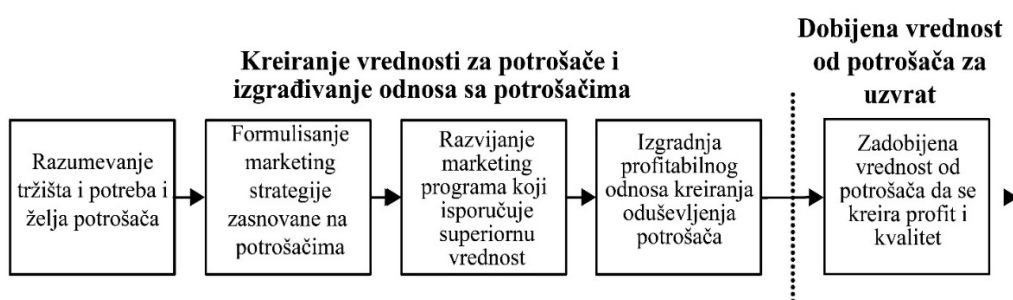
MARKETING KONCEPT U FUNKCIJI SATISFAKCIJE POTROŠAČA

Suština marketinga je da se u konkurentnim tržišnim uslovima identifikuju, a zatim zadovolje ljudske i društvene potrebe. Marketing orjentacija koja u fokusu ima potrošače je proces a ne povremena aktivnost i zbog toga ovom konceptu pripada istaknuto mesto u upravljanju preduzećem.

Da bi ispunio ciljeve obe strane u razmeni kupaca i prodavaca marketing preduzeća mora da: otkrije potrebe i želje potencijalnih potrošača
da ih zadovolji na adekvatan način. [3]

Kroz jednostavan model marketig procesa koji sadrži pet koraka može se objasniti suština marketing koncepta. Početak ovog modela je u razumevanju tržišta i istraživanju potreba, želja i zahteva potencijalnih kupaca kako bi se na osnovu tih informacija ponudili proizvodi i usluge koji će ispuniti očekivanja potrošača. Zatim, formuliše se adekvatna marketing strategija (segmentacija, targetiranje, pozicioniranje) i kreiranje i isporučivanje vrednosti da bi se obezbedio što viši nivo satisfakcije potrošača.

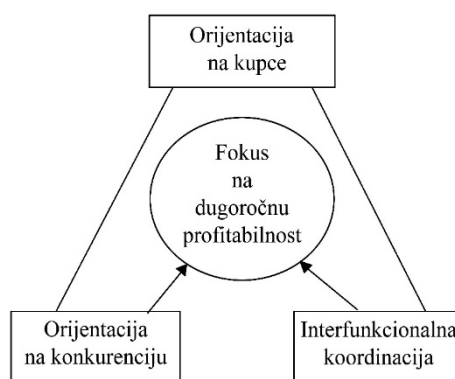
Vrhunac predstavlja isporučivanje superiorne vrednosti koja preduzeće čini jedinstvenim u očima potrošača. Dobijena vrednost od potrošača znači da preduzeće kreira profit i kvalitet i uspostavlja trajnu saradnju između preduzeća i potrošača kroz razvoj partnerskih odnosa koji će obezbediti stabilnost poslovanja.



Slika 1. Jednostavan model marketing procesa [4].

Mnogi autori navode da marketing koncept uključuje sledeća tri ključna aspekta:
orjentacija na kupce - potrošače
orjentacija na konkurenciju i
interfunkcionalna koordinacija [5].

Potrošači su početna tačka svih marketing aktivnosti i pribavljanje informacija o njima je osnova formiranja ponude preduzeća, kreiranje dodatne vrednosti kojom će se povećati satisfakcija potrošača. Orijentacija na konkurenciju je veoma značajna za preduzeće i podrazumeva neprekidan proces takmičenja koji se zasniva na analiziranju dobrih i loših strana u strategijama i taktikama aktuelnih i potencijalnih rivala preduzeća. Preduzeća moraju težiti visokom stepenu interfunkcionalne koordinacije među poslovnim funkcijama i na taj način obezbediti sebi stabilan razvoj na tržištu. Marketing mora da ima šire domete i da prožima i druge poslovne funkcije i podstiče internu i eksternu integrisanost preduzeća kao uspešne celine.



Slika 2. Elementi marketing orijentacije preduzeća [6].

Iz svega ovoga se može zaključiti da preduzeća koja su usvojila marketing koncept žele da zadrže postojeće i pridobiju nove potrošače i nastoje da zadovolje njihove želje i potrebe i na taj način maksimiziraju profit. Umesto filozofije proizvodi i prodaj usmerene na proizvod, prešlo se na filozofiju oseti i guraj koja je usmerena na potrošača. Umesto da se potrošač lovi on se neguje. Preduzeća ne traže prave kupce za svoj proizvod, već prave proizvode za kupce. Marketing počinje istraživanjem tržišta, u fokusu su potrebe i želje potrošača, a sredstvo za ostvarivanje cilja je integrisani marketing. Uspostavljanje odnosa odanosti između preduzeća i njenih ciljnih grupa, predstavljaju osnovni cilj marketinških komunikacija u savremenom poslovanju.

Marketinške komunikacije predstavljaju ključnu komponentu savremenog marketinga, i predstavljaju sve komunikacijske aktivnosti između organizacije i njenih ciljnih grupa, a sve to u cilju povećanja prodaje. One su veoma bitne za funkcionisanje preduzeća jer se pomoću njih informišu sadašnja i potencijalna publika o proizvodima, uslugama i uslovima prodaje.

Marketinške komunikacije predstavljaju skup svih komunikacijskih aspekata instrumenata marketing miksa, kojima se nastoji da se utiče na svest i ponašanje sadašnjih i potencijalnih kupaca, potrošača i korisnika. Sve to u pravcu njihove motivacije za kupovinom proizvoda i usluga, i stupanja u dugoročne odnose sa konkretnom organizacijom, bazirane na međusobnom poverenju i lojalnosti.

Orijentacija na potrošače je ključni aspekt marketing koncepta. Preduzeća koja su usvojila ovaj koncept proizvode proizvode i usluge koji su namenjeni zadovoljenju potreba potrošača. Preduzeća koja poseduju veštinu razumevanja i zadovoljavanja potrošača tržišno su orjentisana.

Tržišno orjentisana preduzeća imaju perspektivu samo ako efikasno i efektivno identifikuju i zadovoljavaju potrebe i želje potrošača u uslovima sve jače konkurencije. Marketing kreira i isporučuje vrednost potrošačima. Vrednost je subjektivna i neopipljiva kategorija koju određuje potrošač. Isporučivanje superiorne vrednosti podrazumeva dominaciju pozitivnih koristi za potrošače u poređenju sa ponudom konkurentskih preduzeća.

Marketing ne sme da se prepusti samo ljudima iz marketing sektora. Mnoga preduzeća ne primenjuju marketing koncept do momenta kada zapadnu u ozbiljne poteškoće u prodaji. To su preduzeća koja nisu shvatila da ključ uspeha zavisi od stepena u kojem su potrošači zadovoljni.

Potrošači svoja očekivanja u vezi proizvoda i usluga zasnivaju na predhodnim iskustvima, mišljenjima i stavovima drugih (porodica, prijatelji). Oni formiraju očekivanja pre kupovine proizvoda i usluga. Ono što se mora uzeti u obzir su društvene norme i rituali u kupovini proizvoda i usluga koje utiču na očekivanja potrošača i njihov izbor u kupovini. Što su potrošači obrazovaniji to je nivo zadovoljstva veći. Informacije o potrebama potrošača koje se prikupljaju marketing istraživanjem bitan su izvor preduzeća kako da se na najbolji način zadovolje individualne potrebe potrošača. Ono što potrošači smatraju vrednošću nekog proizvoda nije samo pitanje kvaliteta proizvoda i usluga. Marketing istraživanja imaju za cilj da pokušaju da opišu i objasne navike i iskustva potrošača u kupovini [7].

SATISFAKCIJA POTROŠAČA

Da li će kupac biti zadovoljan nakon kupovine, zavisi od toga koliko ponuda ispunjava njegova očekivanja. U principu, satisfakcija je osećanje zadovoljstva ili razočarenja neke osobe koje proističe iz poređenja percipiranog učinka (ili rezultata) nekog proizvoda u odnosu na očekivanja. Ako je učinak manji od očekivanja, kupac je nezadovoljan. Ako ipak učinak ispunji njegova očekivanja, kupac je zadovoljan. Ukoliko učinak premaši očekivanja, kupac je veoma zadovoljan ili oduševljen [8].

Uprkos brojnim istraživanja koja su sprovedena u proteklih nekoliko decenija, nije došlo do formulisanja jedinstvene i sveobuhvatne definicije satisfakcije potrošača. Naime, u literaturi iz oblasti marketringa i ponašanja potrošača još nije, eksplicitno ili implicitno, određena opšte prihvaćena definicija satisfakcije potrošača. [9].

Takvo stanje u velikoj meri ograničava i sputava i akademske krugove i profesionalce iz prakse da unapređuju saznanja vezana za satisfakciju i primenjuju ih u praksi. Odsustvo opšte ili barem sveobuhvatnije definicije onemogućuje dizajniranje i razvoj odgovarajućih aktivnosti i mera

Aleksandra Brakus

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.



koje bi olakšalo upravljanje na način koji bi omogućio postizanje viših nivoa satisfakcije odnosno oduševljenja.

Razlozi za to su brojni. Za uspešno definisanje koncepta satisfakcije potrošača moraju se uzeti u obzir proizvodi i usluge, njihove karakteristike, specifičnosti, i atributi koji na određeni način utiču na potrošače odnosno stvaranje određenih emocija, ali i potrošači sa svojim očekivanjima, potrebama, željama, emocijama, raspoloženjem i karakteristikama ličnosti.

Kompanije koje usmeravaju punu satisfakciju treba da shvate da je neophodno da se posvete i svim stejkholderima – svim interesnim grupama. Dobavljači, zaposleni, trgovci, akcionari predstavljaju vrednu imovinu jednog preduzeća. Zbog svega toga mora im se posvetiti velika pažnja i pružiti maksimalna satisfakcija koja će uz sve napore dovesti do konkurentске prednosti i bolje pozicioniranosti preduzeća u svesti potrošača. Oni stvaraju svoja očekivanja na osnovu predhodnih iskustava koja su vezana za kompaniju, na osnovu saveta prijatelja i na osnovu informacija koje su dobili putem marketinških komunikacija koje kreira određena kompanija na tržištu i od konkurenata. Ako se suviše obećava potrošačima, a ne ispune se obećanja, potrošači će biti razočarani.

Dejan Gligović

Rođen 1962. godine u Orahovici, Republika Hrvatska. Završio ekonomski fakultet u Osijeku, a magistarske i doktorske studije na ekonomskom fakultetu u Subotici. U MUP-u Republike Srbije radio od 1991 – 2004 godine. U NLB banci na mestu direktora Filijale Subotica bio zaposlen od 2005 – 2012 godine. Danas radi u Visokoj Školi Modernog Biznisa iz Beograda u zvanju docent na katedri za menadžment.

Ako su suviše mala obećanja i putem marketinških komunikacija se ne privuče pažnja kupaca, kompanija gubi potrošače. U najuspešnijim kompanijama smatraju da je ključ uspeha da obećanja i učinak budu u skladu.

Satisfakcija potrošača je osećanje zadovoljstva ili razočaranja koje je rezultat poređenja performansi proizvoda sa očekivanjima. [10] Generalno, satisfakcija predstavlja ispunjenost očekivanja potrošača u pogledu zadovoljenja njihovih potreba.

Prilikom definisanja satisfakcije može se praviti razlika između termina potrošač i kupac. Po nekim autorima, satisfakcija je stanje koje je rezultat korišćena proizvoda i/ili usluga, tako da bi trebalo koristiti samo termin potrošač i ovaj koncept je u literaturi poznat kao makro model satisfakcije. [11]

Krajni cilj svakog preduzeća koje je usvojilo marketing koncept, je lojalnost potrošača. Lojalnost potrošača se kreira kada se kompanija opredeli za dugoročni pogled na marketing.

Kreiranje i isporučivanje vrednosti vodi ka satisfakciji potrošača koja je neophodan, ali ne i dovoljan uslov njihove lojalnosti. Cilj menadžmenta odnosa sa kupcima (Customer Relationship Management - CRM) jeste da se stvori velika vrednost za kupce.

Zadovoljan kupac postaje lojalan kupac kompanije, kupuje više njenih proizvoda, povoljno se izražava o njoj i njenim proizvodima i uslugama, manje je osetljiv na cenu, daje kompaniji ideje u vezi sa proizvodima i uslugama [12].

Menadžment totalnog kvaliteta (Total quality management – TQM) predstavlja pristup u čitavoj organizaciji za stalno poboljšanje kvaliteta svih njenih procesa, proizvoda i usluga.

Korišćenjem informacione tehnologije, nude se nove šanse zaposlenima u marketingu da stvore poslovnu vrednost kroz usmeravanje aktivnosti marketing komunikacije na one kupce na koje će najviše uticati specifične ponude, u pravo vreme, kada su oni spremni na kupovinu.

Marketing menadžeri se često suprotstavljaju promenama vođenim informacionim tehnologijama, smatrajući ih pretnjom i ograničenjem njihove kreativnosti.

Prihvatanjem marketing koncepta znači da kompanija usmerava svoj napor na satisfakciju potrošača kao način ostvarenja rentabilnosti. To podrazumeva da su svi zaposleni usmereni na satisfakciju potrošača, i to se može postići isporukom superiorne vrednosti. Samo zadovoljni potrošači imaju želju da kupuju proizvode i usluge od organizacije [13].

Kompanije moraju da budu sposobne da stvore visoku vrednost u odnosu na konkurente. Konkurentska prednost je sposobnost kompanije da na jedan ili više načina stvori ono na šta konkurenti ne mogu ili neće da odgovore [14].

Po mnogima, osnov za sticanje relativno trajne konkurentske prednosti, danas je isporuka superiorne vrednosti potrošačima. Konkurentska prednost će se sticati otkrivanjem novih načina da se izađe u susret zahtevnim vrednostima za potrošače. Nove tehnologije to mogu da omoguće.

FAKTORI KOJI UTIČU NA ZADOVOLJSTVO KUPACA

Satisfakciju potrošača određuje prisustvo određenih faktora koji često predstavljaju ključni dodatak za zadovoljavanje specifičnih potreba potrošača, odnosno ispunjenja očekivanja. Ti faktori se ogledaju u nekim posebnim, dodatnim karakteristikama i osobenostima proizvoda i/ili usluga koje su usklađene sa specifičnim potrebama potrošača.

Glavni faktori koji utiču na ispunjenje očekivanja potrošača, odnosno satisfakciju su:
okruženje,
karakteristike proizvoda i/ili usluga,
kvalitet proizvoda i/ili usluga,
isporučena vrednost.

Okruženje često predstavlja glavni faktor koji utiče na formiranje stavova i slike o određenim proizvodima i/ili uslugama. Kada se govori o okruženju u ovom kontekstu obično se misli na najbliže okruženje potrošača koju obično čini porodica, familija, prijatelji, kolege i sl. Međutim, sa razvojem informaciono-komunikacione tehnologije, a prevashodno interneta i društvenih mreža, povezivanje ljudi poprimilo je jednu sasvim novu dimenziju. Direktan kontakt, ljudi su zamenili interaktivnom komunikacijom preko računara ili pametnog telefona. Word-of-mouth kao poznata marketing tehnika, razvojem društvenih mreža dobila je jednu sasvim novu dimenziju: formiranja stavova i očekivanja bez direktnog kontakta ili pod uticajem nepoznatih ljudi.

Karakteristike proizvoda i/ili usluga u funkciji satisfakcije potrošača usko su povezani sa potrebama i željama potrošača. Da bi dovele do određenog nivoa satisfakcije karakteristike moraju u potpunosti da se poklapaju sa potrebama i željama.

Kvalite proizvoda i/ili usluga je odrednica koja itekako utiče na satisfakciju potrošača. Kvalitet je subjektivna kategorija koja se različito doživljava. Kvalitet se obično percipira statusno

pozitivno, kao nešto dobro, superiorno i slično. Razlika između dimenzije kvaliteta proizvoda i dimenzija kvaliteta usluga određena je specifičnošću usluga.

Isporučena vrednost može se posmatrati kao finansijski trošak, odnosno uložena sredstva, ali i kao uloženi trud i napor za kupovinu. Nezavisno od pristupa utvrđivanja vrednosti, potrošači će nastojati da je maksimiziraju u cilju postizanja što većeg nivoa satisfakcije.

ZAKLJUČAK

Izazov za marketing menadžere je da identifikuju suštinsku vrednost koja će biti ponuđena kupcu, odnosno na vrednost na koju će kupac moći da utiče i da određuje elemente koje želi.

Da bi se stvorila prava osnova za primenu koncepta marketinga odnosa, marketing menadžeri moraju biti neposredni učesnici u procesu obezbeđivanja fleksibilnog sistema za sakupljanje, čuvanje, razumevanje, emitovanje i prijem podataka potrebnih da se formira potrebno znanje o svakom kupcu.

Tradicionalni marketing je baziran na principu segmentacije tržišta, tačnije na principu utvrđivanja dovoljno velikih grupa kupaca sa potrebnim sličnim karakteristikama unutar jedne grupe i dovoljnim razlikama u odnosu na ostale grupe. Ali desile su se značajne promene u potrebama i zahtevima kupaca, koji su sve sofisticiraniji, a kupci su sve stručniji i informisaniji. Tehnologije postaju zastarele iz dana u dan, a velikom brzinom se umnožavaju konkurentne organizacije i konkurentni proizvodi.

Očekivanja kupaca su sve veća, organizacije koje sve češće uključuju nove tehnologije u komunikaciju, interne procese i proizvodnju, susreću se sa ovim očekivanjima kupaca i same ih oblikuju sve višim standardima performansi i vrednosti proizvoda i usluga. Nakon masovnog marketinga i marketinga usmerenog ka grupama potrošača, relacionim marketingom se određene aktivnosti planiraju i realizuju po meri konkretnih kupaca.

Zbog nedostatka interakcije sa primaocima poruke, oglašavanje bi trebalo da se udružuje sa ostalim instrumentima marketing miksa. Komunikacija putem elektronske pošte predstavlja personalizovanu marketing komunikaciju, pomoću koje je moguće kupca informisati, podsetiti ili ubediti da kupi proizvod, a da se pri tome on oseća polaskanim.

Integrisana marketinška komunikacija bi trebalo da zameni koncept tradicionalne marketing komunikacije. Jednosmernu komunikaciju sa kupcima treba dopuniti dvosmernom komunikacijom, radi uključivanja kupaca u sve aspekte odlučivanja. Sve ovo nam govori da treba da se izvrše promene u marketing koncepciji, da bi se obezbedilo uspešno poslovanje u skladu sa najnovijim trendovima.

Odnosi sa kupcima bazirani na lojalnosti vode ka formiranju neke vrste partnerstva između organizacije i njenih kupaca, kojim se garantuje ostvarivanje dugoročnih rezultata.

Primenom marketinga odnosa izazivaju se značajne promene u poslovanju čitave organizacije, uključujući njen menadžment, vođstvo, ljude, tehnologiju, znanje, itd. Ukoliko se u organizaciji donese odluka o uvođenju relacionog marketinga, mora se pre toga izvršiti proračun isplativosti, koji će se zasnivati na odnosu ulaganja i očekivanih efekata. Sama inicijativa primene koncepta marketinga odnosa mora biti argumentovana i ukoliko je neophodno uvesti promene, mora se obrazložiti tvrdnja da on može da rezultira pozitivnim efektima.

Marketing odnosa obezbeđuje koristi koje se ogledaju u razvijanju veće privrženosti kupaca konkretnoj organizaciji, obezbeđivanju povoljnog okruženja za inoviranje i motivisanje kupaca da učestvuju u stvaranju simbioze sa zajednicom.

Osnovne prepreke uvođenja koncepta marketinga odnosa proističu iz poslovanja i principa poslovanja samog preduzeća.

Saradnja sa kupcima je značajna zbog toga što se oni uključuju u razvoj postojećeg proizvoda i daju smernice za konačno rešenje, čime se postupak testiranja i plasmana novog proizvoda sprovodi sa minimum rizika.

Da bi marketing odnosa uspeo treba se koncentrisati na izbor pravih kupaca, kao i na spajanje ljudi, tehnologije, procesa i znanja u organizaciji, da bi se stvorila vrednost za svakog pojedinačnog kupca. Kada se organizacija fokusira na pojedinačne odnose sa kupcima, pretpostavlja se da će joj takvi odnosi obezbediti dugotrajnu konkurentsku prednost. Ako se preduzeće kreće brže od drugih, imaće šanse da pridobije najprofitabilnije kupce i da održava konkurentsku prednost jer poseduje znanje i podatke o kupcima koje konkurenti nemaju. Konkurenti mogu imati sličnu strategiju, ali mogu kasniti u usmeravanju poslovnih napora na odnose sa kupcima.

Formiranje baza podataka o svakom kupcu, kao jedan od efekata uspostavljanja odnosa sa kupcima, predstavlja i krajnji rezultat svake organizacije. Najvažnija saznanja ne dolaze samo od kupaca, već i kroz rad sa njima, zbog toga su najbolji odnosi koji se zasnivaju na učenju i razvoju znanja o njima, a sve to u cilju uspostavljanja čvrstih veza između organizacije i kupaca.

LITERATURA

- [1] [5] Milisavljević M., Maričić B., Gligorić M., Osnovi marketinga, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007., str. 9
- [2] Kotler P., Keler K., Marketing menadžment, Data Status, Beograd, 2006., str.59
- [3] Kerin R., Hartley S., Rudelius W., Marketing, MC Graw Hill, 2004., str. 8
- [4] Armstrong G., Kotler P., Marketing – An Introduction, seven edition, Pearson/Prentice Hall, Upper saddle River, New Jersey, 2009., str. 7
- [6] Palmer A., Principles of Marketing, Oxford University Press, Oxford, 2000., str. 6
- [7] [12] Brakus A., Pozicioniranje kao marketinška strategija u pozorištima Srbije, Zadužbina Andrejević, 2015., str. 14, 25-27
- [8] Fournier S., Glenmick D., Rediscovering Satisfaction, Journal of Marketing, 1999., str 5-23
- [9] Giese J. L. & J. A. Cote (2000) Defining Consumer Satisfaction, Academy of Marketing Science Review Volume 2000 No. 1, pp.1.
- [10] Kotler P. & K. L. Keller (2012). Marketing management -14th ed., Prentice Hall, Pearson education, Inc. Upper Saddle river, pp.128.
- [11] Hom W. (2000). An Overview of Customer Satisfaction Models, RP Group Proceedings 2000, pp.101-102.
- [13] Milisavljević M., Strategijski marketing, CID, Beograd, 2006., str. 10-25
- [14] Kotler P., Keler K., Marketing menadžment, Data Status, Beograd, 2006., str.150
- [15] Gligović D., Novaković S., : *Kreativnost i inovacije u funkciji konkurentске prednosti* SVAROG, Nezavisni Univerzitet Banja Luka, Banja Luka, 2010.

ЕКОЛОГИЈА И ЕКОЛОШКИТЕ СЕКЦИИ ВО ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ ВО РМ

Слаѓана Томиќ Стаменкова⁵²

Апстракт: Училиштето треба да промовира решеност дека ќе ги вреднува индивидуалните достигнувања и способности на сите чинители во образовниот процес посебно учениците. Училиштата би требало да се гордеат со достигнување на сите ученици независно од нивната способност. Проблематиката за одржување и зголемување на еколошката култура кај учениците е една од многуте горливи проблеми во Р Македонија и сеуште не е најден најадекватен начин како тоа да се спроведе и одржи на едно ниво. Од една страна постојат вербални заложби за воведување на предметот екологија (како посебен предмет, а не како дел од постојните наставни програми). Наставата по екологија треба да ги достигне целите со кои учениците ќе стекнат знаења за животот и закономерностите кои владеат во него, ќе се воспитуваат и оспособат за љубов кон природата и нејзината заштита, ќе се оспособат да на критички начин размислуваат за сите еколошки проблеми/состојби, со што ќе започнат да се интересираат за нивно разрешување како и вклучување во еколошки активности започнувајќи од нивната локална средина. На овој начин сакам да укажам на важноста на работата со учениците воведување на пракса за спроведување на еколошка култура во секојдневниот живот од една страна и стандардизирање на некои еко-постапки од друга страна.

Клучни зборови: екологија, еколошка култура, еколошки состојби, еколошки активности.

Abstract: The school should promote its commitment to evaluate individual achievements and capabilities of all agents in the educational process, especially students ones. The schools should be proud of the achievements of all students, regardless their ability. A need to raise and maintain the ecological culture among students is one of the main hot issues in the Republic of Macedonia, and the most adequate way to implement and maintain it on appropriate level, has not found yet. On one hand, there are verbal efforts to introduce the subject environment (as separate subject and not a part of the existing curricula). Ecology teaching should reach the objectives needed for students to achieve knowledge about life and regularities that govern within, to educate and make them capable to love the nature and its protection. And be able to have critical consideration about all ecological situations. Thus they will be interested in solving and including of the environmental activities in the local environment. In this way it should be pointed out the importance of working with students, introducing the practice to implement the environmental culture in everyday life, on one side and standardization of some eco- actions on the other side.

Keywords: ecology, ecological culture, environmental conditions, environmental activities.

⁵² Предавач на БАС Академија Смилевски, Скопје

ВОВЕД

Терминот “екологија” (“Ökologie”) за прв пат е воведен во 1866 година од германскиот научник [Ернст Хекел](#) (1834г. - 1919г.) Екологијата е интердисциплинарна област која во себе ја вклучува [биологијата](#) и [науката за Земјата](#).



Агенција за истражување на пазарот и јавното мислење „Брима Галуп“, по налог на компанијата „Пакомак“, спроведе истражување за да се испита јавното мислење на теми поврзани со екологија, селектирање и рециклирање на амбалажен отпад.

Истражувањето спроведено на репрезентативен примерок од 1208 испитаници покажало дека цитирам: „ 31, 9 отсто од Македонците на некој начин го селектираат отпадот од амбалажа во нивното домаќинство, а пластика, хартија и стакло се типовите на амбалажа кои Македонците најчесто ги селектираат или сметаат дека треба да се селектираат „завршен цитат.

Најголем број или 886 од испитаниците како проблем го навелеле фактот што нема посебни контејнери за селектирање на амбалажен отпад во радиус од 100 метри од местото каде што живеат, а најголем број од испитаниците исто така сметаат и дека бројот на контејнерите не е доволен.

Интересен податок е тоа што 66,9 отсто од испитаниците доброволно би учествувале во некоја еколошка акција организирана од нивната општина, како чистење парк, садење дрва, чистење речно корито и слично.

Испитувањето на населението од Скопје покажало дека жителите од главниот град се еколошки совесни - 61,4 проценти од граѓаните во Скопје го селектираат амбалажниот отпад во своето домаќинство, речиси двојно повеќе од националниот просек! И скопјани најмногу селектираат пластика и хартија, а би селектирале и стакло како амбалажен отпад кој не сакаат да заврши на депонија туку повторно да се преработи.

Во последните неколку години, екологијата како наука започнува се повеќе да се развива како резултат на големиот број нарушувања предизвикани од човекот врз планетата Земја. Брзиот начин на живот и развојот на технологијата предизвикаа човекот се понесовесно да се однесува кон својата околина и да заборави на одредени важни фактори кои придонесуваат за поздрав живот и поздрава животна средина. Кога зборуваме за екологија се поставува логичко прашање : Каде е Македонија во таа приказна?

Слаѓана Томик Стаменкова

Средно образование:

Гимназија,,, Кирил

Пејиновик,,, 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



Следејќи ги истражувањата кои се направени Македонија е на 73 место од вкупно 149 (зборувам за еколошки најчисти земји).

Во Европа ситуацијата е многу поарламантна имено од 40 држави рангирани сме на 37 место, а зад нас се само Романија, Украина и Молдавија.

Главниот град на РМ Скопје минатата година беше прогласен за втор најзагаден град во Европа, што е само по себе застрашувачки факт.



Следствено на тоа може да заклучиме дека граѓаниите на Република Македонија имаат ниско развиена еколошка свест. Останува само да се постави прашањето дали тоа се појавува како резултат на недоволната информираност во врска со екологијата и еколошките постапки коишто треба да се преземат или пак на неодговорноста на самите граѓани во врска со одржување на чиста животна средина?

Треба да се стави поголем акцент на едуцирањето на луѓето во врска со еколошките постапки кои се преземаат бидејќи постојат многу поголем број фактори кои негативно влијаат врз околината а сето тоа ќе придонесе за почиста средина и поголем развој на државата.

ЕКОЛОШКИ СЕКЦИИ И НИВНАТА РАБОТА

Поради фактот што екологија е само дел од предметите пред се биологија, природни науки, во училиштата се спроведува Програмата „Интеграција на еколошка едукација во македонски образовен систем,. Координатор на Програмата е Здружение на граѓани ОХО во соработка со МОН.



Со оваа Програма Еко-училиште е училиште кое ја усвоило заштитата на животната средина како една од основните вредности за управување и раководење.

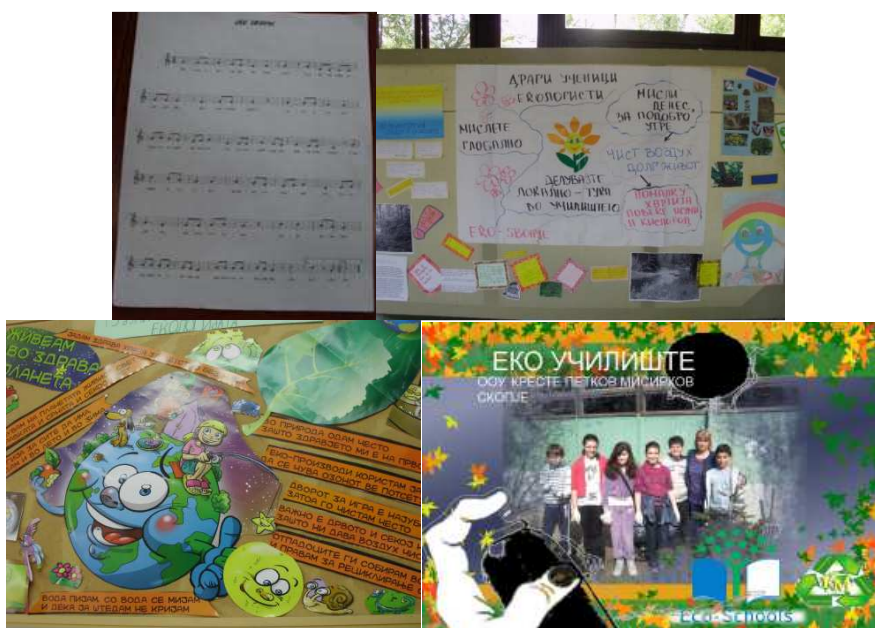
Училиштето покрај тоа што ги воспитува и едуцира учениците и децата на темата заштита на животната средина, ги едуцира и сите вработени во институцијата и пошироката заедница.

Еко-училиштата теоретското знаење го применуваат во пракса и при управувањето и раководењето ја земаат предвид состојбата и иднината на животната средина. Крајната цел на програмата е да се придонесе кон подобрување на еколошкиот статус на животните услови во Република Македонија преку институционализирање на еколошкото образование во македонскиот образовен систем.

Еколошката секција Еко-Свонче која работи во рамките на ОУ „Крсте Мисирков“ од Скопје активно делува од 1999 година. Главните активности во рамките на секцијата е делување на полето на екологијата – заштита на животната средина. Во неа активно учествуваат ученици на возраст од 11 до 13 години, кои се континуирано поддржани од наставниот кадар на училиштето кој работи на оваа проблематика. Во рамките на годишните програми за работа, активно се делува на подигнување на јавната свест не само кај учениците туку и на населението во Општина Гази Баба. Секцијата организира акции за обележување на важни денови за екологијата преку организирање различни јавни настапи, изложби и презентации, но реализира и еколошки проекти. Секцијата годишно публикува еко-информатор. За потребите на учениците на ова училиште, изработени се еко-кодекс и еко-речник, кои се достапни за сите ученици од училиштето како и за учениците од другите училишта од Македонија.



Во рамките на програмата „Интеграција на еколошка едукација во македонски образовен процес“, активно се работи на поврзување на екологијата со сите наставни предмети вклучувајќи ги не само учениците, туку и родителите техничкиот персонал на училиштата, медиумите (пишани и електронски), локалната власт, населението. По тој повод изработене е Еко-химна Еко-плакати со кои учествувавме на различни манифестации, собири, Конференции, Еко-Конгрес.





А од целокупната работа, искуствата на учениците на секцијата се изработи Еко –речник кој е дистрибуиран до сите училишта каде се употребува како додатен материјал во работа со еколошките проблеми на локално пред сè но и на глобално ниво.



Пакомак го поддржа издавањето на илустрираниот еколошки речник во кој се објаснуваат основните поими за екологијата и во кој се пренесуваат еко-пораки, еко-занимливости и најважни еко-датиуми.

Целта на овој еколошки речник е да ја подигне свеста за важноста на оваа тема и да помогне граѓаните ангажирано и одговорно да се однесуваат кон зачувување и унапредување на животната средина. Со него се инвестира во знаењето пред сè на децата, но и на сите останати поединци кои со стекнатото знаење ќе придонесат за менување на односот кон животната средина. Ние немаме резервна планета и зачувувањето на оваа е најважната лекција што сите, без исклучок, треба да ја научиме.

Во ЈУУДГС „Здравко Цветковски,, Скопје (Ученички Дом) исто така се спроведуваше „Интеграција на еколошка едукација во македонски образовен процес,, и со ученици на кои Ученичкиот дом им беше и втор дом на сите ученици кои учат во Скопје, и се постигнаа многу импресивни резултати. Под менторство на Воспитувачите Марија

Петровска и Соња Шарковска учениците работеа упорно, посветено за кое следуваа и заслужени награди.



Тоа се: Прва награда за најубаво уреден двор за колективно домување, прва награда за Еко цртеж, со нашите заложби издејствувавме замена на кров (после 30 год на постоење на домот)во соработка со Секторот за Екологија на Град Скопје,учество за отстранување на е-отпад, како и многубројни предавања со учество на ученици од Домот, воспитувачи со кои се зголеми еколошката свест на сите учесници во тој процес.



Сите активности можат да се погледнат на блогот :[www.ekoodbor WordPress.com](http://www.ekoodbor.wordpress.com) и STStamenkova's channel- You tube.

И како дел од тимот на БАС Академија Смилевски учествувавме на Денови на акција 2016 год и добивме Сертификат за учество со презентација на тема „Скопје- зелен град , да мечтаеме и да создаваме,,, а тоа е објавено на страната на БАС Академија Смилевски, цитирам:„БАС еколошки свесни...

Бизнис академијата Смилевски - БАС во месец април учествувавме на Светските денови

на акција. Им благодариме на активното учество на Симе Антевски и м-р Слаѓана Стаменкова,, завршен цитат.



На крајот следствено на сите погореспоменати еколошки активности од основното училиште преку средните училишта, ученичките домови до факултети, ќе напоменам дека треба да се зборува и практикува Еколошка етика преку воведување на предметот екологија како засебен предмет во сите степени на образовно- воспитниот процес. Со едукација и Еколошка етика треба да се унапреди односот на сите ученици, родители, граѓани спрема околината, да постапуваат сериозно, одговорно, и со заложби кон очување на природата очување на животната средина со што ќе создадеме позелена и поздрава околина за нас како и за идните генерации.

ЛИТЕРАТУРА

<http://oukrstemisirkov.weebly.com/>
www.pakomak.com.mk/.../mk-nastani_2013.html
e-ucebnici.mon.gov.mk/.../1_Prirodni%20nauki%20i...
www.slideshare.net/stamenkova/ss-14919197
[ekoodbor WordPress.com](http://ekoodbor.WordPress.com)
www.bas.edu.mk

PROCESSING TIME SERIES PREDICTIVE MODEL IN THE DECISION PROCESS OF MANAGEMENT

Jindrich Petrucha⁵³

Abstract: *The paper describes a model for time series analysis with the use of modern tools such as neural networks or other mathematical methods. The aim is to describe the decision-making process if you know the time series of specific economic fundamentals or financial process. The first part describes the general model and the other part is a demonstration of the simulator artificial neural networks. In this model, they play an important role parameters for neural network, and the quality of data for processing. The result is a description of the parameters and method of obtaining time series data for selected economic cases.*

Key words: *time series, neural network, simulator, decision-making process, training process*

1. INTRODUCTION

Practical use of data at the time of Internet technology plays an important role in decision-making processes. These data generated by a variety of commercial transactions, production processes and financial operations. Processing of these data using common tools requires very often enormous effort that does not lead to the desired result. The result of this process is usually in the form of a graph or other type of visualization from which to understand the dynamic behavior of the examined phenomenon or process data.

One possibility for the implementation of the decision-making process in the management proceedings is the application of artificial neural networks. Neural networks are used for a wide variety of classification patterns to forecast the financial markets. These neural networks are implemented in the management process in the form of software applications that represent specialized simulators with the learning process. One of the key issues is the method of obtaining the data for these simulators so that it is possible to make training and testing phase of learning simulator artificial neural networks. Very often it is possible to obtain data directly from the Internet, and these data provide an application as a learning model simulator. The nature of these data often require data cleansing process management and decision making. Quality learning model has a great impact on the quality of knowledge stored in the simulator.

2. MODEL OF DECISION PROCESS

Before using an artificial neural network simulator it is necessary to create a model that describes the process that will create a business model using artificial intelligence. In this model, there are elements in which it is necessary to insert certain parameters, so that the result of a process had an impact on business activities. Schema process we can show the following picture.

⁵³ European Polytechnic Institute, Kunovice Osvození 699, Kunovice Czech Republic

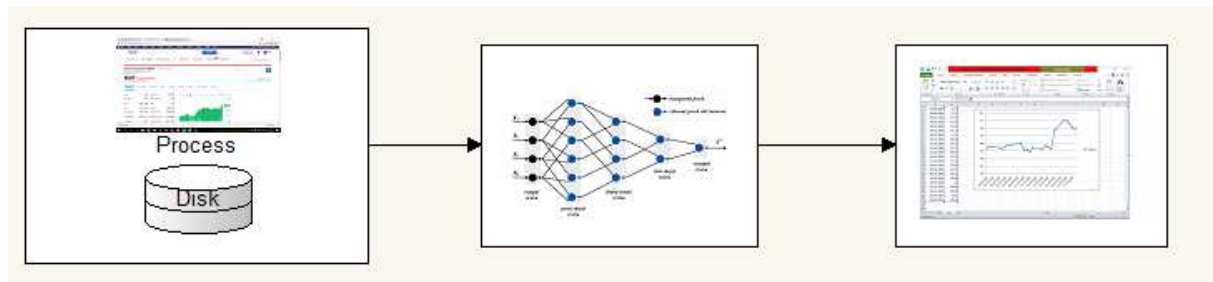


Figure 1: Schema of model for decision process

Input module the process of obtaining the data that we analyzed in terms of the use of predictive model that allows this data to be processed. Very convenient option is the use of time series that we can put into our model for decision-making. These time series are often published by different statistical offices and is used for monitoring the development of the economies of states of the European Union.

Another module in our model is the process of processing time series using artificial neural network simulator or statistical model to forecast the possibility of a certain trend in the monitored parameters. The third module is the use of the results and interpretation of the results of a predictive model for decisions within a business or management process.

Possibilities of application of the first module for data acquisition.

3. POSSIBILITIES OF APPLICATION OF THE FIRST MODULE FOR DATA ACQUISITION

Area financial - stock markets

Very often companies try to assess the funds on their current accounts through investment in shares on world stock exchanges. Their short-term goal is to invest in shares, which will bring greater appreciation than keeping current accounts at the bank. We work hard to create a portfolio of stocks, which partially eliminates the fluctuations of individual stocks, depending on the situation on the stock market and allows the sale of shares in the portfolio. To select stocks in terms of number of monthly investment can be used artificial neural networks, which allow to predict shares in the short term.

Sample obtain the data for the investment shares of Microsoft at the NASDAQ stock market.

Jindrich Petrucha

He teaches at the European Polytechnic Institute, where he focuses on teaching and the creation of educational materials on the subject of information technology. He deals with programming in C language, the language of PHP, Javascript, which describes the subjects of programming and Internet technologies. Knowledge of informatics applied to projects developed by the EPI information system for recording study department and other support processes. He also focuses on the area of optimization methods using fuzzy logic and neural networks. His doctoral thesis focused on the application of artificial neural networks and time series along with using OLAP technology. In the last period, he deals with the use of mobile technology and Android operating system.



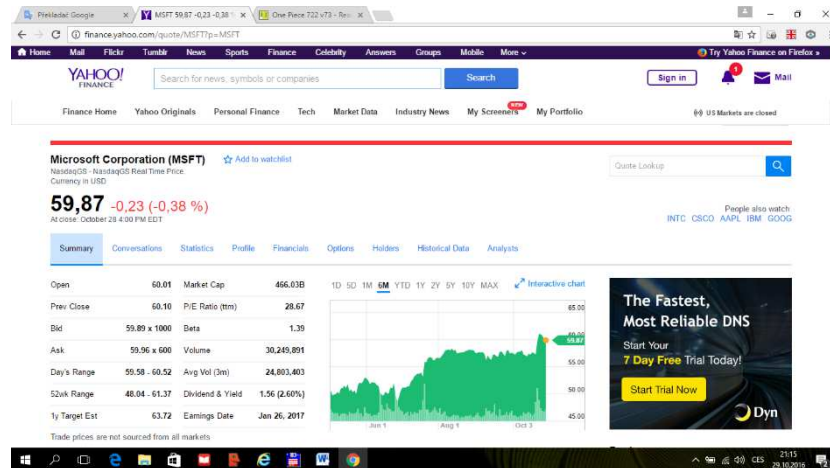


Figure 2: The finding data from stock market – finance.yahoo.com

The results of time series can be graphed Excel and prepare the data for the simulator artificial neural networks. (figure 3.)

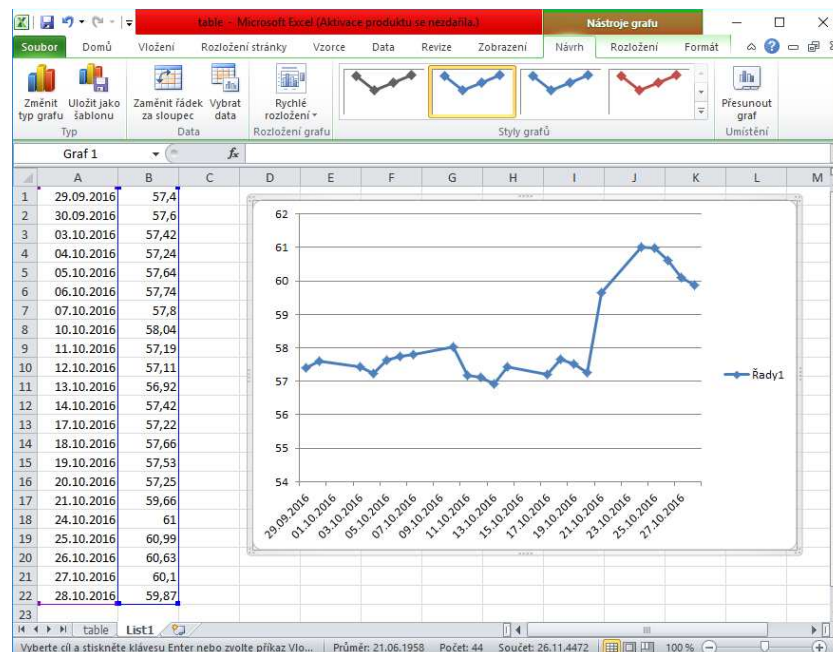


Figure 3: The graph of data time series for stock MICROSOFT

In the next step we put time series data into the simulator artificial neural network that is created as the client application for Windows.

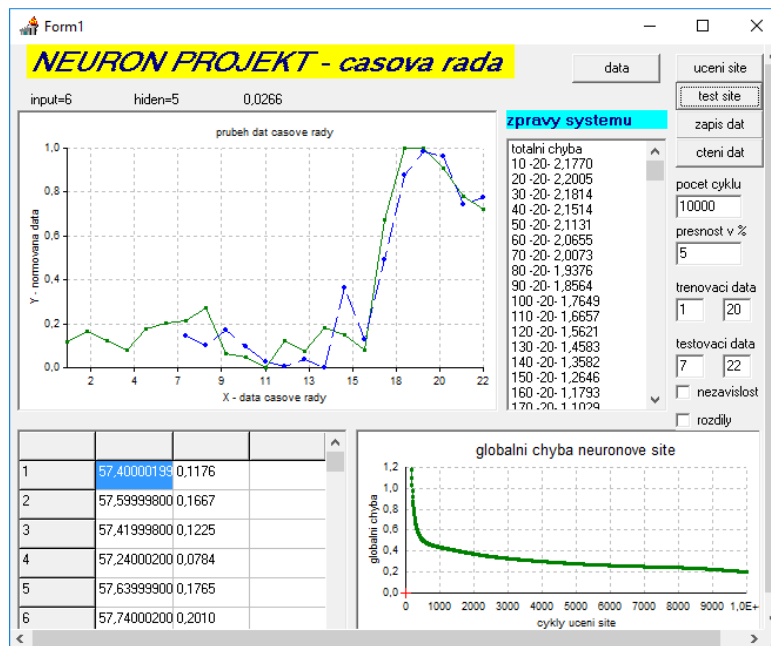


Figure 4: The main window of simulator neural network

The advantage of this simulator is simple to use, because they are important for setting only two parameters.

The first parameter - the range of training data.

The second parameter - range of test data.

Recommendation for data time series a number 1 .. N

The first parameter: 1 – 5/4 N

The second parameter: the size of the input layer (6 in our case) – N

Another option is to use Internet resources from files of official statistics that focus on the processing of general economic information. Of these sites, it is possible to obtain important data in the form of tables in pdf files and other unstructured data. Another section therefore focuses on data cleansing and conversion into other applications for processing.

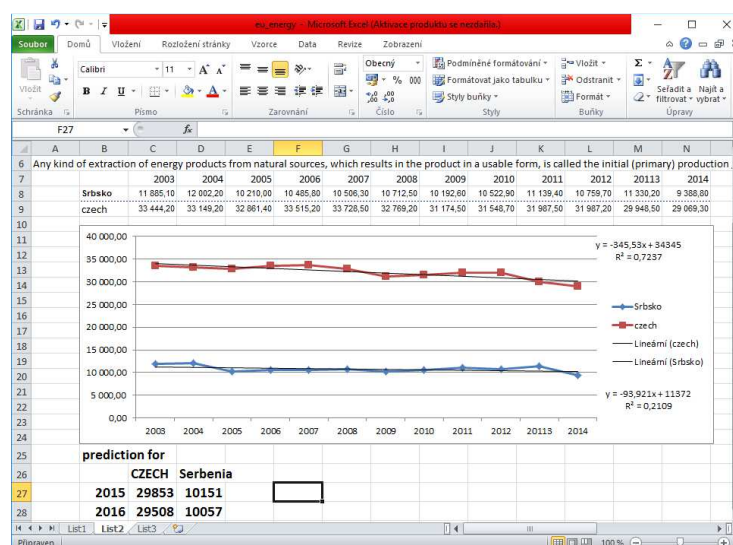


Figure 5: The data time series of energy Serbia and Czech

The data time series describes any kind of extraction of energy products from natural sources, which results in the product in a usable form, is called the initial (primary) production / production. The initial (primary) production / production issue in the case of extraction of natural resources eg. In coal mines, oil fields, hydropower or biofuel production. The conversion of energy from one form to another, such as electricity or heat in thermal power plants or coke production in coke ovens is not primary (primary) production / production.

The figure 5 shows the data time series with predictions using trendy Excel functions used linear trend. The statistical method is suitable for the long-term trend of some economic variables. This method can be compared with neural networks and select the last module that value, which is better suited to the interpretation of status and current conditions.

4. CONCLUSION

The decision-making process using time series is a very important part of management decisions in many areas of the economy. Knowledge for decision-making are hidden in the time series, and the more value we get, the better it may be the final decision-making process. In the financial area equity markets may follow the trend of using modern programs, such as neural networks and fuzzy logic that store knowledge in the process the TRAINING neural networks. These programs are suitable for monitoring short-term trend (day to several months). Currently you can obtain this data in an online process servers (finance.yahoo.com - historical prices). These current values of actions are updated in minutes and can be used for trading in a single day.

For monitoring long-term trends using appropriate statistical methods such as trend charts in Excel or a similar statistical methods. These methods are applicable to ordinary users and allows graphically display the resulting trend. Problems arise when we use multiple time series simultaneously, which between them have respect. In these cases, you can prepare models for simulation of artificial neural networks with other data, which represent additional inputs for the acquisition of knowledge. Orientation in this direction allows to achieve the best results.

REFERENCES

- [1] DOSTÁL, P. Neural Network and Stock Market. In *Nostradamus Prediction Conference*. Zlín: UTB, 1999. s. 8–13. ISBN 80-214-1424-3.
- [2] Shelton T. *Business Models for the Social Mobile Cloud*. Canada: John Wiley Sons, Inc. 2013, 219p. ISBN 978-1-118-36994-4
- [3] Magdon, M. Ismail, Atiya, A. *Neural Networks for Density Estimation in Financial Markets*. Intelligent Data Engineering and Learning, First International Symposium, pp 171-178, eds. L. Xu, L. W. Chan, I. King and A. Fu, Springer, October, 1998
- [4] Smith, K., Gupta, J. *Neural Networks in Business Techniques and Applications*. United Kingdom: IRM press, 2002. ISBN 1-59140-020-1.
- [5] ZHANG, P. G. *Neural networks in business forecasting*. London: Idea Group Publishing, 2004. ISBN 1-59140-176-3.

QUALITY IN EDUCATION

Robert Jurča⁵⁴

Pavel Cícha⁵⁵

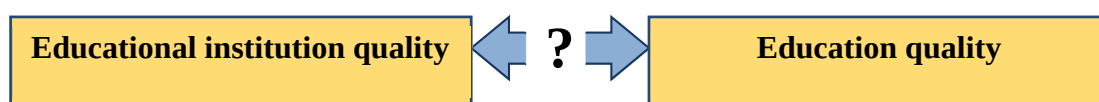
Petr Koudela⁵⁶

Abstract: *When we think about the words quality in education, we can often find very simplified definition of the self-assessment, expressed by words: Learn about yourself (nosce te ipsum). There are opinions concerning the evaluation of quality that self-evaluation of the subject or activity is sufficient and that there is no further activity necessary in this matter. We must say that quality assessment in education is very complex. This complexity is based mainly on the fact that it is difficult to define what we understand as quality in education and in how we understand this quality in education.*

Key words: *quality, education, quality assessment*

1. INTRODUCTION

We should define two very different, but closely connected concepts at the very beginning. These concepts are quality of education and quality of educational institutions (see pic. 1). Many articles speaking about the quality of education mix these concepts and are not separated as the authors connect them together in these texts. Our opinion is different, we think that these concepts should be distinguished and understood as independent ones, even when we understood that they work together in many areas. We will not explain both concepts and their relations in this article, and we would like to say at the very beginning that we are sorry for mixing these concepts in some ways.



Pic. 1 – Education institution quality and education quality
Source: own

We have participated in several conferences with the topic of quality in education. In many cases the articles from these conferences were inspiring. They generally seek the answers about what is quality in education and how to measure this quality. Some authors say that it is not possible to implement quality in education well, let alone to measure it in some way. Other authors think otherwise and there are even authors that try to implement TQM elements into quality in education. It is possible of course to agree with some ideas and to have some reservations about other ideas, or even disagree with them. However, as the result the output is avoiding us – the output of quality educated and mannered individual, who is able to flourish. We intentionally do not say more, but we put emphasis on the word flourish. Let us concentrate first on what quality is. Quality can be understood in few different ways:

Quality as perfection (advantage). This understanding of quality we can see mainly in traditional academic approach, where the main goal is high level output, excellence

⁵⁴ European Polytechnic Institute Ltd., Osvobození 699, 686 04, Kunovice, Czech Republic

⁵⁵ European Polytechnic Institute Ltd., Osvobození 699, 686 04, Kunovice, Czech Republic

⁵⁶ LogiMan, s.r.o., Husinecká 903/10, Praha, Czech Republic

Quality as a transformation. This understanding of quality compares the starting and finishing state after graduation

Quality as a threshold. This understanding of quality means setting of given norms and criteria (standards of quality).

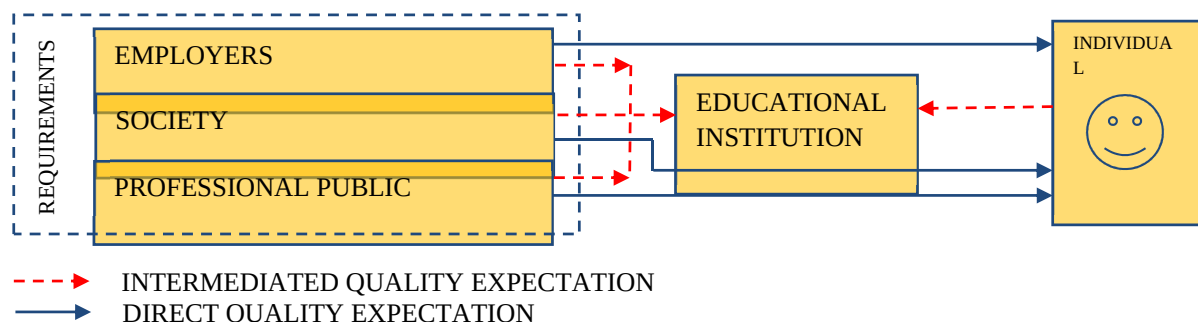
Quality as a growth. This understanding puts emphasis on continuous improvements. Disadvantage of this understanding is difficulty to objectify.

Quality as suitability (qualification) for the given purpose. This understanding of quality is one of the most important ones. It puts emphasis on non-existence of the general quality, that working definition of the quality should always be specified, that it is quality of something with some given purpose.

The opinions about the quality in education differ, we must always remember before evaluating the quality that quality must be defined in connection with purpose. This purpose must be suitable for the described system in the matter of needs and development. We intentionally do not start with detailed description of what needs and what development, as this article does not concentrate on specific quality of for example university studies, but we speak about general quality in education.

2. „CUSTOMERS“ OF THE EDUCATION INSTITUTIONS AND THEIR REQUIREMENTS

The customers of the educational institutions are such subjects that immediately use their activities (outputs). Such subjects can be students, parents of students, employers, academic community, or representatives of the society. This means that there are different customers and so they have different requirements towards educational institution. We should now concretize these requirements in some way. We will start with the following picture (pic.2):



Pic. 2 – Customers of educational institution and image of direct and intermediated relations
Source: own

Requirement 1: employers require the educational institution to well prepare its graduates for the future job, to be able to fulfil all the requests in the working process without any difficulties.

Requirement 2: society as the whole and its representatives expect the financial institution to be beneficial in the area of education, cultural, social and economic development of the society.

Requirement 3: professional public connects the working of educational institutions with building of European educational area (we can understand this as education within the Bologna process). It strives for such form of education that will increase the competitiveness.

The above mentioned and other customers of educational institutions have qualitatively and quantitatively increasing requirements. The educational institutions, that are able to fulfil these requirements, are understood as quality ones. When we speak about the quality of educational institution, we are learning about the fact if these institutions are able to serve the purpose for which they were established, to meet the expectations.

Experiences of the educational institutions and their customers, as well as majority of other experts, agree in the fact that these are the main quality criteria for the educational institutions:

- Quality of lecturers,
- Quality of the process of education and measuring its efficiency,
- Quality of material-technical and didactic equipment,
- Customer comfort.

Of course the list of all customers is not final. It is not possible to list all of them and we may not even be able to do it in general.

3. QUALITY ASSESSMENT

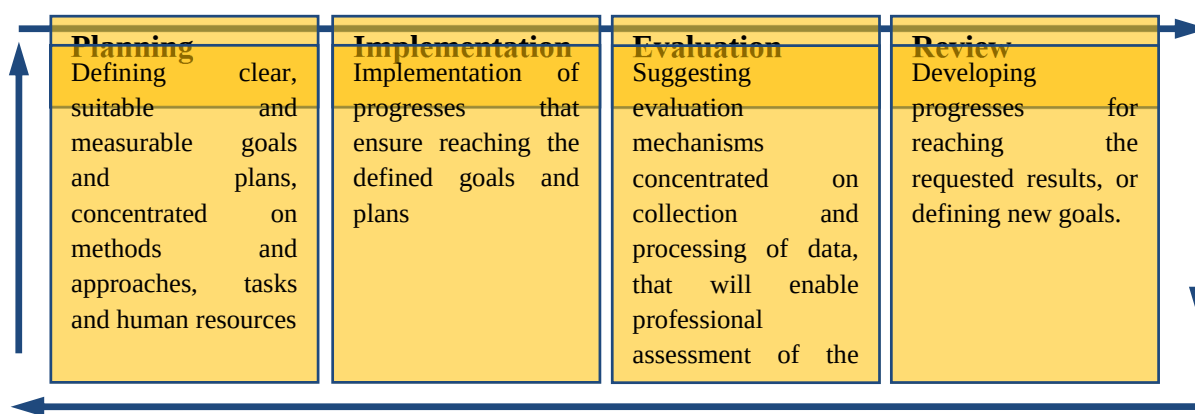
As we mentioned above, the quality is increasingly discussed term in many fields, including education. To be able to recognize the quality, we must have some criteria for it. These criteria should be specific, easy to understand and accepted by everyone. The teachers and their customers imagine many things as such criteria in the area of education. Evaluation of quality in education is very complex because it is very difficult to define what we understand as quality of education. There are numerous opinions about quality in education and subsequent definitions and it is necessary to define the quality for every process of quality evaluation. When we start evaluating quality without first defining what the quality is, the whole process is incomprehensible and pointless. The whole process of quality evaluation in education can be displayed by following picture (pic. 3).

Robert Jurča

Robert Jurča is Head of the department Economic Informatics at European Polytechnic Institute Ltd in Kunovice.

Publications: JURČA, R.; KOUDELA, P. University student and external information sources. In: ICSC 2013. s.59-61. Kunovice: EPI, s.ro., 2013. ISBN 978-80-7314-291-9; JURČA, R.; KOUDELA P. Company information systems and design in company information systems. Dubnica nad Váhom 2013; JURČA R., KOUDELA P., CHALUPA M., LAN of ethernet type as homogenous infrastructure for the given corporate system. ICSC 2015. č. 1. roč. 1. ISSN ISSN 2336-6141; PETRUCHA J; JURČA R. Application timetable on mobile devices running os android. Proceeding s of konference Present day trends of inovations Wisla 2015. Lomža:DTI , 2015. s. 188-192. ISBN 978-83-60571-35-4 etc.





Pic. 3 – Process of quality evaluation in education

Source: own

As you can see, it is continuously repeating process. Nevertheless, we must add that the environment of educational institutions is becoming competitive environment. Accepting the only criterion, price, has negative influence in such environment. Support of education from European grants helped its development, but at the same time, it caused the situation where majority of education is done by the educational institution based on tenders where the main criterion of quality is the price. Educational institutions, that try to continuously improve their internal processes, have hard time to compete in such environment. Quality in education must be defined in connection to some purposes. These purposes must be suitable for some educational system and based on the needs of society and development of industries. To reach this goal, it is necessary to have necessary resources. Reaching and suitability, but also economy of the used resources must be regularly controlled. The above mentioned conception of quality of educational institutions is sometimes questioned and understood as very narrow. However, we must say that it generally corresponds with the general definition of quality which is used in the system of Total Quality Management (TQM). According to this concept, the quality is defined as ability to fulfil the requirements, defined and expected according to the determination. We already mentioned that this understanding of quality is understood as narrow one, so often the wider understanding is accepted, where quality is understood as suitability for given purpose. This concept is generally accepted in the area of education. But even here are some objections that this evaluation is very simplified and that it does not well express the quality of educational institutions. We wrote at the beginning of our article that it is necessary to distinguish between the definitions of quality evaluation of educational institution and evaluation of the education quality.

Assessment of the educational institution

Let us imagine what tools can be used in evaluation of quality of educational institutions. We can evaluate educational institutions:

According to norm ISO 9001 – this is evaluation that is possible, but not often used. There is possibility to certify the teachers and other employees according to the ČSN ISO 17024 norm, which deals with certification of people

By QFOR auditor – this is modular system of evaluation and certification of quality of educational and consultancy institution, based on the satisfaction analysis of clients, or analysis of the processes and resources. This evaluation can use two approaches, as independent or joint approach. It is possible to do the audit of processes and resources (how the institution works, what resources are available and how the institution uses them) or audit of customers'

satisfaction (how satisfied were the customers and how they evaluate the key aspects of the services provided to them).

By CAF auditor – this tool was processed as common assessment framework by European Institute of Public Administration. It includes set of nine criteria that enable the self-evaluation of an organization.

Evaluation through rating of educational institutions in the CR – rating of educational institution is unique tool. The goal was to prepare comprehensive system to be used by the customers from private and public sector, which would clearly distinguish quality from low quality.

As you can see, it is possible to use numerous alternatives for the evaluation of institutions. The question is if the given evaluation would be suitable for us or not, if it would cover all the evaluated parameters or not.

4. ACTUAL TASKS AND MISTAKES IN THE AREA OF THE PRESENT EDUCATION

If we concentrate on the area of university studies, we face two extensive and very complicated tasks of systemic character:

The first task is to improve quality of diversified (after secondary school graduation) system of education. When structure of universities and colleges, higher vocational schools and other institutions organizing different state-accepted types of studies were established, their outputs did not reflect the required quality of graduates.

The second task is implementation of structured university study programs that will cover all three levels of education – bachelor, master and doctoral.

In addition to the above mentioned systematic changes there are general everyday tasks that support the first system tasks in the area of education. We see several problems in the present system of education:

Pretended interest of many future students – they do not study because they want to. Their motivation is often different than studying itself.

Low cooperation with enterprises – this phenomenon is often discussed by professional public, discussed for a long time, but still in the form of discussion, finding causes, excuses why it is not possible or how it should be done. But we think that there is neither real interest of

Petr Koudela

Koudela Petr is Account Manager at LogiMan. He was assistant professor at the European Polytechnic Institute Ltd. - language teacher, Vice-Rector for international relations and Head of languages department. Publications:



JURČA, R.; KOUDELA, P. University student and external information sources. In: ICSC 2013. s.59-61. Kunovice: EPI, s.ro., 2013. ISBN 978-80-7314-291-9; JURČA, R.; KOUDELA P. Company information systems and design in company information systems. Dubnica nad Váhom 2013; JURČA R., KOUDELA P., CHALUPA M., LAN of ethernet type as homogenous infrastructure for the given corporate system. ICSC 2015. č. 1. roč. 1. ISSN ISSN 2336-6141; JURČA R.; PETRUCHA J.; KOUDELA P. Technical training for the use of project-based teaching. In: Konferencie vo výchove a vzdelávaní inžinierov - 15. mezinárodní vedecká konferencie SCHOLA 2015, Pädagogische Hochschule Niederösterreich, Rakousko, ISSN 2312-1640.

enterprises nor educational institutions to implement such cooperation. If we take a look on the reasons why there is no real interest, we will learn that financial costs are the reason.

Mistakes in education on lower levels (primary and secondary schools). If we analysed the education on lower level (which would require separate publication), we would learn that system is again based on the quantity of information and in many cases in chaotic order, without appropriate practice, without students being guided towards systematic work. Also very important educational effect is missing. If we wanted to express the problem “less complexly”, we would say that the last effective educational system was in the kindergarten.

In many cases wrong system of teaching foreign languages on lower levels. The teaching starts repeatedly from the beginning, the language is not connected with the real life and working activities, systematic approach of teaching is missing, the lessons are “fractured”.

Modern technologies are implemented into lessons randomly without closer examination of their impact. The use of modern technologies has no value in many cases and often disturbs students in the lessons rather than helps. According to our research students of primary schools are not mentally ready for using modern technologies, they do not know how to work with them, use them for their study and work.

CONCLUSION

What should we add in the conclusion of our article? We must always understand that every evaluation system should always sensitively stimulate development of individuals, development of the society and to prepare the graduate of any educational course for his future profession. Evaluation system should always be flexible, beneficial for its users and not just accepted, but it should actively and continuously adapt to new situations. The article showed that present mainly quantitative evaluation is inadequate and can often be misleading. Even more complicated situation happens when these evaluation methods are used for comparison of educational institutions.

REFERENCES

- [1] Gilarová, R. *Interpersonální aspekty manažerské práce*. Moderní řízení, 2002, year 37, No. 10, p. 41-45.
- [2] Pelikán, J. *Zamyšlení nad některými otevřenými otázkami soudobé teorie výchovy*. *Pedagogika*, 2002, year LII-2002, No.3, P. 290-308.
- [3] Zech, Rainer. *Handbuch Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW): Grundlegung - Anwendung – Wirkung*. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, 2006. ISBN: 978-3-7639-4511-5.

FOSTERING INNOVATIVENESS OF SMES

Dietmar Roessl⁵⁷

Katie Hyslop⁵⁸

1. INTRODUCTION

Innovation is traditionally viewed as taking place within a single firm (Lee et al. 2010). Nevertheless, the traditional innovation system has been questioned (Chesbrough 2003; Lee et al. 2010) and the role of networks and external linkages has come to dominate in investigating innovation processes (Dahlander/Gann 2010). Research regarding the networked, and open nature of innovation is widely discussed in the growing body of research surrounding Chesbrough's (2003) model of open innovation.

Benefits of opening up the innovation process are highlighted in numerous studies (Huizingh 2011; Lee et al. 2010; Baba et al. 2009), but focus has also been put on particular challenges of a networked approach to innovation in SMEs (Van de Vrande et al. 2009). Despite the fact that SMEs are flexible in structure, have faster decision making processes and are more innovative in new areas (Brunswick/Vanhaverbeke 2011), they lack capabilities to search for, create and absorb fundamental knowledge (West/Bogers 2014). For SMEs, innovation is especially risky, as they are unlikely to successfully achieve appropriate risk diversification (Roessl et al. 2010).

In this paper, we argue that to overcome these barriers, SMEs require a support network that is able to translate domain-specific, basic knowledge necessary for successful innovation, into an understandable and implementable language. We focus on one way for SMEs to tap into such resources that are Research and Technology Organizations (RTOs) – such as universities, non-academic and public research and development institutions, as well as institutions funded by industrial sectors and technology-oriented consultant offices.

Through means of a literature, review coupled with data from a previous study (Roessl et al. 2010) on effects of the state funded Feasibility Studies Program of the Austrian Industrial Research Promotion Fund we show stimulating effects of technical feasibility studies on SMEs' innovativeness.

2. BARRIERS TO KNOWLEDGE ACCESS

With the exception of high-tech branches, SMEs display a lower propensity towards generating fundamental research, but are more involved in subsequent steps of the process in technology development and in the development of near-to-market applications (Muscio 2007; Narula 2004). While SMEs require external knowledge, they often face barriers in accessing this knowledge. These barriers may prevent innovative activities from successful realization (Goduscheit/Knudsen 2015). Within this context, decisive challenges can be listed (Roessl et al. 2010): SMEs are often unable to effectively articulate their information requirements, or clearly express their needs in the language of information providers (Landry et al. 2013; Tether 2002).

⁵⁷ Institute for Small Business Management & Entrepreneurship

⁵⁸ Vienna University of Economics and Business

Even if SMEs can articulate their information needs for the development of innovative ideas, they often lack knowledge and time to identify appropriate sources. Idea generation is often a product of basic research conducted in universities or research departments of larger companies (Linton/Walsh 2004). As these discoveries seldom have an immediate obvious publicity effect and are rarely instantly visible to SMEs in terms of relevance for their own innovation activities, there is an awareness gap amongst smaller enterprises (Pina/Tether 2016).

Particularly in regards to generating fundamental knowledge, SMEs are largely dependent on external know-how and on receiving this in a generally understandable language. Thus, access to intermediaries who have the ability to translate know-how into their language is of vital importance for both the quality and the level of innovation activities in SMEs (Roessl et al. 2010). However, those SMEs who recognize their need for external expert knowledge are often left unsatisfied by inadequately presented information.

Despite the need for reducing these barriers to knowledge generation within SMEs, as demonstrated in contemporary research on university-industry linkages – and within the open innovation literature (Bruneel et al. 2010; Chesbrough 2003) – few studies have investigated factors that might mitigate the barriers to collaboration (Goduscheit/Knudsen 2015).

Prof. Dr Dietmar Roessl is Head of the Institute for Small Business Management and Entrepreneurship, Deputy Head of the Department of Global Business and Trade and Head of the Research Institute for Co-operation and Co-operatives at the WU Vienna University of Economics and Business. He holds a post-doctoral degree in the area of Business Administration & Management („*venia legendi*”). From 1997 to 1998, he was a visiting professor at the University Pilsen/Cheb, Czech Republic, and from 2001 to 2003 at the Free University of Bolzano, Italy. He is reviewer for several scientific journals, such as *Voluntas*, *Journal of Small Business Management*, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*.



3. THE ROLE OF MEDIATION AND RTOs

As has already been established, providing SMEs with appropriately communicated external expert knowledge on R&D seems to be an increasingly necessary precondition for innovation activities (West/Bogers 2014). But, how to facilitate this networked innovation in SMEs, and how to discover which factors contributed to the success (or failure) of their innovation efforts as SMEs have limited information sources, and lack the financial resources to gather vital information and to search for potential collaborators in the markets for their technology (Makadok/Barney 2001)? Due to these difficulties, SMEs are likely to build only deep and lasting ties once they organize a network (Sabei/Foss 2015).

To elevate the challenge of searching for knowledge, extant studies suggest a collaborative model that emphasizes the role of mediator or promotor in supporting the SMEs' capacity to form and orchestrate a network (Lee et al. 2010). As far as more technologically embedded information is concerned, this knowledge or knowledge regarding relevant sources of information and implicit experiences are found in specialized RTOs (Roessl et al. 2010).

The principal role of RTOs is supporting and mediating knowledge flows by establishing bridges between SMEs and their networks. It is argued that RTOs are translators of complex

scientific knowledge in order that SMEs can relate to and ultimately implement it. RTOs are in a position to reduce technological uncertainties by providing information and related services which help bridging gaps between technological opportunity and user needs (Bessant/Rush 1995). The relevance of active interaction with 'knowledge intensive business services' and 'institutions of technological infrastructure' has been empirically supported (Huighzign 2006; Muller 2001). RTOs consist not only of university, non-academic and public research and development institutions, as well as institutions funded by the industry, but incorporate technology-oriented consultant offices too (Bozeman 2000). The latter don't offer solutions in terms of fundamental research as such but are significant for SMEs, because they are able to translate fundamental scientific findings into the language of SMEs and therefore help them tap the potential of basic research (Zilberman/Heiman 2002). In their analysis of the benefits of collaboration between knowledge institutions and firms, Barge-Gil and Modrego (2011) also differentiate between public research organizations (i.e., universities and public research centers), and technology institutes that perform a wide range of knowledge-based activities orientated towards improving firm competitiveness. They document general company satisfaction with both types of knowledge institutions and they recognize the influence of these relationships in various technical, economic, investment and intangible impacts. Although, these prospective benefits of interactions with RTOs have been empirically verified (Barge-Gil/Modrego 2011), potential hindrances to collaboration with SMEs should similarly be discussed. Primarily, RTOs are accustomed to working on research assignments of large enterprises and are interested in fundamental research, rather than delivering relatively straightforward problem-solving services associated with transfer of technology (Bessant 1999). Additionally, RTOs generally favor few but significant connections with larger companies rather than many marginal ones to a large number of SMEs (Cohen et al. 2002). Furthermore, lack of capabilities to communicate and coordinate projects with smaller clients, and the subsequent utilization of results may also play a role in hindering relationship development (Harryson 2008).

Appropriate promotion and intermediation programs therefore have to be flexible and aim at supporting SMEs with adequate support networks, which are customized and fit the innovation problem (Goduscheit/Knudsen 2015). Additionally, promotion programs should facilitate contact between SMEs and RTOs to overcome reciprocal uncertainties. One way to grant SMEs access to such resources are state-funded technical feasibility studies conducted by Research and Technology Organizations (RTO).

The 'Feasibility Studies Program' of the Austrian Industrial Research Promotion Fund (RPF) is a specific example of such a program: Within this framework, technical feasibility studies for product and/or process innovations are offered. Studies are conducted by research institutions and authorized industry experts and funded with 70% of total costs (Roessl et al. 2010). To be considered, the SME first submits its research proposal, along with a potential feasibility performer, who has to prove his expertise in the respective field. The key objectives of the 'Feasibility Studies Program' of the Austrian Research Promotion Fund are twofold: First, they have uncertainty reducing functions for SMEs, as non-feasible innovation ideas are identified at preliminary stages. Conversely, ideas showing potential are advanced. The innovation management of SMEs is improved through experience with research institutions, and fear of contact is reduced. In this context, those SMEs which have hardly any experience with external consultants during innovation projects are targeted (Roessl et al. 2010). Second, a further objective of the program is forming of relationships between SMEs and those RTOs which offer the best fit for their particular problem. Such relationships may serve as an ongoing support network for SMEs' future projects.

The evidence gathered by Roessl et al. (2010) illustrate that these forms of feasibility studies may indeed serve as a support for stop/go-decisions in innovation projects. If the quality and the possibilities of utilization of the project are rated favorably within the feasibility study, this will stimulate the SME to take the project further. In turn, negative results from the study can act as an “early warning” system, before abandonment might become costly. Both groups appreciate the feasibility study as a basis for the stop/go-decision, with the notable difference that it has resulted in more stop-decisions concerning ideas of medium-sized enterprises than of small-enterprises.

Katie Ann Hyslop MSc.

holds a MSc degree from the University of Aberdeen. Since 2013/07 she is Teaching and Research Associate at the Institute for Small Business Management and Entrepreneurship at WU Vienna University of Economics and Business. She is reviewer for several scientific journals, such as Journal of Small Business Management and Journal of Cooperative Organization and Management.



Innovation promotion aimed at establishing/intensifying contacts between SMEs and RTOs substantially foster innovativeness of SMEs: Through this program, SMEs without any prior associations with RTOs were stimulated towards professionalizing their innovation processes. Furthermore, participating SMEs were able to reduce possible tensions in relations with the RTO, thus it can be expected that these enterprises will integrate RTOs when it comes to evaluation and realization of future ideas (Roessl et al. 2010).

4. FURTHER PREQUISITES OF SME/RTO COLLABORATION

Knowledge transfer between RTOs and SMEs is not just dependent on bringing together these two actors. It is contingent on the unique context of knowledge transfer; influenced by many factors (Liyanage et al. 2009).

On the one hand, there is the requirement for a supportive and receptive environment willing to share information in order to drive forward innovation success of SMEs. In Austria, many RTOs are publicly funded and in the past they have not seen much need to actively market their services to SMEs (West/Bogers 2014; Roessl et al. 2010). Yet, this picture is changing, as a consequence of budgetary constraints, RTOs are being pushed to engage in more application related research projects. Therefore, these state-funded technical feasibility studies can help RTOs to forge relationships with innovative SMEs. On the other hand, SMEs have to recognize the advantages of working together closely with RTOs (Gray 2006). They have to be ready to overcome fears of making contact and fears of sharing information, in order to establish effective communication. And RTOs have to translate their – often times – technical language into a more application-oriented language. Thus a common understanding will emerge. Based on this common understanding, RTOs become more sensitive to the heterogeneous problems of SMEs and can better communicate the benefits of their services to SMEs.

From this common understanding, trust appears to be an important factor in facilitating SME-RTO links (Bruneel et al. 2010), since SMEs and RTOs throughout the course of their interactions will often be required to exchange sensitive information. If this collaboration is characterized by low levels of trust, partners will not share information and the collaboration will not be successful (Inkpen/Tsang 2005; Ring/Van de Ven 1992). Trust also helps to articulate readiness to adjust behaviors to align with the expectations of partners (McEvily et al. 2003). From this, the authors recommend that in addition to feasibility studies other

complementary programs such as ‘idea labs’, along the suggestions made by Perkmann and Salter (2012), should be considered.

5. SUMMERY AND FURTHER DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH

Innovation is an increasingly distributed process (Metcalf/Coombs 2000) that requires the integration of components, skills and knowledge from several sources (Chesbrough 2003). Against the backdrop of our discussion, supported by the example from Austria, it becomes apparent, that innovation promotion and mediation aimed at fostering contacts between SMEs and RTOs, can positively contribute towards overcoming typical stumbling blocks that have been placed in the way of SMEs in their innovation endeavors (Brunswick/Vanhaverbeke 2011).

While this paper has focused on the effectiveness of feasibility studies from the perspective of the SME, there is a necessity to investigating the RTOs’ views on their collaborations with SMEs. Furthermore, it would be interesting to conduct longitudinal studies exploring how initial contacts of SMEs with RTOs influence the future behavior of the SMEs and uncover if encouraging results of the feasibility studies stimulate SMEs to extend their innovation activities.

Naturally, understanding this form of collaboration is of central importance to policy initiatives for stimulating economic development.

REFERENCE LIST

- Baba, Y., Shichijo, N., & Sedita, S.R. (2009). How do collaborations with universities affect firms’ innovative performance? The role of “Pasteur scientists” in the advanced materials field. *Research Policy*, 38/5/756-764.
- Barge-Gil, A., & Modrego, A. (2011). The impact of research and technology organizations on firm competitiveness. Measurement and determinants. *The Journal of Technology Transfer*, 36/1/61-83.
- Bessant, J. (1999). The Rise and Fall of ‘Supernet’: A Case Study of Technology Transfer Policy for Smaller Firms. *Research Policy*, 28/6/601-614.
- Bessant, J., & Rush, H. (1995). Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *Research policy*, 24/1/97-114.
- Bozeman, B. (2000). Technology transfer and public policy: a review of research and theory. *Research policy*, 29/4/627-655.
- Bruneel, J., d’Este, P., & Salter, A. (2010). Investigating the factors that diminish the barriers to university–industry collaboration. *Research Policy*, 39/7/858-868.
- Brunswick, S., & Vanhaverbeke, W. (2011). Beyond open innovation in large enterprises: How do small and medium-sized enterprises (SMEs) open up to external innovation sources? Available at SSRN 1925185.
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45/3/33-58.
- Cohen, W.M., Nelson, R.R. & Walsh, J.P. (2002): Links and Impacts: The Influence of Public Research on Industrial R&D. *Management Science*, 48/1/1-23.
- Dahlander, L., & Gann, D.M. (2010). How open is innovation? *Research policy*, 39/6/699-709.
- Goduscheit, R.C., & Knudsen, M.P. (2015). How Barriers to Collaboration Prevent Progress in Demand for Knowledge: A Dyadic Study of Small and Medium-Sized Firms, Research and Technology Organizations and Universities. *Creativity and Innovation Management*, 24/1/29-54.

- Gray, C. (2006). Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 12/6/345-360.
- Harryson S.J. (2008). Entrepreneurship through relationships: Navigating from creativity to commercialization. *R&D Management*, 38/3/290-310.
- Huizingh, E.K. (2011). Open innovation: State of the art and future perspectives. *Technovation*, 31/1/2-9.
- Inkpen, A.C., & Tsang, E.W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30/1/146-165.
- Landry, R., Amara, N., Cloutier, J.S., & Halilem, N. (2013). Technology transfer organizations: Services and business models. *Technovation*, 33/12/431-449.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research policy*, 39/2/290-300.
- Linton, J.D. & Walsh, S.T. (2004). Integrating Innovation and Learning Curve Theory: An Enabler for Moving Nanotechnologies and Other Emerging Process Technologies into Production. *R&D Management*, 34/—/517–26.
- Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T., & Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation—a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge management*, 13/3/118-131.
- Makadok, R., & Barney, J.B. (2001). Strategic factor market intelligence: An application of information economics to strategy formulation and competitor intelligence. *Management Science*, 47/12/1621-1638.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization science*, 14/1/91-103.
- Metcalfe, J.S., & Coombs, R. (2000). Organizing for innovation: co-ordinating distributed innovation capabilities. *Competence, governance, and entrepreneurship: Advances in economic strategy research*, 209-231.
- Muscio, A. (2007). The impact of absorptive capacity on SMEs' collaboration. *Economics of Innovation and New Technology*, 16/8/653-668.
- Narula, R. (2004). R&D Collaboration by SMEs: New Opportunities and Limitations in the Face of Globalisation. *Technovation*, 24/2/153-161.
- Perkmann, M. and Salter, A. (2012) How to Create Productive Relationships with Universities. *MIT Sloan Management Review*, 53/4/78–88.
- Pina, K., & Tether, B. S. (2016). Towards understanding variety in knowledge intensive business services by distinguishing their knowledge bases. *Research Policy*, 45/2/401-413.
- Ring, P.S., & Van de Ven, A.H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic management journal*, 13/7/483-498.
- Roessl, D., Keßler, A., & Fink, M. (2010). The Role of Research and Technology Organizations in Innovation Processes of Small and Medium-sized Enterprises. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 11/3/199-207.
- Tether, B.S. (2002). Who co-operates for innovation, and why: an empirical analysis. *Research policy*, 31/6/947-967.
- Van de Vrande, V., De Jong, J.P., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2009). Open +929/6/423-437.
- West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31/4/814-831.
- Zilberman, D., & Heiman, A. (2002). University research and offices of technology transfer. *California Management Review*, 45/1/88-115.

UTICAJ MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE NA RAZVOJ LOKALNIH ZAJEDNICA U BOSNI I HERCEGOVINI

THE INFLUENCE OF MARKETING COMMUNICATION ON DEVELOPMENT OF LOCAL COMMUNITIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Kemo Čamdžija⁵⁹
Fahrudin Fehrić⁶⁰

Sadržaj: *Najveći broj postavljanih pitanja i neriješenih dilema većine lokalnih zajednica u Bosni i Hercegovini se svodi na to kako efikasno i brzo dati odgovore i ispuniti zahtjeve ciljnom auditoriju. Zatim, kako primijeniti naučni koncept marketing menadžment prakse iz razvijenog poslovnog svijeta na rad lokalne samouprave, kako bi se, u uslovima sveopšte pojačane tržišne konkurencije, privukle nove investicije domaćih i inostranih investitora, nove tehnologije i prihvatio potpuno novi koncept marketinškog poslovanja, a sve u cilju stvaranja uslova za brži i sigurniji ekonomski razvoj. Marketing aktivnostima lokalna samouprava osmišljava, razvija, realizuje i prati realizaciju usluga, determiniše lokalne ciljeve i načine njihove realizacije, objedinjava faktore razvoja privlačeći investicije, domaća i strana preduzeća i turiste. Nadalje, marketing aktivnostima se upravlja procesom stvaranja imidža opštine, realizuje “upakivanje prostora” kao proizvoda, usmjerava na “proizvodnju” lokalnog dobra u cilju dodatnog lokalnog privrednog razvoja. Na osnovu urađene analize istraživanja uticaja oglašavanja, odnosa s javnošću i direktnog marketinga na integrirani lokalni razvoj u Bosni i Hercegovini, utvrđeno je da najveći uticaj, prema mišljenju ispitanih zaposlenika u lokalnoj upravi, imaju odnosi s javnošću, a najmanji direktni marketing.*

Ključne riječi: *lokalna samouprava, lokalni ekonomski razvoj, marketinška komunikacija, integrirani lokalni razvoj, zadovoljstvo građana.*

Abstract: *Most of the questions asked and unsolved dilemmas of majority of local communities in Bosnia and Herzegovina come down to how to efficiently and quickly give answers and fulfill demands of targeted auditorium. Then, how to implement the science concept of marketing management practice from developed business world on the work of local self-government, so it could, in conditions of strengthened global market competition, attract new investments of domestic and foreign investors, new technologies and so that totally new concept of marketing business would be accepted, and all in order to create conditions for faster and safer economic development. With marketing activities local self-government invents, develops, implements and follows implementation of realisation of services, determines local goals and ways of their realisation, unites factors of development attracting investments, domestic and foreign enterprises and tourists. Furthermore, with marketing activities the process of creating an image of municipality is governed, “packaging space” as a product is realised, orientation on „production“ of local good is done with goal of additional local economic development. On the basis of finished analysis of research of marketing influence, public relations and direct marketing on integrated local development in Bosnia and Herzegovina, it's found that the biggest influence, according to opinion of interviewed employees in local government, have public relations, and the smallest direct marketing.*

⁵⁹ Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ Travnik, Školska 23

⁶⁰ Sveučilište/Univerzitet „Vitez“ Travnik, Školska 23

Key words: *local self-government, local economic development, marketing communication, integrated local development, satisfaction of citizens.*

1. UVOD

Uticaj marketing aktivnosti na strateško planiranje i razvoj lokalnih zajednica postaje sve važnija determinanta njihove opstojnosti i uopšte globalne konkurentnosti u sve turbulentnijem političko-pravnom i ekonomskom okruženju Bosne i Hercegovine.

Savremeno orjentisane lokalne zajednice pronalaze podršku svojoj konkurentnosti i lokalnom ekonomskom razvoju u implementaciji marketinških politika koje su postale osnova razvoja lokalne zajednice. Iskustvo mnogih evropskih zemalja u strateškom planiranju ukazuje na to da, ukoliko lokalne zajednice teže ka uspjehu, marketing mora postati međusobno povezan sa planiranjem njihovog lokalnog ekonomskog razvoja. Postoje međunarodni primjeri velikog broja gradova koji su svoje marketinške planove izradili sa ciljem privlačenja potencijalnih ciljnih skupina zainteresiranih za nova zajednička ulaganja, razvoj turizma, privlačenje vrhunskih stručnjaka iz IT sektora i medicinskih zanimanja, a sve u cilju jačanja njihove sveukupne globalne konkurentnosti.

Lokalne zajednice, kao prostor na kojem se odvija cjelokupna životna aktivnost i ostvaruju prava i zadovoljavaju potrebe građana, privrednika, turista i drugih, mora biti planski organizovana i uređena. Postoji veliki jaz između lokalnih zajednica u Bosni i Hercegovini po mnogim pitanjima, a naročito u pogledu dostignutog nivoa lokalnog ekonomskog razvoja. Razloge možemo pronalaziti, uglavnom, u nepostojanju planskog pristupa lokalnom razvoju pa se lokalni ekonomski razvoj odvija, u značajnom broju lokalnih zajednica, stihijski i potpuno neorganizovano. Javljaju se nove potrebe i zahtjevi pojedinaca i grupa, koji svojim pritiscima žele da utiču na lokalni razvoj, a menadžment tih lokalnih zajednica nema za to adekvatno pripremljene odgovore.

Ključna marketinška aktivnost u planiranju lokalnog ekonomskog razvoja mogla bi se orjentisati na prepoznavanje potreba korisnika proizvoda - usluga i njihovo povezivanje s kupcima, odnosno krajnjim korisnicima. Nastupilo je novo razdoblje u kome lokalni akteri dobivaju više prostora za uticaj na razvoj svojih zajednica. U Bosni i Hercegovini su pojedine lokalne zajednice relativno brzo iskoristile nove mogućnosti i postigle značajne uspjehe na planu lokalnog razvoja. S druge strane, u nekim lokalnim zajednicama, problemi naslijeđeni iz prošlosti, dugo su kočili uspješan razvoj, što je imalo za posljedicu porast lokalnih i regionalnih razlika. Možemo zaključiti da su daleko uspješnije u svom razvoju one lokalne zajednice koje su ranije prihvatile marketinšku koncepciju u svom poslovanju.

Planiranje marketinških aktivnosti je proces kojim se utvrđuju buduća tržišna događanja (prilike i prijetnje) i difiniraju akcije djelovanja kako bi se ostvarili marketinški ciljevi. Imajući u vidu činjenicu da se i lokalne zajednice sve više ponašaju kao kompanije koje sveobuhvatno i održivo planiraju svoj rad i razvoj, vodeći računa o svim lokalnim akterima i resursima iz javnog, privatnog i civilnog sektora, možemo konstatovati da je marketing postao dominantna poslovna funkcija u jedinicama lokalne samouprave. Između ostalog, prednosti marketinškog planiranja proizlaze iz činjenice da se na taj način sistemski pristupa razmišljanju o budućnosti lokalne samouprave. Tako se unapređuje koordinacija snaga lokalne samouprave, razvijaju standardi kontrole i ciljevi se postavljaju preciznije, a sve to utiče na djelotvornost marketinških strategija i sagledavanje budućnosti na sistemski način.

Dakle, planiranjem marketing aktivnosti osigurava se osnova za proaktivno umjesto reaktivnog djelovanja na promjene na tržištu, što navodi na zaključak da samo sinhronizacijom svih elemenata i uključivanjem svih lokalnih aktera razvoja, uz primjenu marketing planiranja, moguće je doprinijeti uspješnosti razvoja lokalne zajednice.

2. PLANIRANJE MARKETING AKTIVNOSTI U RAZVOJU LOKALNIH ZAJEDNICA

Planiranje marketinških aktivnosti, tj. izrada marketinškog plana, je postupak koji sadrži više aktivnosti: definisanje misije poslovanja, analizu situacije u kojoj se jedinica lokalne samouprave nalazi, selekciju tržišta na kojem se planira djelovati, utvrđivanje ciljeva lokalne samouprave, formulisanje strategija za nastup na tržištu, te provedbu i kontrolu marketinških aktivnosti. Proces planiranja marketinških aktivnosti se ne završava kontrolom marketinških aktivnosti već informacije, koje se po tom osnovu prikupe, služe za eventualno redefinisane misije, utvrđivanje nove situacije na tržištu, selekciju novih ciljnih tržišta, utvrđivanje novih marketinških ciljeva, definisanje novih strategija potrebnih za ostvarenje tih ciljeva, provedbu i kontrolu marketinških aktivnosti i tako ponovo dalje.

Uspješno okončan proces planiranja marketing aktivnosti u lokalnoj samoupravi rezultira izradom marketinškog plana, čija se osnovna struktura oslanja na faze procesa i po sadržaju obuhvaća više koraka. Marketinški plan lokalne samouprave po obimu može obuhvaćati nekoliko desetina stranica te je uobičajeno da dokument "Marketing plan" sadrži i "sažetak" u kojem se u nekoliko odlomaka prezentuje kratki pregled predloženog plana.^[1]

Osnovni zadatak marketinškog plana je da osigura informacije o budućem poslovanju i kao takav on je komunikacijsko sredstvo za zaposlene unutar lokalne samouprave. Međutim, nerealno je očekivati da svaki zaposleni bude informisan o svim detaljima marketinškog plana pa se izrađuje sažetak marketinškog plana koji postaje osnovno sredstvo za komunikaciju i razumijevanje onoga što se želi postići na poslovnom planu u budućnosti.

Sadržaj sažetka prati strukturu marketinškog plana tako što se: ističe misija poslovanja, ukratko navode unutrašnje snage i slabosti te vanjske prijetnje i mogućnosti, iznose ciljevi poslovanja, i to hijerarhijski postavljeni od najznačajnijeg prema manje značajnim ciljevima, prezentira se odabrano ciljno tržište, prikazuje se marketinška strategija, te ukazuje na organizacijski oblik provedbe marketinških aktivnosti i karakteristika izvršenja kontrole marketinških aktivnosti.

Osnovni cilj svake lokalne samouprave je zadovoljenje potreba korisnika usluga, građana, glasača i sl., a prepoznavanje potreba i njihovo povezivanje sa krajnjim korisnicima je ključan element strateškog upravljanja i strateškog planiranja. Sistem komunalne privrede, ali i drugih usluga i poslovnih aktivnosti iz nadležnosti lokalne samouprave u BiH se donedavno razvijao uglavnom stihijski, na bazi volonterizma i neadekvatne organizovanosti, a što je za posljedicu

Dr. sc. Kemo Čamdžija, rođen 20.06.1961. godine u Rogatici, Bosna i Hercegovina. Završio Fakultet za poslovnu ekonomiju na Univerzitetu Sinergija Bijeljina, a magistarske i doktorske studije na Fakultetu poslovne ekonomije Sveučilišta/Univerziteta „Vitez u Travniku. Učestvovao je na više domaćih i međunarodnih naučnih konferencija i objavio je više naučnih i stručnih radova, a koautor je knjige *Marketing u lokalnoj samoupravi*. Oblast naučnog istraživanja: menadžment javnog sektora i uprave, marketing.



imalo promašaje, ekonomsko slabljenje lokalnih zajednica, neekonomičnost i neprofitabilnost te pad kvaliteta života lokalnog stanovništva i nezadovoljstvo građana. Ovakvi promašaji, sa dugoročno štetnim posljedicama, nametnuli su potrebu lokalne samouprave da strateški planiraju razvoj lokalnih zajednica.

Strateško je planiranje način definiranja prioriteta i odluka o budućnosti.[2] Sve jedinice lokalne samouprave, bez obzira na situaciju u kojoj se nalaze, moraju razvijati dugoročnu strategiju da bi odgovorile zadatku u promjenjivim uslovima u svojoj djelatnosti. One moraju razviti plan postupaka da bi postigle svoje dugoročne ciljeve. Ne postoji samo jedna strategija koja bi bila optimalna za sve jedinice lokalne samouprave. Svrha strateškog planiranja jedinica lokalne samouprave je definisanje i prikupljanje informacija iz svih relevantnih izvora radi utvrđivanja ključnih elemenata o osnovnim tendencijama među građanima (poreznim obveznicima) i za njih važnih komunalnih, infrastrukturnih i drugih potreba, a sve u cilju njihovog maksimalnog zadovoljenja. Stoga, proces strateškog planiranja definiramo kao upravljački proces razvijanja i održavanja životne sposobnosti ciljeva i sredstava organizacije u odnosu prema mogućnostima njezine okoline.^[3] Ako zaista strateško planiranje promatramo kao disciplinirani napor usmjeren ka realizaciji fundamentalnih odluka i djelovanja koja oblikuju i usmjeravaju organizaciju takvom kakva jest, šta radi i zašto to radi, onda je jasno da strateško planiranje može biti jedan od ključnih elemenata u preoblikovanju načina rada i uopšte razmišljanja i ponašanja unutar gradskih uprava osobito do svojih građana, korisnika usluga i privrede kao važnog elementa svake lokalne samouprave.^[4] U svijetu se, do osamdesetih godina prošlog vijeka, strateško planiranje primjenjivalo u vojsci i za svemirska istraživanja, što se pokazalo učinkovitim i korisnim. Danas se proces strateškog planiranja primjenjuje i u profitnom i neprofitnom sektoru pa tako i u javnom sektoru i lokalnim zajednicama. Koristi od primjene strateškog planiranja jesu: promocija strateškog razmišljanja i djelovanja, poboljšano donošenje odluka, bitno unapređenje organizacije i poboljšanje ukupne efikasnosti rada i rezultata unutar organizacije, kao i to što strateško planiranje može direktno koristiti svim zaposlenima unutar organizacije.

Strateško planiranje je dio strateškog upravljanja JLS i zajedno sa implementacijom i kontrolom, ukupan sistem čini efikasnijim, vjerodostojnijim, funkcionalnim i ostvarivim. Strateško planiranje u stvari privilegira analize budućnosti i moguće scenarije događanja, uzima u obzir lokalnu kompleksnost i lokalne specifičnosti važne za pojedine organizacije, promovira široke konzultacije i široku participaciju stručnjaka svih domena, promovira procese učenja i povrhu svega shvaća postavljene ciljeve dinamično i fleksibilno jer je konačni cilj stalno mijenjanje i prilagođavanje prema zahtjevima okoline. Strateško planiranje omogućava javnom sektoru, gradovima i općinama strateški pregled njihove industrije i tržišta [5] čime se lokalnim zajednicama osigurava dotok informacija i stvaranje baze za pravodobno odlučivanje.

Gradske uprave, od osamdesetih godina prošlog vijeka, našle su se u relativno nezavidnoj situaciji, suočene sa problemima dezindustrializacije, migracijama stanovništva, povećanom inflacijom, povećanjem cijena energenata, smanjenjem gradskih budžeta, povećanjem dijelova gradova sa siromašnim stanovništvom i uopšte sa sve zagađenijim gradskim okolišem.^[6] Zbog situacije u kojoj su se našli, a iznalazeći optimalna rješenja, neki gradovi su počeli eksperimentisati sa novim modelima upravljanja, poput strateškog planiranja i strateškog upravljanja. Strateško planiranje i strateško razmišljanje promijenilo je u gradovima dotadašnji kruti pristup planiranju u prilagodljivije i fleksibilnije načine primjene i kreiranja planova kojima se stvara perspektivni razvoj grada.

Strateško planiranje, zasnovano na zajednici, gradi snažan temelj za nastojanja lokalne samouprave da djelotvorno udovolji novim odgovornostima i funkciji u novom okruženju koje je usmjereno prema privatnom sektoru. To se postiže kroz povezivanje lokalne samouprave, preduzetnika i civilnog društva pri stvaranju i praćenju zajedničke vizije privrednog potencijala zajednice i načina na koji to postići; mobiliziranjem javnih i privatnih resursa kao podrške toj viziji; stvaranjem pogodne poslovne klime koja lokalne preduzetnike podstiče na pokretanje novog biznisa i proširenje kruga postojećih i privlačenja novih investitora. Strateško planiranje za privredni razvoj zasnovano na zajednici, izgrađuje tu saradnju i mobilise resurse zajednice u postizanju zajedničkih ciljeva. Građani su informisani o napretku i rezultatima tokom procesa strateškog planiranja privrednog razvoja, a javne rasprave u ključnim trenucima tokom procesa omogućavaju šire učešće zajednice. U Bosni i Hercegovini se, nažalost, ukupan „strateški“ proces razvoja gradova zasniva na donošenju stereotipnih prostornih i urbanističkih planova, ali bez elaboracije željenih zahtjeva i potreba građana, kao i uključivanja ukupne društvene zajednice. Strateški proces, zbog nepostojanja interaktivnosti i uključenosti multidisciplinarnih stručnjaka, rezultira čisto administrativnim rješenjima koja uglavnom nemaju veze s realnošću i stvarnim potrebama.

3. VAŽNIJE ODREDNICE LOKALNOG EKONOMSKOG RAZVOJA

Da bi se što jednostavnije prikazali ključni elementi uticaja na lokalni ekonomski razvoj, neophodno je prvenstveno shvatiti da upravljanje lokalnim ekonomskim razvojem ne pripada samo javnoj upravi, već kompleksnijoj grupi organizacija, institucija i pojedinaca, koji svojim djelovanjem itekako utiču na ostvarenje ciljeva lokalnog ekonomskog razvoja.

Suštinu lokalnog ekonomskog razvoja ne čine samo njegove odrednice sadržane u broju zaposlenih, visini prosječne plate, broju preduzeća i procentu povećanja različitih ulaganja, već svi elementi privrednog i društvenog razvoja u kojem se ne ugrožavaju čovjekova prava i mogućnosti ispoljavanja njegovih sveukupnih sloboda.

Važnije odrednice lokalnog ekonomskog razvoja najčešće se očituju i u određenim komparativnim prednostima koje lokalna zajednica koristi kroz povoljan geografski položaj, povoljan poduzetnički ambijent, naslijeđene poduzetničke navike, snažan privredni potencijal, izgrađena preduzetnička struktura, kao i izgrađena poslovna kultura u cjelokupnom procesu poslovanja preduzeća.

Ekonomski razvoj, baziran lokalno, ima više šansi za uspjeh ako je pokrenut na lokalnom nivou. Svaki od faktora koji utiču na ekonomiju manifestuje se na jedinstven način i ima djelimično različite uzroke u svakoj lokalnoj zajednici. Rješenja lokalnih problema neće biti uspješna ako nisu usmjerena na pojedinačne grupe i ako nisu povezana sa cjelinom regionalnog ekonomskog sistema.[7]

Opštine u Bosni i Hercegovini počele su planirati i sprovoditi projekte lokalnog ekonomskog razvoja, a krajnji cilj ovih projekata je ustanovljavanje nekog od njegovih osnovnih instrumenata, kao što su: industrijski parkovi, biznis inkubatori, zone unaprijeđenog poslovanja, kancelarije za lokalni ekonomski razvoj i drugi projekti.

Industrijski park/zona, u BiH, podrazumijeva infrastrukturno uređeno zemljište namijenjeno industrijskoj/proizvodnoj djelatnosti, ali se ne precizira uloga upravitelja nad ovim prostorom. Da bi izgrađeni industrijski parkovi postali pokretači lokalnog razvoja privlačenjem novih direktnih investicija, potrebno je investitorima ponuditi maksimalne podsticaje i pogodnosti,

kao što su: opštinsko zemljište i infrastruktura po povoljnim cijenama; oslobađanje plaćanja opštinskih poreza i dažbina za izgradnju i korišćenje objekata; niske cijene zakupa prostora i zemljišta; oslobađanje plaćanja poreza na plaće i poreza na dobit preduzeća; poreski krediti; lokalne i državne subvencije. Industrijski parkovi mogu obezbijediti priliv stranih investicija, primjenu novih tehnologija i edukaciju radne snage. Oni utiču na smanjenje nezaposlenosti i regionalnih nejednakosti i podstiču ekonomsko jačanje manje razvijenih dijelova opština.

Biznis inkubatori su poslovna okruženja koja imaju za cilj da omoguće nastanak i opstanak malih preduzeća i predstavljaju važan instrument razvoja. Povoljnosti biznis inkubatora, pored prostora koji se firmama-stanarima pruža po povoljnijim uslovima od tržišnih, podrazumijevaju i obezbjeđivanje zajedničkog prostora, poslovnog menadžmenta, marketinga, kancelarijske opreme, knjigovodstvenih usluga, savjeta oko vođenja posla i finansija, umrežavanje itd. Svrha inkubatora je da omoguće „firmama-stanarima“ da se razviju i postanu finansijski samostalne i održive (što se obično dešava u periodu 2–5 godina). Biznis inkubatori podstiču korišćenje modernih tehnologija, stvaranje novih radnih mjesta, te jačanje lokalne i nacionalne ekonomije.

Zona unapređenog poslovanja ili BID zona (eng. business improvement district) je savremeno sredstvo unapređenja ekonomske vitalnosti urbanih jezgara lokalnih zajednica. Zadatak lokalne samouprave je da olakšavanjem procesa za pribavljanje dozvola, ulaganjem u infrastrukturu, ustanovljavanjem javno-privatnih partnerstava, stvori kvalitetnije uslove života u svojoj sredini. Isto tako, postojanje uređene i ekonomski vitalne trgovačke i poslovne zone lokalnim vlastima donosi političke poene, a utiče i na privlačenje turista i novih investicija te na ekonomski rast lokalne zajednice.

Kancelarija za lokalni ekonomski razvoj je važan instrument razvoja, a za njeno uspostavljanje potrebno je preduzeti nekoliko osnovnih koraka i aktivnosti kao što su: određivanje mjesta u organizacionoj strukturi lokalne uprave, definisanje djelokruga poslova koje obavlja, obezbjeđivanje resursa neophodnih za funkcionisanje, saradnju sa drugim akterima lokalnog ekonomskog razvoja.

Lokacija jeste važan faktor lokalnog ekonomskog razvoja, ali u praksi to i ne mora biti tako. Opštine na važnim putnim pravcima, u turistički atraktivnim oblastima i u dijelovima BiH koji su već razvijeniji, očigledno je da privlače najveći dio novih investicija i imaju brži rast u odnosu na ostatak zemlje. Međutim, postoje situacije u kojima dvije susjedne opštine, sa istim ili sličnim prostornim značajkama, imaju različit privredni i društveni razvoj, što navodi na zaključak da je menadžment u tim lokalnim zajednicama imao presudan uticaj na vođenje i

Dr.sc.Fahrudin Fehrić, rođen 21.09.1961. godine u Živinicama, Bosna i Hercegovina. Završio FPN u Sarajevu, magistrirao na Ekonomskom fakultetu u Tuzli, a doktorirao na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Sarajevu. Zaposlen je na Univerzitetu „Vitez“ u Travniku u naučnom zvanju vanredni profesor, kao i na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Bihaću. Učestvovao je na više domaćih i međunarodnih konferencija, te objavio više stručnih i naučnih radova. Autor je nekoliko knjiga i udžbenika od kojih se mogu izdvojiti: *Strateško upravljanje ambalažom, Komuniciranje u savremenom poslovanju, Marketing menadžment u trgovini, Poslovno odlučivanje*, te jedan od autora knjige *Marketing u lokalnoj samoupravi*. Pored nastavničkog zaduženja obavljao je poslove Dekana Fakulteta poslovne ekonomije u periodu 2011-2015. godina. Uža naučna oblast kojom se bavi je marketing i marketing menadžment.



upravljanje lokalnim ekonomskim razvojem. Zato je pogrešno misliti da je atraktivnost neke lokacije objektivno data i nepromenljiva kategorija. Neke opštine su uspjele da razvoj prošire na cijelu teritoriju opštine i učine ga višedimenzionalnim u odnosu na one u kojima se razvoj odvija samo u uskom pojasu oko glavnog putnog pravca.

4. MARKETINŠKI PRISTUP INTEGRIRANOM LOKALNOM RAZVOJU

Pored preuzimanja vodeće uloge u vođenju procesa planiranja lokalnog razvoja, jedinice lokalne samouprave trebaju omogućiti i podstaći različite lokalne aktere: građane, nevladine organizacije, socijalno isključene i marginalizirane grupe, privatni sektor, itd., na aktivno učešće u strateškom upravljanju poslovima u lokalnoj zajednici, odnosno na integraciju njihovih interesa u lokalne razvojne strategije.

Integrirano planiranje lokalnog razvoja podrazumijeva istovremeno razmatranje više aspekata, koji mogu negativno uticati na lokalnu razvojnu strategiju kao i uključenost više sektora, gdje lokalna razvojna strategija razmatra usaglašenost i alternativna rješenja za smanjenje siromaštva, upravljanje okolišom, ekonomski rast, jednakost i ravnopravnost, istovremeno kroz horizontalnu integraciju razvojnih sektora. Integrirano planiranje lokalnog razvoja podrazumijeva i vertikalnu integraciju, gdje su lokalne razvojne strategije povezane i usklađene sa strateškom planskom dokumentacijom viših nivoa.

Obaveza jedinica lokalne samouprave u BiH je da koriste iste vodeće principe, karakteristike i pristup prilikom izrade i sprovedbe svojih razvojnih strategija. Stoga metodologija za integrirano planiranje razvoja opština – MIPRO treba ujednačiti i olakšati praksu planiranja i ostvarivanja lokalnog razvoja u BiH. Vodeći principi na kojima se zasniva metodologija za integrirano planiranje lokalnog razvoja su održivost i socijalna uključenost.

Najvažnije svjetske organizacije i institucije uočile su značaj lokalnog razvoja i svojim politikama, programima i projektima ga podržavaju: Svjetska banka, Razvojni program Ujedinjenih nacija, Svjetski ekonomski forum, druge organizacije i institucije iz sistema Ujedinjenih naroda, Evropska komisija, brojne međunarodne organizacije i institucije, nevladine organizacije, civilni sektor. Integrirani lokalni razvoj integrira ekonomski, ekološki, socijalno i tehnološki održivi razvoj, humani razvoj (UNDP), kompetitivni razvoj (WEF), potpuni razvojni okvir (WB) u svim njegovim dimenzijama: ekonomskoj, prostornoj, socijalnoj i okolinskoj na lokalnom nivou.

Lokalnom razvoju se pristupa kao višedimenzionalnom procesu koji uključuje krupne promjene društvenih struktura, stavova ljudi, promjene institucija javnog sektora, institucija lokalne zajednice, kao i dinamiziranje ekonomskog rasta, smanjenje nejednakosti i ukidanje ili olakšavanje siromaštva. Lokalni razvoj mora sadržavati sve promjene koje osiguravaju da se lokalna zajednica prilagodi potrebama i željama stanovnika, svake individue, društvenih grupa, civilnog i privatnog sektora. Suština lokalnog razvoja je da se lokalna zajednica odmakne od stanja koje se smatra nezadovoljavajućim prema situaciji ili uvjetima života koji se smatraju materijalno i duhovno boljim.

Iz pristupa WB, koja zagovara potpuni razvojni okvir, izvodi se i temeljni pristup planiranju integriranog lokalnog razvoja. To je participatornost, transparentnost, otvorenost, građansko učešće. Pristup integriranom lokalnom razvoju određuju: integralnost, relevantnost, kredibilitet, politička, finansijska i tehnička podrška, provodljivost, monitoring, jačanje kapaciteta, rast

očekivanja. Integralan pristup podrazumijeva istovremeno respektovanje ekonomskih, socijalnih, ekoloških, prostornih i drugih aspekata.

Temeljni principi na kojima počiva proces integriranog planiranja lokalnog razvoja, kao što je to i u dokumentima UNDP istaknuto, su: integriranost, participacija i standardiziranost. Princip integriranosti podrazumijeva povezivanje ili integriranje ekonomskog, prostornog, okolišnog i socijalnog aspekta razvoja, što je potrebno normirati i standardizirati. Princip participacije pretpostavlja učešće predstavnika javnog, civilnog i privatnog sektora. Princip standardiziranosti podrazumijeva određene standarde vezane za postupak, za sam dokument, za njegovo provođenje i evaluiranje.

5. ISTRAŽIVANJE UTICAJA MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE NA RAZVOJ LOKALNIH ZAJEDNICA U BOSNI I HERCEGOVINI

Lokalne uprave, svojim marketing aktivnostima, sve više zauzimaju položaj ključnog faktora u razvoju područja na kojem djeluju, odnosno lokalne zajednice. U ovom dijelu rada analiziran je uticaj i povezanost marketing komunikacije, u koju spadaju oglašavanje, direktni marketing i odnosi s javnošću, kao nezavisna varijabla i ispitan je njihov uticaj na integrirani lokalni razvoj, u što spadaju strateško planiranje lokalne zajednice, faktori lokalnog ekonomskog razvoja, investitori i koncept javno-privatnog partnerstva, kao zavisna varijabla.

Cilj istraživanja je utvrđivanje veze i uticaja oglašavanja, direktnog marketinga i odnosa s javnošću na integrirani lokalni razvoj. Takođe, cilj istraživanja je ispitivanje stavova zaposlenih u lokalnoj upravi koliki uticaj ima marketing komuniciranje na integrirani lokalni razvoj. Ispitanici su ispitani putem intervjua, a postavljena su im pitanja o visini zastupljenosti i značaju oglašavanja, direktnog marketinga i odnosa s javnošću i njihovom uticaju na integrirani lokalni razvoj. Metoda koja je primijenjena i uz pomoć koje se došlo do zaključaka je višestruka ili multipla regresija. Dobijeni rezultati su predstavljeni u obliku funkcije, koja pokazuje procentualni uticaj svake nezavisne varijable na zavisnu. Model se može primijeniti u lokalnoj zajednici, gdje će njegova primjena pomoći u davanju smjernica na koju marketing komunikaciju je potrebno obratiti najveću pozornost u cilju unapređenja integriranog lokalnog razvoja u Bosni i Hercegovini.

Intervjuom je obuhvaćeno 59 ispitanika-zaposlenika u 21 lokalnoj upravi u Bosni i Hercegovini (Novo Goražde, Rogatica, Nevesinje, Srebrenica, Ilijaš, Goražde, Konjic, Trebinje, Bugojno, Prnjavor, Visoko, Teslić, Zvornik, Ilidža, Brčko Distrikt, Mostar, Bijeljina, Zenica, Tuzla, Banja Luka i Sarajevo).

Pitanja koja su postavljena uposlenicima lokalne uprave su sljedeća:

Integrirani lokalni razvoj je veoma bitan za poslovanje lokalne samouprave i njen dalji razvoj?

Uticaj oglašavanja na integrirani lokalni razvoj je izuzetno bitan za razvoj lokalne samouprave?

Uticaj odnosa s javnošću na integrirani lokalni razvoj je izuzetno bitan za razvoj lokalne samouprave?

Uticaj direktnog marketinga na integrirani lokalni razvoj je izuzetno bitan za razvoj lokalne samouprave?

Ponuđeni odgovori ispitanicima su bili prema Likertovoj skali od 1 – 7, a njihovo značenje je: 1–Apsolutno se ne slažem sa tvrdnjom, 2–Ne slažem se sa tvrdnjom, 3–Donekle se ne slažem sa tvrdnjom, 4–Niti se slažem, niti se ne slažem sa tvrdnjom, 5–Donekle se slažem sa tvrdnjom, 6–Slažem se sa tvrdnjom, 7–Apsolutno se slažem sa tvrdnjom.

Prije ulaska u detaljniju analizu, dekriptivno su predstavljeni stavovi ispitanih uposlenika u lokalnoj upravi po pitanju sve četiri testirane varijable.

		Frekvencija	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni procenat
Valid	1.00	8	13.6	13.6	13.6
	2.00	8	13.6	13.6	27.1
	3.00	8	13.6	13.6	40.7
	4.00	8	13.6	13.6	54.2
	5.00	8	13.6	13.6	67.8
	6.00	8	13.6	13.6	81.4
	7.00	11	18.6	18.6	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Tabela 1: Odgovor ispitanika o integriranom lokalnom razvoju

Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Najviše ispitanika, njih 18,6%, odgovorilo je da se apsolutno slažu da je integrirani lokalni razvoj bitan za lokalnu zajednicu, a po svim ostalim stavovima ispitanici su odgovorili sa 13,6%.

		Frekvencija	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni procenat
Valid	1.00	6	10.2	10.2	10.2
	2.00	12	20.3	20.3	30.5
	3.00	8	13.6	13.6	44.1
	4.00	3	5.1	5.1	49.2
	5.00	12	20.3	20.3	69.5
	6.00	6	10.2	10.2	79.7
	7.00	12	20.3	20.3	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Tabela 2: Odgovor ispitanika o uticaju oglašavanja na integrirani lokalni razvoj

Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Po pitanju uticaja oglašavanja na integrirani lokalni razvoj 20,3% ispitanika je odgovorilo da apsolutno ima uticaja, 20,3% se donekle slaže sa ovom tvrdnjom, a 20,3% se ne slaže sa ovom tvrdnjom. Dalje, 13,6% se donekle ne slaže sa ovom tvrdnjom, a 10,2% se slaže sa ovom tvrdnjom. Kompetan prikaz predstavljen je u tabeli 2.

		Frekvencija	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni procenat
Valid	1.00	13	22.0	22.0	22.0
	2.00	5	8.5	8.5	30.5
	3.00	6	10.2	10.2	40.7
	4.00	6	10.2	10.2	50.8
	5.00	8	13.6	13.6	64.4
	6.00	8	13.6	13.6	78.0
	7.00	13	22.0	22.0	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Tabela 3: Odgovor ispitanika o uticaju odnosa s javnošću na integrirani lokalni razvoj

Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Uposlenici u lokalnoj upravi se u 22% slučajeva apsolutno slažu sa tvrdnjom da odnosi s javnošću imaju uticaj na integrirani lokalni razvoj, 13,6% njih se slaže, kao i 13,6% njih koji se

donekle slažu sa postavljenom tvrdnjom. Kompletna struktura odgovora može se pogledati u tabeli 3.

		Frekvencija	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni procenat
Valid	1.00	17	28.8	28.8	28.8
	2.00	15	25.4	25.4	54.2
	3.00	7	11.9	11.9	66.1
	4.00	7	11.9	11.9	78.0
	5.00	6	10.2	10.2	88.1
	6.00	3	5.1	5.1	93.2
	7.00	4	6.8	6.8	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

Tabela 4: Odgovor ispitanika o uticaju direktnog marketinga na integrirani lokalni razvoj
Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Analiza podataka je pokazala da se 66,1% ispitanika ne slaže sa tvrdnjom da direktni marketing ima uticaj na integrirani lokalni razvoj. Ostatak ispitanika koji su zaposleni u lokalnoj upravi se slaže sa ovom tvrdnjom.

	Aritmetička sredina	Standard. devijacija	N
Integrirani lokalni razvoj	4.1525	2.07459	59
Uticaj oglašavanja na integrirani lokalni razvoj	4.1695	2.08569	59
Uticaj odnosa s javnošću na integrirani lokalni razvoj	4.1356	2.27018	59
Uticaj direktnog marketinga na integrirani lokalni razvoj	3.9153	1.87808	59

Tabela 5: Deskriptivna statistika zavisne i nezavisnih varijabli

Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Analizom prikupljenih rezultata intervjua možemo konstatovati da su 59 ispitanih uposlenika u lokalnoj upravi, na skali od 1 – 7, ocjenili važnost integriranog lokalnog razvoja, kao zavisnu varijablu i uticaj oglašavanja, odnosa s javnošću i direktnog marketinga na integrirani lokalni razvoj, kao nezavisne varijable.

Rezultati ovog dijela istraživanja su približno isti te se prosječna ocjena važnosti ovih varijabli kreće od 3,9153 – 4,1695. Standardna devijacija je u granicama normale te ne utiče negativno na dobijenu aritmetičku sredinu.

Prema tome, može se zaključiti da, u sva četiri slučaja ispitanici donekle daju važnost analiziranim varijablama, a da li je i koliko veza jaka između navedenih varijabli, predstavljeno je u nastavku rada.

Integrirani lokalni razvoj		Razlika uzoraka		t	df	Sig.(2-tailed)
		Razlika arit. sredina	Stand. devijacija			
Pair 1	Uticaj oglašavanja na ILR	-.01695	.43516	-.299	58	.766
Pair 2	Uticaj odnosa s javnošću na ILR	.01695	.47312	.275	58	.784

Pair 3	Uticaj direktnog marketinga na ILR	1.23729	.77324	12.291	58	.000

Tabela 6: Upoređivanje postojanja razlika primjenom t – testa između zavisne i nezavisnih Varijabli

Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

U prethodnoj tabeli urađen je t – test u cilju provjere značajnosti razlike u stavovima ispitanika zavisne i nezavisnih varijabli, a utvrđeno je sljedeće:

1. Upoređivanjem postojanja razlike između dva uzorka, i to, integriranog lokalnog razvoja i uticaja oglašavanja, utvrđeno je da ne postoji značajna statistička razlika, jer je $P = 0,766 > 0,05$;
2. Upoređivanjem postojanja razlike između dva uzorka, i to, integriranog lokalnog razvoja i uticaja odnosa s javnošću, utvrđeno je da ne postoji značajna statistička razlika, jer je $P = 0,784 > 0,05$;
3. Upoređivanjem postojanja razlike između dva uzorka, i to, integriranog lokalnog razvoja i uticaja direktnog marketinga, utvrđeno je da postoji značajna statistička razlika, jer je $P = 0,000 < 0,05$.

Na osnovu urađene analize vidljivo je da najmanji uticaj na integrirani lokalni razvoj, prema mišljenju zaposlenih u lokalnoj upravi, ima direktni marketing. Dalja analiza pokazuje da li je ova pretpostavka opravdana ili ne.

		Integrirani lokalni razvoj	Uticaj oglašavanja na integrirani lokalni razvoj	Uticaj odnosa s javnošću na integrirani lokalni razvoj	Uticaj direktnog marketinga na integrirani lokalni razvoj
Pearson Korelacija	Integrirani lokalni razvoj	1.000	.978	.980	.928
	Uticaj oglašavanja na integrirani lokalni razvoj	.978	1.000	.978	.919
	Uticaj odnosa s javnošću na integrirani lokalni razvoj	.980	.978	1.000	.913
	Uticaj direktnog marketinga na integrirani lokalni razvoj	.928	.919	.913	1.000
Sig. (1-tailed)	Integrirani lokalni razvoj	.	.000	.000	.000
	Uticaj oglašavanja na integrirani lokalni razvoj	.000	.	.000	.000
	Uticaj odnosa s javnošću na integrirani lokalni razvoj	.000	.000	.	.000
	Uticaj direktnog marketinga na integrirani lokalni razvoj	.000	.000	.000	.
N	Integrirani lokalni razvoj	59	59	59	59
	Uticaj oglašavanja na integrirani lokalni razvoj	59	59	59	59
	Uticaj odnosa s javnošću	59	59	59	59

	na integrirani lokalni razvoj				
	Uticaj direktnog marketinga na integrirani lokalni razvoj	59	59	59	59

Tabela 7: Korelacioni odnos zavisne i nezavisnih varijabli

Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Pearsonov koeficijent korelacije pokazuje da sve varijable imaju izuzetno visoku korelaciju sa integriranim lokalnim razvojem jer su sve korelacije preko 90%, što je izuzetno visoko. Prema ovom podatku može se zaključiti da je uticaj oglašavanja, odnosa s javnošću i direktnog marketinga na integrirani lokalni razvoj izuzetno visok te da svako povećanje ulaganja u tri nezavisne varijable povećava integrirani lokalni razvoj. Najjača povezanost, tj. korelacija, po mišljenju ispitanika zaposlenih u lokalnim upravama, jeste između integriranog lokalnog razvoja i odnosa s javnošću, a iznosi čak 98%, što je izuzetno visok stepen slaganja dvije varijable. Visok stepen korelacije je i između integriranog lokalnog razvoja i oglašavanja, a iznosi 97,8% što, kao i u prethodnom slučaju, predstavlja izuzetno visok stepen slaganja dvije varijable. Nešto manji, ali i dalje izuzetno visok, stepen slaganja pokazuju i integrirani lokalni razvoj i direktni marketing. Koeficijent korelacije iznosi 92,8%, što je takođe visok stepen slaganja. Od povezanosti nezavisnih varijabli, bitno je istaći da je i u ovom slučaju koeficijent korelacije izuzetno visok i da se kreće u rasponu od 91,3 – 97,8%, što je visok stepen slaganja. Na osnovu dalje analize, a koja je rađena u cilju objašnjenja linearne povezanosti testiranih varijabli, može se zaključiti da sve nezavisne varijable (oglašavanje, odnos s javnošću, direktni marketing), se nalaze u linearnom odnosu sa zavisnom varijablom (integrirani lokalni razvoj), jer je $P = 0,000 < 0,05$, što potvrđuje pretpostavku linearnosti. Pretpostavka linearnosti, koja je dokazana, pokazuje da rast jedne nezavisne varijable utiče na rast zavisne varijable.

R	Koef. Korelac.	Koef. Determin.	Standardna greška procjene	Change Statistics			
				Fišer test	df1	df2	Znač. F testa
.986	.973	.971	.35220	652.473	3	55	.000

Tabela 8: Osnovne relacije modela

Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Ukupna korelacija i odnos svih varijabli, zavisne i nezavisnih, iznosi 98,6%, što je izuzetno visoka korelacija te se može zaključiti da postoji jaka veza između testiranih varijabli (integriranog lokalnog razvoja, s jedne strane i oglašavanja, odnosa s javnošću i direktnog marketinga, s druge strane). Koeficijent determinacije iznosi 97,3%, što predstavlja kvadratno odstupanje koeficijenta korelacije, a on pokazuje da je ovom analizom objašnjeno 97,3% varijable ili analiziranih podataka, a na ostalih 2,7% utiču neki nama nepoznati faktori. Takođe, u prethodnoj tabeli testirano je da li postoji razlika između varijansi, testiranih varijabli. Analizom je utvrđeno, da F test varijansi iznosi 652,473 što je veće od 17,19, pa se na osnovu toga može prihvatiti pretpostavka, da ne postoji značajna statistička razlika u odstupanjima varijanse zavisne i nezavisnih varijabli. Varijansa predstavlja kvadratno odstupanje oko aritmetičke sredine. Na osnovu dobijenog rezultata, može se potvrditi prethodna pretpostavka da se radi o visokoj korelaciji između varijabli te da su odstupanja između varijabli, slična.

Model	Suma kvadrata	df	Kvadratno odstupanje	F	Znač.
1 Regression	242.805	3	80.935	652.473	.000 ^b

	Residual	6.822	55	.124		
	Total	249.627	58			

Tabela 9: Anova test – postojanja linearnog odnosa između varijabli

Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Anova test provjerava da li postoji linearnan odnos između varijabli, tj. da li je bar jedna nezavisna varijabla u linearnom odnosu sa zavisnom varijablom. Primjenom Anova testa, utvrđeno je, da je bar jedna nezavisna varijabla (oglašavanje, odnosi s javnošću, direktni marketing) u linearnom odnosu sa zavisnom (integrirani lokalni razvoj), jer je $P=0,000<0,05$.

Model		Unistandardni koeficijenti		Standardni koeficijenti	t	Znač.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.320	.111		2.878	.006
	Uticaj oglašavanja na integrirani lokalni razvoj	.354	.112	.356	3.151	.003
	Uticaj odnosa s javnošću na integrirani lokalni razvoj	.457	.099	.500	4.591	.000
	Uticaj direktnog marketinga na integrirani lokalni razvoj	.160	.063	.144	2.517	.015

Tabela 10: Koeficijenti modela

Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

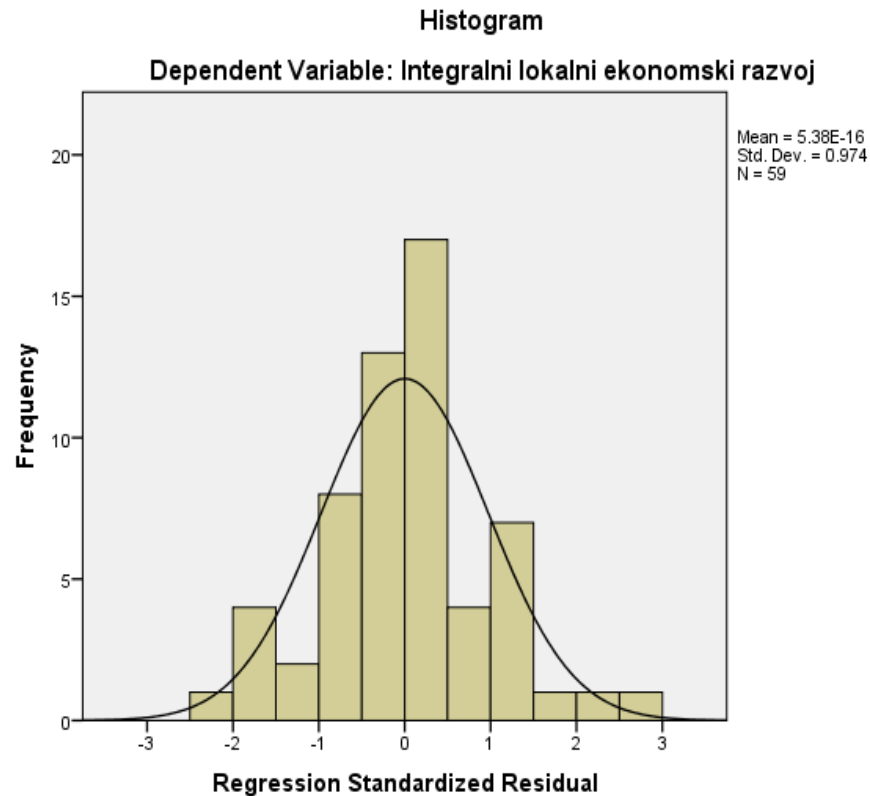
Prethodno urađena analiza vodi do cilja predstavljanja modela, multiple – višestruke regresije, uticaja oglašavanja, odnosa s javnošću i direktnog marketinga na integrirani lokalni razvoj. Višestruki regresioni model izgleda ovako:

$$Y = 3,320 + 0,354X_1 + 0,457X_2 + 0,160X_3, \quad \text{uz uslov da je}$$

X_1 – Uticaj oglašavanja na integrirani lokalni razvoj,

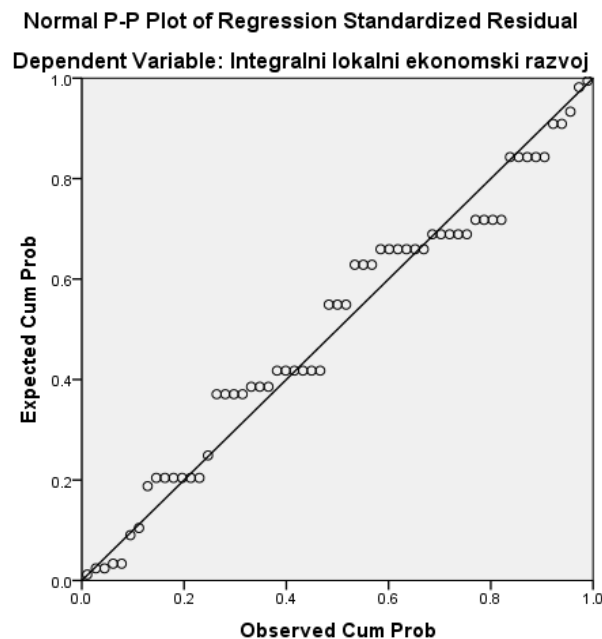
X_2 – Uticaj odnosa s javnošću na integrirani lokalni razvoj, i

X_3 – Uticaj direktnog marketinga na integrirani lokalni razvoj.



Grafikon 1: Pretpostavka normalnosti
Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

S obzirom da je uzorak obuhvatio relativno mali broj opservacija, 59 ispitanika, poželjno je provjeriti da li je pretpostavka normalnosti zadovoljena. Analiza koja je rađena, a iz koje je proizašao ovaj grafikon, pokazuje da je test normalnosti zadovoljen i da se radi o normalnoj distribuciji. Ovim je predstavljeni model višestruke regresije dodatno ojačan. Ova tvrdnja se zasniva na zvonastom obliku grafikona.



Grafikon 2: Linearni odnos i postavka pojave
Izvor: Obrada autora u Statističkom programu

Grafikon 2. pokazuje da se radi o linearnom odnosu urađenih varijabli te da je primijenjen model linearne regresije koji je i bio potreban pri analizi ovog problema.

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Na osnovu urađene analize i dobijenog modela, a prema stavovima ispitanika, može se zaključiti da najveći uticaj na integrirani lokalni razvoj imaju odnosi s javnošću, zatim oglašavanje pa tek onda direktni marketing. Na osnovu prethodne funkcije, dolazi se do zaključka da svako povećanje uticaja oglašavanja na integrirani lokalni razvoj za jedan procenat, uz konstantni uticaj odnosa s javnošću i direktnog marketinga, povećava integrirani lokalni razvoj za 0,354%. Dalje, analiza pokazuje da svako povećanje uticaja odnosa s javnošću na integrirani lokalni razvoj za jedan procenat, uz konstantni nepromijenjeni uticaj oglašavanja i direktnog marketinga, povećava integrirani lokalni razvoj za 0,457%. Najmanji uticaj na integrirani lokalni razvoj, prema mišljenju ispitanika, ima direktni marketing. Može se zaključiti da svako povećanje uticaja direktnog marketinga na integrirani lokalni razvoj za jedan procenat, uz konstantno oglašavanje i odnose s javnošću, povećava integrirani lokalni razvoj za 0,16%.

Analizom, koja se odnosi na multiplu linearnu regresiju, gdje je analiziran uticaj oglašavanja, odnosa s javnošću i direktnog marketinga na integrirani lokalni razvoj, utvrđeno je da najveći uticaj, koji je značajan, prema mišljenju ispitanika zaposlenika u lokalnoj upravi, ima odnosi s javnošću, a najmanji direktni marketing. O ovom rezultatu svakako bi se moglo puno raspravljati i donositi razni zaključci, u vidu poznavanja uposlenika lokalne uprave o ispitane tri nezavisne varijable (oglašavanje, odnosi s javnošću i direktni marketing). Koeficijent korelacije je pokazao jaku vezu između zavisne i nezavisnih varijabli, ali i između nezavisnih varijabli. Procenat jačine veze u svim slučajevima je preko 90%, što je izuzetno jaka veza, pa ovaj model čini tačnijim i preciznijim. Bitno je naglasiti da je t – test, koji je rađen na samom početku istraživanja, pokazao da ne postoji značajna statistička razlika između integriranog lokalnog razvoja sa jedne strane, i oglašavanja i odnosa s javnošću s druge strane, dok je pokazao da postoji značajna statistička razlika između integriranog lokalnog razvoja i direktnog marketinga. Upravo su slični podaci i uticaj predstavljeni u prethodnom modelu, gdje je najslabiji uticaj upravo bio između nezavisne varijable - direktnog marketinga i zavisne varijable – integriranog lokalnog razvoja.

Dakle, prema mišljenju ispitanika koji su zaposleni u lokalnoj upravi, veoma jak uticaj na integrirani lokalni razvoj imaju odnosi s javnošću i oglašavanje, dok manji uticaj ima direktni marketing. Ove pretpostavke se mogu još dublje analizirati i pojasniti, ali činjenica je da praksa u mnogim JLS u Bosni i Hercegovini potvrđuje veliku povezanost upravo između integriranog lokalnog razvoja i odnosa s javnošću, što je i dokazano ovim istraživanjem.

Zahvaljujući Zakonu o slobodi pristupa informacijama, jedinice lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini su ostvarile značajan napredak na polju odnosa s javnošću. Ovim zakonom je naloženo javnim ustanovama da u svojoj organizacionoj šemi trebaju imati službenika za informisanje. U JLS poslove informisanja i odnosa sa javnošću obavlja ista osoba, koja većinu svog radnog vremena provodi pišući saopštenja, govore, reportaže, održavajući opštinsku internet stranicu, pripremajući materijal za bilten, a u većini opština nije uključena u donošenje odluka. Da bi građani uistinu bili informisani i da bi se uspostavio dvosmjerni simetrični model odnosa s javnošću i partnerstvo sa građanima, potreban je PR službenik vrhunskog obrazovanja, odnosno osoba koja je vrhunski komunikator i informator. Takav PR službenik će uspješno primijeniti alate informisanja, komuniciranja, partnerstva i upravne alate te omogućiti u

jedinicama lokalne samouprave dvosmjerni simetrični model odnosa s javnošću, dijalog i komunikaciju, partnerstvo sa građanima i transparentno donošenje odluka, što su i glavne karakteristike navedenih alata u odnosima s javnošću.

LITERATURA

- [1] Anderson, C. H., Vincze, J. W. (2004) *Strategic Marketing Management*, Houghton Mifflin Co., Boston, pp. 76 – 107.
- [2] Sout Growth Policies Board and the Southern Consortium of University Public service Organizations (1996) *Results Oriented Government, a guide to startegic Planning and Performance measurement in the Public sector*, SGPB, USA, pp. 6.
- [3] Kotler, Ph. (1998) *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb, pp. 44.
- [4] Bryson, J. (1995) *Strategic Planning for public and nonprofit organizations*, Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, pp. 5.
- [5] Butler, P., Colins, N. (1996) „*Strategic analysis in political markets*“, European Journal of Marketing, Volume 30, broj 10/11, pp. 27.
- [6] Curti F., Gibelli M.C. (1999) „*Pianificazione strategica e gestione dello sviluppo urbano*“ ALINEA, Firenze.
- [7] Blakely, E. and Bradshaw, T. (2002) *Planning Local Economic Development – Theory and Practice*, SAGE Publications, Thousand Oaks, pp. 25.
- [8] Camagni, R. (1994) „*Urban marketing as an instrument of competition between cities*“, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia.
- [9] Grbac, B., Meler, M. (2007) *Marketinško planiranje*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva RH, Zagreb.
- [10] Colins, N. (1996) „*Strategic analysis in political markets*“, European Journal of Marketing, Volume 30, broj 10/11.
- [11] Vasiljević, D. (2008) „*U mojoj ulici neko zna da se igra, a neko ne zna – lokalni ekonomski razvoj u Srbiji*“ u Miović, Z. (ed.) *Dobro je dobro rasti u mojoj ulici – iskustva lokalnog ekonomskog razvoja*, Agencija za razvoj preduzeća Eda, Banja Luka.
- [12] Fehrić, F., Čamdžija, K. (2016) *Marketing u lokalnoj samoupravi – Model uspješnosti lokalnog ekonomskog razvoja*, „OFF-SET“ Tuzla.

ELEKTRONIČKA TRGOVINA U MALOPRODAJI

RETAILERS ELECTRONIC TRADING

Mirjana Nedović⁶¹

Marina Guzovski⁶²

Mirko Smoljić⁶³

Sadržaj: Utjecaj informacijsko komunikacijske tehnologije proteže se kroz sve sfere poslovanja i na svim područjima života. Neosporno je da ima ogroman utjecaj na ekonomiju i društvo neke zemlje. Trgovina putem interneta smatra se najprofitabilnijim oblikom trgovine zbog niskih troškova i jednostavnosti kupovine. Razvoj trgovine putem interneta u Hrvatskoj krenio je polako s tendencijom sve većeg uspona, a užurbani način života i sve manje slobodnog vremena utjecali su na sve češću kupovinu putem interneta. Cilj ovog rada je ukazati na značenje internet trgovine kao novijeg oblika trgovinskog poslovanja, te spoznati dostupnost proizvoda, zadovoljstvo kupovinom, širinom asortimana i cjelokupnom kvalitetom komunikacije s potencijalnim potrošačima koja se nudi putem interneta na primjeru jednog trgovačkog centra.

Ključne reči: elektronička trgovina, komunikacijsko informacijska tehnologija, upravljanje maloprodajom

Abstract: The impact of information and communication technologies extends through all areas of business and on all areas of life. It is indisputable is that there huge impact on the economy and society. Commerce via the Internet is considered to be the most profitable forms of due to low cost and ease of purchase. The development of e-commerce activities in the Croatia has started slowly with a tendency of increasing. Busy lifestyles and less free time influenced the increasingly frequent online shopping. The aim of this paper is to point out the significance of the Internet trade as newer forms of trade, and realize availability, purchase satisfaction, range and overall quality of communication with potential customers which is offered over Internet on the example of an shopping center.

Key words: Electronic commerce, communications, information technology, retailing management

1. UVOD

Kako se tržište neprestano razvija, a potrošači postaju sve zahtjevniji kada su u pitanju proizvodi, njihova kvaliteta, isporuka, dostupnost, cijena i dr. došlo je do razvoja novih oblika prodajnih kanala. Da bi trgovac postao i ostao što duže konkurentan na tržištu i ostvario konkurentsku prednost potrebno je neprekidno osluškivati želje i zahtjeve potrošača i prilagođavati se njihovim potrebama. Nadalje i u nedostatku sve više slobodnog vremena potrošača, online prodaja postaje izrazito interesantna trgovcima kao mogućnost dodatnog nastupa na tržištu.

⁶¹ Veleučilište "Lavoslav Ružička" u Vukovaru, Županijska 50, Vukovar, Hrvatska

⁶² Veleučilište "Lavoslav Ružička" u Vukovaru, Županijska 50, Vukovar, Hrvatska

⁶³ Veleučilište "Lavoslav Ružička" u Vukovaru, Županijska 50, Vukovar, Hrvatska

Krajem 2014.godine, Nilsen je proveo globalnu studiju koja je pokazala da hrvatski potrošač iznad globalnog prosjeka koristi online kupovinu s dostavom [1]. Tu je prilika trgovcima za razmišljanje o mogućem proširenju asortimana koje nude putem interneta i na taj način ostvare veću prodaju svojih proizvoda i postanu vidljiviji potrošačima.

Zajedno sa tehnologijom Interneta dolazi i novi skup obilježja, svojstava i prednosti novih proizvoda. Pored prednosti koje dolaze s Internetom, potrošači također žele efektanu web navigaciju, brzinu jasnu organizaciju stranica, privlačnu i korisno dizajniranu stranicu, sigurnu transakciju, korisničku privatnost, besplatne informacije ili usluge, korisniku prilagođeno pretraživanje web –a i čitanje e-pošte [2].

U tradicionalnoj kupovini potrošači mogu proizvode vidjeti, osjetiti, dodirivati, pomirisati, procijeniti kvalitetu i dr. u odnosu na online način kupovine gdje je to onemogućeno. Ovdje potrošač samo može pretpostaviti npr.kvalitetu određenog proizvoda temeljem opisa proizvoda i izgleda slike tog proizvoda na internetu. Ovisno o tome kako će proizvod izgledati online i kakav će opis imati, potrošač će procijeniti želi li ga kupiti ili ne. Time poslovni subjekti počinju sa istraživanjem što je to što je važno za potrošača kod online kupovine. Upravo ovdje se stvara nova prilika za način komunikacije sa potrošačima i to putem e-obilježja proizvoda ili usluga.

2. OBILJEŽJA ELEKTRONIČKE TRGOVINE

Iako online kupovina donosi niz prednosti, ona ipak neće istisnuti tradicionalni način kupovine, no njezin razvoj će biti ubrzan.

Tradicionalne trgovine i kataloška prodaja sve više pozornosti stavljaju online prodaju zbog sljedećih razloga:

- elektronski kanal prodaje daje im priliku za pronalazak novih tržišta, proširenje postojećih tržišta izvan postojeće lokacije,
- mogu pripremiti tj. razviti potrebne vještine i imovinu za porast prihoda i profita,
- elektronski kanal prevazilazi limite njihovih tradicionalnih formata trgovina, na primjer kupovina od kuće dostupna 24 sata svakodnevno,
- elektronski kanal omogućava maloprodavačima vrijedne uvide u svoje potrošače i njihovo ponašanje pri kupnji,
- i konačno, osigurava izgradnju više kanala i lojalnost potrošača [3].

Osim navedenih prednosti kao i mogućnosti intenzivnije komunikacije s potrošačima, online kupovina omogućuje trgovcu visoku razinu vidljivosti. Takav trgovac se može smatrati kao onaj koji pomno prati nove trendove u poslovanju, koji prilagođava svoje poslovanje tim novim trendovima na tržištu i prepoznaje potrebu nove generacije kupaca koji se intenzivno koriste informacijsko komunikacijskom tehnologijom. Takva ulaganja u tehnologiju i naponi za zadovoljenje potrebe potrošača čini ga konkurentnim na tržištu, što se ogleda u bolje ostvarenom poslovnom rezultatu.

Međutim, traženje informacija na internetu može biti frustrirajuće, tako da web dizajn igra vitalnu ulogu u tome kako će potrošači pronaći informacije online. Jednostavan pristup informacijama može uvelike olakšati pretraživanje potrošača i stoga utjecati na njihovu percepciju i očekivanja [4]. Online način trgovanja može se smatrati unpređenjem prodaje.

Općenito proces maloprodaje uz primjenu Interneta može se podijeliti na četiri faze [2]:

- privlačenje kupčeve pažnje

- dijalog s kupcem,
- realizacija prodaje,
- potpora nakon prodaje.

Poštivajući sve navedene faze prilikom korištenja Interneta donijet će pozitivne učinke za svakog trgovca koji na ovaj način prezentira i nudi svoju robu i usluge.

Kupci u elektroničkoj trgovini imaju na raspolaganju gotovo neograničen prostor za kupnju jer se veličina prodajnog prostora ne mjeri u kvadratnim metrima već u bitovima. Proizvodi nisu smješteni u skladištima elektroničkih trgovaca već se raspolaže informacija od klasičnih prodavača [5].

3. ISTRAŽIVANJE

Kako bi spoznali kako potrošači percipiraju online trgovinu X⁶⁴ anketirano je 50 ispitanika u dobi od 20 do 50 godina i više, metodom slučajnog uzorka. Anketa je sadržavala 10 pitanja distribuiranih elektronskim putem. Analizom odgovora na postavljena pitanja dobiveni su rezultati koji su vrijedna smjernica menadžmentu za daljnji razvoj online trgovine, odnosno njezina unaprjeđenja.

Ciljevi istraživanja:

- spoznati učestalost kupnje putem Interneta
- spoznati stupanj zadovoljstva potrošača
- spoznati kvalitetu usluge online trgovine
- spoznati informiranost potrošača o društvenim mrežama putem kojih mogu pratiti određenu trgovinu, odnosno maloprodavača

Slika 1. prikazuje od ukupno 50 ispitanika njihovu spolnu strukturu, gdje je vidljivo da 46% ispitanika je muškog roda, a 54% ženskog roda.



Slika 1: Spolna struktura ispitanika

⁶⁴ X se navodi radi tajnosti podatka o imenu trgovačkog centra koji je bio predmet istraživanja u ovom radu

Slika 2. prikazuje dobnu strukturu ispitanika gdje je vidljiv najveći broj ispitanika dobne skupine od 20 godina života. To jest razumljivo s obzirom da mlađa populacija je više internetski obrazovana u odnosu na stariju dobnu skupinu.



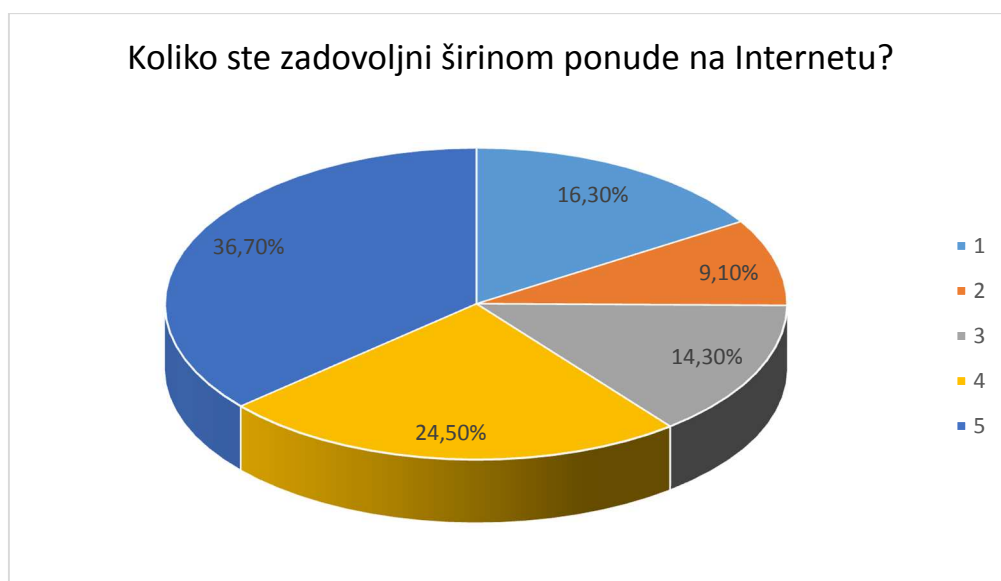
Slika 2: Dobna struktura ispitanika

Slika 3. Prikazuje postotak ispitanika koji kupuju preko Interneta. Podatci pokazuju da 64% ispitanika kupuje putem Interneta. Kako je populacija mlađe životne dobi i rezultati pokazuju da više ispitanika kupuje preko Interneta.



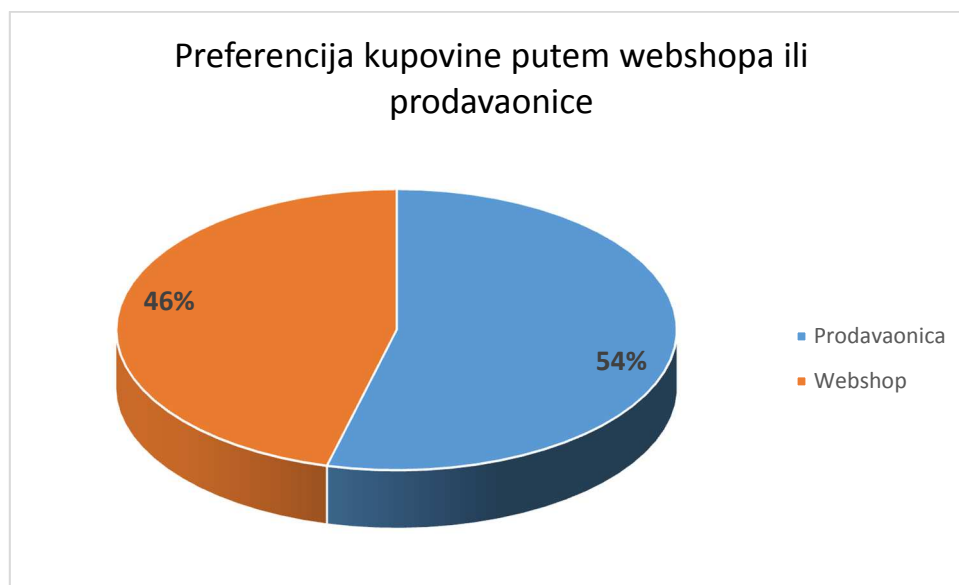
Slika 3: Kupovina preko Interneta

Slika 4. prikazuje postotak zadovoljstva širine ponude, odnosno asortimana na Internetu, gdje vidljivo da 36% ispitanika ocijenilo ponudu na Internetu ocjenom izvrstan. Ovo je dobar pokazatelj menadžmentu o širini asortimana dostupnog online jer ocjenom izvrstan i vrlo dobar ocijenilo je više od 50% ispitanika što je izuzetno dobar ukupni rezultat.



Slika 4: Zadovoljstvo širinom ponude na Internetu

Slika 5. prikazuje postotak preferencijalne kupovine kada je u pitanju Internet trgovina ili klasična prodavaonica. Iz prikazanih podataka je vidljivo da 54% ispitanika preferiraju kupovinu klasičnoj prodavaonici. Iako Internet trgovina ima niz prednosti smatra se da ipak neće u potpunosti zamijeniti klasičnu prodavaonicu, što pokazuje i rezultat istraživanja po ovom kriteriju.



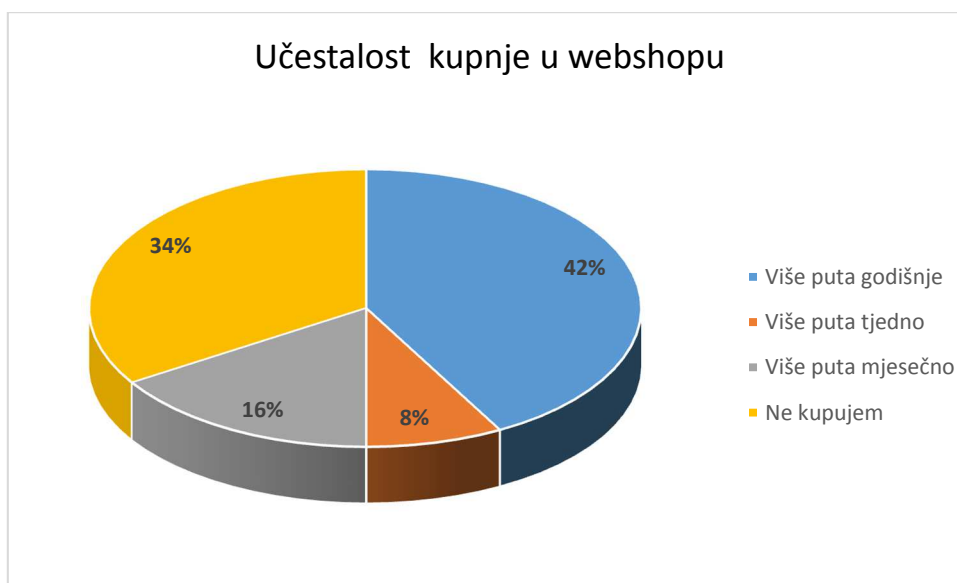
Slika 5: Preferencija kupovine

Slika 6. ukazuje na postotak ispitanika koji znaju da osim u klasičnoj prodavaonici mogu kupiti proizvode i putem Interneta. Vidljivo je da 68% ispitanika ima informaciju o tome, dok 32% nema spoznaju o postojanju Internet trgovine. Ovaj rezultat je smjernica menadžmentu da još više porade na vidljivosti i informiranju potencijalnih potrošača na postojanje online kupovine.



Slika 6: Prikaz postotka spoznaje ispitanika o postojanju internet trgovine

Slika 7. pokazuje učestalost kupnje putem interneta gdje je vidljivo da 42% ispitanika kupuje više puta godišnje, 34% ispitanika ne kupuje putem interneta, 16% ispitanika kupuje više puta mjesečno, dok 8% ispitanika kupuje više puta tjedno. Rezultati ukazuju da je još uvijek mala učestalost kupnje putem Interneta te je potrebno više poraditi na ukazivanju prednosti Internet trgovine, ali i koristiti dodatne marketinške alate kako bi postotak učestalosti kupovine bio veći. Fokus menadžmenta trebali bi biti potencijalni potrošači koji uopće do sada nisu kupovali putem Interneta, te način i poticanja kupovine tj. motiviranje i poticanje ovih potencijalnih potrošača.



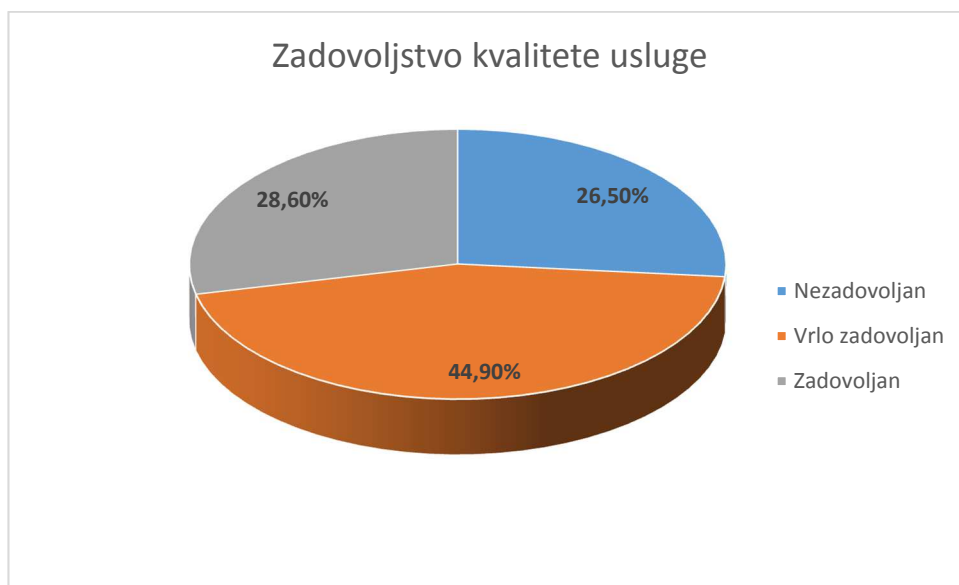
Slika 7: Učestalost kupnje u webshopu

Slika 8. ukazuje na eventualne probleme koji se mogu pojaviti prilikom kupnje putem interneta, a odnose se na dostavu kupljene robe, eventualna oštećenja robe i sl. vidljivo je da 88% ispitanika nije imalo takvo iskustvo, dok 12% ispitanika je imalo neku vrstu problema vezano za kupljenu robu. Problemi kašnjenja dostave ili krivo dostavljeni proizvod treba se svesti na minimum.



Slika 8: Problemi prilikom kupovine

Slika 9. pokazuje zadovoljstvo ispitanika sa kvalitetom usluge prilikom kupovine robe na internetu. Vidljivo je da 28,60% ispitanika zadovoljno, 26,50% nezadovoljno, a 44,90% vrlo zadovoljno kvalitetom usluge. Zadovoljstvo kvalitete usluge je izrazito vrijedan pokazatelj menadžmentu koji isti usmjerava na eventualno potrebna poboljšanja i iznalaženja načina podizanja usluge na sto veću razinu.



Slika 9: Zadovoljstvo kvalitete usluge

4. ZAKLJUČAK

Analiza koja je imala za cilj utvrditi na koji način potrošači percipiraju online trgovinu pokazuje zadovoljavajuće rezultate, jer većina ispitanika kupuje preko Interneta, zadovoljno je širinom ponude, ima informaciju o online trgovini i zadovoljni su kvalitetom usluge.

Virtualne trgovine sve više privlače kupce, a bilježenje posjećenosti virtualne trgovine daje nove smjernice kada se razmatra o širini ponude, pa je neophodno ulaganje u informacijsku tehnologiju.

Koncept online trgovine, ponuda roba i usluga putem Interneta predstavlja značajnu komponentu trgovanja. Zadnjih godina bilježi se veliki porast online kupovine zbog niza prednosti koje takva kupovina ima i zbog neograničenog tržišta. Online trgovina predstavlja dobar zalag za budućnost i stvaranje dodatne konkurentnosti maloprodavača, koji osim klasične prodavaonice sada mogu ponuditi i virtualnu kao novi format nastupa na tržištu. Online trgovina u Hrvatskoj zasigurno raste kontinuirano sa trendom sve većeg rasta, pa ona stoga postaje nova poslovna prilika i mogućnost svim onima koji egzistiraju na tržištu, a još nisu razvili takav način trgovanja.

REFERENCES

- [1] Folnegović, H. (kolovoz 2015). Kako se kreće tržište maloprodaje u hrvatskoj i što možemo očekivati od hrvatskog potrošača? *Suvremena trgovina*, str. 42-43.
- [2] Ružić, D., Biloš, A., & Turkalj, D. (2009). *e - Marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- [3] Babić, R., Krajnović, A., & Radman Peša, A. (2 2011). Dosezi elektroničke trgovine u Hrvatskoj i svijetu. *Oeconomica Jadertina*, str. 58.
- [4] Krafft, M., & Mantrala, M. (2006). *Retailing in the 21st Century*. London: Springer Heidelberg Dordrecht London New York.
- [5] Jifeng, L., Sulin, B., & Han, Z. (December 2012). The Effectiveness Of Online Shopping Characteristics And Well-Designed Websites On Satisfaction. *Mis Quarterly*, str. 1133-1134.

UPORABA ZAHTEVNEJŠIH STATISTIČNIH METOD V MENEDŽMENTU IZOBRAŽEVANJA

THE USE OF MORE DEMANDING STATISTICAL METHODS WITHIN MANAGEMENT OF EDUCATION

Zdenka Grlica⁶⁵

Povzetek: Različni dejavniki so privedli do padanja števila vpisanih študentov. Izvajalci izobraževalnih storitev se z nastalimi razmerami različno soočajo. Ena od možnosti so tudi na osnovi dobro zasnovanih strateških načrtov izpeljane promocijske akcije. Izhodišče za pripravo strateških načrtov promocije je seveda poznavanje razmer na trgu, lastnih prednosti in slabosti ter ciljnih skupin. Žal, se izvajanje marketinških aktivnosti v izobraževanju pogosto pojavlja predvsem na operativni in ne na strateški ravni. Namen raziskave je bil opraviti segmentacijo odjemalcev izobraževalnih storitev treh izobraževalnih organizacij, komparativno analizo in določiti ciljni trg za eno od organizacij. To bo izhodišče za pripravo strateškega načrta marketinškega komuniciranja in izvajanje uspešnih ter učinkovitih promocijskih akcij za dvig poznanosti ter posledično dvig vpisa študentov. V prispevku bomo predstavili uporabljene statistične metode raziskovanja. V zaključku pa opozorili na pomanjkljivosti, ki bi jih bilo treba v primeru ponovitve raziskave odpraviti ter predstavili nekaj predlogov analiz, s katerimi bi bilo možno raziskavo nadgraditi.

Ključne besede: izobraževanje, strateško načrtovanje, raziskava, statistične metode

Abstract: Various factors have led to the decline in the number of students enrolled. Providers of educational services have been coping with the situation differently. One of the options available to them are promotional campaigns based on well-designed strategic plans. The starting point for the preparation of strategic promotional plans is, of course, knowledge of the market situation, the strengths and the weaknesses of your institution as well as of the target groups. Unfortunately, the implementation of marketing activities in education often occurs mainly on the operational rather than the strategic level. The purpose of the study was to perform segmentation of customers of educational services of three educational institutions, comparative analysis and to determine the target market for one of the organizations. This will be the starting point for the preparation of the strategic plan of marketing communication and implementation of successful and effective promotional campaigns to raise the recognisability and the consequent rise in student enrollment. In this paper we will introduce the used statistical methods of research. In conclusion, we will point to shortcomings that should be eliminated in the event of recurrence of research and present some proposals of analysis, which could upgrade the research.

Key words: education, strategic planning, research, statistical methods

⁶⁵ Ekonomska šola Celje, Višja strokovna šola, Mariborska cesta 2, 3000 Celje, Slovenija

1. UVOD

Spremembe na trgu izobraževalnih storitev so zadnja leta hitre in globoke. Kako povečati vpis ali vsaj zaustaviti upadanje?

Kako pridobiti kakovostnejše študente in študente, ki jih bo dejansko zanimal študij in ne le status? Kako šoli zagotoviti prihodnost, zaposlenim pa službo? Kako se v poplavi šol, ki ponujajo podobne izobraževalne programe, približati študentu in ga prepričati k vpisu? Marketinška poslovna naravnost postaja nujnost. Šole so se za študente pričele boriti kot podjetja za odjemalce. Izobraževanje je pričelo črpati znanja, prijeme in primere dobre prakse iz poslovnega sveta. Vodstva izobraževalnih organizacij vse bolj prevzemajo vlogo menedžmenta in razmišljajo o učinkovitih strategijah trženja izobraževalnih storitev.

Organizacije terciarnega izobraževanja, ki izvajajo študijske programe s področja ekonomije, se v Sloveniji že nekaj let, tako pri rednih kot izrednih študentih, soočajo z upadanjem vpisa. Razlogi za upadanje vpisa študentov v študijske programe ekonomske smeri so številni. Med njimi lahko poudarimo demografsko sliko, gospodarsko situacijo in veliko konkurenco ponudnikov izobraževalnih storitev. To velja tudi za vse tri, v raziskavo zajete izobraževalne organizacije s sedežem v Celju. V študijskem letu 2014/2015 je, v primerjavi z letom 2010/2011, Ekonomska šola Celje, Višja strokovna šola (EŠC, VSS) beležila 22 odstotkov slabši vpis (podatek ni realen zaradi navideznih vpisov in je dejansko veliko slabši), Fakulteta za komercialne in poslovne vede (FKPV) za kar 69 odstotkov in Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije (MFDPŠ) za 30 odstotkov slabši vpis v dodiplomske programe prve stopnje. Za reševanje navedenega je nujno potreben usklajen oziroma strateški marketinški pristop. Šole bi tako (med drugim) morale začeti izvajati stalne in sistematične promocijske aktivnosti na osnovi opravljenih raziskav in analiz ter pri tem uporabljati sodobna orodja. Osnova uspešne in učinkovite promocije je natančno definirana ciljna skupina odjemalcev, ki ji je promocija namenjena. Natančna opredelitev vpliva na odločitve o tem, *kaj* sporočiti in *kako*, *kje* ter *kdo* bo sporočilo prenesel. Vsebina promocijskega sporočila mora biti oblikovana na podlagi verodostojnih informacij iz ciljne skupine glede motivov, pričakovanj, dejavnikov odločitve ter stališč v zvezi z nakupom in ponudnikom. Izbrana ciljna skupina je tudi eden od dejavnikov, ki vplivajo na oblikovanje komunikacijskega spleta. Različne ciljne skupine torej pomenijo različne pristope pri promociji.

Strateško načrtovanje trženja in v okviru tega segmentacija odjemalcev postajata eksistenčna nujnost tudi za vse tri omenjene izobraževalne organizacije. Poznavanje odjemalcev in ciljno naravnane trženjske aktivnosti so osnova za uspešne promocijske akcije, katerih cilj je večanje poznanosti, prepoznavnosti in ugleda ter posledično boljši vpisni rezultati. V zvezi s promocijo pa gre poudariti problem javnih višjih šol, saj ministrstvo za tovrstne aktivnosti ne predvideva sredstev, kar jih na trgu postavlja v še težji položaj in kar je zagotovo en od razlogov, da je večina teh šol danes na samem robu preživetja.

2. PREGLED LITERATURE

Številni avtorji, ki se ukvarjajo z marketingom izobraževalnih organizacij, menijo, da se izvajanje marketinških aktivnosti v šolstvu pojavlja predvsem na operativni in ne na strateški ravni. »Pogosto gre za selekcionirano rabo tehnik in marketinških orodij in ne za sistematičen pristop k vodenju marketinških dejavnosti v šoli,« [1]. »Marketing je v izobraževalnih organizacijah večinoma slabo organiziran in koordiniran ter reaktivno in nestrateško naravnano« [2]. »Marketing je voden in načrtovan proces. Zanj je značilno, da šola identificira potrebe in želje ter pričakovanja odjemalcev, izvede raziskavo in posnetek stanja ter se na podlagi tega

loti načrtovanja» [3]. Posamezni drugi avtorji [4] pišejo, da izobraževalne organizacije v razvijanju marketinškega koncepta delovanja prehajajo skozi več faz.

Od prve, pri kateri je marketing za šolo nepomemben, do naslednje, kjer je marketing razumljen kot marketinško komuniciranje, nadalje faze, kjer se marketing razume kot raziskava trga in segmentiranje, in višje faze, kjer marketing pomeni tudi pozicioniranje. Šele zadnji dve fazi zajemata strateško načrtovanje oziroma menedžment celoživljenjskega odnosa s ciljnim odjemalci. Strateško upravljanje z marketingom je [5] »... selekcija ciljnega trga, izbor konkurenčnega položaja in razvoj učinkovitega spleta z namenom, da doseže in oskrbi izbrani trg«. »Šole morajo tako kot druge organizacije segmentirati svoje trge. Izobraževalni trg je, kot vsi ostali trgi, heterogen. Segmentacija trga je proces, ki omogoča, da se identificira ciljni trg. Vsak posamezni tip šole, kot tudi vsaka posamezna raven izobraževanja in posamezen program, predstavlja posebno skupino storitev, ki ima svoj vzorec segmentacije. Šole, ki ne segmentirajo svojega izobraževalnega trga, pogosto ne vedo, kdo so njihovi odjemalci in da ti ne kupujejo izobraževalne storitve, temveč koristi. Sodobni način ustvarjanja koristi v prvi fazi predvideva izbor koristi (segmentacija trga, selekcija – fokusiranje in pozicioniranje koristi), v drugi fazi ustvarjanje koristi (razvoj storitve, določanje cene, ustvarjanje in dostava) in v tretji komuniciranje z javnostmi, ki jim je storitev namenjena« [3].

3. RAZISKAVA

3.1. OBLIKOVANJE MODELA

Za potrebe kvantitativne raziskave smo oblikovali model, ki temelji na dveh skupinah spremenljivk. Osnova za segmentiranje sta bili stopnja študija oziroma raven izobrazbe ter način študija. Rezultat segmentiranja je bilo šestih različnih segmentov. Kriterije za opisovanje dobljenih segmentov predstavlja druga skupina spremenljivk: demografske, socioekonomske, psihografske in vedenjske spremenljivke. Spremenljivke dajejo odgovore na vprašanja: kdo kaj kupuje, kje, kdaj, kako in zakaj kupuje. Na osnovi analize razlik med tako oblikovanimi segmenti po opredeljenih spremenljivkah, smo ugotovili, ali se segmenti med seboj dovolj bistveno razlikujejo, da je to vredno in smiselno upoštevati pri strateškem načrtovanju promocije. Slika 1 predstavlja model a priori segmentacije.

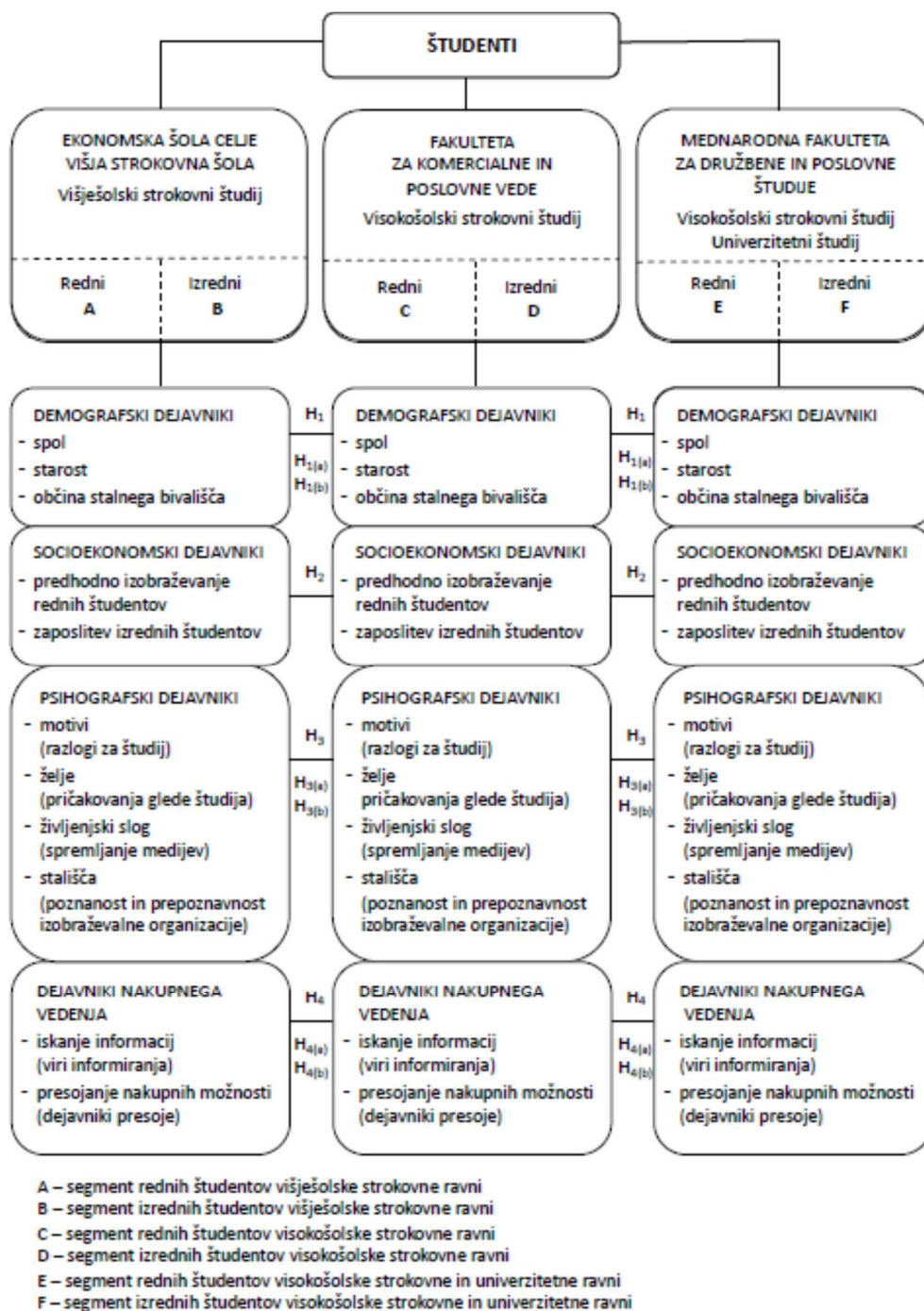
3.2. ZBIRANJE PODATKOV

Pri zbiranju podatkov smo se odločili za kvantitativno metodo anketiranja. Kot tehniko anketiranja smo izbrali osebno anketiranje, ki smo ga izvedli novembra 2015 in januarja 2016. Načrtovano je bilo, da bi v vsaki izobraževalni organizaciji anketirali po 150 študentov (75 rednih in 75 izrednih študentov) različnih letnikov. Med vrnjenimi vprašalniki je bilo 17 nepopolno izpolnjenih, zato so bili izločeni iz nadaljnje obdelave. Tako je skupno število anketiranih študentov, katerih odgovori so bili zajeti v obdelavo 389, od tega 206 rednih študentov (53 odstotkov) in 183 izrednih študentov (47 odstotkov). Razlika do načrtovanih 450 anketiranih študentov je posledica premajhnega števila študentov, ki bi bili na razpolago za anketiranje, kar je odraz slabega vpisa. Strukturo vzorca predstavlja slika 2.

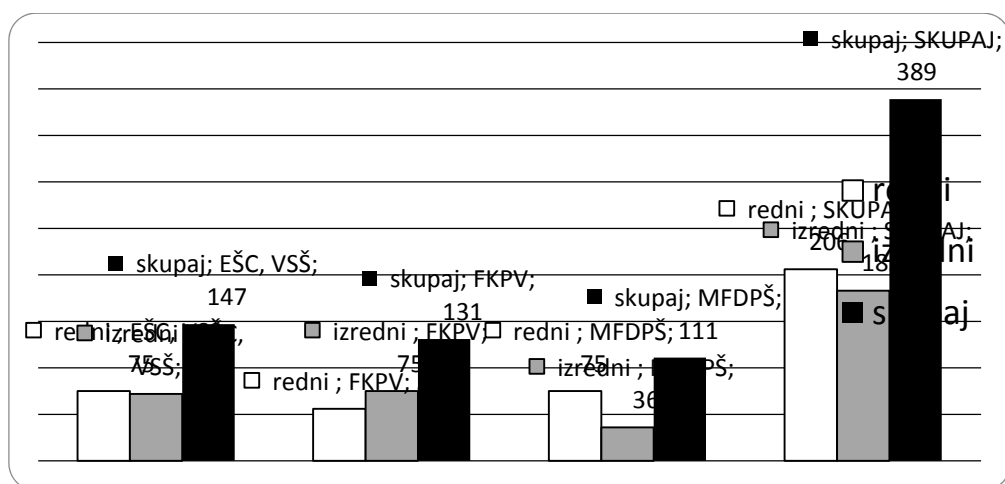
Anketni vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa (z možnostjo dodatnega odgovora pod »drugo«, kar je dopuščalo možnost lastnega odgovora) in nominalne ter petstopenjske ordinalne lestvice.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz več vsebinskih sklopov:

- demografski podatki, podatki o študiju,
- zgodovina izobraževanja, zaposlitev,
- motivi oziroma razlogi za študij,
- želje oziroma pričakovanja glede študija,
- dejavniki presoje,
- viri informiranja, spremljanje medijev,
- poznavanje šole oziroma fakultete, preference.



Slika 1: Model a priori segmentacije



Slika 2: Struktura anketiranih študentov

3.3. METODE OBDELAVE PODATKOV

Podatke smo statistično obdelali s pomočjo programske opreme SPSS, verzija 20.0. Pri obdelavi podatkov smo upoštevali, da je neodvisna spremenljivka, ki določa skupine oziroma segmente, način študija, odvisne spremenljivke pa so bile demografske, socioekonomske, psihografske in vedenjske. Te so predstavljale štiri glavne skupine, znotraj katerih so bile posamezne spremenljivke. V okviru demografskih spremenljivk smo tako proučevali tri spremenljivke, v okviru socioekonomskih pet spremenljivk, deset v okviru psihografskih in dve v okviru vedenjskih. Skupno smo proučevali dvajset odvisnih spremenljivk. Pridobljene podatke smo analizirali s pomočjo univariatnih in multivariatnih statističnih metod.

Z opisno/deskriptivno statistiko oziroma univariatnimi metodami smo prikazali osnovne značilnosti vzorca in spremenljivk, kot na primer absolutne in relativne frekvence ter identificirali srednje vrednosti in mere variabilnosti.

Za testiranje hipotez smo v okviru multivariatnih metod uporabili enosmerno analizo variance (ANOVA), saj variabilnost oziroma različnost merimo z varianco. Analizo ANOVA uporabljamo takrat, kadar želimo ugotoviti, ali obstajajo razlike med povprečnimi vrednostmi za več kot dva vzorca, pri čemer so vzorci med seboj neodvisni. Analiza variance temelji na primerjavi variabilnosti med vzorčnimi aritmetičnimi sredinami z variabilnostjo posameznih enot znotraj vsakega vzorca – primerjamo variabilnost med skupinami z variabilnostjo znotraj skupin, saj velja: skupna varianca = varianca med vzorci (skupinami) + varianca znotraj vzorcev (skupin). Z analizo variance smo tako preverili enakost povprečij štirih skupin odvisnih spremenljivk glede na neodvisno spremenljivko. S tem smo dobili informacije, ali so razlike v povprečjih odvisnih spremenljivk statistično značilne (oziroma ali jih lahko posplošimo na populacijo, ki jo proučujemo). Ena od predpostavk analize variance je tudi enakost varianc med skupinami: variabilnost posameznih enot znotraj vsake populacije je enaka. Če je zadoščeno tej predpostavki, lahko uporabimo klasičen F-test (analizo variance) za testiranje domnev o razliki aritmetičnih sredin. V primeru kršitev predpostavke o enakosti variance pa uporabimo poseben popravek F-testa. Najprej smo z izrisom histogramov preverili, ali se odvisne spremenljivke normalno porazdeljujejo, nato pa preverili enakost oziroma homogenost varianc.

Na podlagi opravljenega Levenovega preskusa enakosti varianc smo zaradi nizke stopnje značilnosti ($\text{Sig.} \leq 0,05$), predpostavili, da variance niso enake, zaradi česar je bilo potrebno uporabiti Welch F-statistiko [6] oziroma »Robust Tests of Equality of Means«. Ker nas je

zanimalo, med katerimi segmenti prihaja do statistično značilnih razlik, smo v nadaljevanju opravili post hoc Tukeyjev test. Najprej smo iskali statistično značilne razlike med segmentoma rednih in izrednih študentov znotraj posamezne izobraževalne organizacije, nato med dvema izobraževalnima organizacijama oziroma njihovimi pari.

Da bi ugotovili, po katerih spremenljivkah se segmenti najbolj razlikujejo med seboj, smo analizo variance dopolnili še z (multiplo) diskriminantno analizo. Z uporabo diskriminantne analize smo torej želeli ugotoviti, katere proučevane odvisne spremenljivke kar najbolj ločujejo redne in izredne študente, ki študirajo na treh različnih izobraževalnih organizacijah. Najprej smo z Boxovim M-testom preverili enakost variančno-kovariančnih matrik in oblikovali diskriminantno funkcijo. V okviru diskriminantne analize se za ugotavljanje učinkovitosti diskriminantne funkcije uporablja statistika Wilks lambda. Nato smo določili relativno pomembnost diskriminantnih spremenljivk. Za ocenjevanje relativnega pomena spremenljivk pri razlikovanju med skupinama imamo tri možnosti, in sicer: razlike v aritmetični sredini spremenljivk med skupinami, standardizirani koeficienti in diskriminantne uteži. Vse tri analize vodijo do istih sklepov o relativnem pomenu spremenljivk [7]. Mi smo se odločili za izračun korelacijskih koeficientov med diskriminantnimi in merjenimi spremenljivkami.

3.4. REZULTATI

Hipoteze smo potrjevali v primeru pojavljanja statistično značilnih razlik pri večini spremenljivk znotraj štirih skupin spremenljivk, ne pa tudi z večino pri vsaki od njih, kar bi pomenilo absolutno večino in strožji pogoj. Na osnovi rezultatov analize variance smo potrdili le eno od treh hipotez, ki so se nanašale na pojav statistično značilnih razlik glede treh skupin spremenljivk *med segmenti znotraj izobraževalnih organizacij*. Segmenti študentov se statistično značilno razlikujejo glede na vedenjske spremenljivke znotraj posamezne izobraževalne organizacije. Proučevanje statistično značilnih razlik glede socioekonomskih spremenljivk znotraj izobraževalnih

Mag Zdenka Grlica

Delovne izkušnje: v gospodarstvu 7 let (zaposlena kot vodja tržnih raziskav in komuniciranja v Esotech, d. d. Velenje), v izobraževanju 17 let;



Predavateljica v višješolskih študijskih programih *Ekonomist* ter *Snovanje vizualnih komunikacij in trženja* (8 imenovanj v naziv predavatelj);

Organizatorica praktičnega izobraževanja (PRI);

Sodelovanje v programih:

PHARE (Tehnološko inovacijski zavod Dravinjske doline in Zavod za turizem Celeia Celje, 2003),

Mreža učečih se šol (Šola za ravnatelje, 2005), *Impletum* (Zavod IRC, 2009-2011), in sicer kot avtorica 2 študijskih gradiv in 2 katalogov znanja, recenzentka 2 študijskih gradiv, multiplikatorica pri usposabljanju strokovnih delavcev,

Erasmus+, KA2 – strateška partnerstva (2014-2020), in sicer kot soprijaviteljica projekta treh držav (Slovenije, Hrvaške, Srbije);

Aktivna udeležba na številnih domačih in mednarodnih konferencah ter poletnih šolah ekonomije v organizaciji Ekonomske fakultete Niš, Srbija;

Priprava 6 elaboratov, priprava strateškega dolgoročnega načrta promocije šole, organizacija 3 mednarodnih konferenc in mednarodnega simpozija, pokrivanje medijev – pisanje sporočil za javnost, organizacija in vodenje novinarskih konferenc, oblikovanje in skrbništvo šolske strani na družabnem omrežju Facebook, urejanje šolske kronike-letopisa za obdobje 2000-2012;

Lastno študijsko gradivo za vse predmete in praktično naravnane vaje;

Mentorstvo več kot 150 diplomskih del;

Večletno predsedstvo študijske komisije;

organizacij ni bilo možno, ker smo posamezne spremenljivke proučevali le na enem segmentu (samo med rednimi oziroma samo med izrednimi študenti). Na drugi strani smo potrdili vse hipoteze, ki so se nanašale na pojav statistično značilnih razlik glede štirih skupin spremenljivk *med segmenti med izobraževalnimi organizacijami*. Rezultati diskriminantne analize pa so pokazali, da se vseh šest opredeljenih segmentov med seboj najbolj razlikuje po demografski spremenljivki »starost« in psihografski spremenljivki, ki se nanaša na želje, in sicer je to »kratek študij«.

4. SKLEP

Ključni predlogi glede odprave pomankljivosti v primeru ponovitve raziskave:

- Potrebna bi bila osebna prisotnost ves čas izpolnjevanja anketnih vprašalnikov.
- Dobro bi bilo ločiti anketne vprašalnike za redne in izredne študente.
- Lahko bi izpustili kakšno vprašanje (npr. v kakšni organizaciji delajo izredni študenti) ali kakšnega dodali (npr. kdaj so sprejemali odločitev o študiju zaradi terminske nastavitve promocijskih akcij).
- Lahko bi izpustili določene spremenljivke. Če je namen raziskave priprava izhodišč za strateško načrtovanje marketinškega komuniciranja, so najpomembnejše spremenljivke motivi, želje, viri informiranja in dejavniki presoje, manj pa npr. skupina socioekonomskih ali pa npr. spremenljivke v zvezi s poznavanjem šole in mestom izbire.

Tako obsežno zastavljena raziskava omogoča številne analize. Lahko bi ugotavljali razlike znotraj posameznih segmentov kot tudi med segmentoma rednih in izrednih študentov po študijskih programih, ki jih izvajajo posamične izobraževalne organizacije. Z analizo povezanosti oziroma odvisnosti bi lahko ugotavljali tudi medsebojne vplive drugih spremenljivk, na primer: povezavo med starostjo in spremljanjem medijev, med željami in dejavniki presoje, vpliv poznavanja izobraževalne organizacije ali pa šolnine na odločitev za vpis. Postavlja se vprašanje, čemu študenti proučevanih organizacij pripisujejo nepoznavanje izobraževalne organizacije pred vpisom in kakšne so korelacije med to spremenljivko, oceno vsesplošne poznanosti oziroma prepoznavnosti izbrane organizacije in mestom izbire med potencialnimi ponudniki. V okviru diskriminantne analize bi lahko izvedli razvrščanje v skupine. Smiselno bi bilo opraviti tudi a posteriori segmentacijo. Seveda je analiz, ki bi jih bilo možno in zanimivo opraviti, še veliko.

LITERATURA

- Logaj, V. (2007). Marketing v šoli. V A. Trnavčevič (ur.), *Ko država šepeta: Marketinška kultura v šoli* (pp. 81–106). Koper: Fakulteta za management; Ljubljana: Šola za ravnatelje, p. 83.
- Nadoh, N. (2009). *Marketing v visokem šolstvu. Primer slovenskih družboslovnih fakultet*. Diplomsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, p. 72. <http://uploadi.www.ris.org/editor/1277667197nadoh-nives.pdf>.
- Trnavčevič, A., & Zupanc Grom, R. (2000). *Marketing v izobraževanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje, pp. 51, 67-68.
- Snoj, B. (2002): *Marketing v izobraževalnih organizacijah*. Gradivo seminarja za predavatelje. Celje: Poslovno-komercialna šola, pp. 25–26.
- Kotler, P., & Fox, K. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions* (2. izd). Englewood Cliffs: Prentice-Hall; London [etc.]: Prentice-Hall International, cop., p. 67.

- Študentski.net. (2012). *Statistika II z računalniško analizo podatkov. Preverjanje domnev o aritmetičnih sredinah: analiza variance (enofaktorska (univariatna) analiza variance)*, pp. 3, 24, 50-66. http://studentski.net/gradiva/ulj/fdv/di2/statistika-2-z-racunalnisko-analizo-podatkov.html?r=ulj_fdv_di2_st2_sno_analiza_variance_anova_01.pdf. (
- Bastič, M. (2006). *Metode raziskovanja*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, pp. 32–34. <http://shrani.si/f/2J/WJ/1HkYy8qF/file.pdf>.

UTICAJ GLOBALIZACIJE NA DRUŠTVO ZNANJA

THE IMPACT OF GLOBALIZATION ON KNOWLEDGE SOCIETY

Nebojša Pavlović⁶⁶
Ivana Jošanov-Vrgović⁶⁷

Sadržaj: Globalizacija je jedan od ključnih pojmova savremenih društvenih nauka. Iako u svom osnovnom obliku postoji otkad postoji i savremeno ljudsko društvo, naučno interesovanje za globalizaciju je nastalo u poslednjih nekoliko decenija, a intenziviralo se krajem osamdesetih godina dvadesetog veka. Globalizacija predstavlja proces koji značajno zavisi od razvoja nauke i obrazovanja, ali i sama utiče na njih. Poseban značaj u tome imaju nove informacione tehnologije, bez kojih je nezamislivo savremeno učenje i poslovanje. U ovom radu prikazani su najznačajniji pristupi i gledišta globalizacije, njena neraskidiva veza sa znanjem i porastom znanja, kao i neravnomerna raspodela znanja među državama sveta. Najrazvijenije države sveta raspolažu sa ogromnim bogatstvom znanja i dominiraju svetskom ekonomijom. Većina svetskog stanovništva živi u nemaštini i bedi i nema kapaciteta da premosti razvojni jaz. Odliv visokoobrazovanih kadrova i komercijalizacija obrazovnog sektora doprinosi produbljivanju razlika između razvijenih i nerazvijenih država i regiona.

Ključne reči: Globalizacija, društvo znanja, uticaj

Abstract: Globalization is one of the key concepts of modern social science. Although it exist in the basic form since the modern human society, scientific interest in globalization have emerged in recent decades, and they intensified their growth in the late eighties of the twentieth century. Globalization is a process that greatly depends on the development of science and education, but also affects them. Information technologies have a special importance in that process, without them it is impossible to think about modern learning and commerce. In this paper authors present the most important approaches and points about globalization, its unbreakable connection with the knowledge and growth of skills, as well as the random distribution of knowledge among countries in the world. The most developed countries of the world have the enormous wealth of knowledge and dominate in the world economy. Most of the world's population lives in poverty and misery, and they have not the capacity to bridge the development gap. The outflow of highly educated and commercialization of the education sector contributes to deepen the gap between developed and underdeveloped countries and regions.

Key Words: Globalization, the knowledge society, the impact

1. UVOD

Reč globalizacija postala je jedna od omiljenih reči nakon rušenja berlinskog zida 1989. godine i kasnijeg promovisanja ideologije novog svetskog poretka. Do sredine dvadesetog veka o globalizaciji se nije govorilo u značenju u kom se ona danas spominje u humanističkim i društvenim naukama. Sam termin globalizacija prvi put se javlja 1961. godine u čuvenom rečniku engleskog jezika koji je sačinio Dirk Mesner [1]. 1983. godine

⁶⁶ Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragujevcu, Vojvodanska bb

⁶⁷ Visoka poslovna škola strukovnih studija Novi Sad, Vladimira Perića Valtera 4

profesor sa Harvardske škole za biznis [2] prvi je upotrebio termin globalizacija da bi opisao finansijsko tržište. Nakon toga, termin je bio proširen na delovanje multinacionalnih kompanija. Sam Međunarodni monetarni fond (MMF) [3] definiše globalizaciju kao rastuću međusobnu ekonomsku zavisnost svih svetskih zemalja, koju je stvorilo povećanje i raznovrsnost broja međunarodnih transakcija robe i usluga, kao i razmena kapitala, te ubrzana i generalizovana tehnološka razmena.

Sociolozi ovaj pojam različito tumače, ali najčešće termin globalizacija koriste kada govore o procesima koji intenziviraju društvene odnose i međuzavisnost u globalnim razmenama. Primer takvih procesa je dramatičan razvoj komunikacije, informacionih tehnologija i transporta. Mnogi autori globalizaciju vide kao fenomen koji nastaje spajanjem društvenih, političkih, ekonomskih i kulturnih faktora [4]. Za funkcionaliste, globalizacija predstavlja moderan razvojni proces objektivno sve veće međusobne ekonomske, političke, kulturne i svake druge povezanosti savremenog sveta, koja je omogućena najnovijom informatičkom tehnologijom [5]. Za druge, globalizacija je „novi ideološki mit“ iza kojeg se, kako bi marksisti rekli, kriju stari imperijalistički interesi, namere i ciljevi, a i sredstva koja se koriste ista su kao i ranije: vojna sila, ekonomske blokade, politički pritisci, agresivna propaganda i raznorazna manipulacija pojedincima, grupama, malim i siromašnim narodima i državama [5].

Na globalizaciju se najčešće gleda kao na proces koji odražava povezanost između svih sfera ljudskih života, počevši od kulture, ekonomije i politike u celom svetu, a koje omogućavaju ubrzan rast informatičkih tehnologija, što doprinosi brzom protoku informacija. U takva stanovišta najčešće se ubrajaju sledeće definicije globalizacije. Globalizacija je intenziviranje društvenih veza u celom svetu, i to tako da veoma udaljena mesta bivaju povezana u toj meri da događaji u jednom mestu mogu biti uzrok, ili posledica događaja u nekom drugom, koje je stotinama kilometara udaljeno, ili obrnuto [6]. Porast međusobne zavisnosti i integracije različitih ekonomskih sistema na celoj zemaljskoj kugli [7]. Dinamika globalizacije je određena ekonomskim snagama, ali se njene najopsežnije posledice osele u području politike [8]. Džozef Stiglic, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju iz 2001. godine, u svojoj čuvenoj knjizi [9] globalizaciju definiše kao čvrstu integraciju zemalja i naroda sveta do koje dolazi rušenjem veštačkih barijera za protok robe, usluga, znanja, kapitala i (u manjoj meri) ljudi preko granica.

O globalizaciji postoji onoliko teorija koliko postoji teoretičara koji su se njome bavili. Ni jedna od teorija ne sadrži sve aspekte procesa globalizacije, i zbog toga sve podele teorija o globalizaciji su uslovne i relativne. Globalizacija je prvenstveno ekonomski i ekonomijom podstaknut proces, koji se zasniva na ideji slobodnog tržišta, ali i ideji ljudskog društva u celini. Svi socijalni odnosi svedeni su na proizvodnju, trgovinsku razmenu i potrošnju dobara. Nametanje te doktrine celom svetu kako bi se on pretvorio u jedno otvoreno tržište bez ograničenja osnova je procesa globalizacije kakvu danas poznajemo.

2. DIMENZIJE GLOBALIZACIJE

U literaturi se govori o četiri dimenzije globalizacije: ekološka, vojna, socio-politička i ekonomska [6]. Ekološka dimenzija nastala je najranije, još u vremenima kada su ljudska društva dobijala svoja prva oblića. Zagađivanje životne sredine, pre svega vode, vazduha i zemljišta, povećanje broja stanovnika na planeti, neki su od prvih oblika ekološke globalizacije koja je zahvatala drevni svet. Pod ekološkom dimenzijom podrazumeva se ne samo narušavanje ravnoteže unutar ekosistema, već i širenje različitih bolesti koje su se ogromnom brzinom prenosile iz jednog dela sveta u drugi. Upravo je ekološka dimenzija, koja najduže postoji u

odnosu na ostale tri, dovoljan dokaz da se može tvrditi da globalizacija nije novi fenomeni, već da je nastala u najranijim periodima ljudske civilizacije.

Vojna dimenzija je druga po vremenu nastanka. Prvi ratovi, kao i pretnja silom i upotreba sile u različitim regionima i na različitim kontinentima, su zapravo prvi oblici vojnog globalizma. Vojna dimenzija globalizacije ostala je više nego aktuelna i danas i veoma je važna komponenta novog svetskog poretka.

Socio-politička dimenzija zasniva se na širenju određenih znanja, verovanja, vrednosti, moralnih načela, religijskih uverenja i političkih, ekonomskih, pravnih i drugih ideja i ideala. Bilo je neophodno da ljudi nastanjeni u različitim delovima sveta, na različitim kontinentima i izuzetno velikim udaljenostima, prihvate određene ideje, verovanja i vrednosti i da na osnovu toga steknu određena znanja, na osnovu kojih uređuju svoje privatne živote, društva i državne zajednice.

Ekonomskom dimenzijom se danas naučnici najviše bave. Jedan od razloga je činjenica da savremeni svetski ekonomski poredak počiva na velikom broju multinacionalnih kompanija koje često imaju budžete koji su veći i od budžeta pojedinih postojećih država. Multinacionalne kompanije su postale važni, uticajni i nezaobilazni politički akteri u globalnom poretku, koje prenose preko granica ne samo robu i kapital, već i različite tehnologije [9]. Druga važna komponenta ekonomske dimenzije globalizacije su svetske finansijske i ekonomske institucije, Međunarodni monetarni fond i Svetska banka. Uticaj ovih institucija na pojedinačne politike najvećeg broja država u svetu je očigledan i on progresivno raste onako kako ekonomska moć i uticaj dotične države opadaju.

3. UZROCI GLOBALIZACIJE

U osnovne uzroke globalizacije, prema većini autora, spadaju tehnologija, kraj hladnog rata, brzina i troškovi transporta, globalni problemi (migracija, klima,...) i liberalizacija [10]. Razvoj tehnologije, Interneta i, uopšte, informatike igra značajnu ulogu u procesu globalizacije, i sam pojam Interneta je često sinonim za globalizaciju. Moderna informaciona tehnologija doprinela je smanjenju kretanja ljudi, a ubrzanju kretanja informacija, smanjenju troškova transporta,

Nebojša Pavlović

Education:

*Faculty of Political sciences, University in Belgrade 1983
Higher School of Journalism at the Institute of Journalism, Belgrade 1980*



IBM, Faculty of International Business, Master's Studies, Belgrade 1996

Faculty of Philosophy, Department of Education, Novi Sad, Master in Education 2007

Faculty of Philosophy, Novi Sad, Management in Education, Ph.D. in the field of management education 2011

Working experience:

The journalist at Radio Kragujevac, 1983 - 1984

Professor of Sociology, Philosophy: First Kragujevac High school 1984 - 1986

Professor of Sociology, Philosophy: High school in Topola 1986 - 1987.

Professor of Sociology, Philosophy: High school in Raca 1987 - 2004

The director of high school in Raca 2004 –till date

Professor MBS Faculty, Belgrade 2012-2013

Professor Hotel Management and Tourism, Vrnjanska Banja, University Kragujevac 2013-

Languages: *English, Russian, German*

Relevant seminars: *Numerous seminars and workshops in area of education and modernisation of secondary and higher professional education.*

Published documents: *Numerous texts published in domestic and international magazines in area of education, education management, organisational culture and organisational climate and sociological issues*

brzog plaćanja i razvoja digitalne kulture u čitavom svetu. Danas za nekoliko sekundi, uz pomoć softvera, možemo poslati čitavu bazu podataka na sve strane sveta, obrazovati se putem interneta i poslovati putem Interneta. Prestanak hladnog rata i pad berlinskog zida, ubrzao je ujedinjenje čitavog sveta. Tzv. „istočni blok“ otvorio je svoje tržište i izašao na svetsko. Mnoge međunarodne organizacije bavile su se globalnim problemima, a kao najistaknutiji globalni problem kojim su se bavile jesu zaštita životne sredine, zaštita ljudskih prava i migracije. Liberalizacija svetske trgovine, promena potrošačkog mentaliteta i izmena načina života, dovela je do raspada i menjanja tradicionalnih sistema vrednosti. Ovakvo stanje stvari u svetu dovelo je do ubrzanog tempa života, ljudi sve više rade i da imaju sve manje vremena za odmor, i sve manje se druže sa porodicom i ljudima, a sve više otuđuju.

4. RAZVOJNE ERE GLOBALIZACIJE

Iako se pojam globalizacije čini modernim, počeci globalizacije datiraju još iz devetnaestog veka. Autori često govore o tri velike ere globalizacije [11] koje se najčešće i nazivaju globalizacijama I, II i III. Prva velika era globalizacije vezuje se za postavljanje čuvenog transatlantskog kabla 1860-ih godina i pronalaska parobroda i parne mašine. Ova velika era trajala je sve do početka Prvog svetskog rata 1914. godine. Na nju su presudno uticali tehničko-tehnološki pronalasci, zahvaljujući kojima je kretanje ljudi i roba na većim udaljenostima bilo olakšano. Druga velika era globalizacije počinje sredinom osamdesetih godina prošlog veka, zahvaljujući tehnološkoj revoluciji, razvoju međunarodne trgovine, integraciji Narodne Republike Kine u svetsku privredu, ali svakako i padu komunizma i rušenju Berlinskog zida koje je označilo kraj blokovske podele i početak integracije bivših komunističkih država u okvire svetske ekonomije. Treća velika era globalizacije traje i dan danas, i karakteriše je širenje informacionih i komunikacionih tehnologija, značajan pad cene telekomunikacija (pre svega mobilne telefonije) i računarske opreme, širenje multinacionalnih kompanija i njihova dominacija u globalnoj ekonomiji, ali i sve očigledniji gubitak političkog i ekonomskog suvereniteta država, uz dominaciju globalnih političkih i ekonomskih institucija.

Savremenu fazu globalizacije često tumače kao skupljanje prostora, vremena i iščezavanje granica [12], i smatra se da je karakterišu integracija i dinamizacija. Integracija u smislu jačanja međuzavisnosti između delova sveta, a dinamizacija u smislu ubrzavanja i intenziviranja ove integracije. Glavna obeležja savremene globalizacije su: nove karakteristike globalnih tržišta, pre svega deviznih i kapitalnih globalnih tržišta koja posluju 24 časa pokrivajući celu planetu; novi učesnici (međunarodne finansijske institucije, multinacionalne i transnacionalne kompanije i interesna mreža tj. mreža nevladinih organizacija); nova pravila (multilateralni sporazumi vezani za robu, usluge, intelektualnu svojinu, investicije, itd.); nova sredstva globalizovanja (medijske mreže, telefoni nove generacije, Internet veze, itd.) [12].

Danas je globalizacija nešto više od protoka novca i robe. Postala je rastuća međuzavisnost ljudi iz celog sveta, i proces integrisanja ne samo privrede, već i kulture, tehnologije, sistema upravljanja i znanja. Takođe, globalizacija otvara mogućnosti za milione ljudi širom sveta. Povećana trgovina, nove tehnologije, strane investicije, širenje medija i Internet veza pokreću ekonomski rast i ljudski napredak. Globalno tržište, globalna tehnologija, i globalne ideje i znanja mogu obogatiti živote ljudi širom sveta, omogućiti im širinu novih izbora, zajedničke vrednosti i zajedničku posvećenost ljudskom rastu i razvoju. Globalizacija otvara živote ljudi u smislu dostupnosti i mešanja različitih kultura i kreativnosti, kao i protoka različitih ideja i znanja.

5. GLOBALIZACIJA I DRUŠTVO ZNANJA

Globalizacija je proces koji utiče na različite aspekte života, a jedan od njih je obrazovanje. Mnoge zemlje u razvoju su u dvadesetom veku doživele rast u sferi obrazovanja zbog prodora i uticaja obrazovnih institucija iz razvijenih zemalja. Taj proces je prilika za ljude iz zemalja u razvoju da usavrše svoje veštine i znanja. Obrazovanje prolazi kroz stalne promene pod uticajem globalizacije. Efekti uticaja globalizacije na obrazovanje donose brz razvoj tehnologije i komunikacija, predviđajući promene u obrazovnim sistemima širom sveta po pitanju znanja, vrednosti i ideja i menjajući uloge profesora i studenata [13].

Kako je i Draker stalno napominjao društvo znanja je temelj konkurentnosti u globalnoj ekonomiji. Znanje je postalo najznačajniji resurs, a ne samo jedan od resursa [14]. Društvo može opstati samo ako poseduje znanje i veštine i zna da ih iskoristi. Znanje je instrumentalnog karaktera i služi kao sredstvo za ostvarivanje društvenih i ekonomskih rezultata. To znanje mora biti visoko specijalizovano da bi bilo korisno. U društvu znanja rade radnici znanja koji su obrazovane ličnosti, specijalisti stručnjaci za život u globalnom svetu.

6. UTICAJI GLOBALIZACIJE NA DRUŠTVO ZNANJA

Postavlja se pitanje da li globalizacija utiče na društvo znanja? Na ovo pitanje je vrlo lako odgovoriti potvrdno. Međutim, što se tiče odgovora na pitanje da li je taj uticaj pozitivan ili negativan, ne postoje slaganja u mišljenjima. Dok jedni tvrde da je globalizacija doprinela razvoju obrazovanja i obrazovnih institucija, pa samim tim i uvećanju znanja, drugi su kategoričnog mišljenja da globalizacija ima poguban uticaj na obrazovanje.

Globalizacija ima pozitivan uticaj na povećanje tehnološke pismenosti ljudi u nerazvijenim zemljama. Teško da bi ljudi u siromašnim zemljama došli do znanja iz oblasti kompjuterske tehnologije da ih multinacionalne kompanije nisu učinile dostupnim širokom sloju ljudi. Iako je razlog te dostupnosti bio motivisan drugim namerama, ali upravo putem kompjutera su najsiromašnije zemlje dospele u još veće siromaštvo. Najrazvijenije zemlje su putem kompjuterske pismenosti došle do još jeftinije radne snage. Danas hiljade Indijaca, Kineza, Srba rade za velike multinacionalne kompanije stvarajući za njih profite koji se mere u milijardama dolara. Umesto da rade na programima za razvoj svoje siromašne zemlje, oni rade na bogaćenju razvijenih zemalja primajući za to, za njihove uslove, nisku nadoknadu. Na primer, programer u Americi se plaća oko deset hiljada dolara mesečno. U Srbiji do hiljadu dolara, a u Indiji do 700 dolara. Primetan je uticaj drastičnog smanjenja administracije i administrativnih radnika u razvijenim zemljama. Te poslove uz pomoć brojnih softvera sada rade firme koje su stacionirane u Indiji ili Kini.

Uspon globalnog društva, vođen razvojem tehnologije i komunikacija oblikuje razvoj dece, budućih građana sveta u „globalne građane“, inteligentne ljude sa širokim spektrom znanja i veština koji će moći da učestvuju i prežive na konkurentnom, informaciono zasnovanom društvu. Uspeh i budućnost zemalja često leži u njihovoj sposobnosti da se takmiče na globalnom tržištu, gde je ekonomija zasnovana na društvu znanja, davajući značaj znanju, intelektualnim sposobnostima i veštinama da odgovore na brze promene i neizvesnosti koje nosi okruženje [13]. Obrazovanje postaje doživotno učenje i trenažni proces, razvoj prenosivih veština i znanja koja se mogu primeniti na konkurentnim tržištima gde se znanje i informacije razmenjuju kao roba.

Najočigledniji negativan uticaj globalizacije je „otvaranje“ granica i odlazak mladih, obrazovanih ljudi. Loša populaciona politika i nezaposlenost su razlozi zašto je Srbija u prethodnom periodu izgubila skoro milion ljudi njihovim odlaskom u inostranstvo. Ako znamo da su ljudski resursi najvažniji resursi svake zemlje i da bez njih nema razvoja onda lako možemo da sagledamo negativne posledice koje će doći posle ovakvog egzodusa mladih ljudi. Mladi koji su otišli su nešto najbolje što je ova zemlja imala. Nijedna razvijena zemlja neće primiti neobrazovane, problematične i neradne ljude, već će primiti samo one najbolje i one koji su provereno najbolji. Većina naših programera, osvajača medalja na matematičkim i drugim olimpijadama, danas radi u Nemačkoj, Kanadi ili nekoj skandinavskoj zemlji. Tačno je da oni zarađuju mnogo više i da imaju mnogo bolje uslove nego što bi imali u Srbiji. Ali, tačno je i to da su se školovali u Srbiji, najčešće o trošku države, da su u Srbiji postigli fantastične rezultate i da ta ista Srbija nije znala da iskoristi te mlade ljude i unapredi svoju privredu i svoju moć, već je besplatno ustupila ono najbolje što ima mnogo bogatijim zemljama od sebe.

Ivana Jošanov-Vrgović je predavač na Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija u Novom Sadu. Autor je velikog broja naučnih radova, aktivan je učesnik brojnih domaćih i



međunarodnih konferencija, i autor je i voditelj brojnih seminara i treninga iz oblasti komunikologije, menadžmenta ljudskih resursa i organizacionog ponašanja. U naučno-istraživačkom radu nastoji da dokaže povezanost između različitih aspekata ponašanja pojedinaca, grupa i organizacije i organizacionih performansi, kao i povezanost između kvalitetne prakse upravljanja ljudskim resursima i organizacionih performansi.

Na drugom mestu je preobražaj ili „amerikanizacija“ visokoškolskih institucija. Prihvaćen je američki sistem školovanja na visokoobrazovnim ustanovama, a napušten je tradicionalan, Humboltov način rada visokoškolskih obrazovnih institucija. Fakulteti su izgubili svoju teško stečenu autonomnost onog trenutka kada su izašli na tržište i kada je njihov „proizvod“ - znanje počeo da se tretira na tržištu kao i svaka druga roba. Bodrijar je govorio o diplomama koje skoro da više nemaju nikakvu vrednost i važnost [15], što se danas na neki način može i potvrditi. Izdaju se diplome koje nemaju nikakvu vrednost za studente, a to znaju i studenti i profesori. Profesori potpisuju nezasluzene ocene, a studenti odlaze sa diplomama pravo na višegodišnje čekanje na birou rada. Obrazovanje se pretvorilo u zbrajanje bodova. Stalno se preispituju neki bodovi, deli se gradivo, polaže se iz više puta. Umesto da takav način rada dovede do većeg kvaliteta nivo znanja je sve manji, što potvrđuju i poslodavci i studenti. Sa druge strane, isti problem imaju i profesori. Oni su u stalnom strahu da li će njihovi radovi imati dovoljan broj bodova i da li će zadovoljiti postavljene kriterijume. Posebno su interesantni zahtevi za mobilnost nastavnog osoblja i studenata. Po tom kriterijumu čuveni nemački filozof Imanuel Kant nikada ne bi mogao da bude profesor na nekom fakultetu, jer nije imao mobilnost: za vreme svog života nikada nije napuštao svoj rodni Kenisburg, i po deset godina nije objavljivao ništa. To bi ga danas daleko udaljilo od mesta profesora na nekom univerzitetu.

Globalizacija je Srbiji donela još neke „glavobolje“ vezane za društvo znanja. Pošto je globalizacija dovela obrazovanje na tržište automatski su se pojavile mnogobrojne visokoobrazovne institucije čiji je motiv bio sticanje profita. Sticanje profita i konkurencija su vrlo bitni za povećanje kvaliteta, ali je to krenulo u drugom pravcu. Vodi se svakodnevna polemika oko toga koji su fakulteti bolji, privatni ili državni. Pojavljivanje velikog broja

falsifikovanih diploma u rukama istaknutih ljudi dovelo je do sumnje u rad visokoobrazovnih institucija. Još više je na nepoverenje građana uticalo pojavljivanje većeg broja plagiranih doktorskih disertacija. Iako je povećan broj fakulteta, pa je samim tim i mogućnost izbora za studente bila mnogo veća, to nije dovelo do povećanog zapošljavanja ili povećanog kvaliteta svršenih studenata sposobnih da rade na promenama ekonomskog okruženja. Posledica svega toga je da su oni koji su završili fakultete i koji su prepoznati od strane razvijenih zemalja kao vredan ljudski resurs otišli su daleko od svoje zemlje. Oni koji su ostali, ukoliko nemaju partijsku ili familijarnu podršku, nisu mogli da se efikasno uključe u reformske borbe.

Paradoks je da nam danas, zbog globalizacije, nedostaje na hiljade stručnjaka u svim oblastima, a velike posledice ćemo tek da osetimo. Dok se sve zemlje na svetu, a pre svega one najrazvijenije, bore da zadrže svoje ljude i da, ako mogu, „uvezu“ još kvalitetne radne snage, naša zemlja se opredelila za drugačiju strategiju. Umesto da prodajemo znanje i stvaramo svoja kapitalna dobra, mi poklanjamo znanje najrazvijenijim zemljama, a izvozimo poljoprivredne proizvode. Pri tome trpimo veliki pritisak globalizacije: otvorene granice za sve vrste robe i postojanje nezaštićenih proizvoda. Takva strategija je već viđena mnogo puta u odnosima bogatih i siromašnih. Posle toga su uvek bogate zemlje bile još bogatije, a siromašne još siromašnije.

Tehnološke inovacije koje su došle sa korišćenjem Interneta trebale su revolucionarno da promene svet. Nešto slično kao što je to učinila parna mašina. Ali često postavljano pitanje jeste to da li se uticaj Interneta ne koristi i u druge svrhe. Uticaj Interneta i stvaranje virtuelnog sveta gde student ne mora da bude prisutan ima za posledicu smanjenu mogućnost socijalizacije. Direktna komunikacija je zamenjena interakcijama na daljinu koje ne mogu da nadoknade iskustva stečena u zajedničkom naporu da se rešavaju problemi. Virtuelni svet znači odvajanje, a ne spajanje. Kada nastavnik i predavanja pređu na Internet, administratori dobijaju priliku da imaju mnogo veću kontrolu, nadzor nad radom, organizaciju i disciplinu. Kako Bek dobro primećuje i cenzura je „bolja“ pa mogu da se ubacuju sadržaji koji omogućavaju dalje razdvajanje i uticaj globalizacije na naše razmišljanje i odlučivanje [16].

Negativan uticaj globalizacije kod nas je najviše izražen kod inovacija u ekonomiji. Naša zemlja je po *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. na 108 mestu od 138 zemalja [17]. Ali, to ne znači da kod nas nema inovativnih ideja. Naprotiv, ideje postoje ali, oni koji investiraju ne žele da ulažu novac u razvoj projekata koji će doprineti razvoju naše ekonomije. Kapital se obično ulaže tamo gde je ciklus stvaranja profita pri kraju i gde ne postoji mogućnost ubiranja visokih profita. To je i osnovni razlog zbog čega sumnjamo u dobronamernost globalizacije: bogati će biti još bogatiji a siromašni još siromašniji.

Ako sledimo „Znam da možemo“ i uključimo univerzitete možemo se u budućnosti nadati da će nauka u Srbiji napraviti preokret. U suprotnom, ukoliko je fokus na kratkoročnim i skupim investicijama spolja, niko neće imati prevelike koristi. Sigurno je pametnije da se ljudima kao pomoć ponudi oprema za ribolov umesto tone ribe. U tom slučaju bi se videle, a i osetile i „dobre“ namere globalizacije.

O obrazovanju se sve češće razmišlja sa pozicije ekonomske terminologije. Multinacionalne kompanije će finansirati one univerzitete i one ideje koje će im donositi profit. Sa druge strane, univerziteti uključeni u tržište su prinuđeni da prodaju svoje ideje kako bi opstali i privukli nove studente. Znanje koje je trebalo da bude slobodno i dostupno svima je promenilo svoju osobenost. Ono je sada u službi biznisa. To i ne bi bilo loše ako se ne bi desilo gubljenje samostalnosti univerziteta građeno teškom mukom godinama. Ono što mnogima nije uspeo

vekovima- da stave pod kontrolu univerzitete uspeo je neoliberalnom kapitalizmu i globalizaciji. Novcem su „primorali univerzitete da sarađuju na obostranu korist“. Trka za profitom se očigledno pretvara u borbu za opstanak.

ZAKLJUČAK

Ako samo sagledamo činjenično stanje da je svet postao pravo „globalno selo“, a da su internacionalne firme i kompanije gotovo prisutne u čitavom svetu, možemo reći da su svet zahvatili neki veliki procesi. Ti procesi, uz informatičku tehnologiju, doprineli su rađanju nove ekonomije, stvorivši tzv. informatičku revoluciju. Polje društvenih informacija i komunikacija dovelo je do preokreta u načinu na koji ljudi rade, međusobno komuniciraju, zabavljaju se i obrazuju se. Može se konstatovati da budućnost pripada tehnologiji koja omogućava globalno povezivanje u novo svetsko društvo – sa novom ekonomijom, novom kulturom i novim načinom svakodnevnog života ljudi.

Globalizacija se ne može zaustaviti. To je proces koji je zahvatio ceo svet, ušao u sve njegove pore i širi se neverovatnom brzinom. Šta države mogu uraditi pa da globalizam bude pravedniji? Pre svega, potrebni su poštteni lideri, koji će sve učiniti da prednosti globalizacije budu uvek u fokusu, a da se bore protiv mana globalizma. Globalizacija je dobra za najbogatije zemlje. Globalizacija je možda dobra i za one najsiriromašnije koje nikada nisu videle neke proizvode i upoznale savremenu tehnologiju. Globalizacija je dobra za *WallStreet* i multinacionalne kompanije. Ali, sigurno nije dobra za veći deo siromašnog sveta gde spadamo, na žalost, i mi.

U 21. veku obrazovni sistemi se suočavaju sa dvostrukim izazovima. Sa jedne strane, đaci i studenti se opremaju sa novim znanjima, veštinama i vrednostima koje su im potrebne da bi bili konkurentni na globalnom tržištu, dok se sa druge strane, u isto vreme, stvaraju budući diplomirani studenti, odgovorni i dobri građani država u kojoj su i stekli obrazovanje.

LITERATURA

- [1] Gove, P. B. (1961) *Webster's Third New International Dictionary*, Preface G. & C. Merriam.
- [2] Levitt, T. (1983) *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, Vol. 25, No. 3, pp. 17-19.
- [3] Enciklopedija Vikipedija (2015): Globalizacija (Internet), www.wikipedia.org, pristupljeno 22.10.2016.
- [4] Vuković, M., Vuković, A. (2009) *Sociologija*, Tehnički fakultet u Boru, Bor.
- [5] Mitrović, M., Petrović, S. (1992) *Sociologija*, ZUNS, Beograd.
- [6] Giddens, A. (2006) *Sociology (Fifth Edition)*, Polity, Cambridge.
- [7] Desai, M. (2002) *Marx's Revenge: The Resurgence of Capitalism and the Death of Statist Socialism*, Verso Books, London.
- [8] Muller, K. (1995) From Post-communism to Post-modernity? Economy and Society in Eastern European Transformation, in B. Granceli (ed.), *Social Change and Modernization*. pp. 265-293.
- [9] Stiglic, Dž. (2002) *Protivrečnosti globalizacije*, SBM-x, Beograd.
- [10] Bogdanović, D., Vuković, M. (2015) *Globalizacija – dve strane modernog društva*, Inženjerski menadžment, Vol. 1, No. 1, 30-41.
- [11] Milanović, B. (2007) *Dva lica globalizacije*, Arhipelag, Beograd.
- [12] Human Development Report (1999) *Globalization with a Human Face*, UNDP – United Nations Development Programme, Oxford University Press, New York.

- [13] Chinnammai, S. (2005) *Effects of Globalization on Education and Culture*, ICDE International Conference, New Delhi.
- [14] Drucker, P. (2006) *The Daily Drucker*, ASEE Books, Novi Sad.
- [15] Bodrijar, Ž. (1991) *Simulakrum i simulacija*, Svetovi, Novi Sad.
- [16] Bek, U. (2001) *Rizično društvo – U susret novoj moderni*, Filip Višnjić, Beograd.
- [17] Schwab, K. (2016-2017) *The Global Competitiveness Report*, World Economic Forum.

EXCHANGE RATE REGIME AND ECONOMIC GROWTH: THE EVIDENCE FOR REPUBLIC OF MACEDONIA

РЕЖИМОТ НА ДЕВИЗЕН КУРС И ЕКОНОМСКИОТ РАСТ: СЛУЧАЈОТ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Gligor Bishev⁶⁸
Tatjana Boshkov⁶⁹
Zarko Radjenovic⁷⁰

Abstract: *Determining the equilibrium exchange rate and factors that determine it, will contribute for taking actions for increasing economic growth. Improving the terms of trade tends to increase the welfare of the country, its domestic demand and prices of non-traded goods, with real appreciation of the domestic currency (effect of welfare). According these, real exchange rate as a monetary instrument, can detect the performances for export growth, increase in aggregate demand, in this way increasing economic growth. Developed countries where increasing in economic growth rely on exports growth, could be example for Macedonia that exchange rate is not only instrument for maintaining price stability. Exchange rate is an instrument for improving exports performances, increasing economic growth as strengthening the stability of financial system. The research will examine the relationship between nominal effective exchange rate with other macroeconomic aggregates applying the ordinary least squares method. These estimations will underline the impact of exchange rate on economic growth in Macedonia.*

Key words: *Exchange rate, economic growth, Macedonia, MLS method, stability.*

Апстракт: *Детерминирањето на рамнотежниот девизен курс и факторите кои го детерминираат истиот, ќе допринесе за потенцијални акции кои ќе го зголемат економскиот раст. Подобрувањето на условите на трговија има тенденција да ја зголеми благосостојбата на земјата, домашната побарувачка и цените на неразменливите добра, и реална апрецијација на домашната валута (ефект на благосостојба). Согласно ова, реалниот девизен курс како монетарен инструмент, може да ги детектира перформансите за економски раст, зголемување на агрегатната побарувачка а на таков начин и зголемување на економскиот раст. Развиените земји каде зголемувањето на економскиот раст се должи на растот на извозот, може да биде пример за Македонија дека девизниот курс не е само инструмент за подобрување на извозните перформанси, зголемувајќи го економскиот раст како и зајакнување на стабилноста на финансискиот систем. Истражувањето ја детерминира врската меѓу номиналниот ефективен девизен курс со другите макроекономски агрегати применувајќи метод на најмали квадрати. Овие естимации ќе го потенцираат влијанието на девизниот курс врз економскиот раст на Македонија.*

Клучни зборови: *девизен курс, економски раст, Македонија, MLS метод, стабилност.*

⁶⁸ University Professor and Executive Director and Chairman of the Board, Sparkasse Bank, Macedonia

⁶⁹ Assistant Professor at Faculty of Tourism and Business Logistics, University "Goce Delcev", Stip, Macedonia

⁷⁰ PhD student on Economics Faculty of Nis, University of Nis, Republic of Serbia

1. INTRODUCTION

The impact of exchange rates on trade in a given country, as in Macedonia, example for small and open economy, should be seen in the context of continued integration of supply chains. Exports generally include high import content and impact of foreign currency-exchange appreciation or depreciation on any finished product because it is complex. If the depreciation of the exchange rate makes its exports of finished products "cheaper", it makes imported components "expensive" for domestic producers.

Maintaining growth and reducing the unemployment in a small and open economy such as Macedonia depends from improved performance of exports. Improving the performance of exports can also help to preserve macroeconomic stability by closing the gap in the current account to avoid wasting supplies and to stop the growth of external debt. Improving performance requires improving export competitiveness. In the short term, competition may be related to the level of the real exchange rate, which provides internal and external balance. The appreciation of the real exchange rate with respect to its equilibrium level reduces the incentives and the ability of manufacturers to compete in foreign markets, since a significant part of production costs paid in local currency. In the long run, real exchange rates are assumed to converge to its equilibrium level, and competitiveness is more related to the productivity of the economy.

The existence of the real exchange rate in Macedonia, the products whose price in the country is a low cost can be exported effectively and import products whose price is relatively higher in the country in terms of abroad. In addition to the events and challenges for Macedonia, membership in the EU can improve the industrial situation in Macedonia only if the access largely makes Macedonia location from which foreign investors can serve EU markets if the domestic industry, with aid of FDI, can take the necessary changes to its output, an issue explored in greater detail in the section of the industry. These long-term structural shifts in employment and output, which can be

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, Makedonija since 06.06.2013. 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, Gligor Bishev, PhD 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, R. Macedonia

Professor on Faculty of Economics "St. Cyril and Methodius" – State University in Skopje and the -Professor on Institute of Economics "Ss. 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.

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.

Dr. Bishev has published two books, more than 312 articles and he has taken part in many discussions and research studies in professional and scientific journals in the country and the region.

accelerated through accession of Macedonia to the EU, sectoral change can be an important

Tatjana Boshkov is born on 4 of February, 1986 in Gevgelija, Macedonia. Ms. Boshkov is a University Professor at Faculty of Tourism and Business Logistics, “Goce Delcev” University – Stip, Macedonia. Her subjects take a place for students classes on the Department – Business Administration and Department – Business Logistics (Internatinal Finance, Exchange rate policy, International Payment Systems, Financial statement analysis, Network Systems of Sales, Business Administration).



During Ms. Boskov education, as one of the best students of the Faculty of Economics, she has the experience in students exchange with Faculty of Economics in Belgrade and Zagreb. Also in 2006 aside from the Faculty, she completed the course of Integrated Marketing Communication held by Robert Lauterborn, PhD, University of North Carolina at Chapel Hill USA. During the period 2007-2009 Boshkov worked on Faculty of Economics in Prilep, St. Clement Ohridski, University – Bitola. In 2009, as participant in TEMPUS project, Boshkov realized researcher visit on Wirtschaftsuniversität – Wien. Since 2010, she is employed as Assistant at the Faculty of Tourism and Business Logistics, Goce Delcev University – Stip. In 2015 Boshkov is Professor at the Faculty of Tourism and Business Logistics.

driver of change in aggregate factor productivity and income of workers in different sectors of the economy (Boshkov and Bishev, 2015a).

Given the large gap in prices and income per capita between Macedonia and the EU, the price will be accepting an important source of inflationary pressure, and facing the existing price distortions in the energy, municipal services, etc. Before access can move this later inflationary factor as driver for access around the time when the effect of inflation on real convergence is combined with the negative short-term effects of EU accession on fiscal balance, falling interest rates and so on. This will require careful management of the exchange rate. That is, if the Macedonian real growth accelerates, Macedonia will be more attractive candidate for EU membership, and it will faces with intense pressures on the exchange rate regime and macroeconomic policies.

2. LITERATURE REVIEW

This section presents several studies that use the variable nominal effective exchange rate. Also, here is provided an overview of methods used by these studies (Table 1).

Studies	Title	Methods
Baxter, M., and Stockman, A. (1989).	Business Cycles and the Exchange Rate Regime: Some International Evidence	Correlation analysis
Bollerslev(1989)	Modeling the coherence in short run nominal exchange rates: A multivariate generalized ARCH model	SUR, ARCH and GARCH model

Flood,Rose(1992)	Fixing exchange rates : A virtual quest for fundamentals	Ordinary least squares method
Oskooee(2001)	Nominal and real effective exchange rates of middle eastern countries and their trade performance	Dickey-Fuller Unit Root Tests, Engle-Granger cointegration test and Johansen cointegration test
Lai, Lowinger(2002)	Nominal effective exchange rate and trade balance adjustments in South east Asia countries	VECM
Tenreiro(2004)	On the trade impact of nominal exchange rate volatility	Poisson pseudo maximum likelihood model
HarbingerC, Wijeweera(2005)	Albert Nominal Exchange Rate Neutrality: The Case of Australia	VAR model

Table 1. Review of methods used in studies, which analyze nominal effective exchange rate.

3. METHODOLOGY

Building models with the presence of bilateral causal relationship between two variables, is more complex. The analysis uses the method of ordinary least squares. This method is used for estimation of unknown parameters in the ordinary linear model. This method minimizes the sum of squared vertical distances between observed responses in the data set and the answers provided by the linear approximation. This method characterized estimated ratios that are consistent when regressions are exogenous and there is no perfect multicollinearity. This method can examine linear dependence between phenomena and general model can have one dependent and one or more independent variables. Regressions with the method of least squares, produced highly statistically significant parameters, but the presence of autocorrelation question poses the question whether MNC models are robust.⁷¹ (Bishev and Boshkov, 2015a).

4. DATA

For analysis, we use quarterly data which cover the period from 1993 the first quarter, to 2013, first quarter. Data are for the Macedonian economy. Time series are: the nominal effective exchange rate (neer)⁷², observations for this variable are 1993q1 to 2013q1, or 81 observations in total. For real effective exchange rate⁷³, we have 81 observation, further Macedonian gross domestic product, which also has quarterly observations from 1993 to 2013. Purchasing power parity⁷⁴ is included in the data but this variable has 78 observations for the period 1994q1, first quarter to 2013q1, first quarter. The interest rate as a time series for the Macedonian economy

⁷¹ While in the presence of autocorrelation of estimated coefficients by the method of least squares remain impartial, consistent and asymptotic normally distributed, they are no longer effective (Gujarati, 2003).

⁷² The nominal effective exchange rate is unadjusted weighted value of the currency of the country to the currencies of all countries with which trade is usually expressed as an index, an index of the currency pool.

⁷³ The real effective exchange rate is the average of the country's currency to the index basket of other major currencies adjusted for inflation.

⁷⁴ PPP (Purchasing power parity) purchasing power parity is a technique used to detect the relative value of currencies which calculates how big is the change that is needed for the exchange rate to be equal to the purchasing power parity of each currency.

is represented by the rate of borrowing, and the cover data for it is from 1994q2 (second quarter) to 2013q1 (first quarter), or in total 77 observations. Exports and imports account maximum number of observations, i.e. 81. The data on monetary aggregates M2 and M4 are shorter series

Žarko Rađenović rođen je 23.05.1989. godine u Leskovcu. Osnovnu i srednju školu- Gimnaziju završio je u Leskovcu prosečnom ocenom 5,00. Ekonomski fakultet, Univerziteta u Nišu upisuje 2008. godine. Na pomenutom fakultetu, diplomirao je 2012. godine prosečnom ocenom 9,38 i iste godine upisao master studije. Master tezu odbranio je 2013. godine kada postaje master ekonomista sa prosečnom ocenom 10,00. 2013. godine upisuje doktorske studije takođe na Ekonomskom fakultetu, Univerziteta u Nišu. Kao student doktorskih studija uspešno je položio i odbranio sve ispitne obaveze sa prosečnom ocenom 9,73 i prijavio disertaciju na temu „Razvoj i implementacija sistema za podršku elektronskom poslovanju zdravstvenih organizacija“. Od 2014. godine, kao doktorand, stipendista je Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije. Član je Društva ekonomista grada Niša. Školske 2015/16 godine kao i 2016/17 godine postaje saradnik u nastavi na predmetu Informatika, na Ekonomskom fakultetu, Univerziteta u Nišu. U međuvremenu završava druge po redu master studije na Mašinskom fakultetu, Univerziteta u Nišu. Autor je brojnih radova kako u časopisima tako i u zbornicima domaćih i stranih konferencija i redovni učesnik naučnih skupova.



2001 q1 (first quarter) to 2013q1 (first quarter). The data for the index of inflation or the consumer price index where 2005 = 100, all from 1993q1 to 2013 q1, or 81 observation in total. Data were collected from the databases of the International Monetary Fund (IMF) and EconStatsTM (Boshkov and Bishev, 2015b).⁷⁵

5. EMPIRICAL RESEARCH AND RESULTS

For empirical analysis of the ratio of the nominal effective exchange rate with all other previously mentioned variables in the model, we use quarterly data for Macedonia covering the period from 1993 to the first quarter 2013, first quarter. All variables we put in logarithmic form (logneer, logreer, loggdp, logppp, logm2, logm4, logcpi, loginterestrates). This is done because the functional form of log-log can examine the elasticity of variables. We agree that coefficients estimated with the method of least squares can not consider statistically robust because MLS method has the ability to capture cointegrating ratio variables between two or more variables (Bishev and Boshkov, 2015b).

MLS regressions/dependent variable	t-statistics (of constant and independent variable)	Ramsey test	Breusch - Godfrey LM test
$\logneer_t = 7.077 - 0.5497 * \logreer_t$	t-value = { 8.71-3.15 }	0.0003	0.0000
$\logneer_t = 5.091 - 0.15083 * \logppp_t$	t - value = { 13.77 -1.58 }	0.6077	0.0000
$\logneer_t = 4.57 - 0.17 * \logGDP_t$	t - value = { 63.19 -0.85 }	0.0000	0.0000

⁷⁵ Website for this quote: http://www.econstats.com/ifs/NorGSc_Mac2_Q.htm

$\log\text{neer}_t = 3.2723 + 0.1200 * \log M2_t$	t - value = { 23.9240 9.8070 }	0.3258	0.0000
$\log\text{neer}_t = 3.3364 + 0.1089 * \log M4_t$	t - value = { 62.29 23.85 }	0.0013	0.0000
$\log\text{neer}_t = 5.1119 - 0.217 * \log\text{interestrate}_t$	t - value = { 161.029 -19.63 }	0.0000	0.0000
$\log\text{neer}_t = 3.28 + 0.188 * \log\text{imports}_t$	t - value = { 20.75 7.83 }	0.0000	0.0000
$\log\text{neer}_t = 3.21 + 0.214 * \log\text{exports}_t$	t - value = { 19.50 7.99 }	0.1303	0.0000
$\log\text{neer}_t = 3.82 + 0.35 * \log\text{cpi}_t$	t - value = { 13.69 2.49 }	0.0000	0.0000

Table 1. MLS models with logarithm of the nominal effective exchange rate as a dependent variable

Note: The null hypothesis in Ramsey RESET test is that the model hasn't rejected variables, while the null hypothesis in Breusch-Godfrey test is that there is no serial correlation.

From Table 1 we notice that all models suffer from autocorrelation in whose presence the coefficients are still has the best linear unbiased coefficient (BLUE-BEST LINEAR UNBIASED ESTIMATOR), but they are not efficient, which means they have a great variance (standard error), although all coefficients and the constant are statistically significant. The functional form is the best model for the logarithm of the nominal effective exchange rate with the purchasing power parity and the monetary aggregate M2, which is consisted of financial assets that are less liquid than the aggregate M1. The coefficients are interpreted in the usual way, for example, for M2, if the money supply M2 (in Macedonia) grow by 1%, the nominal effective exchange will grow 0.12% (Boshkov and Bishev, 2015c).

MLS regressions/dependent variable	t-statistics (of constant and independent variable)	Ramsey test	Breusch - Godfrey LM test
$\log\text{reer}_t = 5.57 - 0.203 * \log\text{neer}_t$	t - value = { 19.15 -3.15 }	0.0000	0.0000
$\log\text{ppp}_t = 4.81 - 0.21 * \log\text{neer}_t$	t - value = { 8.00-1.58 }	0.0000	0.0000
$\log\text{GDP}_t = 4.57 - 0.18 * \log\text{neer}_t$	t - value = { 63.19 -0.85 }	0.9653	0.0000
$\log M2_t = 3.2723 + 0.1200 * \log\text{neer}_t$	t - value = { 23.92 9.81 }	0.0000	0.0000
$\log M4_t = 3.3364 + 0.1089 * \log\text{neer}_t$	t - value = { 62.290 23.85 }	0.0002	0.0000
$\log\text{interestrate}_t = 5.12 - 0.217 * \log\text{neer}_t$	t - value = { 161.029 -19.63 }	0.0000	0.0000
$\log\text{imports}_t = 3.28 + 0.188 * \log\text{neer}_t$	t - value = { 20.75 7.83 }	0.0000	0.0000
$\log\text{exports}_t = -3.31 + 2.088 * \log\text{neer}_t$	t - value = { 19.50 7.99 }	0.0000	0.0000
$\log\text{cpi}_t = 1.03 + 0.2055 * \log\text{neer}_t$	t - value = { 2.77 2.49 }	0.0000	0.0000

Table 2. MLS models with logarithm of the nominal effective exchange rate as a independent variable

Note: The null hypothesis in Ramsey RESET test is that the model hasn't rejected variables, while the null hypothesis in Breusch-Godfrey test is that there is no serial correlation.

According Ramsey test, the best model is, where t statistics are t-значности = { 63.19-0.85} (Table 2). All models also suffer from serial correlation. The coefficients are almost all highly statistically significant, but statistically ineffective because of the presence of serial correlation. In the following two tables we present the above functional forms but with differentiated variables (first difference) (Tables 3 and 4).

MLS regressions/dependent variable logneer	t-statistics (of constant and independent variable)	Ramsey test	Breusch - Godfrey LM test
$\Delta \log neer_t = 0.011 - 0.847 * \Delta \log reer_t$	t - value = { 0.22 7.38 }	0.0000	0.0000
$\Delta \log neer_t = 0.0068 - 0.062 * \Delta \log ppp_t$	t - value = { 11.79 - 0.74 }	0.0067	0.9182
$\Delta \log neer_t = -0.0029 + 0.0066 * \Delta \log GDP_t$	t - value = { -0.42 0.47 }	0.8553	0.0000
$\Delta \log neer_t = 0.0039 - 0.004 * \Delta \log M2_t$	t - value = { 2.76 - 0.35 }	0.2384	0.4548
$\Delta \log neer_t = 0.0033 + 0.016 * \Delta \log M4_t$	t - value = { 2.07 0.70 }	0.3055	0.5282
$\Delta \log neer_t = 0.006 - 0.072 * \Delta \log interest_rate_t$	t - value = { 1.90 - 4.32 }	0.1538	0.0246
$\Delta \log neer_t = -0.0022 - 0.02 * \Delta \log import_t$	t - value = { -0.37 - 0.48 }	0.0003	0.0000
$\Delta \log neer_t = -0.0035 + 0.025 * \Delta \log export_t$	t - value = { -0.50 0.48 }	0.8235	0.0000
$\Delta \log neer_t = 0.011 - 1.53 * \Delta \log cpi_t$	t - value = { 2.02 - 8.53 }	0.0000	0.0000

Table 3 MLS models with first difference of logarithm of the nominal effective exchange rate as a dependent variable

Note: The null hypothesis in Ramsey RESET test is that the model hasn't rejected variables, while the null hypothesis in Breusch-Godfrey test is that there is no serial correlation.

MLS regressions/dependent variable logneer	t-statistics (of constant and independent variable)	Ramsey test	Breusch - Godfrey LM test
$\Delta \log reer_t = -0.0035 - 0.48 * \Delta \log neer_t$	t - value = { -0.887.38 }	0.0000	0.0246
$\Delta \log ppp_t = -0.0023 - 0.1152 * \Delta \log neer_t$	t - value = { -0.45 - 0.74 }	0.1799	0.0316
$\Delta \log GDP_t = -0.021 + 0.42 * \Delta \log neer_t$	t - value = { -0.39 0.47 }	0.8864	0.1155

$\Delta \log M2_t = 0.0248 - 0.64 * \Delta \log neer_t$	t - value = { 1.30 -0.35 }	0.2814	0.5973
$\Delta \log M4_t = 0.033 + 0.629 * \Delta \log neer_t$	t - value = { 3.24 0.70 }	0.2827	0.8024
$\Delta \log interest rate_t = -0.024 - 2.78 * \Delta \log neer_t$	t - value = { -1.33 -4.32 }	0.0000	0.1718
$\Delta \log imports_t = 0.024 - 0.143 * \Delta \log neer_t$	t - value = { 1.33 -0.48 }	0.0843	0.0002
$\Delta \log exports_t = 0.019 + 0.114 * \Delta \log neer_t$	t - value = { 1.23 0.48 }	0.8494	0.4061
$\Delta \log cpi_t = 0.007 - 0.315 * \Delta \log neer_t$	t - value = { 3.51 -8.53 }	0.0000	0.0000

Table 4 MLS models with first difference of logarithm of the nominal effective exchange rate as a independent variable

Note: The null hypothesis in Ramsey RESET test is that the model hasn't rejected variables, while the null hypothesis in Breusch-Godfrey test is that there is no serial correlation.

From the Table 3 it is notable that the functional form in regressions with differentiated series is much better than that when are in the level, p value is much greater than zero and this means that it is statistically significant. In addition, serial correlation 4 of 9 models is not a problem unlike the two previous tables where the serial correlation was a problem in any of the models. Table 4 presents models with the first difference of the nominal effective exchange rate. With models, where the nominal effective exchange rate is a dependent variable, in 6 of 9 models the functional form is good, which means models do not suffer from a bias to rejected variables. Serial correlation is a problem according Breusch-Godfrey LM test when the first difference of logarithm of the consumer price index is dependent variable and when the growth of exports is dependent variable. Other equations according this test don't suffer from serial correlation. In the table 5 based on the results of the above equations we present the causal tests of the nominal effective exchange rate with other variables for which we have data (Boshkov and Bishev, 2015d).

	Log-level	First difference
Nominal effective exchange rate (neer) and Real effective exchange rate (reer)	$\log neer_t \Leftrightarrow \log reer_t$ *	$\Delta \log neer_t \Leftrightarrow \Delta \log reer_t$ *
Nominal effective exchange rate (neer) and Purchasing Power Parity (ppp)	$\log neer_t \Leftrightarrow \log ppp_t$ *	$\Delta \log neer_t \Leftrightarrow \Delta \log ppp_t$
Nominal effective exchange rate (neer) and Gross Domestic Product (GDP)	$\log neer_t - \log gdp_t$	$\Delta \log neer_t - \Delta \log gdp_t$
Nominal effective exchange rate (neer) and M2 Monetary aggregate (m2)	$\log neer_t \Leftrightarrow \log M2_t$ *	$\Delta \log neer_t - \Delta \log M2_t$
Nominal effective exchange rate (neer) and M4 Monetary aggregate (m4)	$\log neer_t \Leftrightarrow \log M4_t$ *	$\Delta \log neer_t - \Delta \log M4_t$
Nominal effective exchange rate (neer) and interest rate (interest rate)	$\log neer_t \Leftrightarrow \log interest rate_t$ *	$\Delta \log neer_t \Leftrightarrow \Delta \log interest rate_t$ *

Nominal effective exchange rate (neer) and imports $\log neer_t \Leftrightarrow \log imports_t * \Delta \log neer_t - \Delta \log imports_t$ (imports)

Table 5. Models of causality in Macedonia based on the Method of Least Squares

Note: $\Leftrightarrow$ show bilateral causal ratio, $-$ indicates lack of causality, $*$ denotes statistical significance of the relationship between the variables of 10%.

The previous tests of causality, we underline that undermines confidence autocorrelation disrupts the confidence in coefficients estimated by the Method of Least Squares, even it can destroy. However, the purpose of the regressions with the Method of Least Squares is testing the ratio of nominal effective exchange rate as a variable with other variables in the model, and can be concluded that there is causality (Boshkov and Bishev, 2015e).

6. DISCUSSION

The main goal of National Bank of Republic of Macedonia is the maintenance of the price stability. Regarding this, the National Bank is committed to apply a strategy for maintaining stable nominal exchange rate against the Euro. The role of the exchange rate as a nominal anchor derives from the characteristics of the domestic economy, as a small and open economy that is highly dependent on the import of primary commodities (European Commission, 2007). Also, Macedonian exchange rate can be used as an instrument for export performances of the country.

Risks are present and persist also in 2016, which was typical for 2013, 2014 and 2015. The main characteristic for these past years is that Macedonia has made apparent separation of the dynamics of growth compared to that imposed by the growth of the countries that are our major trade partners. Indicated by the arguments, real GDP growth for 2014 was 3.8%. This growth was due to investment (public investment and FDI) and exports (increased exports and reduced trade deficit). In 2014 the unemployment rate decreased as a growth factor of labor productivity. Despite the complexity of the period, 2014 can be defined as the year with favorable monetary policy, especially with the trend of slowing inflation mainly due to the negative contribution of the prices of food and fuel. During 2014, monetary policy has maintained its flexibility in terms of the current environment and in terms of keeping the exchange rate stability and low inflation pressures determined by factors on the supply side, further endorsed credit growth, mainly through the use of non-monetary measures and changes in other instruments.

Although in terms of inherent risks and uncertainties, as the risk which stemming from internal political developments, last year, 2015, the Macedonian economy registered solid macroeconomic performance. Maintaining economic growth was due to structural changes in the domestic economy, the successful implementation of monetary policy. 2015 also characterized by low inflation and stable foreign exchange market movements. Early this year showed room for continuity of monetary policy by further reducing deposit interest rates and creating conditions for greater targeting of the available bank assets for lending the private sector. Growth of 3.7%, which Macedonian economy keep due to domestic consumption and export, i.e. new companies with foreign capital in the country on the export side, public infrastructure and the decline in the unemployment rate. Inflation in 2015 was negative by -0.3% due to lower fuel prices, which determine the inflation and globally. The deficit can not be regarded as constant, since last year is about 2% of GDP. The narrowing of the trade deficit in 2015 due to the contribution of new companies in the free zones, as well as positive price effect on energy imports and remittances remain relatively stable. Banking regulation is

improved in 2015 in accordance with the standards in statistics, payment systems, information structure and introducing a system for managing operational risks.

According to macroeconomic projections, 2016 is expected to end with solid macroeconomic performance, although these expectations are significantly burdened by constant threats from external and domestic environment. Monetary authorities are always ready to respond flexibly to all challenges in order to accomplish the objectives of monetary policy in terms of maintaining price stability and stable exchange rate, maintaining financial stability and support macroeconomic stability in the domestic economy.

CONCLUSION

In a situation where the competitive price is appropriate, further performance gains in exports may be hampered by structural factors. The real exchange rate depreciated steadily and Macedonian price level is low when it is compared to other countries with similar income. Although estimation of the equilibrium real exchange rate are challenging, measurements show that the exchange rate is generally in line with macroeconomic fundamentals. In contrast, direct comparison of wages between countries suggests problem with the cost competitiveness, while heterogeneity of data makes this comparison quite difficult. Macedonian producers fail to maintain or increase their share in exports (Boshkov and Bishev, 2015f).

According to results, we conclude that the test undermines confidence autocorrelation disrupts the confidence in coefficients estimated by the Method of Least Squares, even it can destroy. However, the purpose of the regressions with the Method of Least Squares is testing the ratio of nominal effective exchange rate as a variable with other variables in the model, and can be concluded that there is causality.

The impact of exchange rates on trade in a country like Macedonia, small and open economy, can be seen in the context of continued integration of supply chains

With support of the estimation we showed that in a small and open economy such as Macedonia, using real exchange rate as an instrument could be realized the opportunity for growth of export performances, increase aggregate demand and increasing economic growth thus speeding the convergence process to EU. So, exchange rate can be seen not only as an instrument for maintaining price stability but also as an instrument that will contribute for economic stability of Macedonia and strengthening the stability of the financial system.

REFERENCES

- Arteta, Carlos O. (2005) Exchange Rate Regimes and Financial Dollarization: Does Flexibility Reduce Currency Mismatches in Bank Intermediation? Berkeley *Electronic Journals in Macroeconomics*, Topics in Macroeconomics, Volume 5, Issue 1, Article 10, 1-28.
- Baxter, M. and A. Stockman, 1989. Business cycles and the exchange rate regime: Some international evidence. *Journal of Monetary Economics* North-Holland, 23(3): 377-400.
- Bishev, Gligor and Boskov, Tatjana (2015) *Principles of managing currency risk by companies*. In: Liderstvo i menadžment – država, preduzeće, preduzetnik - LIMEN, 10-11 Dec 2015, Belgrade, Serbia.
- Bishev, Gligor and Boskov, Tatjana (2015) *Arguments for and against retaining exchange rate regime: an empirical analysis for Republic of Macedonia*. *Asian Economic and Financial Review*, 5 (8). pp. 1004-1013. ISSN 2305-2147

- Bishev, Gligor and Boskov, Tatjana (2015) *Exchange rate and export-led growth in SEE6: Economic convergence machine – What happened? What next?* In: Održivi ekonomski razvoj - savremeni i multidisciplinarni pristupi - ERAZ, 11-12 June 2015, Belgrad, Srbija.
- Bishev, Gligor and Boskov, Tatjana (2016) *Principles of managing currency risks by Macedonian companies*. IJIBM International Journal of Information, Business and Management, 8 (3). pp. 28-42.
- Bishev, Gligor and Boskov, Tatjana (2016) *Are exchange rate exposure and hedging important for firm performances? Evidence for Macedonian SMEs*. International Journal of Information, Business and Management, 8 (4). pp. 34-46.
- Bishev, Gligor and Boskov, Tatjana (2016) *Exchange rate exposure and firm-level performances: The case for Macedonia*. International Journal of Information, Business and Management, 8 (4). pp. 6-13.
- Bollerslev, T., 1990. Modeling the coherence in short-run nominal exchange rates: A multivariate generalized ARCH model. Review of Economics and Statistics, 72(3): 498-505.
- Boskov, Tatjana (2015) *Importance of Exchange Rate for SMEs Improvement and Economic Development*. In: Challenges of contemporary society, 12 Nov 2015, Skopje, Macedonia.
- Boskov, Tatjana (2015) *Sustainability of EU convergence based on exchange rate anchor during crisis and post crisis period*. In: Economic recovery in the post-crisis period, 29-30 May 2015, Skopje, Macedonia
- Boskov, Tatjana and Bishev, Gligor (2014) *How to accelerate export-led growth in contemporary world?* In: SMEs Development and Innovation: Building competitive future of South-Eastern Europe, VIII International Conference, 03-04 Oct 2014, Ohrid, Macedonia.
- Boskov, Tatjana and Bishev, Gligor (2015) *Impact of exchange rate in the run-up to EU accession: An empirical analysis of Republic of Macedonia*. Asian Economic and Financial Review, 5 (12). pp. 1282-1297. ISSN 2222-6737/2305-2147
- Boskov, Tatjana and Dimeski, Nikola (2015) *How exchange rate affect managing of the company*. In: Liderstvo i menadžment – država, preduzeće, preduzetnik –LIMEN, 10-11 Dec 2015, Belgrade, Serbia.
- European Commission (2007), *The EU Economy 2007 Review, Moving Europe's Productivity Frontier*.
- Flood, R.P. and A.K. Rose, 1995. Fixing exchange rates. A virtual quest for fundamentals. Journal of Monetary Economics, 36(1): 3-37
- Harbinger Albert, W., 2005. Nominal exchange rate neutrality: The case of Australia. Armidale, NSW 2351: University of New England.
- Lai, A. and T. Lowinger, 2002. Nominal effective exchange rate and trade balance adjustment in South Asia countries. Journal of Asian Economics, 13(3): 371-383.
- Oskooee, B., M., (2001), *Nominal and real effective exchange rates of middle eastern countries and their trade performance*, Applied Economics.
- Tenreiro, S., 2007. On the trade impact of nominal exchange rate volatility. Journal of Development Economics, 82(2): 485-508.

RAČUNOVODSTVENI SUSTAV U FUNKCIJI KVALITETNIJEG UPRAVLJANJA NEPROFITNIM SEKTOROM

ACCOUNTING SYSTEM IN THE FUNCTION OF MANAGEMENT NON-PROFIT SECTOR

Ivana Perica⁷⁶
Branka Ramljak⁷⁷

Sadržaj: Rad ima cilj ukazati na činjenicu koja proizlazi iz prakse poslovanja neprofitnih organizacija odnosno u kontekstu ovog rada područja računovodstva neprofitnih organizacija. Naime, dozvola obavljanja poduzetničke djelatnosti unutar neprofitnog sektora izazvala je čitav niz pitanja i dilema što je na tragu otvorenih pitanja koja postoje i kod organizacija profitnog sektora. Doprinos ovog rada je u kritičkom pristupu postojećem računovodstvenom sustavu neprofitnih organizacija polazeći od pretpostavke da postoje određena područja koja ga ograničavaju prilikom primjene.

Ključne riječi: računovodstveni sustav, upravljanje, neprofitni sektor

Abstract: This paper aims to point out the fact that in the field of accounting nonprofit organizations appear more similar questions as for-profit sector organizations. The license to perform profit activity within the non-profit sector has caused a number of questions. The contribution of this work is the critical approach to the accounting system of non-profit organizations based on the fact that there are restrict areas in its application. The purpose of this paper is to briefly identify and analyse these areas.

Key words: accounting system, management, non-profit sector

1. UVOD

U našoj okolini djeluju brojne dobrotvorne organizacije, udruge, kojima su ciljevi usmjereni k općem dobru, a koji u osnovi svog djelovanja imaju čovjeka u obitelji, zajednici i društvu [1]. Riječ je o neprofitnim organizacijama čija svrha djelovanja nije stjecanje profita. Neprofitne organizacije karakterizira postignuće misije, a ne dobiti [2]. Međutim, treba napomenuti da neprofitnim organizacijama nije zabranjeno ostvarivati profit, ali on svakako nije svrha njihova djelovanja. Ukoliko ga ostvare on mora biti zadržan i u cijelosti posvećen za financiranje usluga zbog kojih je organizacija i osnovana. Ostvarivanje profita je dakle dozvoljeno i njega se potiče iz razloga što podrazumijeva manje oslanjanje na vanjsko financiranje [3]. Neprofitne organizacije, ovisno o svojoj vrsti i ciljevima, obavljaju različite djelatnosti koje su prevladavajuće neimovinskog karaktera, poput obrazovanja, kulture, sporta, zdravstva, socijalne zaštite, filantropije, ekologije, sindikalnog udruživanja, djelovanja političkih stranaka [4]. Sektor neprofitnih organizacija se često naziva treći sektor što znači da pored države i privatnog poduzetništva postoji treće područje koje utječe na razvoj pojedine države. Zbog svoje uloge u socijalnoj politici zemalja u tranziciji, ovaj sektor ima

⁷⁶ Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Cvite Fiskovića 5, Split, Hrvatska

⁷⁷ Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Cvite Fiskovića 5, Split, Hrvatska

značajnu ulogu amortizera i čini pogodan stabilizator socijalnih potresa koji su nastali uvođenjem slobodnog tržišta [5].

Ovaj rad ima za cilj ukazati na činjenicu kako se u području računovodstva neprofitnih organizacija javljaju sve sličnija pitanja kao i kod organizacija profitnog sektora. Doprinos ovog rada je u kritičkom pristupu postojećem računovodstvenom sustavu neprofitnih organizacija u Hrvatskoj polazeći od pretpostavke da osim prednosti postoje i osjetljiva područja koja ga ograničavaju prilikom njegove primjene. Svrha ovog rada je ukratko predstaviti i identificirati ova područja.

2. OBUHVAT NEPROFITNOG SEKTORA U HRVATSKOJ

Neprofitne organizacije u razvijenim zemljama važna su ekonomska sila koja ostvaruje znatan dio BDP-a (6,9 % u SAD-u i 8,5% u Kanadi) i zapošljava veliki dio radne snage [6].

Posljednjih godina neprofitne organizacije u Hrvatskoj također obuhvaćaju rastući sektor nacionalne ekonomije. Sve veća komercijalizacija, uvjetovana smanjenjem proračunskih sredstava, smanjuje razlike upravljanje profitnih i neprofitnih organizacija [7].

Obuhvat neprofitnog sektora u Hrvatskoj temelji se na informacijama koje pruža Registar neprofitnih organizacija u koji su se dužne upisati sve neprofitne organizacije koje su obveznice Zakona o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija. Tako ustrojeni Registar postao je središnji izvor podataka o neprofitnim organizacijama [8]. Prema podacima Ministarstva financija [9] u Registar je do 31.prosinca 2015.godine upisano 32.167 neprofitnih organizacija, od čega najveći broj (preko 90%) po pravno ustrojstvenom obliku otpada na udruge, nakon čega po broju aktivnih organizacija u Registru slijede: savez udruga, sindikati, komore, turističke zajednice, umjetničke organizacije, ustanove, zaklade, udruge poslodavaca, političke stranke, komore, strane udruge te ostali. Od navedenih organizacija preko 50% primjenjuje dvojno knjigovodstvo, dok njih 13.736 primjenjuje jednostavno knjigovodstvo.

Neprofitne organizacije koje vode dvojno knjigovodstvo, njih 14.556 u 2015. godini imalo je vrijednost ukupne imovine 40 milijarde kuna, od čega je 58% otpadalo na nefinancijsku imovinu. Ukupne obveze iznosile su 11,8 milijarde kune, od čega su najveća stavka bile obveze po kreditima i zajmovima na koje je otpalo 53% ukupnih obveza. U 2015.godini neprofitne organizacije raspolagale su sa 4,3 milijarde kuna novca na računu kod banaka i u blagajni, te 1,7 milijarde kuna depozita kod banaka. Neprofitne organizacije su u 2015. godini ostvarile 13 milijardi kuna prihoda, te 11,7 milijarde kuna rashoda. Od ukupno ostvarenih prihoda u 2015. godini neprofitne organizacije su ostvarile 5 milijardi kuna prihoda po posebnim propisima i 3 milijarde prihoda od donacija. Na strani rashoda u 2015. godini najznačajniji su bili materijalni rashodi u iznosu od 5,5 milijarde kuna i rashodi za radnike u visini od 2,3 milijarde kuna. Neprofitne organizacije koje vode jednostavno knjigovodstvo, njih 13.736 ostvarilo je u 2015. godini 360.538.871 kn ukupnih primitaka. Najveći dio predstavlja 232.088.175 kn primitaka od donacija i 73.653.217 kn primitaka od članarina i članskih doprinosa. Na strani ukupnih izdataka od 345.999.356 kn najznačajniji stavku predstavljaju izdaci za članarine, kotizacije, reprezentacija, dakle kategorija ostali izdaci u iznosu od 2.143.639 kn, te izdaci za usluge u iznosu od 81.382.866 kn.

Iz navedenih podataka vidljivo je da se radi o sektoru čiji potencijal nije zanemariv i kojem u budućnosti treba posveti pažnju te osigurati što realnije i kvalitetnije informacije kako za eksterne tako i za interne korisnike.

3. OBILJEŽJA RAČUNOVODSTVENOG SUSTAVA NEPROFITNOG SEKTORA U HRVATSKOJ

Kretanje cijena dionice pojedine tvrtke može biti jasan signal o poslovanju te tvrtke, dok kod poslovanja neprofitnih organizacija nema takvih signala, i osoba zainteresirana za rad neprofitne organizacije ima veću potrebu za pouzdanim računovodstvenim podacima koji joj predstavljaju osnovu za donošenje odluka [10]. Budući da se glavni prihod neprofitnih organizacija u Hrvatskoj generira iz prikupljanja sredstava, odnosno financijskih potpora njihov rad je često pod nadzorom donatora koji zahtijevaju računovodstvene informacije [11]. Visoka kvaliteta financijskog izvješćivanja pomaže organizacijama da ispune svoju potrebu za odgovornošću, dobrim upravljanjem [12] i procijeni učinkovitosti i iskorištenosti resursa [13].

Razvoj računovodstvenog sustava neprofitnog sektora u Hrvatskoj započeo je 1994. godine kada je ustrojen kao zaseban sustav i od tada se nastoji uspostaviti sustav koji će udovoljiti svim specifičnostima ovog sektora. Osnovna poteškoća računovodstvenog sustava neprofitnog sektora je uspostavljanje mjera performansi za neprofitnu organizaciju s obzirom da uspjeh organizacije ne određuje profitabilnost, nego stupanj korisnosti [14].

Kao i u mnogim drugim područjima praktične primjene suvremenih poslovnih koncepcija/spoznaja u (izvan)gospodarskoj praksi, tako su se i u neprofitnim organizacijama u Hrvatskoj nedovoljno primjenjivali transparentni i lako dostupni «alati» [15]. Međutim, kako je sve više rastao neprofitni sektor u Hrvatskoj tako se i računovodstveni sustav mijenjao. Od prvotnog fondovskog računovodstva postao je moderni računovodstveni sustav. Uspostavom temelja financijskog poslovanja i računovodstva neprofitnih organizacija približilo se primjeni MRS-a, povećala se međunarodna komparativnost financijskih izvještaja, osigurao uvid u trošenje sredstava iz javnih izvora te omogućila komparabilnost sukladno standardima EUROSTAT [16].

Razvoj hrvatskog sustava računovodstva neprofitnih organizacija i obilježja svake etape razvoja prikazuje tablica 1.

godina	obilježje
1995	Zasebni računovodstveni sustav Fondovsko računovodstvo Modificirano načelo
2008	Načelo nastanka događaja Harmonizacija s međunarodnim financijskim i statističkim izvještavanjem Računski plan utemeljen na međunarodnoj ekonomskoj klasifikaciji Harmonizacija s poduzetničkim računovodstvom
2009	Praćenje financijskih podataka neprofitnih organizacija na razini sektora kao cjeline Opći podaci o subjektima i podaci relevantni za bazu financijskih izvještaja iz Registra neprofitnih organizacija javni su i dostupni sukladno odredbama Zakona o pravu na pristup podacima (iznimka tzv. male neprofitne organizacije)
2015	Uvođenje Zakona o računovodstvu neprofitnih organizacija Obveza provođenja samoprocjene sustava financijskog upravljanja i kontrola Obveza izrade planova za velike neprofitne organizacije Obveza sastavljanja financijskih izvještaja Svi financijski izvještaji javno objavljeni putem Registra neprofitnih organizacija

Tablica 1: Razvoj hrvatskog sustava računovodstva neprofitnih organizacija

Prvu etapu hrvatskog računovodstvenog sustava neprofitnog sektora obilježava uvođenje zasebnog računovodstvenog sustava koji primjenjuje fondovsko računovodstvo. Sljedeća velika prekretnica u razvoju računovodstvenog sustava je 2008. godina u kojoj dolazi do harmonizacije s poduzetničkim računovodstvom i međunarodnim financijskim i statističkim izvještavanjem. Nakon velikog iskoraka 2008. godine značajna reforma dogodila se 2015. godine kada se naglašava javnost, transparentnost i kontrola nad poslovanjem neprofitnih organizacija. Računovodstveni sustav nastoji omogućiti kvalitetniji nadzor nad radom i kvalitetnije upravljanje polazeći od činjenice da je važno osigurati da je neprofitna organizacija održiva, da se ispravno kapitalizira i financira [17]. Transparentno financijsko izvještavanje neprofitnih organizacija ima za cilj ostvariti praktičnu ekonomsku i financijsku korist za neprofitne organizacije i povećati mogućnosti i perspektive izvora financiranja [18]. Zakonski i računovodstveni zahtjevi s kojima se susreću neprofitne organizacije usmjeravaju neprofitne organizacije na što učinkovitije izvršavanje svojih aktivnosti te učinkovitije upravljanje u odsudnosti vlasnika [19].

Ivana Perica rođena je u Splitu 1978. godine. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Splitu 2002. godine, gdje je i magistrirala 2008. godine. Na Ekonomskom fakultetu u Splitu je predavač, te izvodi vježbe iz predmeta Osnove računovodstva, Računovodstvo, Računovodstvo troškova, Analiza financijskih izvještaja i Računovodstvo neprofitnih organizacija. Na Sveučilišnom odjelu za forenzičke znanosti u Splitu izvodi vježbe iz predmeta Računovodstvo proračunskog i neprofitnog sektora.



4. MOGUĆNOSTI I OGRANIČENJA TRENUTNOG RAČUNOVODSTVENOG SUSTAVA NEPROFITNOG SEKTORA U HRVATSKOJ

Današnje okruženje poslovanje neprofitnih organizacija čini sve težim a jedan od tih izazova podrazumijeva i strožu računovodstvenu regulativu [20]. U cilju uređenja računovodstvenog sustava neprofitnog sektora u Hrvatskoj je uveden Zakon o računovodstvu neprofitnih organizacija kojim su uvedene ključne promjene kao što je obveza dostave financijskih izvještaja za sve neprofitne organizacije, javna objava financijskih izvještaja, izrada financijskih planova i izvještaj o potrošnji proračunskih sredstava. Unaprjeđenja i poboljšanja koja su se dogodila u računovodstvenom sustavu neprofitnog sektora prvenstveno se odnose na računovodstvenu podršku što kvalitetnijem upravljanju neprofitnog sektora.

Međutim, trenutni računovodstveni sustav ima i određena ograničenja u svojoj primjeni. Jedno od njih su poteškoće u procjeni razdvajanja gospodarske djelatnosti u svrhu oporezivanja. Naime, u Hrvatskoj se neprofitne organizacije mogu baviti i gospodarskom djelatnošću. Višak prihoda nad rashodima koje ostvare obavljanjem takve djelatnosti obvezne su koristiti isključivo za ostvarivanje ciljeva utvrđenih statutom, a nipošto za stjecanje dobiti. Prema čl. 2. st. 7. Zakona o porezu na dobit [21] ako nabrojane neprofitne organizacije obavljaju gospodarsku djelatnost i ako bi neoporezivanje te djelatnosti dovelo do stjecanja neopravdanih povlastica na tržištu, Porezna uprava može rješenjem utvrditi da je određena organizacija obveznik poreza na dobit za tu gospodarsku djelatnost. U praksi dolazi do poteškoća u dijelu razdvajanja i oporezivanja gospodarske djelatnosti neprofitnih organizacija (veliki broj sportskih klubova, sportskih saveza). Od 2015. neprofitne organizacije čiji prihod u prethodnoj godini prelazi 10 milijuna kuna postale su obveznice revizije, a neprofitne organizacije s

prihodom većim od 3 milijuna kuna obveznice skraćene revizije. Problemi koji se dešavaju u

praksi odnose se upravo na sagledavanje revizije kod neprofitnih organizacija koja ima gospodarsku djelatnost. Dolazi do dilema treba li reviziju obavljati sukladno standardima koje primjenjuju poduzetnici ili ipak treba uzeti u obzir činjenicu da ovaj sektor ima drugačiju (neprofitnu) svrhu djelovanja. Iz svrhe uvođenja revizije u ovaj sektor, neosporno je da se i prilikom revidiranja mora uzeti u obzir razlog osnivanja neprofitnih organizacija koji je uvijek u funkciji zadovoljenja interesa članova kao osnivača, a ne tržišta.

Prednosti i ograničenja računovodstvenog sustava neprofitnog sektora u Hrvatskoj prikazuje tablica 2.:

Branka Ramljak rođena je 1962. godine u Zadru. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Splitu 1985. godine. Radni odnos zasnovala je na Ekonomskom fakultetu u Splitu 1988. Magistrirala je 1993. godine na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu a doktorirala 1999. godine na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Odlukom Senata Sveučilišta u Splitu izabrana je u redovitog profesora – trajno zvanje 2014. godine. Nositelj je predmeta Računovodstvo, Računovodstvo troškova te Računovodstvo neprofitnih organizacija na sveučilišnom preddiplomskom i diplomskom studiju.



<i>prednosti</i>	<i>nedostaci</i>
Povećanje transparentnosti	Poteškoće u procjeni razdvajanja
Povećanje javnosti	gospodarske djelatnosti
Uvođenje financijske kontrole	Ograničenja u dijelu oporezivanja
Uvođenje fiskalne odgovornosti	gospodarske djelatnosti
Uvođenje financijskog planiranja	Problemi u sagledavanju revizije
Unapređenje kvalitete upravljanja	Needuciranost kadra
Unapređenje statističkog praćenja	Nesuglasice oko priznavanja pojedinih
Podrška organizacijskoj stabilnosti	elemenata financijskih izvještaja (dugotrajna
Jačanje odgovornosti prema članovima i	imovina, neregipročni prihodi)
javnosti	Propuštanje mogućnosti značajnih ušteda na
Sustavno uređeno kazni i prekršaja	PDV-u.

Tablica 2: Usporedni prikaz prednosti i nedostataka računovodstvenog sustava neprofitnog sektora u Hrvatskoj

5. ZAKLJUČAK

Računovodstveni sustav neprofitnog sektora u Hrvatskoj zadnjih godina doživio je velike reforme. Povećana javnost, transparentnost i kontrola nad poslovanjem neprofitnih organizacija uspostavila je temelje računovodstvenog sustava neprofitnog sektora. Unaprjeđenja i poboljšanja koja su se dogodila prvenstveno se odnose na računovodstvenu podršku što kvalitetnijem upravljanju neprofitnih organizacija.

Međutim, ipak još uvijek postoje određena ograničenja u njegovoj primjeni kod procjene razdvajanja gospodarske djelatnosti, problema u sagledavanju revizije i postojanja nesuglasica oko priznavanje pojedinih elemenata financijskih izvještaja. Svakako, potrebno je težiti daljnjem unapređenju računovodstvenog sustava kako bi on bio sve više u funkciji kvalitetnog upravljanja neprofitnim sektorom.

LITERATURA

- Mahacek, D., & Mijoc, I. (2012) *Financiranje neprofitnih organizacija*, Pravni Vjesnik, Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku, Osijek 28(1), pp.173-181.
- McGregor-Lowndes, M. (2007) *Editorial–Forum: Accounting for Not-for-Profits*. Australian Accounting Review, 17(1), pp. 2-3.
- Bottiglieri, W. A., Kroleski, S. L., & Conway, K. (2011) *The regulation of non-profit organizations*, Journal of Business & Economics Research (JBER), 9(9), pp. 51-60.
- Milotić, I. & Sadrić, T. (2016) *Razlikovanje (statusno i financijsko) neprofitne organizacije, vjerske zajednice i crkvene pravne osobe*, Računovodstvo, revizija i financije, 10, pp. 58-65.
- Petrović, T. M., & Radovanović, L. K. (2016) *Mogućnosti mjerenja outputa u neprofitnim organizacijama the possibilities of measuring of output in nonprofit organizations*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Brčko, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Ekonomski fakultet Brčko 9(9), pp. 37-45.
- Chen, Q. (2014) *How Do Directors of Nonprofit Organizations Perceive the Donor Evaluation Process?*, Journal of Governmental & Nonprofit Accounting, American Accounting Association, 4(1), pp. 1-16.
- Hrovatin, N. (2002) *Ekonomski vidiki menedžmenta nevladinih organizacij*, V Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladinih organizacij, Radio Študent : Študentska organizacija Univerze ; Koper :Visoka šola za management,Ljubljana, pp. 71-92.
- Nikić, J. (2016) *Accounting and financial novelties in the budget-users and nonprofit organizations systems*. In 51. jesensko savjetovanje Računovodstvo, revizija i porezi u praksi, pp. 131-143.
- Registar neprofitnih organizacija Ministarstvo financija Republike Hrvatske <https://banovac.mfin.hr/rnoprt/>, Pristup:29-10-2016.
- Anthony, R. N. (1995) *The nonprofit accounting mess*, Accounting Horizons, American Accounting Association, 9(2), pp. 44-53.
- Rogosic, A., & Svircic, M. (2015) *Accounting information for planning and control in charitable organizations*, In Conference Proceedings of the International Scientific Conference, Sveuciliste Jurja Dobrile u Puli, Odjel za Ekonomiju i Turizam" Dr. Mijo Mirkovic", pp. 1-11.
- Barrington, B., & Correll, R. (2009). *Future of financial reporting*, CA Magazine, 142 (3), pp. 39-41.
- Burks, J. J. (2015) *Accounting errors in nonprofit organizations*, Accounting Horizons, American Accounting Association, 29(2), pp. 341-361.
- Parsons, L. M. (2003) *Is accounting information from nonprofit organizations useful to donors? A review of charitable giving and value-relevance*, Journal of Accounting Literature, 22, pp. 104-129.
- Pavičić, J., Alfrević, N., & Ivelja, N. (2006) *Oblici i mehanizmi potpore i suradnje s neprofitnim organizacijama u Hrvatskoj*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4(1), pp. 217-238.
- Vašiček, D., & Sikirić, A. M. (2016) *Accrual accounting in non-profit organizations-the challenges and benefit.*, In the 5th international conference" Vallis Aurea: Focus on Research and Innovation", pp. 549-555.
- Su, S. H., Nuryyev, G., & Aimable, W. (2014) *The Effect Of Financial Management On The Performance Of Non-Profit Organizations: An Empirical Study In Haiti*, International Journal of Organizational Innovation, 6(4), pp. 90-98.

- Kurtanović, S., Omerović, S., & Sead, M. (2015) *Transparentno finansijsko izvještavanje neprofitnih organizacija kao preduslov apliciranja različitim fondovima na putu Bosne i Hercegovine do Evropske unije*, Business Consultant/Poslovni Konsultant, 7(48) pp. 9-20.
- Desai, M. A., & Yetman, R. J. (2015) *Constraining managers without owners: Governance of the not-for-profit enterprise*, Journal of Government & Nonprofit Accounting, 4(1), pp. 53-72.
- Dobrai, K., & Farkas, F. (2016) *Nonprofit Organizations from the Perspective of Organizational Development and Their Influence on Professionalization*, Naše gospodarstvo/Our economy, 62(2), pp.25-32.
- Narodne novine (2014): *Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dobit*, Narodne novine d.d., Zagreb, br. 143.

MEĐUNARODNA POLITIČKA SURADNJA KAO KLJUČAN ČIMBENIK U SUZBIJANJU POREZNIH PRIJEVARA

THE ROLE OF INTERNATIONAL POLITICAL COOPERATION AS A KEY FACTOR IN COMBATTING TAX FRAUD

Sonja Cindori⁷⁸
Nevia Čičin-Šain⁷⁹
Ana Zakarija⁸⁰

Sažetak: Fiskalna politika je najvažnija sastavnica ekonomske politike čiji su predmet proučavanja javni prihodi i javni rashodi. S obzirom da porezna politika ima posebnu važnost u formiranju fiskalne politike, važno je posebnu pažnju posvetiti razlogu nastanka proračunskih gubitaka, usko povezanih uz prijevare u sustavu poreza na dodanu vrijednost. Ulazak u Europsku uniju inicirao je promjene obračuna pravila oporezivanja porezom na dodanu vrijednost zbog čega se Republika Hrvatska suočila s fenomenom kružnih prijevara. Međutim, zbog svog geografskog područja Republika Hrvatska nije samo pod rizikom utjecaja prijevara u sustavu poreza na dodanu vrijednost unutar Europske unije, već i prijevara u transakcijama s trećim zemljama.

Ključne riječi: porez, dodana vrijednost, prijevare, carina, suradnja, Europska unija

Abstract: Fiscal policy is the most important component of a country's economic policy. The object of fiscal policy is to investigate and analyse public income and expenditure. Given that tax policy has a special place within fiscal policy, it is necessary to dedicate special attention to the reasons for which public deficits arise. These are closely linked to frauds in the field of value added tax. Since the entry into the European Union, Croatian tax rules regarding the calculation of value added tax have changed. As a consequence, Croatia has to face the phenomena of intra-community VAT carousel frauds. However, due to its geographic position, Croatia is also at risk of VAT frauds in transactions with third countries.

Key words: tax, added value, fraud, customs duties, cooperation, European Union

UVOD

Republika Hrvatska (u nastavku teksta: RH) je početkom devedesetih godina prošlog stoljeća, poput drugih tranzicijskih zemalja, provela poreznu reformu ponajprije zbog uspostave tržišno orijentiranog sustava, usklađenog s poreznim sustavima razvijenih zemalja. Oporezivanje prometa porezom na promet u trgovini na malo zamijenila je (1998.) porezom na dodanu vrijednost (u nastavku teksta: PDV), uvela široku lepezu poreznih oslobođenja te promjena u visini i broju poreznih stopa. Ulaskom u Europsku uniju (u nastavku teksta: EU) mijenja se sustav obračuna PDV-a, posebno u odnosu na transakcije sa zemljama EU zbog čega je sustav njegovog obračuna podložan prijevarama. Međutim, zbog geografskog položaja, RH je podložna PDV prijevarama i u vezi transakcija s trećim zemljama. S obzirom

⁷⁸ Pravni fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Ćirilometodska 4, Zagreb

⁷⁹ Pravni fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Ćirilometodska 4, Zagreb

⁸⁰ Ministarstvo financija, Porezna uprava, Boškovićeve 5, Zagreb

da PDV prijevare predstavljaju jedan od najvećih poreznih problema s kojim se suočavaju zemlje članice EU, u radu će se izložiti pojam, vrste i uzroci prijevare te moguća rješenja njihovog suzbijanja.

POJAM I UZROCI PRIJEVARA U SUSTAVU POREZA NA DODANU VRIJEDNOST

Definirajući sam pojam porezne utaje, nužno je upozoriti na mogućnost terminološke konfuzije, često isticanje u poreznoj literaturi. Uzrok tome leži (većim) dijelom u lingvistici [1], odnosno uporabi porezne utaje (porezne evazije), izbjegavanja plaćanja poreza, umanjivanja poreza i poreznog planiranja kao sinonima, ali i krhkosti njihovih granica s obzirom na njihov primarni cilj: smanjenje porezne obveze, odnosno povećavanje ili barem zadržavanje postojeće ekonomske snage poreznog obveznika [2]. Danom ulaska u EU preuzet je novi način obračuna PDV-a [3], a zbog ukidanja carinske kontrole između država članica RH postaje pogodno područje za provođenje PDV prijevare. Promjene sustava oporezivanja prekograničnih transakcija unutar EU temeljem načela odredišta još više potiču prijevarena postupanja u transakcijama unutar EU [4].

VRSTE PRIHODA	2011	2012	2013	2014	2015
PRIHODI OD POSLOVANJA	107,1	109,6	108,6	114,0	109,1
PRIHODI OD POREZA	61,1	63,3	62,7	63,1	68,0
PRIHODI OD PDV-A	37,7	40,7	40,3	40,9	43,6
UDIO PDV-A U UKUPNIM PRIHODIMA	35 %	37 %	37 %	36 %	40 %
UDIO PDV-A U POREZNIM PRIHODIMA	62 %	64 %	64 %	65 %	64 %

Tablica 1: Udio PDV-a u ukupnim i poreznim prihodima

Izvor: <http://www.mfin.hr/hr/izvjestaji-o-izvrsenju-drzavnog-proracuna>; izračun autora

Prihodi od PDV-a u promatranom razdoblju 2011-2015. prosječno iznose 63,64 % u ukupnim prihodima od poslovanja što implicira zaključak da je PDV najizdašniji porezni prihod proračuna opće države. Uspoređujući razdoblje prije i nakon ulaska u EU evidentno je da su se prihodi s osnove PDV-a povećali tek u 2015. Visoka razina ubranih prihoda može se pripisati financijskim obilježjima PDV-a kao što su izdašnost i stabilnost prihoda, jeftinoća ubiranja te ugodnost plaćanja [5]. Iako ne postoje javno objavljeni podaci o PDV prijevarama u RH, najbolji pokazatelj iznosa PDV prijevare smatra se porezni jaz [6].

VRSTE PRIJEVARA POREZA NA DODANU VRIJEDNOST U REPUBLICI HRVATSKOJ

Najčešći tip PDV prijevare u RH odnosi se na PDV prijevare u transakcijama s EU, u transakcijama s trećim zemljama i u transakcijama unutar RH. U odnosu na PDV prijevare u transakcijama unutar EU fokus je najčešće na prijevare s nestajućim trgovcem (*missing trader intra community* u daljnjem tekstu: MTIC) koja se često naziva i kružna prijevare (*carousel fraud*). MTIC se smatra najtežim oblikom PDV-a prijevare u EU [7]. Definicija kružne prijevare kao jedne od najznačajnijih oblika MTIC prijevare uključuje sljedeće obvezne

elemente: transakcije poduzeća u najmanje dvije države članice, velik broj transakcija više poreznih obveznika (poduzetnika B2B) u kratkom razdoblju s ciljem prikrivanja stvarne namjere najmanje jednog nestajućeg trgovca [8].

MTIC je vrsta prijave koja se odnosi samo na područje EU i dovodi do narušavanja tržišta zbog toga što porezni obveznici imaju pravo na povrat više plaćenog poreza koji se isplaćuje iz državnog proračuna [9]. Dosadašnja iskustva pokazuju da su MTIC prijave karakteristične za trgovinu robe visoke vrijednosti i malog volumena. Iako su vrlo često predmet takvih prijava dobra, poznate su i MTIC prijave s uslugama zbog mogućnosti korištenja poreznih olakšica za prekogranična plaćanja [10].

Prije ulaska u EU, RH je u transakcijama s EU imala status treće zemlje, uz carinske kontrole uvoza i izvoza s državama članicama EU. Problemi u kontroli transakcija s trećim zemljama javljaju se kod transakcija s uslugama i prilikom kombinacije transakcija s poduzetnicima u trećim zemljama i državama članicama EU. Međutim, zbog same prirode pružanja usluga kontrola na granicama ne postoji, a prilikom isporuke dobara poznate su zlouporabe carinskog postupka vezano za oslobođenje plaćanja PDV-a pri uvozu dobara u drugu državu članicu. Odabir pristupa poreznoj utaji nije jednostavan jer država pritom mora odabrati između viših poreznih prihoda i socijalnog mira koji osigurava skrivena, siva ekonomija [11].

NEPOBITAN UTJECAJ MEĐUNARODNE SURADNJE

S obzirom na *supra* opisane vrste PDV prijava u RH, potrebno je razgraničiti različita rješenja i mehanizme njihovog suzbijanja. Prije svega se ističe potreba uspostave što bolje suradnje na svim razinama, a posebno između država članica i RH, kao i između trećih zemalja i RH. Neophodna je suradnja između tijela državne vlasti radi uspostave besprijekornih alata povezivanja koji bi poslužili u analizama rizika i otkrivanja PDV prijava.

Uredba 904/2010 o administrativnoj suradnji i suzbijanje prijave u području poreza na dodanu vrijednost (dalje u tekstu: Uredba 904/2010) [12] propisuje uvjete sukladno kojima su nadležna tijela država članica odgovorna za primjenu legislative o PDV-u s naslova suradnje međusobno, ali i s Komisijom. Državama članicama se na taj način pružaju dodatni alati za pojačanu administrativnu suradnju, kao podrška u borbi protiv PDV prijava [13].

PROBLEMATIKA ZAKAŠNJELE REAKCIJE

Jedna od važnih prepreka koja se javlja u razmjeni informacija između poreznih administracija je dug protek vremena od zatražene do dobivene informacije, što u pojedinim slučajevima može rezultirati suprotnim efektom. U cilju veće učinkovitosti poreznih administracija moguće je stimulirati zaposlenike kroz sustav nagrađivanja u obliku povećane plaće ili bonusa [14]. Za rješavanje problema na razini sustava predlagana je cijela lepeza financijskih poticaja za

Sonja Cindori

Zaposlena je na Pravnom fakultetu, Sveučilište u Zagrebu kao docent (2011.) na Katedri za financijsko pravo i financijsku znanost. Prije stjecanja titule doktorice znanosti na Pravnom fakultetu, Sveučilište u Zagrebu (2009.) radila je u Ministarstvu financija - Poreznoj upravi i Uredu za sprječavanje pranja novca. Tijekom znanstvenog usavršavanja sudjelovala je na brojnim nacionalnim i međunarodnim znanstvenim konferencijama te kao autor ili koautor izdala više desetaka znanstvenih članaka, knjiga i udžbenika. Područje interesa obuhvaća financijsko pravo i financijsku znanost s naglaskom na područje oporezivanja prometa te na uže područje specijalizacije koje se odnosi na problematiku prevencije pranja novca i financiranja terorizma.



porezno tijelo koje pomaže drugoj državi u otkrivanju PDV prijevара, u obliku bonusа (bonus bi predstavljao prikupljen PDV u suradnji između država članica).

Kako bi se prevladale prepreke zakašnjеле reakcije u razmjeni informacija između poreznih administracija, Europska komisija je predložila poboljšanje postojećeg zakonodavstva izmjenama i dopunama Uredbe 1798/2003 [15] i postavila vremenski okvir u kojem nadležno tijelo mora odobriti pristup traženim informacijama. Predložene su izmjene i dopune kojima bi se uveo novi rok dostave informacija od mjesec dana umjesto do tada propisanih tri mjeseca [16], iako čak i novi rok od mjesec dana može biti nedostatan u vezi transakcija za koje se sumnja na prijevара postupanja [17]. Uredbom 904/2010 propisan je rok za dostavu informacija što je prije moguće, a najkasnije tri mjeseca od dana primitka zahtjeva. Međutim, kada tijelo koje prima zahtjev informacije već posjeduje, rok se smanjuje na najdulje jedan mjesec. Mehanizam brze razmjene informacija između država članica svoju je realizaciju pronašao u okviru mreže EUROFISC [18].

Nevia Čičin-Šain

Zaposlena je kao viša asistentica na Katedri za financijsko pravo i financijsku znanost, Pravnog fakulteta u Zagrebu. Prije dolaska na Fakultet radila je u odvjetništvu u Zagrebu i Parizu te ima položen hrvatski pravosudni ispit. Na Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne, stječe titulu magistra prava – LL.M te kasnije i dvojni doktorat Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne te Pravnog fakulteta u Zagrebu na temu mjere za sprečavanje izbjegavanja obveze plaćanja poreza na dobit.



Uz navedeno, ističe se i potreba uvođenja sustava koji prati transakcije u realnom vremenu, s istim ciljem učinkovite i brze razmjene informacija. U takvom bi sustavu porezne administracije trebale odobriti otvoreni pristup poreznim obveznicima prikazivanjem svih transakcija. Negativna strana se očituje u visokim troškovima implementacije sustava, kako za porezne administracije, tako i za porezne obveznike [19], kao i u dužini prilagodbe [20]. Pritom je naglasak na brojnim prednostima za porezne obveznike koji bi bez odgode mogli ostvarivati svoja prava u sustavu PDV-a (npr. pravo na povrat PDV-a).

Osim administrativnih mehanizama u borbi za sprečavanje PDV prijevара, države članice mogu uvesti i niz mjera na nacionalnoj razini. Neke od njih su zasigurno uspješnije u ometanju PDV prijevара od drugih. Negativne implikacije takvim mjerama se odnose na porezne obveznike koji se suzdržavaju od provođenja transakcija unutar EU s ciljem izbjegavanja složenih upravnih postupaka u kojima sudjeluju dokazujući isporuke unutar EU [21].

Porezni obveznik koji sudjeluje u transakcijama unutar EU obvezan je imati PDV identifikacijski broj (u nastavku teksta: *PDV ID*) kao preduvjet prijave transakcija unutar EU, a time i prevencije počinjenja MTIC prijevара ili sudjelovanja u njoj. Stoga je neophodno da porezne administracije, ali i porezni obveznici, imaju mogućnost provjere statusa poreznog obveznika putem VIES-a. Međutim, neke se države članice, iako su detektirale ponašanje obveznika kao sumnjivo, ne odlučuju na ukidanje njegovog PDV ID [22], [23].

INTEGRACIJA POREZNIH ADMINISTRACIJA

Supra navedeno jasno ukazuje na potrebu potpune integracije unificiranog pristupa poreznih administracija u vezi načina provođenja nacionalne legislative. U cilju veće zaštite nacionalnih

prihoda država članica, porezne administracije imaju obvezu zaštite vlastitih prihoda od PDV-a i preuzimanja odgovornosti za primitke PDV-a drugih država članica. Provedba navedenog je teško moguća bez političke volje svih zemalja članica.

U okvirima administrativne suradnje detektiran je niz problema u vezi s razmjenom informacija. Najčešće postoje u odnosu na identifikaciju središnjeg ureda za veze, nepravodobno dostavljanje odgovora i kršenje roka za dostavu odgovora na zahtjeve za razmjenom informacija [24].

Prvi korak sprječavanja PDV prijevara u transakcijama s trećim zemljama je razmjena informacija koja je najčešće uređena međunarodnim sporazumima (sporazumi s OECD-om i ugovori o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja kojima se uređuje pitanje izravnih poreza).

Aktivnosti koje je dosad poduzelo Ministarstvo financija ukazuju da RH pripada skupini zemalja koje još uvijek nisu uspostavile dostatnu suradnju s trećim zemljama. RH je nova članica EU koja još nije stekla iskustvo u borbi protiv kružnih prijevara što je čini relativno ranjivom. Najveći nedostatak je uočen u okviru nadzora koji se provodi prema unaprijed utvrđenim planovima i na način koji strogo slijedi propisana pravila, a osim određenog vremena trajanja ima i pravila mjerenja učinkovitosti. Dok borba protiv PDV prijevara trenutno ima prioritet zaustavljanja sumnjivih transakcija i blokiranja isplate PDV-a, isto se može postići na sasvim suprotan način - brzim reakcijama i dobrom koordinacijom [25].

ZAKLJUČAK

Uspjeh borbe protiv prijevara ovisi o većem broju čimbenika, od kojih se kao ključni mogu istaknuti politička volja i konsenzus o potrebi suzbijanja PDV prijevara. To je fenomen koji se inicijalno pojavio u EU zbog sustava obračuna transakcija unutar njezinih granica i uklanjanja carinskih kontrola zbog čega dolazi do otežanog praćenja i kontrole transakcija od strane državne administracije, kako poreznih tako i carinskih tijela. S time u vezi, primarni cilj suzbijanja PDV prijevara je formiranje političke volje koja je potrebna za formiranje nacionalne legislative te učinkovitog provođenja predloženih reformi. S obzirom da su na međunarodnoj razini usvojene različite mjere poticanja usklađenosti sustava PDV-a i suzbijanja prijevara, najpoželjnije su one koje će smanjiti teret plaćanja PDV-a i puniti državni proračun. Razmjena informacija i informatizacija vođenja evidencija na svim razinama suradnje, kako unutar granica tako i izvan njih, može dovesti do učinkovitije provedbe nacionalne legislative, a time i naplate PDV-a.

Učinkovito rješavanje pitanja porezne prijevare i utaje poreza na razini RH moguće je samo na razini političke volje usmjerene na stvaranje pozitivne klime s državama s kojima graniči, kako zbog poticanja razvoja gospodarstva, tako i ostvarivanja većih prihoda državnog proračuna. Poboljšanje postojeće administrativne suradnje između poreznih tijela država članica EU trebao

Ana Zakarija

Zaposlena je u Ministarstvu financija, Poreznoj upravi, Središnji ured, Sektor za nadzor, Služba za nadzor poreza na dodanu vrijednost i borbu protiv prijevara u PDV-u, kao viši porezni revizor (2015). U Poreznoj upravi je radila i na poslovima razreza i nadzora poreza (1998). Polaznica je poslijediplomskog doktorskog studija na Pravnom fakultetu u Zagrebu „Fiskalni sustav i fiskalna politika“. Područje užeg interesa obuhvaća fiskalni sustav i fiskalnu politiku s naglaskom na PDV prijevare i mehanizme njihovog sprječavanja.



bi biti ključni cilj daljnje strategije, a posebice suradnje s trećim zemljama poput Bosne i Hercegovine, Srbije, Crne Gore, Turske, Indije i ostalih trećih zemalja s kojima se sve više intenzivira uvoz. Osim na međunarodnom planu, neophodna je uspostava intenzivnije i brže razmjene informacija, znanja i iskustava na nacionalnoj razini, na svim razinama državne uprave.

LITERATURA

- [1] Primjerice autor Thuronyi upozorava kako je u engleskom govornom području pojam evazija (*evasion*) sinonim za zlouporabu (*fraud*) i označuje ponajprije kriminalnu aktivnost; u francuskom govornom području *evasion* pak znači izbjegavanje; porezna evazija prevodi se sa *fraude fi scal*, a izbjegavanje se prevodi sa *fraude à la loi*. Thuronyi, V. (2003) *Comparative Tax Law*, Kluwer Law International, Amsterdam, str. 150-154.
- [2] Šimović, J., Rogić Lugarić, T., Cindori, S. (2007) *Utaja poreza u Republici Hrvatskoj i mjere za njezino sprječavanje*, Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu, br. 2, str. 594.
- [3] Direktiva Vijeća 2006/112/EZ od 28. studenog 2006. o zajedničkom sustavu poreza na dodanu vrijednost (SL L 347 11.12.2006., str. 1.)
- [4] Institut za javne financije (2012) *Vodič kroz europske direktive o porezu na dodanu vrijednost*, Zagreb, str. 27-28.
- [5] Jelčić, N., Lončarić-Horvat, O., Šimović, J., Arbutina, H. (2002) *Financijsko pravo i financijska znanost*, Narodne Novine, Zagreb, str. 361.
- [6] Sandford, C. (1997) *Politike smanjivanja porezne evazije*, Financijska praksa, 21(5- 6), str. 863-874.
- [7] Kroesen, D., De Wit, W. (2012) *VAT Fraud in the Emissions and Energy Sector' Indirect Tax Briefing*, Issue 2, str. 7.
- [8] Raspudić, R. (2004) *Kriminalne zlouporabe sustava PDV-a „kružne prijevare“ i inspeksijski nadzor u Hrvatskoj*, Porezni vjesnik, br. 2, str. 65.
- [9] Borselli, F. (2011) *Organised VAT fraud: features, magnitude, policy perspectives*, Questioni di Economia e Finanza, vol. 106, str. 5-6.
- [10] Ainsworth, R. T. (2010) *VAT fraud: MTIC & MTEC - The tradable services problem*, Boston University School of Law, Working Paper No. 10-39, str. 1-2.
- [11] Kesner-Škreb, M. (1995) *Izbjegavanje i utaja poreza*, Financijska praksa, 19 (3), str. 267-268.
- [12] Uredba vijeća (EU) br. 904/2010 od 7. listopada 2010. o administrativnoj suradnji i suzbijanje prijevare u području poreza na dodanu vrijednost (OJ L 268, 12.10.2010, str. 1-18).
- [13] Izvješće Komisije Vijeću i Europskom Parlamentu o primjeni Uredbe Vijeća (EU) br. 904/2010 o administrativnoj suradnji i suzbijanju prijevare u području poreza na dodanu vrijednost {SWD(2014)39}, Bruxelles, 12.2.2014. COM(2014) 71, str. 2.
- [14] Ibidem.
- [15] Uredba Vijeća (EZ) br. 1798/2003 od 7. listopada 2003. o upravnoj suradnji u području poreza na dodanu vrijednost i stavljanju izvan snage Uredbe (EEZ) br. 218/92 (OJ L 264, 15.10.2003, str. 1-11).
- [16] Proposal for a Council Regulation amending Regulation (EC) No 1798/2003 to combat tax evasion connected with intra-Community transactions, COM (2008) 147 final, Brussels.
- [17] Commission of the European Communities, Communication from the Commission to the Council, the European Parliament and the European Economic and Social Committee on a coordinated strategy to improve the fight against VAT fraud in the European Union, COM(2008) 807, Brussels.

- [18] Radusin-Lipošinović, M. (2013) *Uloga EUROFISC-a u borbi protiv prijevара s PDV-om*, Porezni vjesnik, br. 12, str. 69.
- [19] International VAT Association, (2007) *Combating VAT Fraud in the EU - the way forward*, Brussels, br. 3, str. 38.
- [20] Report from the European Union Committee ordered by the House of Lords, European Union – Twentieth Report, 2007, dostupno na <http://www.publications.parliament.uk/pa/ld200607/ldselect/lddeucom/101/10107.htm>
- [21] Grandcolas, C. (2008) *Managing VAT in a Borderless World of Global Trade: VAT Trends in the European Union - Lessons for the Asia-Pacific Countries*, *Bulletin for International Taxation*, [Bulletin for international taxation](#), Amsterdam, str. 131.
- [22] Commission of the European Communities, Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee on a coordinated strategy to improve the fight against VAT fraud in the European Union, COM(2008) 807, Brussels, 2008, str. 5.
- [23] Keen, M., Smith, S. (2007) *VAT Fraud and Evasion: What do we know, and what can be done?*, International Monetary Fund (IMF) Working Paper No 07/31, 07/02, London, str. 24. dostupno na <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2007/wp0731.pdf>
- [24] Izvješće Komisije Vijeću i Europskom Parlamentu o primjeni Uredbe Vijeća (EU) br. 904/2010 o administrativnoj suradnji i suzbijanju prijevара u području poreza na dodanu vrijednost {SWD(2014)39} Bruxelles, 12.2.2014. COM(2014) 71, str. 4.
- [25] Buterin, D., Blašković, N., Ribarić Aidone, E. (2014) *Suzbijanje kružnih prijevара u cilju zaštite javnih financija Hrvatske*, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, vol. 2, br. 1, str. 91-106.

UTICAJ RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA NA RAZVOJ REGIJE

IMPACT OF DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE DEVELOPMENT OF THE REGION

Ilinka Unković⁸¹
Mirjana Miljanović⁸²
Gojko Krunic⁸³

Sadržaj: Mala i srednja preduzeća podstiču konkurentnost, jačaju zaposlenost, doprinose poboljšanju opšte privredne situacije u zemlji. BiH (Federacija Bosne i Hercegovine i Republika Srpska) je zemlja u tranziciji koja još uvijek nije adekvatno organizovala razvojni koncept malih i srednjih preduzeća. Cilj ovog rada je da istakne značaj razvoja malih i srednjih preduzeća u Istočnoj Hercegovini, odnosno da pokaže kako ona utiču na rast konkurentnosti privrede u ovoj regiji.

Ključne riječi: mala i srednja preduzeća, poslovno okruženje, regija, ekonomski razvoj

Abstract: Small and medium enterprises encourage competitiveness, strengthen employment, contribute to improving the overall economic situation in the country. Bosnia and Herzegovina (Federation of Bosnia and Herzegovina and the Republic of Srpska) is a country in transition, which is still not adequately organized development concept of small and medium-sized enterprises. The aim of this paper is to highlight the importance of small and medium enterprises in Eastern Herzegovina, and to show how it affects the growth of economic competitiveness in the region.

Keywords: small and medium enterprises, business environment, region, economic development

1. UVOD

Srednje i malo preduzetništvo čine najvitalniji i značajan segment privrednog prostora BiH. Od ukupnog broja zaposlenih u sektoru MSP-a zaposleno je 65-70% radnika. Struktura MSP-a je nepovoljna, premalo je proizvodnih MSP-a, uvoz je veći od izvoza, a stopa nezaposlenih procjenjuje se i do 44%. S obzirom na potencijal, prirodne i radom stvorene resurse, otvara se realna šansa za razvitak novih MSP-a, a prioritetno proizvodnih. Velika mogućnost za ekonomski rast i razvoj regija je u stvaranju novih proizvodnih MSP-a, otvaranjem proizvodnih radnih mjesta te zamjeni uvoznih proizvoda domaćim.

Dalji razvoj privrede BiH je nemoguć, ukoliko se potpuno ne formiraju mehanizmi tržišne ekonomije. Preduzeća u uslovima tržišnog poslovanja, moraju efikasno upravljati, odnosno

⁸¹Fakultet za proizvodnju i menadžment, Trebinje, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Stepe Stepanovića bb, Trebinje

⁸²Fakultet za proizvodnju i menadžment, Trebinje, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Stepe Stepanovića bb, Trebinje

⁸³Fakultet za proizvodnju i menadžment, Trebinje, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Stepe Stepanovića bb, Trebinje

donositi odluke o tome koje potrošače žele da usluže i na koji način to da učine. Takođe, savremeno shvatanje menadžmenta sve veću pažnju poklanja strategiji i konkurentnosti, u kojima se pojavljuje ideja da je u svakom poslu kupac najvažniji. Ukoliko preduzeće želi da postane konkurentno u svjetskim razmjerama, kao imperativ njegovog poslovanja mora da bude sticanje i efikasno korišćenje znanja o potrošačima. Zahvaljujući globalizaciji, više nije bitno gdje je proizvod proizveden, već da li zadovoljava njegovog krajnjeg korisnika. Vlasnici domaćih MSP nisu u potpunosti prihvatili poslovnu filozofiju da je za njihovo poslovanje zadovoljenje kupaca prioritet. Nisu se u potpunosti prilagodili novim zahtjevima tržišta.

Brojna istraživanja provedena u RS i BiH su pokazala da na brži razvoj preduzetništva negativno utiče nedostatak odgovarajuće preduzetničke infrastrukture - prostora za rad i širenje biznisa, otežano dobijanje urbanističkih, građevinskih i drugih dozvola i nedostatak usluga za početak i poboljšanje poslovanja. RS i BiH zaostaju u razvoju preduzetništva za zemljama regije, a neki od indikatora koji to pokazuju su najduže procedure registrovanja biznisa, najmanji broj malih i srednjih preduzeća u odnosu na broj stanovnika i najnerazvijenija preduzetnička infrastruktura.

2. MALA I SREDNJA PREDUZEĆA U PRIVREDAMA U TRANZICIJI

Tranzicione promjene u većini zemalja u znaku su promjena u političkom sistemu, u privrednosistemskim uslovima poslovanja (liberalizacija tržišta i harmonizacija propisa s propisima u Evropskoj uniji) i u znaku privatizacije državnih i društvenih preduzeća.

Kako Brnjas konstatuje, procesi privatizacije doveli su do razvoja novih tipova privatnih preduzeća [1]:

- tradicionalna privatna preduzeća nastala u vremenu socijalizma pod sintagmom male privrede, organizovanih najčešće u obliku radnji za zanatsku proizvodnju i usluge;
- fantomska ili papirna preduzeća s jednim zaposlenim i najčešće praznim ili blokiranim žiro-računima;
- privatna preduzeća osnovana kao forma za obavljanje dopunskih poslova;
- privatna preduzeća nastala restrukturiranjima velikih državnih ili društvenih preduzeća ili izdvajanjima iz sistema;
- privatna preduzeća koja su formirana na legalnim ili polulegalnim slovima ili izrasla iz sive, a nerijetko i crne ekonomije;
- privatizovana društvena i državna preduzeća;
- preduzetnički orijentisana privatna preduzeća osnovana s namjerom da dugo traju, rastu i razvijaju se.

Razvoj privatnog sektora te malih i srednjih preduzeća u privredama u tranziciji prate brojne specifičnosti. U slučaju velikog broja državnih i društvenih srednjih i manjih preduzeća stečaj su bili obavezna faza koja je prethodila njihovoj privatizaciji. Vlasnici privatizovanih malih i srednjih preduzeća raspolažu kapitalom, ali najčešće ne raspolažu kompetentnim i za vođenje firmi potrebnim znanjima i umijećima. Istovremeno, pokazuju odbojan stav prema angažovanju kompetentnih pojedinaca. Veliki broj novoosnovanih radnji i preduzeća nastao je kao rezultat mnogo manje preduzetničke erudicije njenih osnivača, a mnogo više iz potrebe da se rješava osnovni egzistencijalni problem.

Najveći broj novoosnovanih radnji i preduzeća je u sektoru trgovine i usluga, i to prije svega lokalnog značaja. Izuzetno malo je novoosnovanih preduzeća u oblasti proizvodnje i izvozno orijentisane proizvodnje.

Jedna od karakteristika razvoja MSP u tranzicionom procesu je razvoj porodičnog biznisa. Naime, jedan član se usmjerava u privatni biznis, a drugi se ovim bave u vidu dopunskog zanimanja. Najveći broj autohtono razvijanih privatnih preduzeća ima samo jednog vlasnika. To pokazuje da vlasnici još uvijek nemaju povjerenja u suvlasnike i partnere. Novoosnovana preduzeća i najveći broj mikropreduzeća karakteriše zadržavanje na jednom zaposlenom.

Jedna od karakteristika tranzicionih promjena je da veliki dio aktivnosti ostaje u sferi sive i crne ekonomije i ne prelazi u tokove legalne trgovine. Podatak kojim se vrlo malo operiše u privredama u tranziciji i u razvijenom dijelu svijeta ukazuje da je procenat propadanja MSP veći od procenta propadanja velikih preduzeća i da u strukturi novoosnovanih radnji i preduzeća u prvih pet godina propada od 50 do 60 posto preduzeća.

Razvoj i održavanje konkurentnosti nacionalne ekonomije predstavlja imperativ za svaku državu koja želi da se ekonomski razvija. Zemlje u razvoju koje svoju prednost zasnivaju na prirodnim resursima kao što su: jeftina radna snaga i plodno zemljište, u konačnom ishodu poslužiće u održavanju siromaštva, umjesto da su obezbijedile ekonomski rast. Njihove komparativne prednosti nisu adekvatne za stvaranje visokog i rastućeg životnog standarda prosječnih građana. [2]

Domaća preduzeća i pored napora Vlade da uspostavi povoljan poslovni ambijent i dalje su nekonkurentna u odnosu na preduzeća koja dolaze iz inostranstva. Mala i srednja preduzeća koja sve više dobijaju na značaju u politici razvoja nacionalne ekonomije, još uvijek nisu sposobna da odgovore izazovima ravnopravne tržišne borbe. Kao tri ključna problema koji otežavaju MSP u postizanju poslovne izvrsnosti su [3]:

- loše razumijevanje kupaca od strane preduzeća,
- pretjerano oslanjanje na osnovne faktore prednosti i
- slaba saradnja između domaćih MSP.

Prof. dr Ilinka Unković rođena je 24.02.1954. godine u Trebinju, Bosna i Hercegovina. Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu završila 1977. Godine u Dubrovniku.



Postdiplomske studije završila je na Ekonomskom fakultetu u Sarajevu 1983. Godine, uža naučna oblast Međunarodni ekonomski odnosi. Doktorske studije završila je 2004. godine na Ekonomskom fakultetu u Podgorici, uža naučna oblast Finansijski menadžment. Ustanove u kojima je bila zaposlena:

- Na Fakultetu za proizvodnju i menadžment Trebinje od 1996. godine radila je kao viši asistent na predmetima Menadžment i Finansijski menadžment
- 2005. godine radi na radnom mjestu docent na predmetima Menadžment I, Menadžment II, Finansijski menadžment, Računovodstvo za menadžment, Preduzetništvo i biznis. Od 2013. godine radi kao vanredni profesor.
- Od 2008. do 2013. godine obavlja poslove Prodekana za naučno-istraživački rad.
- Od 2008. Godine do danas radi na Elektrotehničkom fakultetu – Istočno Sarajevo i predaje predmet Osnove menadžmenta.
- 2002. – 2003. Godine radila je na Visokoj školi za turizam i hotelijerstvo na predmetu Ekonomska statistika.
- 2004. 2008. Godine radila je na Univerzitetu u Banja Luci Ekonomski fakultet u Trebinju gdje je predavala predmete: Menadžment, Finansijski menadžment i Menadžmenti i Menadžment hotelsko turističkih preduzeća.
- 2013. Godine objavila je knjigu: Tržište kapitala u ulozi finansijskog menadžmenta, zavod za udžbenike i nastavna sredstva Istočno Sarajevo.

Objavila je tridesetak naučnih radova u domaćim i međunarodnim časopisima.

3. POSLOVNO OKRUŽENJE I PROBLEMI U SEKTORU MSP U RS I REGIJI ISTOČNE HERCEGOVINE

Problemi sa kojima se suočava Istočna Hercegovina, kao što su nezaposlenost, porast siromaštva, te zaostajanje u ekonomskom razvoju posljedica su kako rata, tako i problema koje neminovno generiše proces tranzicije. Nekada veliki poslovni sistemi koji su predstavljali temelje ekonomskog razvoja Hercegovine i zapošljavali veliki broj radnika, danas su uglavnom devastirani i nemoćni da samostalno pronađu puteve svoje revitalizacije. S druge strane, novonastali privatni sektor još nije dostigao obim poslovne aktivnosti koji bi apsorbovao veći broj nezaposlenih, ublažio posljedice propasti velikih poslovnih sistema i otvorio perspektive novog, uravnoteženog, samoodrživog i dinamičnog razvoja.

Poslovne zone, kao i tehnološki parkovi i inkubatori predstavljaju novi koncept koji je prepoznat kao jedan od instrumenata poticaja bržeg ekonomskog razvoja regije. One mogu ponuditi povoljnije uslove sa aspekta prostora, objekata, industrijske, saobraćajne i komunalne infrastrukture čime se kreira pozitivno poslovno okruženje koje stimuliše osnivanje i rast MSP, te dolazak stranih investicija (kompanija). Domaći i inostrani investitori, u namjeri investiranja u pokretanje proizvodnje, suočeni su sa problemom nedefinisanih, neregulisanih i neuređenih lokacija. To daje lošu sliku o zemlji, lokalnoj i regionalnoj zajednici i stvara utisak da ista ne preduzima adekvatne mjere na stvaranju ambijenta pogodnog za investiranje. Domaći investitori odustaju od ulaganja ili se izlažu enormnim troškovima razvoja lokacija sa kompletnom novom infrastrukturom, dok inostrani investitori poslovne šanse traže u drugim zemljama.

Potrebno je naglasiti da preduzetničku infrastrukturu i mjere podrške ne čini samo osnivanje poslovnih zona. Preduzetničku infrastrukturu čine elementi koji su potrebni preduzetniku za početak rada, rast i razvoj. Elementi podrške mogu biti tzv. meki i tvrdi elementi. [4] Mek (neopipljivi) elementi podrške preduzetništvu su:

- informacije,
- savjeti,
- konsultacije,
- edukacija i
- umrežavanje.

Tvrđi (opipljivi) elementi podrške preduzetništvu su:

- razvojno preduzetnički centri/zone,
- poslovne zone,
- razvojne agencije,
- poslovna socijacija/udruženja,
- info centri,
- poslovni inkubatori,
- tehnološki centri i parkovi i
- finansijska podrška.

Osnivanje i rad pojedinih elemenata podrške zavisi od politika za razvoj MSP-a u lokalnoj zajednici (regiji). Iskustva zemalja u tranziciji nam govore da je neophodan strateški pristup razvoju MSP, odnosno strateško formulisanje i implementacija politika za razvoj MSP-a. Strateški pristup će omogućiti sistematsku izgradnju preduzetničke infrastrukture. Iako je uloga države ključna za sistematsku izgradnju preduzetničke infrastrukture, većina inicijativa vezanih

za razvoj te infrastrukture u Bosni i Hercegovini za sada dolazi od strane međunarodnih insitucija/organizacija i lokalnih zajednica.

Važnu ulogu u razvoju ovog segmenta, mora da ima i država, koja putem svojih zakonskih akata može doprinijeti da se u poslovanju MSP sve više primjenjuju nove tehnologije, jer samo na taj način domaći preduzetnici mogu obezbijediti sebi ravnopravnu poziciju u odnosu na preduzeća u okruženju (Bugarska, Rumunija, Mađarska, Makedonija, Hrvatska i Srbija). Za unapređenje konkurentnosti MSP moraju se primjenjivati savremene menadžment koncepti, kao što su: QMS, benchmarking i sl. Za analizu situacije u RS i BiH važno je istaći sljedeće okolnosti [5]:

Prije rata u postojala je jaka veza i mreža saradnje između naučno-istraživačkih centara na univerzitetima (Sarajevo/Zenica, Banja Luka, Tuzla, Mostar) i velikih kompanija. Danas je ova saradnja slaba i skoro da ne postoji između MSP-a i naučno-istraživačkih centara; Zakoni i regulative u ovoj oblasti još uvijek nisu definisani i u najboljem slučaju postoji samo sporadično finansiranje u ovoj oblasti; „Koncept klastera” je ovdje relativno nov i čini novi razvojni model.

*Doc. dr **Mirjana Miljanović** je diplomirala i magistrirala na Fakultetu za proizvodnju i menadžment u Trebinju, Univerziteta u Istočnom Sarajevu. Doktorirala je na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. Na Fakultetu za proizvodnju i menadžment zaposlena je od 2000. godine do danas. U fokusu njenog interesovanja je industrijski marketing i preduzetništvo. Rukovodilac je II ciklusa na pomenutom Fakultetu. Obavljala je i dužnost v.d. direktora Agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća opštine Trebinje u periodu 2005-2006. godine.*



Uspostavljanje inkubatora i tehnoloških parkova je neophodno kao i uspostavljanje klastera. Ono što nedostaje je politika o inovacijama ili strategija koja bi definisala uloge svih postojećih aktera i identifikovala moguće nove uloge. Ova strategija bi takođe trebala defmisati uslove za uspostavljanje inkubatora, tehnoloških parkova i drugih institucija podrške i njihove uloge. U isto vrijeme, načini za pristup MSP-a ovim oblicima podrške treba da budu pojašnjeni. Strategija za inovacije bila bi dobra osnova za uspostavljanje inovativne mreže (članovi mogu biti postojeći poslovni centri ili regionalne agencije sa pružanje usluga usmjerenih ka promociji inovativnih i istraživačkih programa koje će podržavati vlade u RS i BiH).

Lokalni privredni razvoj prevazilazi važnost same lokalne zajednice jer je u funkciji razvoja šireg područja (regije), dok je regionalni razvoj ključan segment privrednog i društvenog razvoja neke države. Stoga se lokalnim razvojem ne bi smijela baviti isključivo lokalna zajednica, već bi ravnomjeran i sistematski lokalni razvoj trebao biti jedna od prioritetnih mjera regionalne i državne/entitetske ekonomske politike. Za ostvarenje optimalnog lokalnog razvoja nekog područja neizostavno je podsticanje razvoja malog i srednjeg preduzetništva koje donosi pojačanu dinamiku poslovnih aktivnosti. Porast poslovnih aktivnosti ima potencijalno vrlo pozitivne učinke na životni standard stanovništva, uglavnom kroz porast zaposlenosti i ličnih dohodaka. Takođe, može se očekivati porast poreznih prihoda lokalnih budžeta koji se onda može iskoristiti za nove investicije u infrastrukturu i druge razvojne projekte. Taj razvoj mora biti utemeljen na pretpostavkama održivosti i biti postignut uz maksimalno očuvanje prirodnih resursa. Jedan od mogućih impulsa lokalnom ekonomskom razvoju svakako su investicije u izgradnju, opremanje, poboljšanje ili proširenje poslovnih zona. Naglasak treba biti na pravilnom i optimalnom planiranju i korištenju prostora. Jedna od temeljnih postavki koju bi trebalo poštovati prilikom stvaranja prostomih razvojnih studija jeste da bi ciljevi prostomog razvoja trebali ići u korak s ekonomskim razvojem.

Prostorni planovi RS i kantona regije Hercegovina trebali bi da propišu da se prioritetne razvojne zone trebaju uskladiti s razvojnim odrednicama privrede (onim granama na kojima će se temeljiti budući privredni razvoj). Prostorni plan prvi je korak u tom dugoročnom procesu. Da bi se omogućio rast i razvoj domaćih preduzeća, bilo bi neophodno formirati određeni broj poslovnih zona koje bi pored privlačenje stranih investicija, bili i podsticajna mjera za domaće investitore i preduzeća. Potrebno je realizovati veliki broj aktivnosti na putu od planiranja, realizacije brojnih i kompleksnih aktivnosti do stvaranja poslovne zone koja će biti atraktivna za investitore. Tek poslije dužeg perioda razvoja i ulaganja ljudskih i finansijskih resursa, može se obezbijediti povoljan prostor za rast privredne djelatnosti u lokalnoj sredini. Najvažniji faktor uspjeha je pronaći ljude koji imaju snage, hrabrosti i sposobnosti da te ciljeve, timskim radom i ostvare.

Zbog dugoročnosti procesa formiranja i razvoja poslovne zone, te potrebe za različitim oblicima finansiranja, vrlo je važno da se planovi zasnivaju na političkom i stručnom dogovoru o neophodnosti izgradnje poslovne zone, čije su potrebe izražene kroz izradu kvalitetne studije izvodljivosti, uređenoj prostorno-planskoj dokumentaciji, obezbijedenim budžetskim i drugim sredstvima potrebnim za početak investicionog projekta. Administrativni aparat lokalne zajednice ima u ovoj fazi ključnu ulogu sa usmjerenjem na razvijanje zajednice u svim segmentima koji mogu privući pažnju potencijalnih investitora. On treba pružati svoje usluge svim zainteresovanim na efikasan i ekspeditivan način. To je najbolji način za promociju lokalne zajednice kao uređenog ekonomskog prostora pri čemu je poslovna zona samo jedna od povoljnosti. Ovo je naročito važno za zone koje su strateškog karaktera uz koje treba svim snagama da stanu i viši nivoi vlasti. Važno je, kod svih aktivnosti, imati u vidu da je zona „proizvod“ za koji treba pronaći kupce. Bilo da su to korisnici ili kupci prostora ili investitori koji svoj interes pronalaze u infrastrukturnim poslovima. Na kvalitet „proizvoda“ će uticati pogodnosti u poslovnoj zoni, lokalnoj zajednici, regiji i državi. Jednako je važno ono što su uradili osnivači zone, kao i ono što su uradili drugi. Upravo zbog ove povezanosti važno je ne prepustiti izgradnju poslovnih zona stihiji, jer će svaka slaba karika u lancu imati dugoročne posljedice na ekonomski razvoj u cjelini. Kako bi proces uspostave zone i njen razvoj išli u željenom smjeru, neophodno je dobro postavljanje svih koraka, od same ideje, donošenja odluke, izrade prostorno planske i projektne dokumentacije, preko izgradnje infrastrukture pa do razvoja i širenja zone, kao i aktivnosti u njoj.

Reljef regije Istočna Hercegovina dosta se razlikuje od ostalih regija Republike Srpske. Južni dio regije je tipično kraško područje sa svim njegovim osobinama. Preovladava brdski kameniti teren, prekriven pretežno niskim rastinjem, između koga se prostiru kraška polja. Sjeverni dio

Mr. Sc. Gojko Krunić je viši asistent na Fakultetu za proizvodnju i menadžment u Trebinju, Univerziteta u Istočnom Sarajevu. Angažovan je na izvođenju nastave na dodiplomskom studiju na predmetima vezanim za užu naučnu oblast Informacione nauke i bioinformatika.



Na mjestu direktora preduzeća za proizvodnju, promet i usluge „Hladnjača Fruveko“ a.d. Ljubinje zastupao je preduzeće u zemlji i inostranstvu, sklapao ugovore sa pravnim i fizičkim licima, rukovodio operativnim i tehničkim poslovima preduzeća. Kao pripravnik u Agenciji za razvoj malih i srednjih preduzeća Opštine Ljubinje radio je na poslovima izrade biznis planova, baza podataka, konstruisanja u Auto cad-u, pružanja pomoći građanima kroz stručne savjete iz oblasti preduzetništva i učestvovao u radu seminara iz oblasti preduzetništva. Aktivno je učestvovao u realizaciji projekata Opštine Ljubinje koji su finansirani u sklopu zajedničke saradnje Opštine Ljubinje i nevladinih organizacija.

regije je brdskoplaninsko kontinentalno područje prekriveno šumama i pašnjacima. I klimatski uslovi, od tople mediteranske klime na krajnjem jugu, do umjerene kontinentalne klime na njenom sjevernom dijelu, još su jedna specifičnost.

Saobraćajna povezanost regije sa ostalim područjima BiH je relativno dobra, iako se u zimskom periodu javljaju problemi u transportu. Područje Istočne Hercegovine ima solidnu povezanost sa susjednim zemljama, preko 6 graničnih prelaza na njenom području. Jedna od prednosti ovog područja, što se tiče saobraćajne povezanosti, je i blizina aerodroma (Sarajevo, Mostar, Podgorica, Tivat, Dubrovnik) i morskih luka (Bar, Dubrovnik, Ploče), kao i blizina željezničkih pruga (Mostar, Sarajevo, Nikšić), što može olakšati transport robe i nudi konkurentsku prednost u odnosu na ostale regije.[4]



Slika 1: Regija istočne Hercegovine

4. MALI I SREDNJI BIZNIS U REGIJI ISTOČNA HERCEGOVINA

Najveći broj opština Istočne Hercegovine, nema organizacijski postavljen i razvijen tim za lokalni ekonomski razvoj a još manje je to konstituisano kao posebna organizacijska jedinica opštine. U najvećem broju slučajeva to je „dužnost“ gradonačelnika, odnosno načelnika opštine i njegovih saradnika/savjetnika za privredni razvoj. Sadašnja slika stanja razvoja poslovne infrastrukture cijele Hercegovine kao i Istočne Hercegovine odraz je pojedinačnih napora i ekonomskog interesa pojedinaca a ne osmišljen koncept lokalne ili regionalne zajednice. Stoga je u narednom periodu potrebno intenzivirati napore da svaka opština dobije strateški dokument razvoja koji će biti usklađen sa strateškim dokumentima viših nivoa u RS i BiH koji sada u najvećoj mjeri postoje. Analize finansijskog stanja svake opštine kao i analiza ljudskih resursa pokazuju da dalje finansijsko opterećenje lokalnih zajednica nije moguće sa daljim zapošljavanjem u administrativnim organima zbog čega je jedina opcija moguće pojačanje saradnje sa Republičkom i regionalnim razvojnim agencijama, univerzitetskim i istraživačkim jedinicama i nevladinim sektorom, koji mogu pronaći sredstva da se zajedničkim naporima i ulaganjima lokalne i regionalne zajednice, entiteta i stranih fondova dođe do kvalitetnih projektnih rješenja studija razvoja lokalnih zajednica kao i položaja i uloge timovaza lokalni ekonomski razvoj.

Privreda na području Istočne Hercegovine je dosta heterogena, a stepen njene razvijenosti i područje djelovanja zavisi od dijela regije u kome djeluje. Zastupljene su skoro sve grane industrije, poljoprivrede, turizma, itd. Posebno su razvijene i zastupljene djelatnosti, kao što su trgovina, ugostiteljstvo, saobraćaj, građevinarstvo itd. Većina preduzeća se bavi uslužnim djelatnostima, dok se proizvodnim djelatnostima bavi manji broj preduzeća. Na području regije

je prisutna i duga tradicija u poljoprivrednoj proizvodnji, prije svega duvana, voća, povrća, ljekovitog bilja, proizvodnja meda, kao i stočarstvo i vinogradarstvo. Područje regije Istočna Hercegovina raspolaže sa relativno solidnim prirodnim bogatstvima. Prirodna bogatstva su raspoređena na različitom prostoru prema geografskim i klimatskim specifičnostima pojedinog prostora. Step en iskorištavanja prirodnih resursa, ukupno gledajući, bi mogao biti puno veći. Jedna od bitnih karakteristika ovog područja je proizvodnja i prerada ljekovitog bilja i aromatičnih trava. Na području Hercegovine raste oko 2000 vrsta ljekovitog bilja. Ovakva sirovinaska baza predstavlja dobru osnovu za razvoj prerade ljekovitog i aromatičnog bilja. Područje Hercegovine je zbog klimatskih uslova i vrste vegetacije, veoma pogodno za pčelarstvo koje je duboko ukorijenjeno u tradiciji ovog kraja. Med koji se dobija sa ovih područja je veoma kvalitetan. [6]

Proizvodnja energije i prerađivačka industrija, bili su noseći sektori privrede Istočne Hercegovine. Sadašnji pokazatelji poslovanja u ovim granama pokazuju da prihod u sektoru energetike trpi ozbiljne oscilacije, dok prihod u prerađivačkoj industriji stagnira. Sektori koji predstavljaju potencijale na području Istočne Hercegovine su:

Hidroenergetika;

Proizvodnja vina, meda, ljekovitog bilja i aromatičnih trava;

Prehrambeno-prerađivački;

Turizam.

Regija Istočne Hercegovine ima bogat turistički potencijal. Osim dobrog geografskog položaja i izuzetno povoljne i raznolike klime, te nacionalnih parkova i ostataka bogate istorije, postoje dobre pretpostavke za razvoj: vjerskog, sportsko-rekreativnog, planinskog, lovno-ribolovnog i ruralnog i kulturno-manifestacionog turizma.

Podaci o strukturi privrednih subjekata regije Istočna Hercegovina prema broju zaposlenih pokazuju da su u većini zastupljena mikro preduzeća do 10 zaposlenih. Ovakva struktura preduzeća može donijeti veliku šansu za razvoj regije, ali treba istaći i opasnosti koje su realne. Mikro preduzeća, pored niza dobrih osobina, fleksibilnosti i sl. nisu u stanju da se takmiče sa većim konkurentima. Isto tako, finansijski su ograničena za veća ulaganja i teže izlaze na strana tržišta. Zbog toga im je potrebno pružiti punu podršku u internacionalizaciji i poslovanju uopšte. Broj MSP u Istočnoj Hercegovini na 1000 stanovnika je 18,43. Plasiranje kreditnih sredstava namijenjenih razvoju MSP i preduzetništva vrši se preko Investiciono-razvojne banke Republike Srpske u čijem sastavu se nalazi Fond za razvoj i zapošljavanje Republike Srpske i Fond za razvoj istočnog dijela Republike Srpske.

Investiciono-razvojna banka Republike Srpske (IRBRS) osnovana je 2006. godine u skladu sa Zakonom o Investiciono-razvojnoj banci Republike Srpske. Strateški ciljevi banke su podsticanje investicija i stimulisanje razvoja u Republici Srpskoj. Kreditne linije iz Razvojnog programa Republike Srpske koje predstavljaju direktnu finansijsku podršku MSP i preduzetništvu su:

- Kreditna linija za početne poslovne aktivnosti;
- Kreditna linija za mikrobiznis u poljoprivredi;
- Kreditna linija za poljoprivredu;
- Kreditna linija za preduzetnike i preduzeća;
- Kreditna linija za otkup potraživanja.

Kreditne linije se plasiraju putem poslovnih banaka i mikrokreditnih organizacije. Iznosi kamatnih stopa su, kao i ostali uslovi, utvrđeni pravilima plasmana po kreditnim linijama i

IRBRS se pridržava tih pravila. Opštine Bileća i Gacko i grad Trebinje, po osnovu Zakona o naknadama za korištenje prirodnih resursa u svrhu proizvodnje električne energije plasiraju, preko banaka, stimulaturna kreditna sredstva za podršku preduzetnicima, od kojih je grad Trebinje, preko banaka, plasirao najviše kreditnih sredstava za podsticanje razvoja MSP i preduzetništva. [7]

4.1. Stanje najznačajnijih privrednih djelatnosti u Zajednici opština Istočne Hercegovine

Posljedice ratnih aktivnosti, lošeg procesa privatizacije i globalne ekonomske krize su razorile industrijsku proizvodnu sferu u zajednici opština Istočne Hercegovine. [4]

Trebinje

Trebinjska privreda se tokom dugog niza godina oslanjala na dva glavna razvojna stuba: energetske (proizvodnju električne energije) i prerađivačku industriju (metalna, tekstilna, drvna). Preduzeća iz ovih oblasti bila su glavni nosioci privrednog razvoja grada Trebinja kao i cijele Istočne Hercegovine. U posljednjih desetak godina desila su se velika ekonomska previranja koja su uticala da se ta situacija promjeni i da industrijske grane koje su nekada bile nosioci razvoja ove regije, danas pokazuju kontinuirano smanjenje prihoda a kod nekih je došlo do potpunog gašenja poslovnih aktivnosti. [4]

Može se reći da je sistem HE na Trebišnjici (kao javno EP) osnova elektroenergetskog sektora u RS. Veoma kvalitetni resursi u energiji sunčevog zračenja (1600 Kwh/rn godišnje) i energije vjetra (600 - 1200 W/m²) mogli bi omogućiti instaliranje obnovljivih izvora energije (OIE) na ovom području.

Firma "Industrija Alata" je jedna od okosnica industrije reznog alata u bivšoj Jugoslaviji i zahvaljujući njoj realizovao se program reznih alata (burgije, razvrtači, mandrine). Specijalni alati za vazduhoplovnu industriju "Soko", "Boing" i "McDaglas" bili su veoma cijenjeni proizvodi ove firme. Tehnologijom površinskih presvlaka alata, koje je razvio institut "Jozef Štefan" u Ljubljani imali su proizvode najvećeg svjetskog standarda. Jaka razvojna funkcija kroz istraživački rad, te kvalitetna kadrovska osnova plasirala je ovu firmu u sami vrh Jugoslovenske privrede. Postprivatizacijski period ovaj proizvodni program je postepeno stavio u funkciju gašenja.

Građevinski sektor na području opštine, susjednih opština i dijela Cme Gore pokrivala je firma "Neimarstvo". Poslije ciklusa privatizacije firma je aktivno radila do odlaska pod stečaj u junu 2013. godine.

Posebno interesantno područje za MSP je agrobiznis, s obzirom da je to veoma široka oblast koja obuhvata proizvodnju i preradu poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. Obnovom vodonatopnih sistema, razvojem plasteničke proizvodnje povrća, te usvajanjem proizvodnje ljekovitog bilja moguća je bazna proizvodnja za razvoj prehrambene i farmaceutske industrije. Dobra osnova za razvoj pčelarstva kao i asortimana pčelarskih proizvoda ovu regiju čini perspektivnom za klastersku proizvodnju jedinstvenog regionalnog proizvoda. Bogatstvo podzemnih tokova vode koje treba detaljno istražiti omogućuje razvoj i proizvodnju novih proizvoda (voda, sokovi, pivo) za sve gladnije svjetsko tržište konzumne vode. Prostorne mogućnosti akumulacionih jezera rijeke Trebišnjice su bogat potencijal za uzgoj ribe i prerađivačke industrije i za potrebe tržišta EU.

Planinska područja Trebinja su veoma pogodna za uzgoj stoke i dobra osnova za razvoj prerađivačke industrije na bazi mesa i mlijeka, a što je karakteristika svih područja visoke Hercegovine (iznad 500 mnv), te mogućnost zajedničkih klastera za jedinstvene proizvode iz Hercegovine.

Bileća

Energetski potencijal opštine Bileća je instalisan kroz "HE Bileća". Izgrađen je 2005. godine u energetskom sistemu "Gomji horizonti" a na bazi voda iz Fatničkog polja. Agrokultura ima iste uslove u sektoru uzgoja ribe, stoke i pčelarstva kao i područje Trebinja.

Metaloprerađivački vid privrede razvijao se kroz firmu "Kovnica". Blizina željezare "Nikšić" i asortiman kvalitetnih čelika omogućavali su razvoj i proizvodnju kvalitetnih otkivaka za spektar industrijskih proizvoda u civilnoj i namjenskoj industriji. Firma je privatizovana i jedan mali dio firme radi. [4]

Tekstilna proizvodnja realizovana je kroz firmu "Bilećanka", koja je upošljavala žensku populaciju u opštini. Firma je privatizovana 2005. a 2010. godine je otišla pod stečaj.

Gacko

Energetski kapacitet rudnika od 289 miliona tona uglja i "TE Gacko" od 300 MW struje je osnova privredne aktivnosti u ovoj opštini. Nus-proizvod u TE je pepeo koji sadrži kvalitetan hemijski sastav što uz postojeći lapor (sitno zmeta sedimentna stijena koja se sastoji od kalcita i gline u različitim omjerima) iz rudnika omogućava proizvodnju najkvalitetnijih sorti cementa. Istražne radnje kvaliteta su eksperimentalno potvrđene na Građevinskom fakultetu u Mostaru u periodu 80 - tih godina prošloga vijeka. [4]

Uz dobar projekat za naredne faze izgradnje termoblokova, kroz iskorištenje otpadne toplote moguće je na Gatačkom polju realizovati sistem zatvorenog uzgoja voćarskih i povrtlarskih kultura, te prerade drvene mase sa bogatog područja Istočne Hercegovine.

U sektoru poljoprivrede tradicionalni proizvod, gatački kajmak u mijehu, bio je simbol kvalitetnog proizvoda dugi niz godina. Ratne posljedice izražene kroz gubitak kadrovske i ekonomske osnove proizvođača izbrisale su dobar dio ovoga proizvoda na tržištu RS i BiH. Mogućnost razvoja matičnog stada gatačkog goveda, šansa je da se za područje Dinarida kroz naredni decenijski razvoj formira struktura stoke, prilagođena strukturi zemljišta za pašnjački uzgoj na zdravoj prirodnoj osnovi. Zamijenom postojećeg goveda, sorte "buše", gatačkim govedom poboljšali bi se tehnološko-ekonomski uslovi proizvodnje mlijeka i mliječnih proizvoda na svim područjima visoke Hercegovine.

U sistemu akumulacionih jezera Klinje i Vrbanja moguć je uzgoj kvalitetnih sorta ribe kapaciteta do 5001 godišnje. Lovni i rekreacioni turizam na području planinskih dijelova opštine (Maglić, Zelengora, Volujak, Leberšnik), te blizina jedine evropske prašume Perućice, su velika šansa za razvoj niza preduzetničkih aktivnosti u ovoj opštini.

Berkovići

Tradicija poljoprivredne proizvodnje zasniva se na agrokulturi u voćarstvu (jabuka, višnja, kruška). Bivše plantaže HEPOK-a bile su osnova za proizvodne kapacitete fabrike sokova u Mostaru. Područja Dabarskog i Fatničkog polja idealna su za poljoprivredne aktivnosti u proizvodnji voća i planinskih sorti povrća. Izvršeni meliracioni radovi (osposobljavanje

neplodnog tla za biljnu proizvodnju poboljšavanjem njegovih svojstava) u Fatničkom polju, omogućavaju i ranu sjetvu agrokultura.

Mineralno bogatstvo gline, čiji je kvalitet laboratorijski definisan, otvara mogućnost eksploatacije i primjene u proizvodima građevinarstva (opeka, crijep), ali i razvoj preduzetničkih aktivnosti u izradi suvenira za turističu namijenu. [4]

U maju, 2015. godine, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede RS objavilo je javni poziv za dodjelu koncesije za eksploataciju izvorske vode sa izvora Pribituv u opštini Berkovići. Koncesija će biti dodijeljena u svrhu izgradnje fabrike vode, gdje je planirana proizvodnja flaširane mineralne izvorske vode. Kako stoji u javnom pozivu, u fabrici bi se pravili i proizvodi na bazi izvorske vode - sokovi i hladni čajevi. Izgradnja ove fabrike bi mogla dovesti do razvoja a procijenjena vrijednost investicije je oko 2,11 miliona KM.

Ljubinja

Industrijski kapaciteti ove opštine prije 1992. godine bili su u sistemu "Soko Mostar". Tvornica termoizolacionih panela bila je osnova za izgradnju industrijskih hladnjača velikog kapaciteta. Firma je u stečaju.

U sistemu "Hepok" do 1992. godine bila je farma peradi oslonjena na tvornicu stočne hrane u Mostaru. Farma je privatizovana i radi, dok su plantaže jabuka i višanja koji su bile u istom sistemu privatizovane ali ne rade punim kapacitetom. Mogućnost razvoja poljoprivrede i stočarstva su slični uslovima u svim opštinama sa kraškim poljima, uz kvalitetno osiguranje vodozahvatnih sistema. [4] Kvalitetna klima i izrazito čista sredina omogućuju plantažnu sadnju ljekobilja.

Nevesinje

Bogati resursi u šumskom bogatstvu prije 1992. godine uslovi su industrijski kapacitet primarne prerade u sistemu "Šipad". Firma je privatizovana i ne radi. U sistemu "Soko" egzistirala je tvornica upravljača za automobilsku industriju "Zastava" Kragujevac. U sistemu "Tvornice alata" Trebinje bila je i tvornica steznih alata. U procesu privatizacije ovaj kapacitet je prestao da radi.

Gašenjem industrijskih pogona stanovništvo opštine se aktiviralo u stočarskoj i poljoprivrednoj proizvodnji. Razvoj ovčarstva te agrokultura (raži, mrkve i krompira) premašio je kapacitete prije 1992. godine. Na osnovu proizvodnje zdrave hrane moguć je razvoj i prerada iste kroz industrijsku obradu mlijeka, žitarica i vrlo kvalitetnog povrća. Voćarska proizvodnja je moguća u plantažnim oblicima pored standardnih proizvoda (jabuka, šljiva, krmka) i u proizvodnji lješnika i oraha. [4]

Istočni Mostar

Novonastala opština poslije Dejtonskog sporazuma, bez ikakve infrastrukture i u potpunosti oslonjena na opštinu Nevesinje. Resursi teritorije su u šumskom bogatstvu i mogućnosti razvoja stočarstva na prirodnim planinskim pašnjacima.

ZAKLJUČAK

Razvojna funkcija malih i srednjih preduzeća u našoj zemlji treba da doprinese kompletnom razvoju privrede koji će početi sa mikronivoa. To znači podsticanje zapošljavanja, odnosno proizvodnje na mikronivou, što bi uticalo na razvoj cijele privrede. Pri tome, potreban je

menadžment kao sistematizovan izraz upravljanja i rukovođenja sa ciljem ostvarivanja krajnjih interesa MSP koje čine opstanak i maksimiranje dobiti u što dužem periodu. U razvoju sistema za podršku razvoju malih i srednjih preduzeća, bitno je dobro poznavati tehnologiju funkcionisanja, kao i modele i tehnike njihovog razvoja. Važnu ulogu imaju i različite agencije i organizacije za podršku razvoja preduzetništva.

Razvojni potencijali Istočne Hercegovine, kao što su ljudi, prirodni resursi, energija, objekti, industrijske, saobraćajne i ostale infrastrukture i dalje ostaju neiskorišteni ili se koriste u ograničenom ili minimalnom kapacitetu. Poseban problem predstavljaju kapaciteti bivših velikih poslovnih sistema koji vremenom sve više propadaju. Novi/alternativni načini iskorištavanja tih potencijala i njihovo stavljanje u funkciju ekonomskog razvoja praćeni su problemima u čijem rješavanju je neophodno angažovanje kako javnog, tako i privatnog sektora. Javni sektor treba biti aktivan u kreiranju stimulirajućeg ambijenta u kojem će privatni sektor, kroz realizaciju vlastitih poslovnih interesa, doprinositi ostvarenju opštih društvenih i razvojnih ciljeva.

Nezamjenjiva je uloga lokalnih vlasti koje moraju imati ključnu ulogu u stvaranju povoljnijeg poslovnog okruženja, onog koji će, ne samo promovisati, nego i stimulirati i olakšati osnivanje, rast i razvoj malih i srednjih poduzeća (MSP), te inicirati, kreirati i koordinirati druge preduzetničke projekte i poduhvate. Zbog toga se u konceptu integralnog, integrisanog i uravnoteženog ekonomskog razvoja očekuje proaktivna uloga lokalnih organa vlasti u procesu prepoznavanja potreba lokalnih područja i razvoja studija i projekata koji bi odgovorili na te potrebe. S obzirom da lokalni učesnici još uvijek nisu prepoznali svoju ulogu inicijatora i kreatora lokalnog, ali i regionalnog ekonomskog razvoja, može se smatrati da su edukacija, stručni i naučni pristup u ovoj oblasti neophodni.

Istočna Hercegovina ima i problem nedostatka relevantnih podataka i informacija kako o određenim pitanjima koja se odnose na procjenu odnosa opština prema lokalnom ekonomskom razvoju, tako i o poslovnim zonama. Za razvoj MSP, cilj bi trebao biti izgradnja preduzetničke infrastrukture u prvom redu preduzetničkih zona. Opravdanje za MSP, za postojeću situaciju, može da bude samo to, što se u RS i BiH još uvijek nije stvorio adekvatan tržišni ambijent. Savremene tehnologije doprinijele su da se sve više priča o novim vidovima poslovanja, tzv. virtuelno poslovanje u kojem se komunikacija obavlja virtuelno u cilju bržeg i jeftinijeg transporta. Domaća preduzeća se još uvijek oslanjaju na osnovne prednosti, kao što su: jeftina radna snaga, značajna prirodna bogatstva i sl. Međutim, oni preduzećima omogućavaju da postanu konkurenti, ali ne i da to ostanu.

Pomenuti faktori konkurentnosti nisu dobra osnova, ukoliko preduzeća žele da posluju na duži period. Ono što bi domaća MSP morala da rade jeste razvoj sofisticiranih izvora prednosti, kao što su: uvođenje novih tehnologija u poslovanju, primjena menadžment koncepta i dr. Kao razlog za nedovoljnu primjenu novih tehnologija, vlasnici MSP najčešće uzimaju nedostatak finansijskih sredstava.

LITERATURA

- [1] Brnjas Z. (1999) *Od male privrede do velikog biznisa*, Omega, Beograd.
- [2] Dostić, M. (2002) *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Ekonomski fakultet, Sarajevo.
- [3] Radić, R. (2007) *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka.

- [4] http://ric.redah.ba/pdf/poslovnezone/publikacije/studija_razvoja_poslovnih_zona_preuzeto 13.04.2015.
- [5] Vlada Republike Srpske (2015) *Strategija razvoja MSP-a Republike Srpske za period 2006-2010*.
- [6] Područna privredna komora regije Trebinje, <http://tb.komorars.ba>
- [7] Centar za politike i upravljanje (2015) *Izveštaj o politikama podsticanja malih i srednjih preduzeća u Bosni i Hercegovini*.

STROŠKI STORITEV JAVNEGA ŽELEZNIŠKEGA IN AVTOBUSNEGA PREVOZA ZA PREBIVALCE DRŽAV EU

COST OF PUBLIC RAILWAY AND BUS TRANSPORT SERVICE FOR EU CITIZENS

Darko Pirtovšek⁸⁴
Miro Simonič⁸⁵

Povzetek: Prispevek prikazuje stroške javnega železniškega in avtobusnega prevoza, ki jih ima prebivalec posamezne države v EU. Avtorja tega prispevka je zanimalo, koliko znašajo cene vozovnic vlaka oz. avtobusa za različne relacije oz. kakšne so le-te preračunane na km prevožene posamezne relacije. Osnovni namen in cilji prispevka so bili vezani na to, da se na osnovi pridobljenih podatkov in analize ugotovi, v kateri državi EU je mogoče relativno najceneje potovati z železniškim oziroma avtobusnim prevozom. Zbrani podatki, ki so bili pridobljeni po posameznih državah, so bili analizirani tako, da so se le-ti obravnavali na podlagi povprečnega življenjskega standarda (BDP na prebivalca) te države. Analiza je pokazala, da se relativno najceneje vozijo v državah z višjim življenjskim standardom (npr. Združeno kraljestvo, Švedska), medtem ko so cene storitev železniškega oz. avtobusnega prevoza relativno višje v državah z nižjim življenjskim standardom (npr. Portugalska, Hrvaška).

Ključne besede: storitev, javni prevoz, strošek na km, povprečni življenjski standard, analiza

Abstract: The article demonstrates the cost of public railway and bus transport for citizens of specific EU countries. The authors of the article have taken interest in train and bus fares for various relations, calculated on the basis of km per specific relation covered. The basic intent and aim of the article was to establish – based on the data obtained – which EU country offers the relatively lowest fares of railway and bus transport. The data obtained in different countries was analyzed on the basis of the average standard of living (GDP per capita) in individual countries. The analysis indicates that countries enjoying a higher standard of living (e.g. United Kingdom, Sweden) offer the relatively lowest fares, while the fares in countries with a lower standard of living are relatively more expensive (e.g. Portugal, Croatia)

Key words: service, public transport, cost per km, average standard of living, analysis

1. UVOD

Ena od največjih osnovnih fizičnih, pa tudi psihičnih potreb ljudi v današnjem času je potreba po potovanjih. Ta postaja vse pomembnejša za vse prebivalce sveta. V raziskavi sva se avtorja omejila na raziskovanje potovalnih možnosti javnega prevoza prebivalcev držav, članic EU.

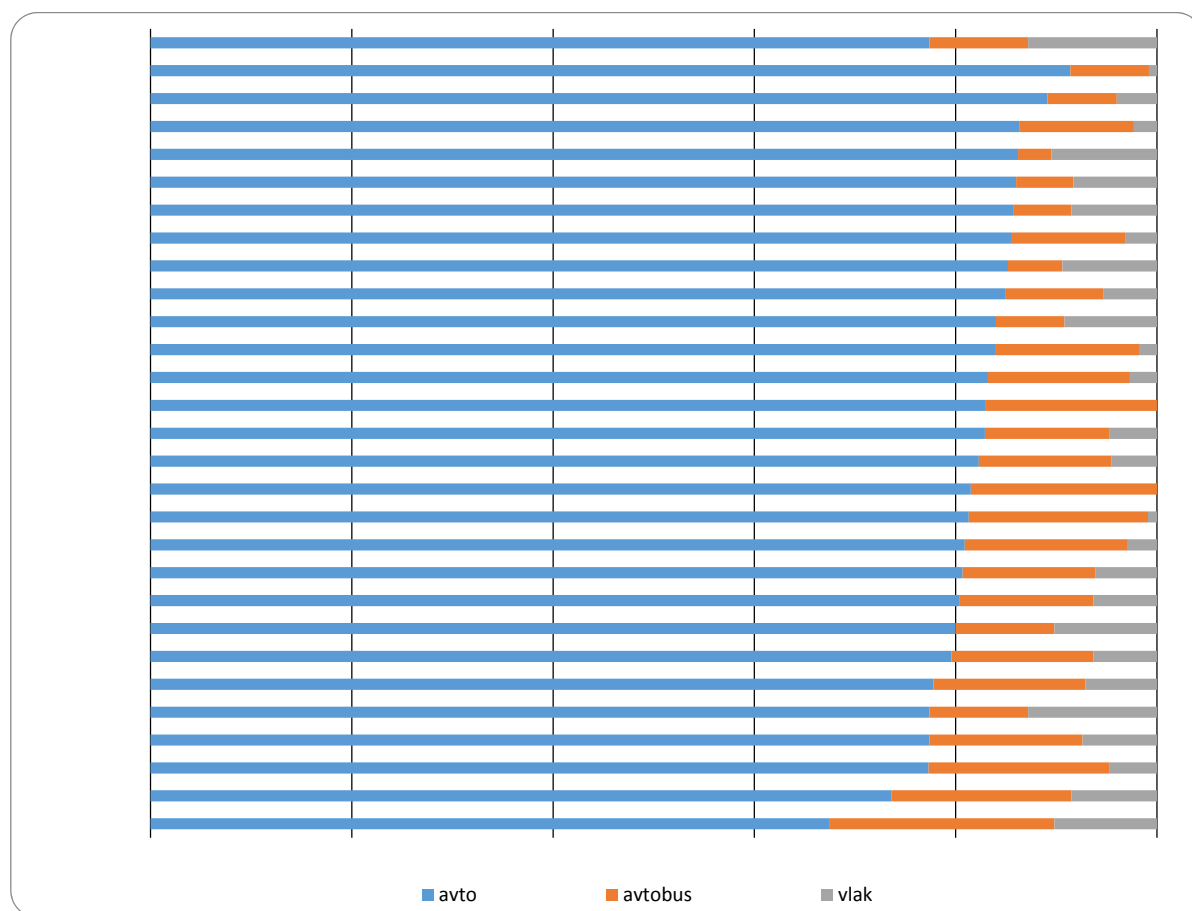
V današnjem času je najbolj razširjeno prevozno sredstvo avtomobil. Težko si je sploh zamisliti, kako bi lahko dandanes nekdo sploh še opravljal svojo službo, zaposlitev, poslanstvo, pa tudi preživel prosti čas brez osebnega vozila, kot je avtomobil. Ti so, po podatkih EU [1],

⁸⁴ ŠCC - Višja strokovna šola, Celje, Slovenija

⁸⁵ Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Celje, Slovenija

povzročili v letu 2007 cca. 12 % evropskih emisij toplogrednih plinov in znaten del emisij drugih substanc, ki kontaminirajo okolje. Zato ne čudi, da je eden od bistvenih elementov strategije »EU 2020« v EU tudi načrt za izvedbo razvoja trajnostnega prometa, s katerim želi zmanjšati oz. vsaj omejiti porast emisij toplogrednih plinov v okolje. Globalni promet se bo, po predvidevanjih EU, povečal z 800 milijonov vozil v letu 2010 na 1,6 milijarde vozil do leta 2030 [2].

V državah EU prebivalci daleč največ prevoženih kilometrov opravijo z osebnimi vozili [3] (podatek je za leto 2013), kar je nazorno prikazano tudi v grafikonu (slika 1), kjer je zelo nazorno prikazano, da je delež potniškega prometa z osebnimi vozili (velja za kopenski promet) v povprečju neke okoli 80 % (od 67,5 % Madžarska do 91,4 % Litva) v primerjavi s prevozi javnega prometa.



Slika 1: Deleži potniškega prevoza v državah EU

Kaj vpliva na (relativno) zelo nizek delež potniškega javnega (vlak⁸⁶, avtobus) prevoza? Vzrokov je verjetno več: npr. visoke cene storitev javnega prevoza, slaba kakovost storitev, neustrezna infrastruktura in še mnoge druge pomanjkljivosti. Avtorja tega prispevka sva se osredotočila predvsem na cene storitev javnega prevoza, pri čemer sva izbrala najbolj razširjeni veji tega prevoza: avtobusni in železniški promet. Ti dve storitvi sva raziskala v državah EU, ter jih nato primerjala z BDP-ji teh držav, da bi ugotovila, v katerih državah so te storitve relativno najcenejše.

⁸⁶ Ciper in Malta nimata železniškega prevoza.

2. PRIKAZ IN OBRAZLOŽITEV IZVEDBE RAZISKAVE

V raziskavo so bile vključene vse države Evropske unije. Raziskavo sva izvedla preko spleta, s pomočjo katerega sva poiskale cene javnega železniškega in avtobusnega prevoza. Pri tem sva iskanja podatkov omejila na tri skupine relacij in sicer::

1. relacija - do 50 km.
2. relacija - od 51 km do 200 km.
3. relacija - nad 200 km.

Za vsako od teh relacij sva poiskala in analizirala 3 različne linije obeh vrst prevoza. Pri železniškem prometu sva upoštevala samo navadne potniške vlake. Za vsako relacijo sva nato izračunala povprečne cene posamezne vrste prevoza, kar je kasneje služilo pri izračunu povprečne cene železniškega in avtobusnega prevoza.

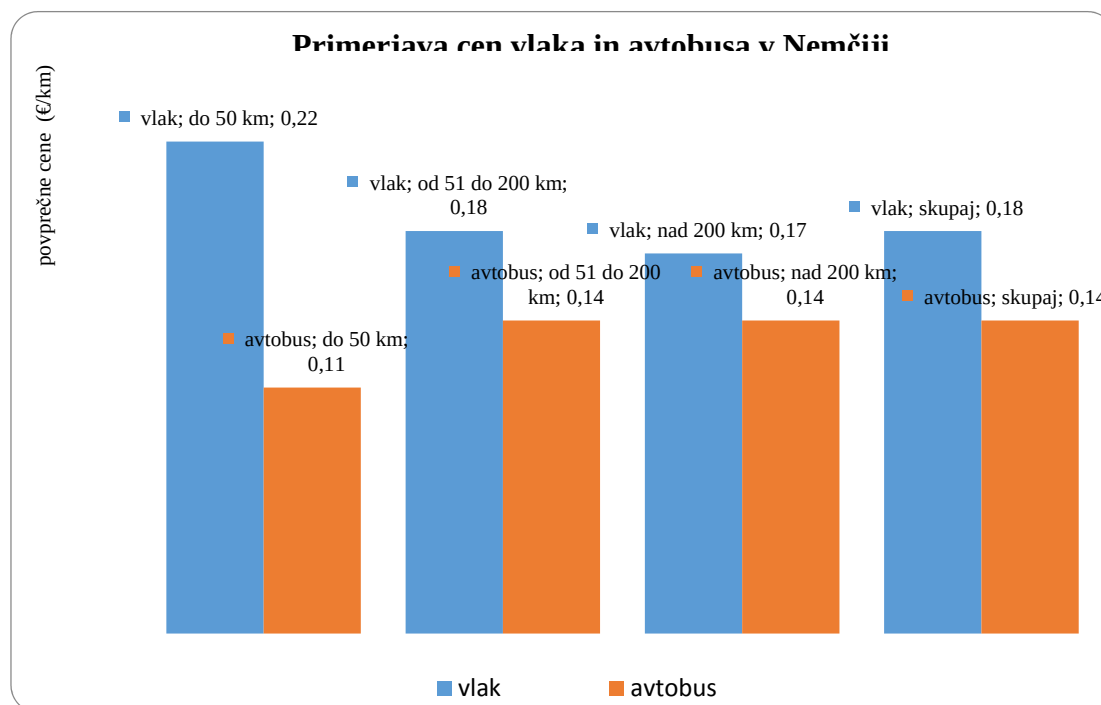
Kot primer izračuna cen storitev železniškega [4] in avtobusnega [5], [6] prevoza je v nadaljevanju naveden prikaz le-teh (tabela 1) za Nemčijo.

ŽELEZNIŠKI PREVOZ				AVTOBUSNI PREVOZ			
Relacija	Razdalja (km)	Vrednost (€)	Povprečna cena (€/km)	Relacija	Razdalja (km)	Vrednost (€)	Povprečna cena (€/km)
1.Berlin - Potsdam	37	8,00		1.Berlin - Velte	37	3,80	
2.Berlin - Wustermark	33	7,50		2.Berlin - Wandlitz	29	3,40	
3.Berlin - Wildau	37	8,00		3.Berlin - Kleinmachnow	30	3,80	
	107	23,50	0,22		96	11,00	0,11
1.Berlin - Leipzig	189	32,00		1.Berlin - Leipzig	189	25,50	
2.Berlin - Magdeburg	157	27,80		2.Berlin - Magdeburg	157	20,00	
3.Berlin - Dresden	194	36,90		3.Berlin - Dresden	194	28,50	
	540	96,70	0,18		540	74,00	0,14
1.Berlin - Rostock	235	42,40		1.Berlin - Rostock	235	36,40	
2.Berlin - Hamburg	289	49,80		2.Berlin - Hamburg	289	40,00	
3.Berlin - Hannover	286	49,30		3.Berlin - Hanover	286	40,00	
	810	141,50	0,17		810	116,40	0,14
Σ	1457	261,70	0,18	Σ	1446	201,40	0,14

Tabela 1: Prikaz izračuna povprečne cene železniškega in avtobusnega prevoza v Nemčiji (Vir: izračun avtorja)

Iz tabele so razvidne železniške in avtobusne linije za vse tri skupine relacij. Na podlagi pridobljenih vrednosti vozovnic za izbrane linije, sva nato izračunala povprečno ceno

vozovnic EUR na prevožen km. Iz tabele je mogoče razbrati, da so cene železniških vozovnic v povprečju višje od cen vozovnic avtobusnega prevoza (slika 2).



Slika 2: Grafična primerjava povprečnih cen vlaka in avtobusa v Nemčiji
(Vir. izračun avtorja)

Iz primerjalnega izračuna je razvidno, da je povprečna vozovnica za vlak višja od vozovnice za avtobus za skoraj 29 % (natančno 28,6 %).

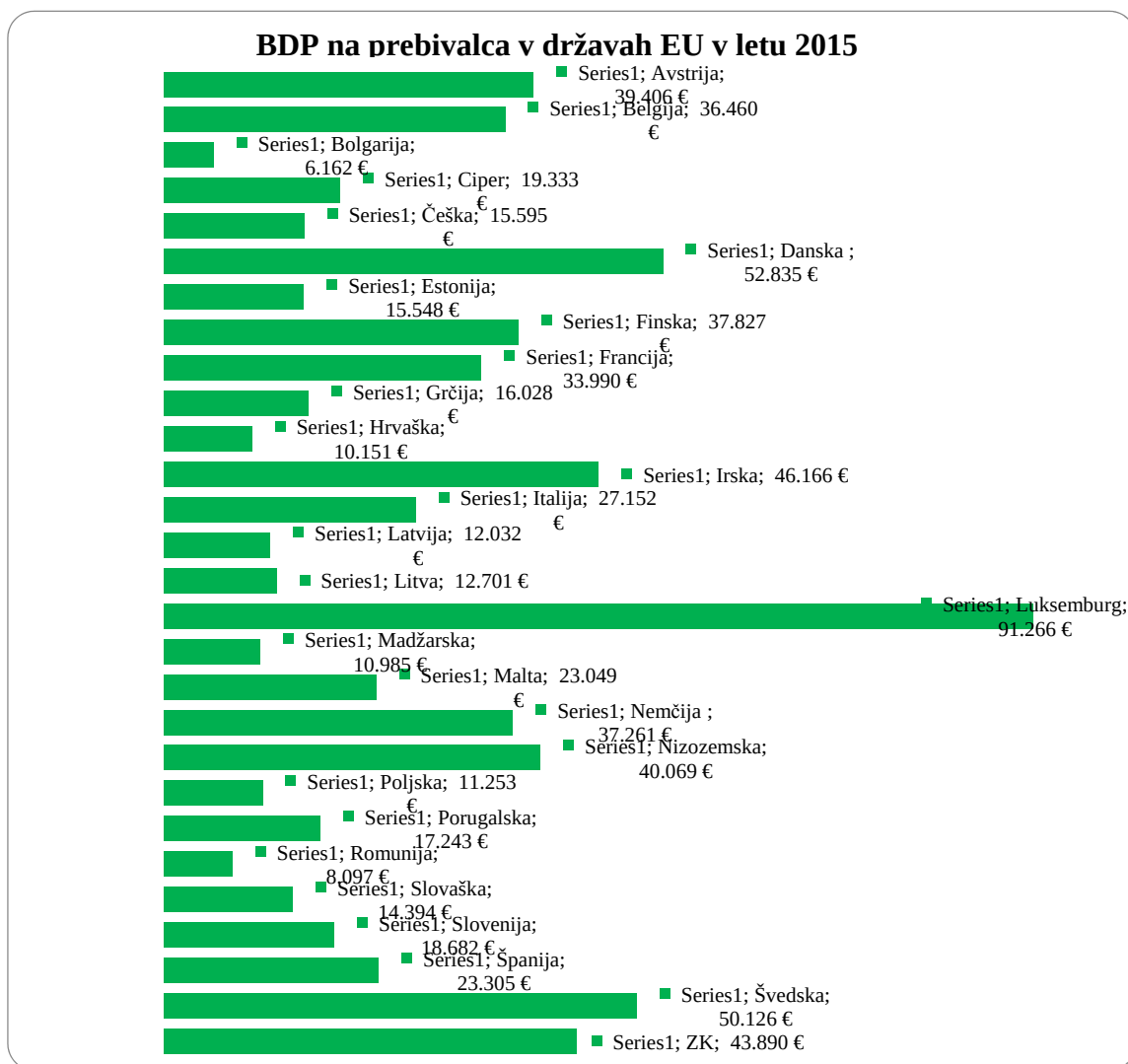
*M.Sc. **Darko Pirtovšek** is a lecturer at the SCC - Higher vocational college in Celje, where he lectures business administration. He has completed his university education at the Faculty of Science and Technology where he graduated in the field of mining having later obtained his master's degree in the field of finance at the Faculty of economics in Ljubljana. Apart from lecturing at the college he also cooperates 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 assists the students as their mentor.*



Na enak način sva preračunala povprečne cene za železniški in avtobusni prevoz še za preostale države, članice EU. Pri tem avtorja ugotavlja, da je razmerje deleža držav (Ciper in Malta nista upoštevani), v katerih so cene železniškega prevoza višje kot cene avtobusnega prevoza skoraj 50 % : 50 %. Med državami, kjer so povprečne cene železniškega prevoza višje kot cene avtobusnega prevoza, izstopa Združeno kraljestvo, saj so tam vozovnice za vlak v primerjavi z vozovnicami za avtobus v povprečju skoraj 5 krat višje. Med državami, v katerih pa so cene avtobusnih vozovnic v povprečju višje kot vozovnice za vlak, je največja razlika v Bolgariji, kjer so povprečne cene avtobusnega prevoza cca. 2 krat višje od cen železniškega prevoza. V

državah, kot so Češka, Grčija in Španija, so povprečne cene vozovnic za vlak in avtobus skoraj enakovredne.

Seveda se pridobljenih cen, po posameznih državah, med sabo ne da direktno primerjati, saj gre tukaj za nominalne in ne realne vrednosti. Med državami EU obstajajo kar precejšnje razlike glede življenjskega standarda njihovih prebivalcev. Da bi se lahko izvedla primerjava, je bilo potrebno upoštevati BDP na prebivalca za vsako državo EU posebej. Na sliki 3 so prikazani podatki BDP na prebivalca za države EU v letu 2015 [7].



Slika 3: Grafikon prikaza BDP na prebivalca v državah EU v letu 2015

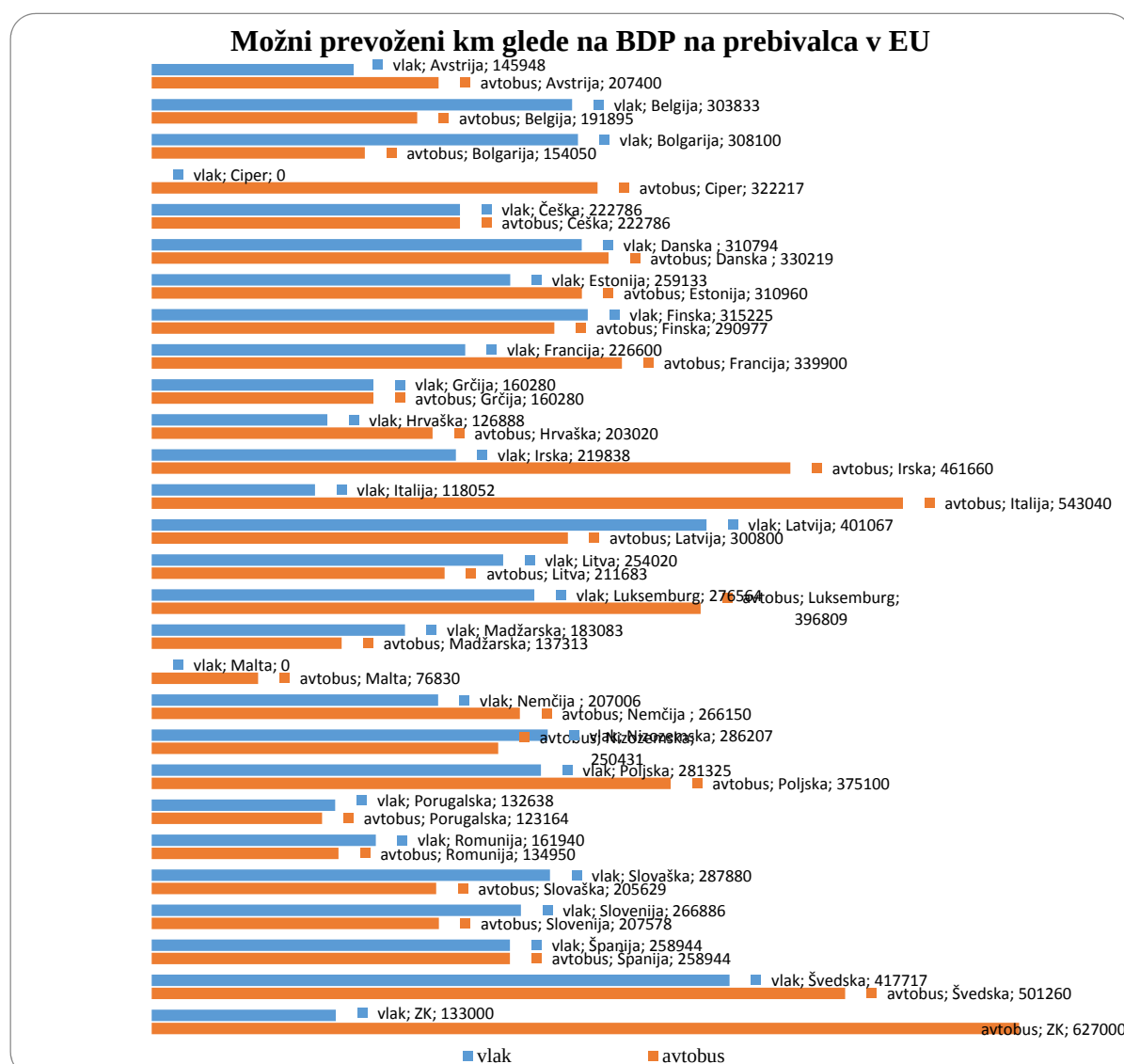
Iz grafikona (slika 3) je razvidno, da so zelo velike razlike v življenjskem standardu med različnimi državami EU. Tako je npr. razmerje med najbogatejšo Dansko (Luksemburg je osamelec in sva ga izločila iz raziskave, saj bi popačil raziskovano območje) in najrevnejšo Bolgarijo več kot 8 : 1. Na podlagi teh podatkov sva pristopila k analizi realnih stroškov storitev javnega prevoza v posameznih državah EU.

3. ANALIZA IN UGOTOVITVE RAZISKAVE

Pri analizi sva želela ugotoviti koliko kilometrov se je mogoče teoretično pripeljati z vlakom oz. koliko z avtobusom, če se primerjajo povprečne cene železniškega in cene avtobusnega prevoza z BDP na prebivalca v določeni državi EU.

Za pojasnitev sva uporabila primer podatkov za Nemčijo, ki je imela v letu 2015 BDP na prebivalca v vrednosti 37.261 €. To vrednost sva nato delila s povprečno ceno železniškega prevoza (0,18 €/km) in avtobusnega prevoza (0,14 €/km). Na osnovi izračuna je razvidno, da bi lahko prebivalec Nemčije na leto teoretično opravil z vlakom cca. 207.000 km, z avtobusom pa dobrih 266.000 km.

V grafikonu (slika 4) so prikazani rezultati izračunov za vsako posamezno državo v EU.



Slika 4: Grafikon prikaza možnih prevoženih km glede na BDP na prebivalca v letu 2015 (Vir: izračun avtorja)

Iz grafa je možno zaslediti, da so razlike možnih prevoženih km med posameznimi državami EU kar velike. Če primerjava cene železniškega prevoza med državami EU, je mogoče razbrati,

da so te relativno najcenejše na Švedskem, nato sledita Latvija in Finska. Pri tem je zanimiva ugotovitev, da imajo Združeno kraljestvo, Avstrija in Italija, glede na njihov dokaj visok življenjski standard, cene železniških vozovnic, tako nominalno kot tudi realno, precej visoke. Relativno visoke cene železniških vozovnic imajo tudi nekatere druge države, kot so Hrvaška, Portugalska, Romunija in Grčija, čeravno je njihov BDP na prebivalca precej nizek.

Relativno najcenejše vozovnice v avtobusnem prevozu imajo v Združenem kraljestvu, ki mu sledita Italija in Švedska. Diametralno nasprotje pa so države, ki imajo relativno najdražje avtobusne vozovnice, kot so Portugalska, Romunija, Madžarska in Bolgarija. Tako se ponovno potrjuje ugotovitev, da so cene avtobusnih vozovnic v državah z višjim življenjskim standardom relativno cenejše kot v državah z nižjim življenjskim standardom. Sicer imajo daleč najdražje avtobusne vozovnice na Malti, vendar gre tukaj za določeno specifiko, saj so tako visoke cene povezane predvsem z dejstvom, da na Malti ni železniške infrastrukture, kar izkoriščajo avtobusni prevozniki.

Ob pregledu primerjav povprečnih cen vozovnic za vlak in avtobus po posameznih državah, najbolj bodejo v oči razlike le-teh v dveh državah EU: to so Združeno kraljestvo (razmerje 1 : 4,7) in Italija (razmerje 1 : 4,6). V združenem kraljestvu imajo pri avtobusnih relacijah zelo veliko najrazličnejših popustov, ki so velikokrat vezani na uro vožnje. Tako so lahko vozovnice ob določenih urah vožnje na isti relaciji tudi za polovico cenejše, kot so sicer. Višje cene železniških vozovnic pa so vezane predvsem na višji standard in kakovost prevozov. Tudi v Italiji so tako visoke cene železniških vozovnic najverjetneje povezane predvsem s stalno modernizacijo železniške infrastrukture [9] in uvajanjem hitrih železniških linij (vlaki dosegajo hitrost tudi do 300 km/h).

Najbolj ugodne cene železniškega in avtobusnega prevoza imajo na Švedskem. Pri relativnih cenah železniškega prevoza je Švedska na prvem mestu, pri relativnih cenah avtobusnega prevoza pa na tretjem mestu. Ta ugotovitev niti ne čudi, saj je Švedska ena od najbolj socialno prijaznih držav na svetu. Leagrum inštitut [8] jo uvršča na 5 mesto na svetu (prva je Norveška), med državami EU je na drugem mestu (pred njo je samo Danska). Zato so tudi cene storitev javnih prevozov zelo dostopne za večino državljanov.

Slovenija ima relativne cene železniških vozovnic dokaj ugodne, če jih primerjamo s cenami preostalih držav EU, saj se glede možnih prevoženih km glede na višino povprečnega življenjskega standarda nahaja v zgornji polovici vseh držav. Vendar pa relativno nizke cene v določenih primerih ne morejo nadomestiti pomanjkljivo železniško infrastrukturo, ki bi jo bilo potrebno, na določenih odsekih (npr. Ljubljana – Koper), v celoti posodobiti. Po drugi strani, so relativne cene avtobusnih prevozov, v primerjavi z ostalimi državami EU, precej visoke, saj

Ph.D. Miro Simonič is a lecturer at the High School of Economics in Murska Sobota, where he teaches the subject Design of products and business processes and Business logistics. As a guest lecturer also conducts lectures at the Faculty of Commercial and Business Sciences (FKPV) in Celje, where he also received his master's degree and successfully defended his doctoral Ph.D. thesis. Permanently is employed in the company Perutnina Ptuj, where he has accumulated many years of practical experience in the field of sales and marketing. It is responsible for design of new products and the sale of products on the markets of Switzerland, Germany, MCD, Slovakia and Hungary. He has published a several papers at conferences with research on consumer behavior, healthy food, environment protection and marketing.



se glede na količino možnih prevoženih kilometrov Slovenija nahaja v spodnji polovici vseh držav EU. Zato ne čudi, da je tudi to eden od glavnih vzrokov, zakaj se število potnikov v avtobusnem prevozu iz leta v leto zmanjšuje.

4. ZAKLJUČEK

Z ekološkega zornega kota je mogoče na osnovi analize izračunanih podatkov razbrati, da so prebivalci severnih držav Švedske, Danske, Latvije, Belgije in Finske (s čez 300.000 prevoženimi kilometri/BDP/na prebivalca) že toliko osveščeni, da skoraj enakovredno uporabljajo javni prevoz vlakov kakor avtobusni prevoz. Vsekakor je vpliv železniških prevozov bolj prijazen okolju kakor avtobusni promet, še posebej zato, ker v navedenih državah vlake poganjajo električne lokomotive, ki pa nimajo škodljivih emisij na okolje. Ostaja pa dejstvo, da je število prevoženih kilometrov odvisno od BDP v državi, le-ta pa je odvisen od gospodarstva vsake posamezne države. Posredno ima tako gospodarstvo zelo velik vpliv na ohranjanje čistega okolja vsake države.

V prispevku sva avtorja, na podlagi razsikave stroškov storitev javnega prevoza (vlak, avtobus) v državah EU, prikazala, kakšne so v njih relativne povprečne cene železniškega in avtobusnega prevoza. Le-te sva pridobila tako, da sva izvedla primerjavo teh cen v posamezni državi EU z njenim povprečnim življenjskim standardom (BDP na prebivalca). Povprečne cene železniškega in avtobusnega prevoza sva pridobila na podlagi stroškov prevoza izbranih linij, ki so morale zadostovati določenim pogojem (dolžina trase) treh različnih skupin relacij. Tako sva (skoraj) za vsako državo EU pridobila podatke o cenah vozovnic v železniškem in avtobusnem prevozu za 9 različnih relacij.

Pridobljeni rezultati kažejo na to, da obstajajo velike razlike med posameznimi državami EU v relativnih povprečnih cenah železniškega in avtobusnega prevoza. Sama analiza je postregla z nekaterimi nepričakovanimi (ali pa tudi ne) rezultati, ki so vezani na te razlike. Tako so v državah EU, kjer je povprečni življenjski standard dokaj visok, stroški javnih prevozov relativno cenejši, kot pa v državah z nižjim povprečnim življenjskim standardom. Vzroke je potrebno iskati predvsem v tem, da imajo države z nižjim življenjskim standardom tudi slabše razvito tako železniško, kot tudi avtobusno infrastrukturo (po najnovejši objavi Evropske komisije [10] imajo najslabšo prometno infrastrukturo v Bolgariji, Grčiji, Hrvaški in Romuniji). Zato morajo te države infrastrukturo stalno obnavljati, kar samo povečuje stroške vzdrževanje, ki se morajo nato nekako pokriti skozi cene javnih prevozov. Še posebej za te države tudi velja, da bodo morale v bodoče veliko več sredstev nameniti za izboljšanje storitev javnega prevoza (nova infrastruktura, prevozna sredstva...), če želijo, da se bo povečalo število potnikov, ki bodo le-te tudi koristili.

Sama raziskava je ponudila tudi nekaj dodatnih zanimivih izhodišč, ki bi lahko omogočila nadaljnje, še bolj podrobne analize. Eno od takšnih izhodišč je pridobiti, za vsako državo EU, cene železniškega in avtobusnega prevoza za še več različnih relacij. Pri pridobljenih cenah prevozov se, načeloma, niso upoštevale možnosti različnih popustov, akcij ipd.. Cene vozovnic so bile ponavadi izbrane (to še posebej velja za vlak) za 2. kakovostni razred nudenja transportnih storitev. Ob upoštevanju teh in še kakšnih drugih dodatnih izhodišč, bi se lahko prišlo še do bolj točnih podatkov, na podlagi katerih bi tudi sama analiza prinesla še natančnejše ugotovitve in rezultate.

LITERATURA

- Evropska komisija. (2007), *Konkurenčen ureditveni okvir za avtomobilsko industrijo v 21. stoletju*, Bruselj, p.p. 10.
- Evropska skupnost. (2010), *Trajnostna prometna politika*, Bruselj, p.p. 5.
- European Environmental Agency. *Data and maps*. (online). 2015. (citirano 09.09.2016). Dostopno na naslovu: <http://www.eea.europa.eu/data-and-maps>
- DB. *Discover Germany and Europe by Rail*. (online). 2016. (citirano dne 15.09.2016). Dostopno na naslovu: <https://www.bahn.com/i/view/index.shtml>
- Busliniensuche. *Alle Fernbusse auf einen Blick*. (online). 2016. (citirano dne 15.09.2016). Dostopno na naslovu: <https://www.busliniensuche.de/>
- Flixbus. *Travel to your City by Bus*. (online). 2016. (citirano dne 13.09.2016). Dostopno na naslovu: <https://www.flixbus.com/>
- FOCUSECONOMIC. *Economic Data by Region and Country*. (online). 2016. (citirano dne 16.10.2016).. Dostopno na naslovu: <http://www.focus-economics.com/countries>
- LAGATUM INSTITUTE. *The Lagatum Prosperity Index 2015* (online). 2016. (citirano dne 26.10.2016).. Dostopno na naslovu: <http://www.prosperity.com/#/>
- Briginshaw D. *Italian Rail Network embarks on spending spree*. (online). 2016. (citirano dne 26.10.2016).. Dostopno na naslovu: <http://www.railjournal.com/index.php/europe/italian-rail-network-embarks-on-spending-sprees.html>
- European Commission. *Transport Scoreboard 2016: the EU at work to strengthen the internal market*. (online). 2016. (citirano dne 02.11.2016). Dostopno na naslovu: https://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/news/2016-10-27-transport-scoreboard-2016-eu-work-strengthen-internal-market_en

UNAPREĐIVANJE KVALITETA I BEZBEDNOSTI HRANE KORISTEĆI STATISTIČKE METODE - SLUČAJ REPUBLIKA MAKEDONIJA

ENHANCING FOOD QUALITY AND SAFETY BY USING STATISTIC METHODES – CASE STUDY REPUBLIC OF MACEDONIA

Gordana Bilbilovska⁸⁷

Ivana Bilbilovska⁸⁸

Sadržaj: Kvalitet hrane definiše kvalitativne karakteristike hrane, prihvatljive za potrošače, koje uključuju spoljne faktore kao pojavu (veličina, forma, boja, sastav), tekstura i ukus, i interne faktore (hemiske, fizičke, mikroskopske). Kvalitet hrane je važan uslov u proizvodnji, jer su potrošači osetljivi na bilo koju formu kontaminacije koja se može desiti u bilo kojoj fazi proizvodnje. Mnogi potrošači oslanjaju se na standarde proizvodnje i procesiranja, kako bi znali koji su sastojci upotrebljeni, iz dietetskih i nutricionističkih potreba (košer, halal, vegeterijanstvo) ili iz medicinskih razloga (dijabetes, alergije). Pored kvaliteta sastojaka, kvalitetu hrane pridonose i standardi higijene. Suštinski bitno je da se hrana proizvodi u uslovima besprekorne čistote, kako bi krajni proizvod bio bezbedan za konzumaciju. Kvalitet hrane uključuje i utvrđenje porekla hrane (sastojke i dobavljači ambalaže), ako se javi takva potreba. Kvalitet se odnosi i na etiketiranje, ili davanje prave informacije za sastav i nutritivne vrednosti hrane. Makedonija posvećuje posebnu pažnju upravljanju kvalitetom i bezbednosti hrane. Propisani su standardi ISO 9000 (za upravljanje kvalitetom hrane), HACCP (za kvalitet i bezbednost hrane u svim procesima proizvodnje), IFS (za obezbeđivanje uporedljivost i transparentnost u toku snabdevanja, smanjivanje troškova i uštedjivanje vremena u trgovinskim lancima i globalgap standard hrane, za kontrolu đubriva, prskanje, za zaštitu čovekove okoline i odgovorno postupanje prema zaposlenima). Poboljšanje kvaliteta makedonskih proizvoda je u funkciji konkurentnosti na domaćem i globalnom tržištu, za poboljšanje imidža kompanije, nastup na nova tržišta, profitabilnost i dr. Donose se zakoni kojim se određuju uslovi za bezbednost hrane, hrane za životinje, kao i obaveze i odgovornosti lica koja rade sa hranom. Intenzivirani su procesi ka usaglašavanju nacionalnih standarda i tehničkih propisa proizvoda sa standardima Evropske Unije. U mnogim programima i strategijama radi se na unapređenju kvaliteta i bezbednosti makedonske hrane, a stvara se i sistem obaveštavanja, kao i mere za konkretne situacije. Ovo je vrlo važno za makedonski izvoz jer je Evropska Unija najveći uvoznik hrane iz zemalja u razvoju i traži poštovanje principa za bezbednu hranu. Primena matematičko-statističke metodologije za kontrolu kvaliteta može se iskoristiti za poboljšanje kvaliteta hrane. Kontrola se izvodi pomoću slučajno odabranih uzoraka, a u toku proizvodnog procesa otkrivaju se greške-odstupanja od predviđenih karakteristika i omogućuje se 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 i bezbednosti hrane, koji je ujedno i prioritetni zadatak preduzeća za unapređenje procesa proizvodnje, dinamiziranje izvoza i učešće u procesu globalizacije, za ostvarivanje ciljeva i neophodnost od korišćenja standarda i merenja kvaliteta primenom statističke metodologije.

Ključne reči: kvalitet hrane, standardi proizvodnje hrane, kontrola proizvodnje, tržište.

⁸⁷ Ekonomski fakultet, Skopje, Makedonija, Bulevar "Krstes Misirkov" 9v, 1000

⁸⁸ Ministarstvo za finansije, Skopje, Makedonija,

Abstract: Food quality is the quality of food that is acceptable to consumers. This includes external factors as appearance (size, shape, colour, gloss, and consistency), texture, and flavour; factors such as federal grade standards (e.g. of eggs) and internal (chemical, physical, microbial). Food quality is an important food manufacturing requirement, because food consumers are susceptible to any form of contamination that may occur during the manufacturing process. Many consumers also rely on manufacturing and processing standards, particularly to know what ingredients are present, due to dietary, nutritional requirements (kosher, halal, vegetarian), or medical conditions (e.g., diabetes, or allergies). Besides ingredient quality, there are also sanitation requirements. It is important to ensure that the food processing environment is as clean as possible in order to produce the safest possible food for the consumer. Food quality also deals with product traceability, (e.g., of ingredient, and packaging suppliers), should a recall of the product be required. It also deals with labeling issues to ensure there is correct ingredient and nutritional information. One of Macedonia's high priorities is food quality management and food safety. To achieve this, numerous standards were set: ISO 9000 (standard for food quality management), HACCP (safety and quality of food in the entire process of production), IFS (standard for comparability and transparency of supply, cutting costs and time in the supply chain and global gap standard, control of fertilizer, control of watering, protectiong enviornment and labor rights). Improving the quality of macedonian food products is in function of enhancing compatibility of the products on domestic and foreign markets, creating an image on the global market, profitability etc. The laws that determine food quality are strict and they immPLY on saftey, and responsibility of producers, importers and retailers. The process of ajusting of national standards and tehcnical regulation with the EU standards is intesified in Macedonia and quality and safety of the food has become a part of many Government strategies and programs and a sistem of meassures and alarms for certain situacions is beeing carefully developed. This is very important for Macedonian export, because the European Union countries are the biggest importers of food produced in the developing countries, and fullfiling their standards means placement of the prooduction on their markets. Mathematic-statistic methodes can be used in improving food quality. The control of specimens during the production process can find aberrations and intervention can be made in time. In the research in this paper the following methodes are beeing used: analysis, induction, synthesis, and comparative analysis. The purpose of the research is to contribute management of quality and safety of food products, enhance the process of production, dinamize export by using statistics methodology.

Key words: Food quality, Food production stadards, Control of food productions, markets

UVOD

Da bi se izbegle bolesti, hrana treba da bude bezbedna i da se radi na poboljšanju njenog kvaliteta. Biološki, hemijski i fizički faktori su presudni za kvalitet hrane, a mogu da budu i potencijalna opasnost po zdravlje ljudi. Zato pod kontrolom treba da budu svi faktori od potencijalne opasnosti. Tako na primer hrana koja potiče iz zemljoradnje ili neke stočarske farme može da sadrži mikroorganizme koji mogu da izazovu bolest, a meso, jaja i dr. mogu da budu nosioci bakterija, virusa, parazita i da budu štetni. U toku poslovanja hranom treba da se kontrolira svaka delatnost kako u fazi proizvodnje tako i u fazi prometa hrane i da se primenjuju standardi koji garantuju kvalitet.

Ukupna ocena nadležnih institucija i potrošača je da u Republici Makedoniji se proizvodi zdrava hrana. U Makedoniji je napravljena institucionalna reorganizacija službe za

standardizaciju, koja sprovodi sistem za standardizaciju. Izrađene su strategije za podršku primene standarda ISO 9000, HACCP, IFS, globalgap standard i dr. Poboljšanje kvaliteta hrane nastaje naporom za ostvarivanje poslovanja hranom, hranom za životinje u bilo kojoj fazi proizvodnje i prometa koju sprovode stručna lica. Agencija za hranu i veterinarstvo je kontrolni organ za utvrđivanje kvaliteta hrane. Odgovornost preduzeća je da ispune uslove za zdravstvenu ispravnost prehranbenih proizvoda, kao i da poštuju međunarodno propisane standarde tokom prometa i distribucije. Kvalitet hrane je neophodno unapređivati, kao i meriti ga korišćenjem metodologije za kvalitet hrane.

TENDENCIJE U DOMENU KVALITETA HRANE

Danas postoje zemlje koje se nalaze u fazi kontrole kvaliteta i zemlje koje su u fazi menadžmenta ukupnog kvaliteta hrane. Kvalitet je prioritet u menadžment procesu. Na tržištu uspevaju preduzeća koja imaju visok kvalitet i bezbednu hranu.

U najširem smislu kvalitet hrane podrazumeva skup svih osobina koje zadovoljavaju određene uslove u pogledu namene proizvoda. Ukratko, kvalitet hrane označava stepen do koga se zadovoljavaju zahtevi određenog potrošača. Definicije polaze od tržišnih uslova, tj. šta kupac očekuje sa njegovim potrebama i željama.

Za unapređenje kvaliteta hrane u preduzeću menadžment kreira viziju i misiju strategije za implementaciju kvaliteta. Cilj preduzeća je optimizacija dohotka, kada se uz iste troškove nudi bolji kvalitet hrane, ili sniženjem troškova proizvodnje i povećanjem prodajne cene i nivoa kvaliteta. Na kraći rok može da bude poželjan viši nivo kvaliteta hrane uz istu prodajnu cenu, da bi se stvorila bolja pozicija na tržištu.

Promet hrane na malo podrazumeva njenu preradu, pripremu, skladištenje na mestu prodaje potrošaču, naročito u prodavnicama, kantinama, bolnicama, vrtićima, školama, javne kuhinje, ugostiteljskim objektima itd. Promet hrane na veliko je rukovanje hranom na mestu prodaje zbog dalje prodaje ili prerade.

Higijena hrane obuhvata mere i uslove kontrole rizika i ostvarenje bezbednosti hrane. Mere koje se primenjuju, zasnivaju se na analizi rizika, a procena rizika utvrđuje se na osnovu naučnih dokaza i mišljenja stručnih lica. Kada se utvrde štetna delovanja na zdravlje ljudi, preduzimaju se mere, kako bi se obezbedila zaštita zdravlja i života ljudi. Zaštita potrošača treba da bude do najvišeg nivoa. Potrošač ne sme da bude u zabludi o svojstvu i nameni proizvoda. Ljudi žele da znaju šta konzumiraju, zato su potrebne informacije o sastavu hrane na deklaraciji ili ambalaži, poređane po količinama, kao i da li hrana sadrži genetski modificirane proizvode koji su u funkciji profitabilne proizvodnje, štetni su po zdravlje, a kod male dece (4-5 godina) izazivaju prerano sazrevanje.

Potrošači žele da znaju koji su proizvodi hranljivi, zdravi, opasni za alergiju, kožne reakcije, infekcije, imunitet i prekomernu težinu. Ali informacije na etiketi ne bi trebalo da budu ni preopterećene, već jednostavne i razumljive.

Evropska Unija kao najveći uvoznik hrane iz zemalja u razvoju traži poštovanje principa za bezbednost hrane. Na granicama Unije vrši se kontrola hrane sa ciljem sprečavanja ulaska nebezbedne hrane. Primenjuju se standardi za hranu, ne samo za bezbednost hrane već i za zaštitu životne sredine. Evropska Unija zemljama u razvoju obezbeđuje tehničku pomoć, da bi ispunile potrebne standarde.

U Republici Makedoniji od 1.01.2005 godine primenjuje se Zakon za bezbednost hrane i proizvoda i materijala koji dolaze u kontakt sa hranom (objavljen je u službenom listu RM br. 54/2002). Cilj je zaštita zdravlja ljudi, kao i promet hrane na domaćem i globalnom tržištu. Formirana je i Direkcija za hranu i veterinarstvo koja je odgovorni organ za kontrolu kvaliteta, deklariranje i označavanje proizvoda koji se uvoze u zemlju. Direkcija za veterinarstvo je nadležna za kontrolu hrane životinjskog porekla, koja se uvozi u zemlju. Na carinskim terminalima u carinskim ispostavama i carinskim skladištima kontroliše se uvozna hrana, prpratna dokumentacija, higijenski uslovi, organoleptički pregled, uzimaju se mustre za laboratoriska ispitivanja. Ako se utvrdi nebezbedna hrana, rešenjem se zabranjuje njen uvoz i ista se vraća ili se uništava pod carinskim nadzorom. Nebezbedna hrana je loša za upotrebu, ona je rizična za čovekovo zdravlje (rok upotrebe, loše pakovanje, sadrži toksične materije, mikroorganizme, parazite, pesticide, aditive, ostatke od antibiotika, mehanički je zagađena, nema deklaraciju i način upotrebe i dr.) Ako laboratorijski nalazi odgovaraju propisanim uslovima iz zakonske regulative, inspeksijski organ uvozniku izdaje Rešenje sa kojim se odobrava puštanje hrane u promet. Izdaje se uverenje za kvalitet pri uvozu hrane.

Upravljanje kvalitetom hrane traži poštovanje standarda i stalno kvantificiranje, tj. statističku kontrolu kvaliteta (preko različitih karakteristika). Posebnu ulogu imaju standardi ISO 9000 i HACCP, IFS i globalgap standardi.

ISO 9001, HACCP, IFS I GLOBAL GAP STANDARD U REPUBLICI MAKEDONIJI

Osamdesetih godina prošlog veka radi konkurencije japanskih kompanija otpočeo je interes 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). Standardi obezbeđuju kvalitet hrane, pozitivno deluju na život i zdravlje potrošača. Oni obezbeđuju razvoj i distribuciju proizvodnje. Razvijaju se po pravilima, zasnivaju se na usmerenosti ka potrošaču, uključivanju zaposlenih, procesnom pristupu menadžmentu i stalnom poboljšavanju kvaliteta proizvoda.

ISO standardi se razvijaju po strogim pravilima, a cilj im je da bude povećana efikasnost preduzeća, označava zaokret u pristupu problemima, od reaktivnog razmišljanja koje je imalo za cilj otklanjanje grešaka sve do proaktivnog razmišljanja ka sprečavanju grešaka u budućem poslovanju. Sve veći broj zemalja (sa kompanijama) poseduju sertifikat ISO 9000. 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. Definiira kriterijume za ostvarivanje uspešnosti u procesu i pravi se proverka efikasnosti menadžmenta u sistemu. ISO 9001 akcent stavlja na zadovoljstva kupca, na menadžment procese, merenje, kontinuirano unapređenje i uključivanje menadžmenta. Obuhvata proces poslovanja preduzeća, daje zahteve koji treba da se ispune, da bi postojao sistem kvaliteta. Implementacija ISO 9001:2000 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 u odnosima kupac i dobavljač I osnova je za unapređivanje kvaliteta primenom statističke metodologije. Konkurentske prednosti su glavne za razvoj i korišćenje kvalitetnih proizvoda, a menadžeri treba da poznaju trendove u upravljanju kvalitetom. 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 su odgovornost menadžmenta, resursi, realizacija proizvoda, merenje, analiza i unapređenje proizvoda. Standard ISO 22000 kombinuje sistem upravljanja i kontrolu bezbednosti hrane.

Standard HACCP (analiza od opasnosti i kritičnih kontrolnih tačaka) je važan za prehranbeni sektor, kao i za ocenu i kontrolu od opasnosti za zagađenosti hrane u toku njene proizvodnje i upotrebe. Označava proizvodnju bezbedne hrane za vreme svih procesa proizvodnje. Kontrola hrane treba da bude u celom toku i za ispravnost treba da odgovaraju svi učesnici u procesu proizvodnje hrane. Operatori sa hranom treba da obezbede higijenu i primenu HACCP principa, koji se odnose na: analizu opasnosti, identifikaciju kritičnih kontrolnih tački, utvrđivanje granica, procedure za monitoring, korektivne mere, verifikacija, sistem za zapise. Cilj je da se eliminišu opasnosti koje mogu da budu mehaničke, hemijske i biološke. Potrošač treba da bude informiran o rizicima za hranu po njegovo zdravlje. HACCP principi su prilagodljivi za sve vidove prehranbenih proizvoda. Preventivni sistem obezbeđuje bezbednost hrane, smanjuje rizike po zdravlje stanovništva, povećava konkurentnost preduzeća na svetskom tržištu i povećava profit. Njegova primena je kompatibilna sa primenom sistema upravljanja kvalitetom, kao što su standardi ISO 9000. Kao rezultat da je HACCP dobar sistem za potrošače on se razvija, tako da se danas primenjuje sedam principa koji važe u svetu.

U Republici Makedoniji u 2002. godini bio je donet Zakon za bezbednost hrane (jer je trebalo da uđemo u STO). U ovom zakonu je stajalo da je i duvan hrana. Od 1.01.2005 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. 2007 godine bile su napravljene izmene i dopunjenja Zakona. 2010 godine bila je formirana Agencija za hranu i veterinarstvo. Primenom zakona treba da se obezbedi zaštita života i zdravlja ljudi. Bezbednost hrane se utvrđuje analizom bioloških, hemijskih i fizičkih opasnosti od ulaznih sirovina, rukovanja u proizvodnji, distribuciji sve do konzumiranja hrane. Svuda treba da budu utvrđene štete po čovekovo zdravlje.

Prof. dr Gordana

Bilbilovska rođena 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 izabrana 2011 godine. Na osnovnim studijama predaje ekonomsku statistiku i matematiku za ekonomiste, a na postdiplomskom Menadžment za osiguranje, angažirana je za finansisku 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 prestonu 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 je više zbiraka za matematiku za ekonomiste. Autor je skripte "Elementi za input-output analizu. Opus stručnih radova pokraj brojnosti karakterizira i raznovidnost tema.

Bila je član u više komisija i organa na fakultetu.



IFS standard je međunarodni standard za hranu, standard za kvalitet i bezbednost hrane, razvijen sa ciljem da proverava kompetentnost proizvođača hrane u pogledu bezbednosti i kvaliteta hrane uz pomoć standarda, koji treba da kreiraju konzistentan sistem evaluacije, za sva preduzeća koja snabdevaju trgovinu na malo hranom. Ciljevi IFS su da primene jedinstven sistem ocenjivanja, sa visoko kvalifikovanim ocenjivačima, da se obezbedi uporedivost i transparentnost u toku snabdevanja, kao i da se smanje troškovi i uštedi vreme u trgovinskim lancima. Jednoobrazni način procene nivoa kvaliteta dobavljača smanjuje potrebu trgovaca na malo za nezavisnim proverama. Smanjuju se troškovi, a povećana je bezbednost i poverenje za kupce, dobavljače i korisnike. Velika je šansa da se istakne opredeljenost za bezbednu hranu, kvalitet, kao i rad na stalnom unapređenju hrane u svim koracima prerade, osim za poljoprivrednu proizvodnju. Odnosi se na sistem upravljanja kvalitetom i HACCP principa gde spadaju: dobra proizvođačka, laboratorijska i higijenska praksa. Struktura IFS standarda odgovara strukturi ISO 9001, sa fokusiranjem na bezbednost hrane, HACCP, higijenu, proces proizvodnje i poslovno okruženje. Namena mu je da se ocenjuju dobavljači hrane kao i kvalitet hrane. Najveći broj sertifikata IFS je izdato u Evropi.

GlobalGap standard treba da ubedi potrošača da proizvedena hrana ima mali uticaj na životnu sredinu poljoprivrednim proizvodima kao i da obezbedi sigurnost da nisu bili upotrebljavani hormoni, pesticidi, antibiotici, da postoji higijensko postupanje u proizvodnji i distribuciji poljoprivrednih proizvoda, da se vodi briga za zaštitu čovekove okoline i razvoj, da su njihovi proizvodi bezbedni i odgovorno postupanje prema zaposlenima. U zemljoradnji onaj koji ima GlobalGap standard, lako može da prodaje svoje proizvode. A svaki prerađivač želi bezbedne sirovine, tj. kontrolu đubriva, prskanja, na pesticide, kontrolu semenskog materijala i dr. Jedinstvena pravila olakšavaju trgovcima da obavljaju promet poljoprivrednim proizvodima na svetskom nivou, kao i da imaju poverenje svojih kupaca. Prva verzija ovog standarda bila je 1997 godine od Euro Retailer Produce Working Group (EUREP), sa ciljem da se poveća kvalitet i bezbednost poljoprivrednih proizvoda u duhu standardne dobre poljoprivredne prakse, da se sačuva životna sredina, da se razvije sistem upravljanja kvalitetom za poljoprivredne proizvode sa ciljem sertifikacije. Good Agricultural Production je postavio standarde poljoprivredne prakse, predstavlja asocijaciju trgovaca na veliko i malo, proizvođače i drugih učesnika i ima sve veći broj proizvođača i trgovaca se pridružuje i postaje međunarodno priznat standard.

U 2000 godini u razvijenim zemljama bili su uvedeni novi i strožiji zakonski propisi sa kojima hrana treba da se kontrolira od njive do trpeze, svih inputa i svih aktivnosti. Koristi od ovog standarda su: obezbeđuje bezbednost hrane, prati prehranbene proizvode, stočnu hranu, životinjske proizvode, tokom svih faza proizvodnje, obrade i snabdevanja, povećava efikasnost, kao i komunikaciju poslovnih partnera. Sve je stavljeno u službu potrošača, koji imaju pravo na kvalitetnu i bezbednu hranu, a poljoprivredni proizvođači da imaju sertifikat kojim dokazuju da su se pridrživali na pravila i da su njihovi proizvodi bezbedni. Sertifikacija proizvoda se pravi proverom celog procesa proizvodnje od početka do kraja tj. tokom proizvodnje, skladištenja i transporta. Zahtev je da kupci imaju zdravu, kvalitetnu i biološki vrednu hranu, a zato se preduzimaju kontrolne mere za zdravstvenu ispravnost hrane, poljoprivredni proizvođači kontrolišu i usmeravaju ka dobroj poljoprivrednoj praksi, koja podrazumeva kontroliranu upotrebu agrohemikalija i higijensku manipulaciju ka bezbednoj hrani.

BEZBEDNA HRANA

Bezbedna hrana znači minimiziranje rizika, koji ne mogu u potpunosti da budu iskorenjeni, no, kada se postave visoki standardi ide se u prilog za bezbednu hranu. Pri određivanju da li je

hrana bezbedna, treba da budu uzeti normalni uslovi za upotrebu hrane kod potrošača, kao i informacije koje dobija. Upravljanje bezbednošću hrane znači da su pod kontrolom faktori koji mogu da izazovu opasnosti. Tako na primer hrana može da bude kontaminirana toksičnim hemikalijama u preduzeću ili iz okoline, od zemlje, za vreme žetve, skladiaranja ili transporta. Nebezbedan je proizvod gde se nađe parče plastike. U objektima za hranu treba da se primenjuje higijena i adekvatna temperatura za čuvanje hrane.

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 ostatka od veterinarskih lekova koji ostaju u hrani koja se nudi potrošaču. Za dodatke u ishrani (boje, zaslađivači, emulzije, zgusnivači, agensi za želea), primenjuju se specifična pravila. Druga pravila se primenjuju kod minerala i vitamina u zamenu 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 naznačeno na etiketi. Genetski modificirana hrana ne sme da ima negativne efekte na čovekovo zdravlje i životnu sredinu. Treba da bude naglašeno da je proizvedena sa genetski modificiranim organizmom. Potrebno je da bude istaknuto i mesto proizvodnje.

Potrošači treba da znaju koji su proizvodi hranljivi, zdravi i bezbedni. Treba da budu informirani za sve rizike po njihovo zdravlje. Postavljaju se uslovi za higijenu hrane, a pri tome treba da se poštuje princip za bezbednost hrane, gde primarnu odgovornost imaju operatori sa hranom. Bezbednost hrane treba da se obezbeđuje u proizvodnji, distribuciji hrane. Treba da bude obezbeđeno održavanje hrane na određenoj temperaturi posebno kada je reč o zamrznutoj hrani. Principi za analizu opasnosti i kritične kontrolne tačke, zajedno sa dobrom higijenskom praktikom pojačava odgovornosti operatora. Proizvođači i trgovci hranom mogu u prometu da stave dodatke u ishrani, za posebnu nutritivnu upotrebu, hrana u kojoj su dodati vitamini i minerali koji ispunjuju bezbednost hrane, samo po prethodno dobivenom mišljenju Agencije da su ispunjena traženja za bezbednost. Može da se stavi u promet hrana i sastojci hrane koji su proizvedeni sa inoviranim tehnologijama, koje ispunjavaju traženja za bezbednost. Proizvođači i trgovci hranom mogu da proizvode hranu sa upotrebom jonizirajućeg zračenja po prethodno dobivenog odobrenja za proizvod od strane Agencije. Operatori hranom koji proizvode i stavljaju u promet aditive, enzime za hranu i aromu, treba da ispune odredbe na osnovu zakona. A proizvodi i materijali koji dolaze u kontakt sa hranom treba da poštuju pravila i ne smeju da prenose svoje sastojke u hrani u količinama koje mogu da ugroze čovekovo zdravlje, da izazovu promene u sastavu hrane i da izazovu lošije karakteristike hrane. Nepakovani proizvodi izloženi su spoljnjom delovanju, kao i nehigijenskom rukovanju. Hleb treba da bude pakovan i označen u duhu zakonskih propisa. Potrebno je da bude označena i njegova težina. Ovo je od važnosti za potrošače sa specifičnim zdravljem.

Nije dozvoljeno reklamiranje hrane sa podacima o lekovitim svojstvima povezanih za prevenciju ili lečenje bolesti, izjave koje se odnose na odstranjivanje ili sprečavanje bolesti, izjavi trećih lica, slike lica u medicinskoj uniformi kao i podaci koji navode da se bolest tretira sa hranom.

Kriza sa bezbednost hrane 90-tih godina je pokazala da treba hrana da se ima stalno pod kontrolom, tj. da se vodi računa šta ulazi u našu ishranu. Evropska Unija ima stroga pravila za svaki vid hrane. Mora da se pravi kontrola kvaliteta hrane. Sistem za brzo informiranje i predočenje za hranu i hranu za ishranu životinja je sistem koji je uspostavila Evropska Unija, sa ciljem da se otkrivaju opasnosti koje ugrožavaju bezbednost, kao i brzu razmenu informacija za preduzete mere za bezbednost hrane. Svaka zemlja koja je deo sistema RASFF (Rapid Alert System for Food and Feed) treba da informira Evropsku komisiju za svaki rizik koji dolazi od hrane i hranu za ishranu životinja koje ugrožavaju zdravlje kao i na mere za povlačenje iz prometa, uništavanje. Generalni direktorat za zdravlje i potrošače ima otvoren RASFF prozor za Republiku Makedoniju, ima lice za kontakt, koje sledi sve novine u vezi sa rizikom koji proizilazi iz hrane i dostavlja informacije do Odeljenja za komunikaciju sa rizikom. Ovo odeljenje šalje informacije do Odeljenja za inspekciski nadzor za hranu, a inspektori postupaju po informacijama i povratno informiraju za postupke.

Dr Ivana Bilbilovska

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. Autor je oko trideset radova u nedeljnom listu "Forum", a ima i radove u koautorstvu na međunarodnim konferencijama.



Primena HACCP je kompatibilna sa primenom sistema upravljanja kvalitetom ISO 9000. Oni su uslov za razvoj makedonske ekonomije, a bezbedni i kvalitetni proizvodi plasiraju se na globalno tržištu. Menadžeri i zaposleni treba da se motiviraju i educiraju za primen HACCP principa koji su u funkciju da se upravlja sa kvalitetom hrane, da se smanjuju gubitci u proizvodnji i povećanje profita.

Bezbedna hrana se razlikuje od kvalitetne hrane. Svaka hrana može da bude kvalitetna, no da ne bude bezbedna ili obratno, da bude bezbedna, a nekvalitetna. Svi se slažu da je najbolje hrana da bude i kvalitetna i bezbedna. Bezbedna hrana je zaštita za potrošače.

U Republici Makedoniji se proizvodi zdrava hrana i njena bezbednost je na visokom nivou. Upotreba pesticida i hemijskih sredstava je u dozvoljenim količinama. Naše zakonodavstvo prati nova pravila na stranom tržištu koja se odnose na bezbednost hrane i pravi zakonske izmene. Ministarstvo za ekonomiju vodi program za finansiranje troškova za standarde. Strategije u oblasti kvaliteta razvijaju se regulatorno i operativno. Radi se na dogradnji poslovnog sistema upravljačkim sistemima, a efekti su rezultati u pogledu efikasnosti i konkurentnosti na globalnom tržištu, viša cena, profitabilnost, imidž kompanija, zapošljavanje, efektivno radno vreme i dr.

Na bezbednost hrane deluju i higijenske navike potrošača. Postoji tendencija za povećanje organske proizvodnje, što povećava sigurnost kod potrošača za bezbednost hrane.

Preparati koji se prodaju na tržištu i upotrebljavaju se kod nas su na zelenoj listi, tj. dozvoljeni su u EU. Na visokom nivou je i sistem za kontrolu, a imamo i monitoring program koji su usaglašeni sa evropskim standardima od važnosti i primenjuju se u proizvodnji, čuvanju i manipulaciji sa hranom. Potrošači treba da čitaju deklaraciju, pa ukoliko proizvod sadrži više dodataka, boje, zaslađivače, toliko je proizvod manje kvalitetan.

U domenu bezbednosti hrane u Republici Makedoniji ne postoje žalbe, jer se primenjuje detekcija carine kada se uvozi hrana. Postoje i nadležni Državni tržišni inspektori i Agencija za hranu, koji se brzo informiraju o problemu.

MERENJE KVALITETA HRANE

Upravljanje kvalitetom traži stalno utvrđivanje kvaliteta hrane preko različitih karakteristika važnih za bezbednost hrane. Potrebno je da menadžment kontrolira rizične faktore, da ima preventivni, a ne reaktivni pristup za kvalitet hrane. Merenje kvaliteta i bezbednosti hrane se utvrđuje: merenjem, praćenjem, ocenjivanjem i kontrolom određenih sastojka u hrani, situacija sa hranom koja omogućava ispunjenje opštih i posebnih uslova za bezbednost hrane. Merenjem se ukazuje na preventivno delovanje. Podatci o bezbednosti hrane su javno dostupni, osim ako je sa zakonom drukčije određeno. Direktor Agencije propisuje kontrolu hrane, uzimanje mustri (na mestu destinacije), verifikaciju bezbednosti hrane usaglašene sa propisima za bezbednost hrane. Ako se utvrdi bilo kakva opasnost po život i zdravlje ljudi, izdaje naredbu za hitno i neodložno ostranjivanje utvrđenih nedostataka. Neophodna je kontrola u svim fazama proizvodnje, prerade i distribucije hrane da bi se utvrdilo da li je proizvodni proces pod kontrolom. Ukoliko se utvrdi da proces nije pod kontrolom, treba da budu odstranjeni utvrđeni nedostaci i da se eliminiraju rizični faktori. Treba da se zna kako ljudi, oprema, metodi i hrana deluju uzajamno. Neophodne su i mere za kontrolu kojim se eliminira opasnost po bezbednost hrane.

Statistička metodologija merenja kvaliteta je nova metodologija. Merenje omogućava da se utvrdi varijabilitet, da budu otkriveni problemi, kao i da se radi na unapređenju kvaliteta hrane donošenjem boljih odluka. Za kontrolu kvaliteta hrane uzimaju se slučajno odabrani uzorci, a zasniva se na testiranju preko kontrolne karte. Oni treba da obuhvate dovoljan broj jedinica hrane čije se dimenzije ili neke numeričke karakteristike kontrolišu. Javlja se varijabilitet mernih obeležja, a kvalitet se svodi na ocenu zakona verovatnoće tih obeležja i njihovih parametara. Statistička kontrola kvaliteta 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 slučaju se koriste karte za atributivne karakteristike, a ocene se prave opisno, koje su manje precizne od numeričkih, no brzo se dobijaju. Kontrolne karte su statistički testovi, koji su prilagođeni kontroli hrane, koje se ostvaruje testiranjem hipoteze o pripadnosti jedinica čiji varijabilitet se kreće između donje i gornje kontrolne granice. 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 se pravi preko aritmetičkih sredina uzoraka. Ocenjuju se parametri aritmetička sredina i standardna devijacija. Aritmetička sredina se izračunava za svaku grupu uzoraka formulom:

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$
 $\bar{X}$ = sredina za svaki stratum uzoraka koliko ih je na broju. Zatim se na osnovu

dobijenih aritmetičkih sredina izračunava se aritmetička sredina aritmetičkih sredina (ukupna sredina): $\bar{\bar{X}} = \frac{\sum \bar{X}}{N}$. Dobivena vrednost predstavlja centralnu liniju kontrolne karte za aritmetičku sredinu. Naredno, izračunava se aritmetička sredina intervala varijacija (razlika između najveće i najmanje jedinice u uzorku) na sledeći način: $M_i = \frac{\sum i}{N}$. Pri tome je M_i aritmetička sredina intervala varijacija. Zatim se izračunavaju kontrolne granice za aritmetičku sredinu, koje se prave sa tri standardne greške ($\pm 3\sigma_x$), koriste se koeficijenti za izračunavanje kontrolnih granica (A, B_1, B_2). Kontrolne granice aritmetičke sredine se dobijaju: $L_{1,2} = \bar{\bar{X}} \pm 3\sigma_x$ $3\sigma_x = M_i A$ $L_{1,2} = \bar{\bar{X}} \pm M_i A$ gde je A koeficijent (parametar), čija vrednost zavisi od broja jedinica u uzorku. Prva etapa je da se odrede granice koje definišu bezbednost hrane, a zatim se nanose aritmetičke sredine i standardna devijacija izvučenih uzoraka. Proverava se dali su sve vrednosti sa odgovarajućim rizikom greške nalaze u intervalu ograničenom kontrolnim granicama L_1 i L_2 . Odstupanje podataka izvan utvrđenih granica pokazuje da su nastale opasnosti po bezbednost hrane, da proizvodni proces nije pod kontrolom, jer deluju sistematski faktori. Nijedna tačka ne bi trebala da bude izvan kontrolnih granica. Centralna linija pokazuje centralne tendencije. Kada su tačke oko centralne linije, kvalitet je pod kontrolom. Odstupanja od centralne linije su posledica delovanja slučajnih faktora varijacije. Njegove karakteristike su stabilne. Približavanje vrednosti prema gornjim kontrolnim granicama karte za aritmetičku sredinu znači odstupanje od proseka (slabiji kvalitet), a približavanje ka donjoj granici znači smanjenje varijabilnosti kontroliranog svojstva, postoji dobar kvalitet proizvoda. Konstruirane karte su osnova za kontrolu hrane i sledećih serija proizvodnje, čiji se rezultat upoređuje sa polaznim stanjem, a menadžment treba da postavlja interval vrednosti. Sledi da se utvrdi šta sve može da bude napravljeno, kako bi bile donete pravilne odluke za kvalitet hrane. Utvrđene tačke mogu da ukažu na potencijalni problem rezultat sistematskog faktora, a problem treba da bude prebačen na menadžment za dalju analizu i korekciju pre nego što izazovu bolest. Treba da se produži sa kontrolom kvaliteta.

U toku proizvodnog procesa treba da se kontrolira i njegov varijabilitet (M-karta), koj se iskazuje intervalom varijacija, koji se jednostavnije dobija u odnosu na standardnu devijaciju, a daje dobre informacije o disperziji vrednosti kontrolnog obeležja kvaliteta hrane.

Atributivna obeležja kvaliteta ne mogu da se mere, zato se iskazuju opisno. Kvalitet hrane u takvim slučajevima se ocenjuje relativnim učešćem neispravnih proizvoda ili apsolutnim brojem neispravnih u odnosu na ukupne proizvode, tj. proporcijom neispravnih proizvoda. Verovatnoća u njemu da se nađe k neispravnih proizvoda jednaka je binomnom zakonu verovatnoće. Zatim se izračunava standardna greška proporcije i utvrđuju se kontrolne granice karte za proporciju neispravnih proizvoda sa tri standardne greške sa verovatnoćom od 0,9973, uz rizik za broj neispravnih proizvoda od 0,002. Broj neispravnih proizvoda u jednom primerku obeležavamo sa l a obem uzorka sa n . Proporcija neispravnih proizvoda se dobija

$$p = \frac{l}{n}, \text{ a u svim uzorcima } \bar{p} = \frac{\sum l}{\sum n}. \text{ Standardna greška proporcije se izračunava: } \sigma_p = \sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n}}.$$

Kontrolne granice za proporciju neispravnih proizvoda utvrđuju se formulom: $L_{1,2} = \bar{p} \pm 3\sigma_p$.

Centralna linija i kontrolne granice se unose u kontrolnu kartu, a zatim se unose podatci za proporciju izabranih uzoraka. Kvalitet je najbolji kada proporcija neispravnih proizvoda $p = 0$, kao i sve što je bliže do donje kontrolne granice je dobar kvalitet, a prema gornjoj granici ili izvan gornje granice označava poremećaj u proizvodnom procesu, tj. delovanje sistematskog

faktora koji treba da bude utvrđen i odstranjen, zatim se pravi novi obračun, crta kontrolna karta i njena pravilna analiza. Najjednostavnije za analizu su kontrolne karte kod kojih je kvalitet proizvoda izvan statističke kontrole, proces je nestabilan, nije pod kontrolom. Kada su sve tačke u domenu kontrolnih granica, tj. dobivena kontrolna karta na kojoj je proces unutar statističke kontrole, ne mora značiti da je takav proces prihvatljiv od strane statističara. Može da se desi da se tačke u nizu nalaze sa gornje ili donje strane, centralne linije. Takav izgled kazuje da nam se u procesu dešavaju nepravilnosti koje treba da budu korigirane.

Karte za atributivna obeležja su ekonomičnije od karata za numerička obeležja, jer kod njih se pravi kontrola samo na osnovu jedne karte, a može istovremeno da bude kontrolirano veći broj obeležja.

Menadžment je zainteresiran za varijabilitet performansi i treba da primeni strategije za poboljšanje procesa, smanjenjem varijabiliteta, odstranjivanjem razloga nestabilnosti i da se pretvori u stabilni proces. Kada nisu dobri dobiveni rezultati, vraćaju se na poboljšanje. Ovo je uslov da se konkuriše na domaćim tenderima u javnim nabavkama. Ovome treba dodati potrebu za povećanjem makedonskog izvoza, strana tržišta mogu da se osvoje kada su makedonska preduzeća konkurentna u pogledu kvaliteta, t
j. rade po propisanim normama i imaju međunarodne standarde koji su za kvalitet od posebnog značenja. Makedonska preduzeća treba da podignu svoj ugled i na domaćem i inostranom tržištu da stvore zadovoljstvo kod svojih klijenata, da obezbede zaštitu zdravlja proizvodnjom bezbedne i kvalitetne hrane aktivnom kontrolom.

ZAKLJUČAK

Imperativ makedonskih preduzeća je kvalitet prehranbenih proizvoda. Potreban je kvalitet hrane da bi se izbegle bolesti izazvane hranom. Neophodan je efektivni i efikasni rad prehranbenih preduzeća, kao i nastojanje za povećanom konkurentnošću, da bi se osvajali strogi zahtevi globalnog tržišta i da se povećava profit preduzeća.

Makedonska preduzeća rade na unapređenju kvaliteta prehranbenih proizvoda i dobijanju sertifikata za kvalitet. Svesni su da treba da izdvajaju sredstva za unapređenje kvaliteta hrane, posebno za proizvode koji se prodaju na globalnom tržištu, gde treba da obezbede međunarodnu platformu. Poznato je da prvo pravilo za bezbednu hranu potiče od nastanka Evropske Unije. Proizvođači treba da se usaglase sa velikim brojem pravila, kojima se stvara sigurnost da je hrana bezbedna i kvalitetna.

ISO standardi su najjednostavniji put za postizanje svetskog kvaliteta. Sprovođenjem standardizacije i kontrolom kvaliteta na domaćem tržištu po regulativima Evropske Unije omogućava se plasman hrane na probirljivom evropskom tržištu. Zasniva se na analizi i kontroli opasnosti kojima su izložene sirovine, opasnosti pri rukovanju, proizvodnji, distribuciji i konzumiranju krajnjeg proizvoda. Kontrolišu se opasnosti koje utiču na bezbednost hrane, a sistem upravljanja kvalitetom i bezbednosti hrane zasnovani su na prevenciji uspostavljanja higijenske prakse u proizvodnji hrane.

Imamo i monitoring program koji je od važnost i primenjuje se u proizvodnji, čuvanju i manipulaciji sa hranom. Potrošači treba da čitaju deklaraciju, pa ukoliko proizvod sadrži više dodataka, boje, zaslađivače, toliko je proizvod manje kvalitetan. U našoj zemlji se proizvodi zdrava i bezbedna hrana, a postoji i tendencija za povećanje organske proizvodnje, što povećava sigurnost kod potrošača za bezbednost hrane.

Kontrolu kvaliteta hrane u procesu proizvodnje i distribucije sprovode stručnjaci obučeni da kontrolišu kvalitet, savesno i u svim fazama proizvodnje. Kvalitet se unapređuje tekućom kontrolom kvaliteta hrane, kako bi bile otkrivene greške (odstupanja od predviđenog kvaliteta hrane).

Osnovni alat za tekuću kontrolu hrane su karte sa izračunatim statističkim kontrolnim granicama slučajnog varijabiliteta, odnosno stabilnosti procesa proizvodnje, koje služe kao merilo prihvatljivog kvaliteta, kada ne može ništa da se učini za dalje poboljšanje tih uslova, pa se tako unapređuje kvalitet. Zato je kontrola kvaliteta važan instrument u poboljšanju kvaliteta, kada se javljaju variranja izazvana od slučajnih i sistematskih faktora.

LITERATURA

- [1] Agencija za hrana i veterinarstvo. (2014) Vodič za HACCP principi za operatorite so hrana, osobeno vo ugostitelskata dejnost, Skopje, str. 5-12
- [2] Apostolski, V. (2014) ISO Standardi vo Makedonija. Retrieved (March 12, 2014) from <http://isoconsulting.mk/iso-standardi-vo-Makedonija/>
- [3] Bilbilovska, G. (2006) Ekonomska statistika. Ekonomski fakultet, Skopje, str. 225-243
- [4] Bilbilovska, G., Bilbilovska, I. (2014) Totalni menadžment kvaliteta i razvoj makedonske ekonomije, FBIM Transactions, Beograd, str. 31-43
- [5] Evropska zajednica (2004) Evropa vo dviženje-od farma do trpeza, bezbedna hrana za potrošuvачi vo Evropa, Brisel, str. 1-5
- [6] Institut za standardizacija na Republika Makedonija: (2006) Pravilnik za organizacija i rabota na institutot za standardizacija na Republika Makedonija, Skopje, str.1-3
- [7] Njubold, P., Karlson, V.L., & Torn, B. (2010) Statistika za biznis i ekonomija. (prevod), Magor, Skopje, str. 737-747
- [8] Služben list Republike Makedonije br 41/2009 (2009) Zakon o bezbednosti hrane, Skopje, str.5-19
- [9] Živković, N. (2010) Integrisani menadžment sistemi. FON, Beograd, str.135-137

POBOLJŠAN KVALITET ANALITIČKIH MERENJA U JUGOISTOČNOJ EVROPI : DOPRINOS MEĐULABORATORIJSKIH ISPITIVANJA I CELOŽIVOTNOG OBRAZOVANJA

IMPROVED QUALITY OF ANALYTICAL MEASUREMENT IN SOUTH-EASTERN EUROPE : CONTRIBUTION OF INTERLABORATORY STUDIES AND LIFELONG EDUCATION

Dragan Manojlović⁸⁹
Marija Todorović⁹⁰
Vojin D. Krsmanović⁹¹

Abstract *In order to improve the quality of chemical analyses in South-Eastern Europe ten interlaboratory studies of water were organised in the period 2002-2014. About seventy laboratories from Greece, Montenegro, Republic of Srpska - Bosnia and Herzegovina, Romania and Serbia took part in them. In all regional interlaboratory studies the task for participants was to determine phenol, COD or several trace elements.*

Key words: *Interlaboratory study, Phenol, Trace element, Water analysis, Lifelong education*

Sadržaj: *U cilju poboljšanja kvaliteta hemijskih analiza u Jugoistočnoj Evropi organizovano je deset međulaboratorijskih ispitivanja vode u periodu 2002-2014.godine. Učestvovalo je oko 70 laboratorija iz Crne Gore, Grčke, Republike Srpske - Bosne i Hercegovine, Rumunije i Srbije. U svim regionalnim međulaboratorijskim ispitivanjima zadatak učesnika bio je da odrede fenol, HPK ili nekoliko elemenata u tragovima,*

Ključne reči: *Međulaboratorijsko ispitivanje, Fenol, Element u tragovima, Analiza vode, Celoživotno obrazovnje*

1. INTRODUCTION

In order to improve the quality of chemical analyses the group of professors and researchers at the Faculty of Chemistry, University of Belgrade initiated a long range project based on European and international experiences [1]-[2]-[3] which included organisation of interlaboratory studies and education of laboratory staff in chemical laboratories in industry, research institutes and public health institutes. It was important as human errors represent about 25% of all errors in chemical and similar analysis [4]. Five interlaboratory studies of water were organised in the period 1995-2000 with about 40 participating laboratories from Serbia [5]. Consultations among several scientists and the Round Table Discussion on Interlaboratory Measurements organised within the 2nd International Conference of the Chemical Societies of the South-Eastern European Countries "Chemical Sciences for Sustainable Development" [6] stressed the need for permanent long-term activities in the region as well as the organization of the regional interlaboratory studies. Therefore, ten regional interlaboratory studies were organised in the period 2002-2014 in order to improve the quality of water analyses in South-

⁸⁹ Faculty of Chemistry, University of Belgrade, POB 51, 11158 Belgrade 118, Serbia

⁹⁰ Faculty of Chemistry, University of Belgrade, POB 51, 11158 Belgrade 118, Serbia

⁹¹ Faculty of Chemistry, University of Belgrade, POB 51, 11158 Belgrade 118, Serbia

Eastern Europe. Interlaboratory studies could be recognised as joint research project and also as a part of lifelong education. They are very important as in modern society there is a great demand for rapid, accurate and precise chemical analyses. The environmental analyses as well as the globalization of trade require even higher quality of analyses. For example, the quality of various goods must be determined and they are important for international trade. In the late '80s it was found that in most developed countries in Europe many chemical and similar laboratories did not satisfy the societal needs. Sometimes, the results of analyses were inaccurate or they were obtained too late or the results analyses made in the laboratory of seller differed significantly from corresponding results from the laboratory of buyer. The situation was worse in less developed countries where the laboratories usually were not equipped with modern scientific instruments for chemical and similar analyses.

In order to improve the quality of chemical analyses in Europe it was necessary to introduce the quality system based on the ISO 9000 standards in laboratories and to establish the system of accredited laboratories [4]. Laboratory accreditation can be at national, regional or international level. The criteria for accreditation cover all aspects of laboratory's operations. Participation in interlaboratory studies is one of the essential requirements for accreditation. As the consequence, the number of interlaboratory studies increased considerably in '90s and 21st century, mostly in developed countries [4]. The interlaboratory studies could be organised at national, regional or international level. EURACHEM – A focus for Analytical Chemistry in Europe was also established in 1989 (Serbia joined in 2013 as observer).

In Europe ISO 9000 standards were adopted in 1987. European system of accredited laboratories was established and International Measurement Evaluation Programme (IMEP) organised by EU Joint Research Centre-Institute for Reference Materials and Measurements (in Geel, Belgium) started in 1989. It was IMEP-1 on determination of lithium in serum. The first IMEP programme for determination of trace elements in water was IMEP-3 and it was organised during 1991-1993. It included corresponding interlaboratory study like all other IMEP programmes.

In 1991, only four years after Europe, ISO 9000 series of standards were adopted in Serbia and Yugoslavia as JUS ISO 9000 standards. However, the implementation of standards was not so efficient.

**Professor Dragan
Manojlovic, Ph.D.**

Born on 11th June 1961,
Bijeljina, Republic of
Srpska.

EDUCATION

B.Sc. Chemistry,
University of Belgrade,
Faculty of Chemistry,
Serbia, 1989

M.Sc. Chemistry, University of Belgrade, Faculty
of Chemistry, Serbia, 1995

Ph.D. Chemistry, University of Belgrade, Faculty
of Chemistry, Serbia, 2004

PROFESSIONAL ACTIVITIES

Project leader of the Project 172030 financed
by the Ministry of Education, Science and
Technical Development of the Republic of
Serbia.

Researcher in the European project FCUB-
ERA 256716.

SCIENTIFIC INTEREST

Instrumental analytical chemistry,
Electrochemistry, Environmental chemistry

PUBLICATIONS

More than 100 papers published in scientific
journals or in the proceedings of conferences,
symposia, etc. Author of the university textbook
in Electroanalytical Chemistry.



2. MATERIALS AND METHODS

The International Scientific Committee with professor dr. Anastasios Voulgaropoulos as the Chairperson organised and evaluated regional interlaboratory studies of water. The samples for all regional interlaboratory studies were prepared from filtered water of the river Danube near Belgrade by addition of corresponding substances. It was done by the Team for Serbia at the Faculty of Chemistry, University of Belgrade. In all regional interlaboratory studies the task for participants was to determine some or all trace elements (Al, As, Cd, Cu, Mn, Fe, Pb and Zn) in the samples. Furthermore, participants in regional interlaboratory studies had also to determine chloride, sulphate, phosphate, nitrate, nitrite, ammonium ion, oil, phenol and chemical oxygen demand (COD) in samples based on Danube water. In each interlaboratory study the participants could freely select the elements for analysis and the analytical methods. Full confidentiality was guaranteed with the respect the link between results and participants' identity.

Within the interlaboratory study all participating laboratories independently analyse the portion of the same sample and later compare their results. For participants the interlaboratory studies are important as they provide information on the quality of his/her result, how close are the results to the true value, are there some systematic error, etc.

Interlaboratory studies could be recognised as joint research project and also as a part of lifelong education. In Serbia there were three meetings with participants were organised within each interlaboratory study. The first meeting was used for distribution of samples and instruction of participants. The second and the third meeting were mainly used for the discussion of results of domestic and international participants, respectfully. The meetings with participants of interlaboratory studies were also used for some lectures on new analytical methods or demonstration of modern laboratory instruments as well as for distribution of information/relevant literature (new books, papers, internet sites). The meetings also enabled professional discussions on analytical methods, instruments, equipment, etc.

All participants who submitted their results in time received the certificate of participation in the certain interlaboratory study. They also received the Final report with results of all participants, statistical analyses and evaluation. Occasionally all participants also received various scientific papers and other literature relevant for interlaboratory studies of water and traceability in chemical analyses were given to participants (printed version or CD).

Professor Marija Todorovic, Ph.D.

Born in 1937, Belgrade, Serbia

EDUCATION

B.Sc. Chemistry, University of Belgrade, Faculty of Sciences, Serbia, 1962

M.Sc. Chemistry, University of Belgrade, Faculty of Sciences, Serbia, 1967

Ph.D. Chemistry, University of Belgrade, Faculty of Sciences, Serbia, 1974

PROFESSIONAL ACTIVITIES

Research and teaching at various positions (from assistant to full professor), 1963-2003, Faculty of Science and Faculty of Chemistry, University of Belgrade, Serbia.

Retired in 2003, but still active as researcher in domestic and international chemistry projects.

SCIENTIFIC INTEREST

Analytical chemistry, Spectroscopy, Environmental chemistry.

PUBLICATIONS

More than 100 papers published in scientific journals or in the proceedings of conferences, symposia, etc.



About seventy laboratories took part in ten interlaboratory studies organized in the period 2002-2014. Four laboratories were from Greece: B'Division of Thessaloniki, General State Chemical Laboratory, Thessaloniki, Department of Analytical Chemistry, Aristotle University of Thessaloniki; Department of Chemistry, University of Ioannina, Ioannina and Thessaloniki Water Supply and Sewerage Organisation, Thessaloniki. Three laboratories were from Montenegro: Hydrological and Meteorological Service of Montenegro, Podgorica; Institute for Public Health, Podgorica and PI Centre for Ecotoxicological Research of Montenegro, Podgorica. Two laboratories were from the Republic of Srpska - Bosnia and Herzegovina: Institute for health protection of the Republic of Srpska, Banja Luka and Water supply and sewerage organisation, Bijeljina. Eleven laboratories were from Romania; Administratia Nationala Apele Romane - Directia Apelor Prut Iasi; ICIA CLUJ NAPOCA, Cluj Napoca; Institute for Energy Research and Development – ICEMENERG, LAICA, Faculty of Chemistry, A.I.I. Cusa University of Iasi, Iasi, Bucharest; National Research and Development Institute for Industrial Ecology (ECOIND), Bucharest; R.A. APA - CANAL "Aquatim", Timisoara; RA AQUASERV, Tg. Mures, Jud Mures; S.C. APA CANAL 2000 S.A., Pitesti; SC APA NOVA, Comuna Chiajna, Jud Ilfov; S.C. ROMPETROL REFINING, Navodari and S.C. RULMENTUL S.A., Brasov). Other laboratories were from Serbia: A.D. Bio-ecological Center, Zrenjanin; ANAHEM, Belgrade; Copper Mill, Sevojno; DP HIP Azotara - Pančevo, (Nitrogen fertilizer plant), Pančevo; DP HIP Petrohemija – Pančevo (Petrochemical plant), Pančevo; Enoloska stanica, Vršac; Faculty of Chemistry, University of Belgrade, Belgrade; Faculty of Technology and Metallurgy, Belgrade; Faculty of Technology, Novi Sad; Geoinstitute, Belgrade; Holding Institute of General and Physical Chemistry, Belgrade; IChTM – Center of Chemistry, Belgrade; Institute for Safety and Preventive Engineering, Novi Sad; Institute for Technology of Nuclear and Other Mineral Raw Materials, Belgrade; Institute for Water Development "Jaroslav Černi", Belgrade; Institute of Public Health (Belgrade, Čačak, Kosovska Mitrovica, Kragujevac, Kraljevo, Leskovac, Niš, Novi Sad, Pančevo, Podgorica, Požarevac, Subotica, Šabac, Užice, Vranje, Zaječar, Zrenjanin); Institute of Public Health of Serbia, Belgrade; "Knjaz Miloš" - Laboratory, Arandjelovac; "MOL", Joint Stock Company for Chemistry, Biotechnology and Consulting, Belgrade; NIS – Naftagas, Central Laboratory, Novi Sad; NIS – Oil Refinery Pančevo, Pančevo; Petnica Science Center, Valjevo; Serbian Environmental Protection Agency, Belgrade; Sojaprotein A.D., Bečej; "ZORKA" – Chemical Industry, Research Center, Šabac; "ŽUPA" – Chemical Industry, Kruševac; Veterinary institute, Belgrade; Veterinary institute, Kraljevo; Water Supply and Sewage, Belgrade; Water Works "NAISSUS", Niš; Water Works, Kruševac; Water Works, Novi Sad; Water Works, Pančevo; A.D. Bio-ecological Center, Zrenjanin.

Mr. Vojin Krsmanovic, M. Sc.

Born on 18th February 1947.

EDUCATION

B.Sc. Chemistry, University of Belgrade, Faculty of Sciences, Serbia, 1989

M.Sc. Chemistry, University of Belgrade, Faculty of Sciences, Serbia, 1995

PROFESSIONAL ACTIVITIES

Research and teaching at various position 1990-2014, Faculty of Science, University of Belgrade, Serbia.

Formally retired in 2012, but still active as researcher at the Faculty of Chemistry, University of Belgrade, Serbia

SCIENTIFIC INTEREST

Industrial chemistry and Environmental chemistry: analyses of water, soil and fuels (including oil shale), introduction of quality system based on ISO 9000 standards.

Chemical Education: problem solving, student projects (in school and as out-of-school activity), use of computers and internet in teaching/learning chemistry.

PUBLICATIONS

More than 90 papers published in scientific journals or in the proceedings of conferences, symposia, etc.



All results were analysed using the same methods as in the interlaboratory studies organised by IRMM-JRC (Institute for Reference Materials and Measurements: EU-Joint Research Centre, Geel, Belgium) within IMEP (International Measurements Evaluation Programme) [1]-[2]-[3]-[7]. Cochran and Grubbs test were also used as well as graphic presentation of results using the Youden method [8]. Reproducibility (R) and repeatability (r) were calculated according to the British standard BS 5497: Part I: 1987 (ISO 5725: 1986) [9].

3. RESULTS AND DISCUSSION

Interlaboratory studies are important for the improvement of the quality of determination of various chemical parameters. Accurate chemical analyses are necessary for the investigation of the quality of natural or wastewater as well as for the monitoring of wastewater treatment. The results for determination of lead, cadmium manganese, copper and zinc were presented earlier [10]-[11]. In this paper the results for determination of phenol were discussed. Phenol is dangerous pollutant which sometimes appeared in the river Ibar.

Eighteen participants in the 4th Regional Interlaboratory Study "WATER ANALYSIS-2008" took part in the determination of phenol in water. Different methods were used: gas chromatography, liquid chromatography and spectroscopy. It is convenient to present results in the ascending order (Fig. 1) as in IMEP studies [1]-[2].

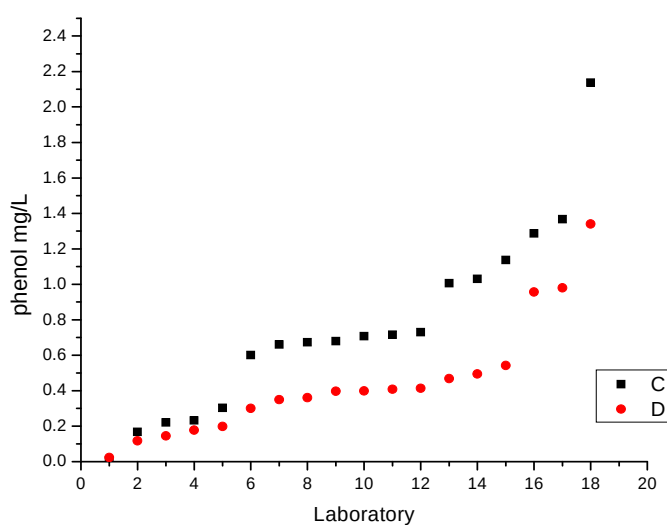


Figure 1. Results of phenol determination (mg/L) in samples C and D

Then the results which were obviously too low or too high were discarded. The remaining results were subjected to Cochran and Grubbs test which also eliminated some results. The results which were not eliminated in such way became the accepted results and they were used for calculation of the median, mean and standard deviation (Table 1) as well as for further analysis.

Better information on the quality of results could be obtained by the use of Youden graphical method [8]. The same method was applied for evaluation of international interlaboratory studies of water (IMEP-3, IMEP-6 and IMEP-9) organised by experts of the European Commission – Institute for Reference Material and Measurements [1]-[2]. Results for phenol determination were presented in Figure 2.

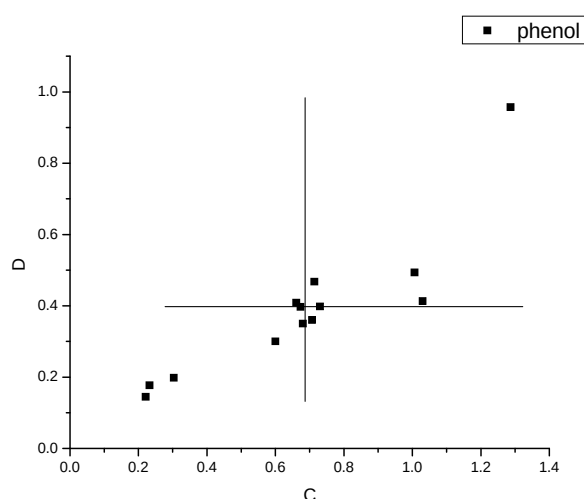


Figure 2. Youden diagram for phenol determination (mg/L) in samples C and D

This graph was prepared by drawing the x-axis at the bottom and laying off on this scale the results for sample C. Similarly, the y-axis corresponded to the scale with the results obtained for sample D. In such diagram each laboratory was represented with one point (its results for sample C and D were the coordinates). New coordinate system was made by adding two lines: one, parallel with y-axis was made to go through the median of the results for sample C and another, parallel with x-axis, was made to go through the median of the results for sample D. The best laboratories had the position close to the crossing of median lines. Diagonal grouping of results indicated that some laboratories made systematic errors, i.e. they found too low or too high values for both samples (Figure 2).

Similar conclusion on improvement of the accuracy of results could be obtained by calculating the reproducibility (R) and repeatability (r) were according to the British standard BS 5497: Part I: 1987 (ISO 5725: 1986) [9].

	PHENOL (mg/L)	
	C	D
Sample		
Number of results	18	18
Number of accepted results	13	15
Median	0.677	0.397
Mean	0.680	0.381
Standard deviation	0.311	0.205
Repeatability (r)	0.054	0.042
Reproducibility (R)	0.872	0.575

Table 1. Reproducibility (R) and repeatability (r) for determination of phenol

Repeatability referred to the agreement of results from the same operator/laboratory while the reproducibility corresponded to the agreement among different operators/laboratories. Both values were related to standard deviations of corresponding results – if values of r and R were smaller the agreement among results was better. The results were presented in Table 1.

4. CONCLUSIONS

Interlaboratory studies are important for the improvement of the quality of chemical analyses, accreditation of laboratories and the introduction of quality system based on the ISO 9000 standards in chemical laboratories. Ten regional interlaboratory studies, which included determination of trace elements in Danube water as the sample matrix, were generally successful and useful for all participants. There was a good agreement between the results of most laboratories obtained for determination of phenol. Comparison of the results obtained in several interlaboratory studies indicated improved performance with time. Furthermore, interlaboratory studies contributed to lifelong education of participants. Meetings with participants were used for some lectures on new analytical methods or demonstration of modern laboratory instruments as well as for distribution of information and relevant literature. Participants found the interlaboratory study useful and expressed the need to continue with this kind of regional co-operation in the future.

Acknowledgements

This research was partially supported by the Ministry of Science and Environmental protection of the Republic of Serbia (Project 1941; Chemistry). Authors are thankful to professor dr. A. Voulgaropoulos from the Department of Analytical Chemistry, Aristotle University of Thessaloniki, Greece and dr. Liliana Cruceru from the National Research and Development Institute for Industrial Ecology (INCD ECOIND) Bucharest, Romania for many years of successful co-operation in the International Committee for interlaboratory studies in South-Eastern Europe.

REFERENCES

- [1] Lamberty, A., Van Nevel, L, Moody, L.J.R, De Bievre, P. (1996) The IRMM – International Measurement Evaluation Programme (IMEP), IMEP-3: International comparison of trace elements measurements in synthetic and natural water, *Accred. Qual. Assur.*, 1, 71-82.
- [2] Horowitz, W. (1983) Protocol for design, conduct and interpretation of collaborative studies, *Pure and Appl. Chem.*, 60, 855-864.
- [3] Thompson, M., Wood, R. (1993) The international harmonized protocol for the proficiency testing of (chemical) analytical laboratories, *Pure and Appl. Chem.*, 65, 2123-2144.
- [4] Broderic, B.E. et al. (1991) *Euroanalysis VII – Reviews on Analytical Chemistry*, Springer – Verlag, pp. 523-542.
- [5] Todorovic, M., Pfendt, P.A., Manojlovic, D., Krsmanovic, V.D. (2000) Medjulaboratorijska uporedna ispitivanja voda u monografiji *Kontrola kvaliteta voda u okviru upravljanja kvalitetom* (Dalmacija, B., urednik) Prirodno-matematički fakultet, Institut za hemiju, Novi Sad, 540-546.
- [6] Round Table Discussion on Interlaboratory Measurements (2000) organized within the 2nd International Conference of the Chemical Societies of the South-Eastern European Countries “Chemical Sciences for Sustainable Development”, Halkidiki, Greece.
- [7] Papadakis, I., Poulsen, E., Taylor, P., Van Nevel, L., De Bievre, P., 1999. The IRMM – International Measurement Evaluation Programme (IMEP), IMEP-9: Trace elements measurements in water - Report to participants, Institute for reference materials and measurements (IRMM), European Commission-JRC, Geel, Belgium.

- [8] Youden, W.J. (1969) *Precision measurements and calibration – Selected NBS papers on statistical concepts and procedures, NBS Special publication 300 – Volume 1*, National Bureau of Standards, Washington, U.S.A, pp. 133-1 – 137 –5.
- [9] British Standard, Precision of test methods (1987) – Part I. Guide for determination of repeatability and reproducibility for a standard test method by interlaboratory tests, BS 5497: Part 1; ISO 5725.
- [10] Voulgaropoulos, A., Todorovic, M., Cruceru, L., Manojlovic, D., Trbovic, D., Nesic, B., Krsmanovic, V.D. (2007) Determination of trace elements in Danube water: results of the regional interlaboratory study, *Desalination*, 213, 110-115.
- [11] Voulgaropoulos, A., Todorovic, M., Cruceru, L., Manojlovic, D., Trbovic, D., Nesic, B., Krsmanovic, V.D. (2006) Determination of manganese, copper and zinc in Danube water: results of regional interlaboratory study, *The 2nd International Conference AQUA 2006: Water Science and Technology – Integrated Management of Water Resources*, Athens, Greece.

DEFINIRANJE POVEZANIH OSOBA I NJEZIN UTJECAJ NA OTKRIVANJE NEAUTENTIČNIH ARANŽMANA – SLUČAJ HRVATSKA

RELATED PARTY DEFINITION AND ITS INFLUENCE ON NON- GENUINE ARRANGEMENT DETECTION – CASE OF CROATIA

Ivan Čevizović⁹²
Branka Remenarić⁹³
Ivana Beštak⁹⁴

Sažetak: Razvoj poslovanja i novi modeli strukturiranja grupa rezultiraju neprikladnim regulatornim okvirom za njihovo oporezivanje što može biti izvor izbjegavanja plaćanja poreza. Države, gotovo uvijek, reagiraju promjenom propisa kako bi se onemogućile štetne prakse. Stoga je i u regulativu oporezivanja dobiti u Hrvatskoj uključen mehanizam utvrđivanja autentičnosti aranžmana, odnosno mogućnost da se konstrukcija neke transakcije na način da rezultira manjim porezom, ili potpunim neplaćanjem poreza, proglasi neautentičnom. Osim toga, porezni obveznici moraju dostavljati detaljne informacije o transakcijama s povezanim osobama nadležnim poreznim upravama kako bi se osigurala pravodobne i potpune informacije o transakcijama s povezanim osobama, a koje mogu imati učinak na oporezivanje.

Ključne riječi: BEPS, izbjegavanje plaćanja poreza, neautentični aranžmani, povezane osobe, porez na dobit

Abstract: Business practices as well as new models of structuring groups can lead to the inappropriate regulatory framework regarding the taxation rules applicable to them. This can be used as a base for tax evasion. In such circumstances, national jurisdiction almost always, change their taxation rules in a way to disable harmful practices. Hence, income tax regulations in Croatia include detection mechanism for arrangement authenticity, that is possibility of detecting some business transaction as non-genuine arrangement because its only purpose is to result in either lower tax burden or even tax evasion. Furthermore, taxable person has to report on detailed information related to business transactions that occur between related parties, and may have an effect on taxation to the tax authority.

Key words: BEPS, tax avoidance, non-genuine arrangements, related parties, income tax

UVOD

Smanjenje (erozija) porezne osnovice i premještanje dobiti, eng. *Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)*, odnosi se na strategije planiranja poreza i izbjegavanja plaćanja poreza koje iskorištavaju nedostatke i neusklađenosti u poreznim propisima pojedinih država kako bi se premjestila dobit u države gdje se ne obavlja stvarno poslovanje ali su porezi u tim državama vrlo niski ili ih nema. Iako su neki od aranžmana koji se koriste ilegalni, većina to nije. To potkopava poštenost i integritet poreznih sustava jer trgovačka društva koji posluju

⁹² ZŠEM, Jordanovac 110, Zagreb, Hrvatska

⁹³ ZŠEM, Jordanovac 110, Zagreb, Hrvatska

⁹⁴ ZŠEM, Jordanovac 110, Zagreb, Hrvatska

preko granica mogu koristiti BEPS kako bi stekla konkurentsku prednost u odnosu na trgovačka društva koja posluju samo na domaćoj razini. Štoviše, kada porezni obveznici vide da multinacionalne korporacije legalno izbjegavaju plaćanje poreza na dobit, to narušava dobrovoljnu usklađenost s poreznim propisima ostalih poreznih obveznika.⁹⁵

Posljedice BEPS-a su u tome što dobit ostaje neoporezivana u državi gdje se ta dobit ostvaruje te dolazi do štetne porezne konkurencije koja utječe na donošenje loših investicijskih odluka. Općenito, posljedica BEPS-a je gubitak povjerenja u porezni sustav.

NEAUTENTIČNI ARANŽMANI

Među trenutačnim političkim prioritetima u međunarodnom oporezivanju ističe se potreba za osiguranjem plaćanja poreza u slučaju stvaranja dobiti i vrijednosti. Stoga je vrlo važno obnoviti povjerenje u poštenje poreznih sustava i omogućiti vladama da učinkovito ostvaruju svoj porezni suverenitet. Ti su novi politički ciljevi preneseni u konkretne preporuke za djelovanje u kontekstu inicijative protiv smanjenja porezne osnovice i preusmjeravanja dobiti (BEPS) Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD). OECD je razvila petnaest mjera za provođenje BEPS projekta koje su podijeljene u pet područja:

- Poteškoće uz digitalnu ekonomiju (izravni i neizravni porezi),
- Uklanjanje dvostrukog neoporezivanja,
- Ažuriranje vodiča za transferne cijene i OECD modela Ugovora,
- Poboljšanje sakupljanja podataka za analize, te razvoj mehanizama za rano utvrđivanje štetnog poreznog planiranja,
- Multilateralni instrument za implementaciju mjera.

TREKUTNO STANJE U EU

Aktivnosti Europske unije usmjerene su prema poboljšanju učinkovitosti naplate poreza i sprječavanja porezne utaje. U skladu s time, Vijeće EU je prihvatilo Prijedlog izmjene Direktive 2011/96/EU o zajedničkom sustavu oporezivanja koji se primjenjuje na matična društva i društva kćeri iz različitih država članica, gdje je propisana obvezujuća odredba protiv zlouporabe kako bi se spriječilo izbjegavanje plaćanja poreza i agresivno porezno planiranje od strane povezanih trgovačkih društava. Primjena pravila protiv zlouporaba trebala bi biti razmjerna i kao svrhu imati rješavanje problema aranžmana ili niza aranžmana koji nisu autentični, to jest koji ne odražavaju gospodarsku stvarnost⁹⁶.

Dr.sc. Ivan Čevizović, diplomirao je 2002. na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, smjer računovodstvo, gdje je i magistrirao na poslijediplomskom znanstvenom studiju Računovodstvo, revizija i financije. Doktorat je stekao 2012. godine na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Od 2002. do 2006. zaposlen je u poduzeću Reconsult d.o.o. gdje je obavlja poslove na mjestu revizora. Daljnju karijeru nastavlja na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu kao asistent na Katedri za računovodstvo, a 2012. godine prelazi u Hrvatsku zajednicu računovođa i financijskih djelatnika kao urednik-savjetnik gdje radi do kraja 2015. Od 2016. godine radi kao ovlaštenu porezni savjetnik. Član je Radne skupine za izradu Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja. Bio je član I predsjednik Odbora za javni nadzor revizije od 2009 do 2015. Od 2015. godine imenovan je potpredsjednikom Hrvatske komore poreznih savjetnika. Od 2013. godine predavač je na ZSEM-u, gdje predaje na dodiplomskom i diplomskom studiju računovodstvenu grupu predmeta.

⁹⁵ OECD, About BEPS and the inclusive framework, www.oecd.org

⁹⁶ DIREKTIVA VIJEĆA (EU) 2015/121 o izmjeni Direktive 2011/96/EU o zajedničkom sustavu oporezivanja koji se primjenjuje na matična društva i društva kćeri iz različitih država članica, ec.europa.eu

Direktiva 2011/96/EU odnosi se samo na matično-podružničke odnose. Za potrebe primjene ove Direktive⁹⁷ status matičnog društva dodjeljuje se:

matičnom društvu iz države članice koje ima najmanje 10 % udjela u kapitalu društva iz druge države članice, te

pod istim uvjetima, trgovačkom društvu iz države članice koje ima najmanje 10 % udjela u kapitalu trgovačkog društva iz iste države članice, koji u cijelosti ili djelomično posjeduje stalna poslovna jedinica prije navedenog trgovačkog društva smještenog u drugoj državi članici;

Društvo kći znači trgovačko društvo čiji kapital uključuje udio kapitala naveden u prethodne dvije točke.

Dr.sc. Branka Remenarić, doktorirala je 2012. na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Osijeku na temu: "Međuovisnost mirovinskih planova i financijske stabilnosti poslovnih subjekata u RH". Diplomirala je i magistrirala na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu (PDS Računovodstvo, revizija i financije). Godine 2012. završila je International Faculty Development Program na IESE Business School u Barceloni – University of Navarra. Član je uredničkog odbora stručnog časopisa Računovodstvo i financije kojeg izdaje Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika. Zaposlena je na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa, te predaje na kolegijima iz područja računovodstva i poreza. Gostovala je kao predavač na MBA programu sveučilišta Tecnológico de Monterrey u 2013

PRIJEDLOZI PROMJENA U EU

Europska komisija je donijela Prijedlog Direktive o utvrđivanju pravila protiv praksi izbjegavanja poreza kojima se izravno utječe na funkcioniranje unutarnjeg tržišta⁹⁸. Tim prijedlogom Direktive se propisuju pravila o suzbijanju izbjegavanja poreza u šest posebnih područja:

- mogućnost odbitka kamata,
- izlazno oporezivanje,
- odredba o prijelazu,
- opće pravilo o zabrani zlouporabe (GAAR),
- pravila o kontroliranim stranim društvima (CFC) i
- okvir za suzbijanje hibridne neusklađenosti.
-

Aranžman ili niz aranžmana smatraju se neautentičnim u mjeri u kojoj nisu utemeljeni radi valjanih tržišnih razloga koji odražavaju ekonomsku stvarnost već radi stjecanja porezne prednosti. Pri utvrđivanju jeli aranžman ili niz aranžmana autentičan države članice posebno utvrđuju uključuju li jednu ili više sljedećih situacija⁹⁹:

- pravno određenje pojedinačnih koraka od kojih se aranžman sastoji nije u skladu s pravnim sadržajem aranžmana u cjelini;
- aranžman se izvršava na način koji se uobičajeno ne koristi u razumnom poslovnom ponašanju;
- konstrukcija uključuje elemente koji imaju učinak međusobnog neutraliziranja ili poništavanja;
- zaključene su transakcije kružne prirode;

⁹⁷ DIREKTIVA VIJEĆA 2011/96/EU o zajedničkom sustavu oporezivanja koji se primjenjuje na matična društva i društva kćeri iz različitih država članica, Članak 3, eur-lex.europa.eu

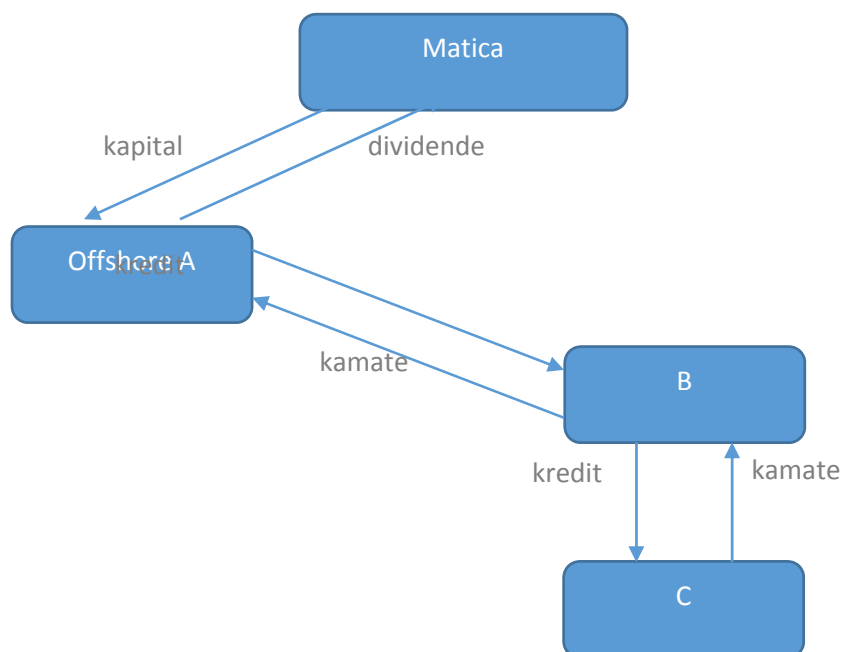
⁹⁸ Prijedlog DIREKTIVE VIJEĆA o utvrđivanju pravila protiv praksi izbjegavanja poreza kojima se izravno utječe na funkcioniranje unutarnjeg tržišta, ec.europa.eu

⁹⁹ Prijedlog DIREKTIVE VIJEĆA o izmjeni Direktive 2011/96/EZ o zajedničkom sustavu oporezivanja koji se primjenjuje na matična društva i društva kćeri iz različitih država članica, eur-lex.europa.eu

- aranžman ima za posljedicu znatnu poreznu olakšicu koja ne odgovara poslovnim rizicima koje je poduzeo porezni obveznik niti njegovom novčanom toku.

Navedeni Prijedlog Direktive primjenjuje na sve porezne obveznike koji podliježu plaćanju poreza na dobit u najmanje jednoj državi članici, uključujući stalne poslovne jedinice u najmanje jednoj državi članici subjekata koji su u svrhu oporezivanja rezidenti treće zemlje. No, većina neautentičnih aranžmana će se odnositi na transakcije između povezanih osoba, pa s time u vezi je posebno bitno definiranje povezanih osoba i identifikacija povezanih osoba.

MODEL NEAUTENTIČNIH ARANŽMANA



Slika 10. Financiranje ovisnog društva putem offshora

Odobrovanje kredita od strane Matice ovisnom društvu B rezultiralo bi plaćanjem poreza na dobit kod Matice na iznos prihoda od kamata. Kako bi izbjegla plaćanje ovog poreza Matica dodaje međukorak (dodatni aranžman) na način da osnuje društvo u jurisdikciji s povoljnim poreznim tretmanom prihoda od kamata (najčešće, offshore). Za ovisno društvo B transakcija je praktično ista – prima kredit i plaća kamate (kamate predstavljaju rashod koji umanjuje poreznu osnovicu). Istovremeno, Offshore društvo na ostvarenu dobit od kamata ne plaća (ili plaća minimalno) porez na dobit. Distribucija dobiti od Offshore društva prema Matici uobičajeno se kod Matice isključuje iz porezne osnovice kao prihod od dividende. Na taj način Matica je izbjegla plaćanje poreza na dobit temeljem financiranja ovisnog društva B koje je istovremeno umanjilo osnovicu poreza na dobit kod ovisnog društva B.

Kompleksnija verzija prethodno opisanog modela financiranja ovisnog društva putem offshore društva uključuje osnivanje dva ovisna društva, a s ciljem financiranja ovisnog društva C. Ovakva struktura aranžmana ima za cilj zamesti trag, odnosno otežati identifikaciju neautentičnog aranžmana. Nadalje, u slučaju kada jurisdikcija društva C ima posebne odredbe o poreznom tretmanu transakcija s Offshore društvom, suboptimalno bi bilo ugovoriti izravno financiranje između Offshore društva i društva C. Radi toga, u aranžman je dodana međutransakcija s društvom B koje se nalazi u jurisdikciji bez posebnog tretmana transakcija s

offshore društvima (često onshore područja kojima teritorijalno pripada i neko offshore područje).

PRIMJER REPUBLIKE HRVATSKE

Promjene u svijetu, osobito na području Europske unije imaju svoj učinak i na porezni sustav u Republici Hrvatskoj. Globalizacijski procesi olakšali su kretanje kapitala, što ima svoje posljedice i na porezne prihode pojedinih država. Jedna od reakcija na ovo je propisivanje posebnih odredbi koje imaju za cilj onemogućiti zloupotrebu poreznog zakonodavstva kako bi se izbjeglo plaćanje poreza. Ovakve odredbe uključene su tijekom 2016. godine i u hrvatski sustav oporezivanja dobiti. Ovom izmjenom u zakonu je uređeno da prava propisana odredbama Zakona o porezu na dobit, koja se osobito odnose na umanjenje porezne osnovice, izuzeća, oslobođenja od plaćanja poreza i poreza po odbitku ili umanjenje porezne obveze, porezni obveznik neće moći koristiti za aranžmane ili niz aranžmana ako se utvrdi da ih je porezni obveznik osnovao radi ostvarivanja, kao glavne svrhe ili jedne od glavnih svrha, navedenih pogodnosti, te kao takvi, s obzirom na sve relevantne činjenice i okolnosti, nisu autentični.

Ivana Beštak diplomirala je 2013. godine na preddiplomskom stručnom studiju Zagrebačke škole ekonomije i managementa na temu "Izrada master budžeta u poduzeću". 2011. godine sudjelovala je na ljetnoj školi na Telecom Ecole de Management u Francuskoj. Od ožujka 2014. godine pohađa specijalistički diplomski studij iz područja računovodstva, revizije i poreza (MBA program), također na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa. Od veljače 2014. godine radi kao asistentica na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa, Katedra za računovodstvo, te kao akademski tajnik za MBA programe u području financija i računovodstva, te računovodstva, revizije i poreza. Početkom 2015. godine počinje se baviti razvojem i provedbom projekata iz EU fondova, te aktivno sudjeluje u provedbi projekta „Unapređenje kvalitete studijskih programa ZŠEM-a u okviru HKO-a“.

Ključno pitanje je prepoznavanje neautentičnosti. Prema navedenom Zakonu, aranžman ili niz aranžmana smatraju se neautentičnima u mjeri u kojoj nisu osnovani radi valjanih komercijalnih razloga koji odražavaju gospodarsku stvarnost, odnosno ako su osnovani radi utaje ili izbjegavanja poreza te se utvrđuju za sve porezne obveznike, a ne samo povezane poduzetnike (odnosno matica-podružnica).

Navedene odredbe predstavljaju minimalno opće pravilo protiv zlouporabe kako bi se suzbilo agresivno porezno planiranje. Ove odredbe praktično su izravno uključene odredbe Direktive, bez dodatnih pojašnjenja o načinu utvrđivanja neautentičnih aranžmana na području Hrvatske. Dakako, teško je pobrojati sve moguće načine sklapanja aranžmana koji u nekim okolnostima mogu biti smatrani neautentičnima, tim više što se učestalo pojavljuju novi aranžmani koji imaju za cilj izbjeći plaćanje poreza.

	Postojeća Direktiva 2011/96/EU	Prijedlog Direktiva o sprećavanju izbjegavanja poreza	Zakon o porezu na dobit RH
Na koga se odnose neautentični aranžmani	Na odnose matica- kćer	Na sve porezne obveznike	Na sve porezne obveznike
Kako su definirana povezana društva	Matica je društvo koje ima najmanje 10% kapitala u drugom društvu	Ovisno o mjeri koja se propisuje	Povezanim osobama smatraju se osobe kod kijih jedna osoba sudjeluje izravno ili neizravno u upravi, nadzoru ili kapitalu

	Postojeća Direktiva 2011/96/EU	Prijedlog Direktiva o sprečavanju izbjegavanja poreza	Zakon o porezu na dobit RH
			druge osobe, ili iste osobe sudjeluju izravno ili neizravno u upravi, nadzoru ili kapitalu društva
Koje su mjere propisane	Definiraju se neautentični aranžmani i njihovo nepriznavanje	Definira se širi i detaljniji spektar mjera protiv izbjegavanja poreza	Definiraju se neautentični aranžmani i njihovo nepriznavanje

Tabela 1. Pregled važećih i očekivanih obilježja i tretmanan neautentičnih aranžmana

Iako nije izravno povezano s neautentičnim aranžmanima, već je u 2015. godini uvedena obveza detaljnijeg izvještavanja o transakcijama nastalima između poreznog obveznika i povezanih osoba. Povezanim osobama smatraju se osobe kod kojih jedna osoba sudjeluje izravno ili neizravno u upravi, nadzoru ili kapitalu druge osobe, ili iste osobe sudjeluju izravno ili neizravno u upravi, nadzoru ili kapitalu društva¹⁰⁰. Među povezane osobe spadaju i one koje ispunjavaju jedan od sljedećih uvjeta¹⁰¹:

- dvije ili više fizičkih ili pravnih osoba koje za izvršavanje obveza iz porezno-dužničkog odnosa predstavljaju jedan rizik jer jedna od njih ima, izravno ili neizravno, kontrolu nad drugom ili drugima
- dvije ili više fizičkih ili pravnih osoba koje za izvršavanje obveza iz porezno-dužničkog odnosa predstavljaju jedan rizik jer jedna od njih ima, izravno ili neizravno, značajan utjecaj na drugu ili druge
- dvije ili više fizičkih ili pravnih osoba između kojih ne postoji odnos kontrole ili značajan utjecaj, ali koje predstavljaju jedan rizik za izvršavanje obveza iz porezno-dužničkog odnosa jer su međusobno povezane tako da postoji velika vjerojatnost da uslijed pogoršanja ili poboljšanja gospodarskog i financijskog stanja jedne osobe može doći do pogoršanja ili poboljšanja gospodarskog i financijskog stanja jedne ili više drugih osoba, jer se između njih provodi ili postoji mogućnost prijenosa gubitaka, dobiti ili sposobnosti za plaćanje.

Pored općih podataka o poreznom obvezniku i povezanim osobama, porezni obveznik će morati pripremiti podatke o:

- obvezama prema povezanim osobama po osnovi primljenih zajmova i kredita
- potraživanjima od povezanih osoba po osnovi danih zajmova i kredita
- obvezama prema povezanim osobama po osnovi nabave roba i usluga
- potraživanjima od povezanih osoba po osnovi isporuke roba i usluga.

Pri tome je potrebno osigurati i dodatne informacije o pojedinim transakcijama koje uključuju naznaku je li povezana osoba u povlaštenom poreznom statusu, o udjelu u kapitalu, datumima nastanka obveza i potraživanja, stanjima na zadnji datum poreznog razdoblja, kamatnim stopama i stanjima duga/potraživanja po osnovu kamata i isporuka.

¹⁰⁰ Zakon o porezu na dobit, čl. 13. st. 2., www.porezna-uprava.hr

¹⁰¹ Opći porezni zakon, čl. 41., www.porezna-uprava.hr

ZAKLJUČAK

Stalna borba protiv poreznih utaja rezultira i značajnim povećanjem angažmana svih sudionika procesa oporezivanja. S jedne strane, dodatni informacijski zahtjevi, nesporno će rezultirati potrebom angažiranja dodatnih resursa u vidu pripreme informacija o pojedinim transakcijama. Međutim, ključno će pitanje biti i pravilno identificiranje povezanih osoba. Naime, u nekim slučajevima to možda neće biti potpuno razvidno i bit će ovisno o prosuđivanju razine utjecaja i povezanosti.

Slično, strukturiranje grupa, osobito prekograničnih, zahtijevat će pojačani napor radi otklanjanja dvojbi, odnosno sumnji, da se radi o neautentičnim aranžmanima koji ne sadrže komercijalno obilježje pa, samim time, nisu niti prihvatljivi s aspekta poreza. Tim više, ovo će biti izazov u činjenici da se neautentičnima može proglasiti i samo dio aranžmana, dok dio može biti prihvaćen kao autentičan. Tome treba dodati i mogućnost različite interpretacije od strane različitih poreznih uprava, osobito kod prekograničnih transakcija.

LITERATURA

DIREKTIVA VIJEĆA 2011/96/EU o zajedničkom sustavu oporezivanja koji se primjenjuje na matična društva i društva kćeri iz različitih država članica, eur-lex.europa.eu

DIREKTIVA VIJEĆA 2015/121 o izmjeni Direktive 2011/96/EU o zajedničkom sustavu oporezivanja koji se primjenjuje na matična društva i društva kćeri iz različitih država članica, ec.europa.eu

Prijedlog DIREKTIVE VIJEĆA o izmjeni Direktive 2011/96/EZ o zajedničkom sustavu oporezivanja koji se primjenjuje na matična društva i društva kćeri iz različitih država članica, eur-lex.europa.eu

Prijedlog DIREKTIVE VIJEĆA o utvrđivanju pravila protiv praksi izbjegavanja poreza kojima se izravno utječe na funkcioniranje unutarnjeg tržišta, ec.europa.eu

OECD, About BEPS and the inclusive framework, www.oecd.org

Opći porezni zakon, čl. 41., www.porezna-uprava.hr

Zakon o porezu na dobit, čl. 13. st. 2., www.porezna-uprava.hr

KOČIONI FAKTORI MENADŽMENT OKRUŽENJA U JUGOISTOČNOJ EVROPI

HINDERING FACTORS OF THE MANAGEMENT ENVIRONMENT IN THE SEE COUNTRIES

Mimo Drašković¹⁰²

Sadržaj: U radu se razmatraju osnovni faktori okruženja društveno-ekonomskog razvoja, a samim tim i menadžmenta, koji su se formirali u period od preko 30 godina tranzicije u Jugoistočnoj Evropi (JIE). Opisuju se i objašnjavaju uzroci, motivi i načini, koji su omogućili stvaranje i djelovanje jednog specifičnog okruženja menadžmenta, koje je imalo u suštini anti-razvojni karakter. Polazi se od pretpostavke da bez korijenitih institucionalnih promjena nije moguće prevazići postojeće društvene i ekonomske kočione uslove u razmatranom okruženju, među kojima se posebno ističu alternativne institucije i oportunističko ponašanje.

Ključne riječi: Institucije, alternativne institucije, oportunističko ponašanje, Jugoistočna Evropa.

Abstract: The paper discusses the basic environmental factors of socio-economic development, and therefore the management, which are formed in a period of over 30 years of transition in South East Europe (SEE). It describes and explains the causes, motives and methods, which enabled the creation and operation of a specific environment management, which had, in fact, anti-development character. The assumption is that without stantial institutional change it is not possible to overcome existing social and economic conditions in the observed brake setting, among which the most important alternative institutions and opportunistic behavior.

Key words: Institutes, Alternative Institutes, Opportunistic Behavior, South-Eastern Europe.

1. UVOD

Tokom 30 godina post-socijalističke tranzicije prema tzv. "tržišnoj ekonomiji" u državama JIE na njihov društveno-ekonomski razvoj sinergistički su uticali neki faktori, koji su imali zastojni, krizni pa čak i kočioni karakter. Oni su doveli do stvaranja destruktivnih i nefunkcionalnih struktura (socijalnih, ekonomskih, organizacionih, institucionalnih i normativnih). Neekonomski (a u njima posebno: politički) kočioni faktori su u kontinuitetu uticali na urušavanje glavnih determinanti ekonomskog rasta: geografsko-resursnih, inovaciono-tehnoloških, društveno-kulturnih i institucionalno-evolucionih. U ovom radu se pokušavaju istaći glavni uzroci navedenog procesa, koji je kontinuirano determinisao menadžment okruženje. Posljedice djelovanja analiziranih socio-ekonomskih faktora se reflektuju prvenstveno u reprodukciji ekonomske i socijalne krize, dugoročnom odsustvu realnog ekonomskog rasta i niskom nivou životnog standarda.

¹⁰² Univerzitet Crne Gore, Pomorski fakultet Kotor, Put I Bokeljske Brigade, Dobrota

2. ANTI-INSTITUCIONALNE PROMJENE

U mnogim naučnim analizama i objašnjenjima tranzicije i njenog „razvoja“ autori koriste figurativne izraze kao što su „anti-institucionalna matrica“ i/ili „pseudo-neoliberalna matrica“. Prvi izraz označava činjenicu da u društvu dominira institucionalnim monizam tržišne tipa regulacije monopolskog tipa. Drugi znači da se navodni neoliberalni model retorički koristi samo kao ideologija nomenklatura na vlasti. U stvarnosti su tržišni principi značajno (ili potpuno) ignorisani. Dominirali su uski interesi privilegovanih lica.

Ekonomski razvoj država JIE ostvarivao se na fonu konstantnih paradoksa i protivu rječnosti između retorike o pluralističkim promjenama (institucionalnih, demokratskih, ekonomskih, političkih itd) i kvazi-monističke primjene neoliberalnih recepata. Motivacija nomenklatura vlasti (koja je povećala uobičajeni stepen dominacije politike nad ekonomijom) i partijski totalitarizam [1] forsirali su realizaciju destruktivnog mehanizma privilegija, u skladu s kojim je zvanična ekonomska politika počela da služi privatnim političkim interesima. Sve to pod lozinkom slobode, demokratije, privatne svojine, poduzetništva itd Stvorene su navodne „nove elite“ (političke, ekonomske i društvene). Njih su podržavali apologetski orijentisani kvazi-neoliberali [2] i kvazi-intelektualne grupe (od samozvanih „analitičara“ do nerefrentnih akademskih krugova).

Na taj način, subjektivni regulatori društvenog, političkog, pravnog i ekonomskog ponašanja podrivali su toliko potrebnu institucionalnu kontrolu i institucionalnu konkurenciju. Privilegovani „igrači“ i njihove jake veze dominirali su nad institucijama (kao „pravilima igre“ u najjednostavnijem određenju). Sve to je dovelo do razvoja oportunističkog ponašanja i jačanja odgovarajućih alternativnih institucija. Dalje, to je omogućilo tzv. „grabešku“ preraspodjelu nacionalnih resursa. Posljedice su ogromne, a među njima: kriza vrijednosnih kriterijuma, dogmatizam, negativna selekcija, redukcija svih tipova izbora, siromaštvo i nejednakost, razni oblici socijalne patologije, nedostatak vladavine prava, visok stepen monopolizacije, povećanje transakcionih troškova, nespecificirana i nezaštićena svojinska prava i druge. [3]

3. PRIVILEGIJE I „EKSPLOATATORSKA DRŽAVA“

Samovolja privilegovanih pojedinaca nije imala moralnih, pravnih, institucionalnih, ekonomskih i drugih društvenih ograničenja. Pohlepa je postala glavni pokretački instinkt (postati bogat po svaku cijenu). Umjesto institucija kao objektivnih regulatora ponašanja intenzivirali su se i dominirali subjektivni regulatori, koji su ignorisali (na žalost - i podržavali) neregularno i oportunističko ponašanje. [4] Izopačeni individualizam manjine je uzdignut na nivo društvene i civilizacijske norme. Dominirali su interesi novokomponovanih „biznismena“, lobista i neoliberalnih teoretičara. Ignorirani su i narušeni interesi običnih građana. Zloupotrebljena je institucija državnog regulisanja. [5]

U institucionalnom vakuumu se realizovala pljačkaška ideologija neoliberalizma kao suštinski vulgarnog kvazi-institucionalnog monizma. Svojinska transformacija (privatizacija) se ostvarivala različitim metodama preraspodjele nacionalnih resursa u korist male grupe privilegovanih pojedinaca, pri povećanoj zavisnosti od stranim "nastavnikima" i rastu spoljne zaduženosti. Privatizacija nije sprovedena u skladu sa zakonskim i ekonomskim kriterijumima. U pogledu navodne „tržišne“ transformacije država JIE, davno smo [6] dali matematičku formulu porijekla bogatstva privilegovanih lica (B_p), i to na sljedeći način:

$$B_p = G_s + P_i + D_s, \quad (1)$$

gdje je:

- G_s - gubitak stanovništva kao rezultat neoliberalne „pri(h)vatizacije“,
- P_i - pomoć iz inostranstva i
- D_s –dobit od šverca.

Paralelno su rasli ukupni gubici društva i marginalna korist privilegiranih lica, u uslovima enormnih razlika u pristupu resursima.

„Eksploatorske države“ u JIE maksimizovale su rente u interesu uskih grupa, koje su kontrolisale državni aparat. Koristila su se razna sredstva prinude. Fijasko države se sastojao u nemogućnosti osiguranja efikasne alokacije aktivnosti u društvu. Kao rezultat svega toga, došlo je do kolapsa „sila efikasnosti“ (tehnički napredak, inovacije, otvaranje novih tržišta, stvaranje novih proizvoda itd.). Pod uticajem „redistributivnih sila“ (redistributivnih koalicija) došlo je do preraspodjele svojinskih prava. [7] Pri tome su korišćeni dvostruki standardi, sofistička zamjena prioriteta društva i sl. Kreirana je rentna („grabeška“, „predatorska“) država, jer je u velikim razmjerama prisvajana renta od nacionalnih resursa u korist redistributivnih koalicija. Stalno je povećavan politički uticaj nomenklatura vlasti na biznis. „Grabeška država“ (izraz Evansa), [8] je skoro potpuno zamijenila državu razvoja „kvazi-reformatora“. Mnogi autori smatraju da je to realna slika biznis okruženja u navedenom periodu.

4. EKONOMSKI KVAZI-NEOLIBERALIZAM

Ekonomski kvazi-neoliberalizam je od institucije državnog regulisanja napravio javnog neprijatelja. Manipulisanjem javnim i poslovnim mnjenjem u medijima ne mogu se zamijeniti funkcije državnog regulisanja. Ekonomski razvoj i razvoj menadžment okruženja nijesu mogući bez aktivne uloge svih ekonomskih institucija. [9] Stvorena je samo iluzija ekonomskog razvoja i uspješnog menadžment okruženja, koja je suštinski kočila realne institucionalne promjene. Pored toga, navedene promjene se nijesu odvijale paralelno i sinhronizovano, iako se znalo da one predstavljaju opšti uslov, okvir i pretpostavku svih ostalih promjena.

Institucije su glavni regulator, koordinator i limitator ljudskog ponašanja. One formiraju specifične međuljudske odnose, kao i formalne i neformalne društvene mehanizme, koji nameću ograničenja ponašanju svim društvenim i ekonomskim agentima. [10] Privredna djelatnost je organizovanija i efikasnija kad su jasno i precizno definisani uslovi u kojima se ona obavlja. Institucije ograničavaju mogućnosti javnog i ekonomskog izbora, a odstupanja od njih uglavnom manje ili više negativno utiču na efikasnost rezultata navedenih izbora B. Yernkyan, N. Grgurević i M. Delibašić [11] ističu da su institucije izuzetno bitne za uspostavljanje reda u društvu, formiranje mehanizama i kanala realnog funkcioniranja upravljanja, koje je potrebno za razradu relevantnih menadžment strategija, koje su neophodne za postizanje ciljeva ekonomskog rasta i održivog razvoja.

D. North, [12] je objasnio uticaj nasilja u društvu težnjama da se stvore privilegovane grupe ekonomskih interesa. On je predložio konkretne načine kojima se može ograničiti nasilje, i to preko institucionalnih stimulacija za korektnu političku i ekonomsku konkurenciju, kojima se stvaraju uslovi koji podstiču razvoj. Dominacija alternativnih institucija u društvu dokazuje postojanje institucionalne neracionalnosti.

Održiv ekonomski razvoj podrazumijeva dominaciju ograničene institucionalne racionalnosti pluralističkog tipa. Za prednje je potrebna vladavina prava (kao garant slobode, koja

pretpostavlja odsustvo svih oblika privilegija i zaštitu svih ljudi), razvijene, pluralističke i efikasne institucije, razvijeno građansko društvo i socijalno-kulturni kapital, doslednu borbu protiv oportunističkog ponašanja (privilegovanog i netržišnog), kao i protiv odgovarajućih alternativnih institucija. [13]

5. ALTERNATIVNE INSTITUCIJE

S. Henry je identifikovao tri glavne vrste privrednih struktura u kapitalističkom društvu: regularne (formalne), neformalne i kriminalne. [14] Polazeći od definicije alternativnih institucija dvije od tri navedene vrste privrednih struktura mogu pripadati alternativnim institucijama (neformalne i kriminalne). Naravno, svaka zloupotreba formalnih institucija daje im karakteristiku alternativnih, pa ih objektivno svrstava u tu grupu privrednih struktura.

U postsocijalističkim državama JIE tokom cijelog perioda tranzicije bio je primijetan deficit realnih institucionalnih promjena. One su supstituisane raznim oblicima monopola i alternativnih institucija. Postojao je veliki jaz između formalnih institucija i oportunističkog ponašanja. Umjesto propalog socijalističkog projekta došao je novi eksperiment – ovaj put kvazi-institucionalnog karaktera. Uz pomoć političkih i partijskih monopola u hodu je postepeno formiran i učvršćivan kvazi-institucionalni poredak sa dominacijom novostvorenih monopola u kombinaciji sa vlašću nomenklatura i privilegovanih pojedinaca. Uspostavljanje jačanje i metastazno širenje kvazi-institucija (u stvari: alternativnih institucija) odvijalo se kvazi-monističkim metodama totalne kontrole, paternalizma, lobiranja, rentno orijentisnog ponašanja, nezakonite i nekontrolisane privatizacije itd. Sve je to pratila „neoliberalna“ retorika o tržištu, uz paralelno netržišno bogaćenje. To je bio dokazani način kriminalizacije privrede i društva. Alternativne institucije u državama JIE uticale su, deformisale, dominirale, kontrolisale, podređivale i prilagođavale sebi formalne i neformalne institucije. Na taj način je trajno destabilizovano menadžment okruženje.

Mimo Drašković rođen je 04.03.1981. godine u Nikšiću, gdje je završio osnovnu školu i gimnaziju. Fakultet za pomorstvo u Kotoru, Odsjek za upravljanje je završio 2003. godine sa prosječnom ocjenom 9.40. Magistrirao je na Ekonomskom fakultetu u Subotici 2008. godine na temu „Integrisana marketing logistika u sistemu menadžmenta Luke Bar“. Na istom fakultetu je i doktorirao 2011. godine odbranivši doktorsku disertaciju pod nazivom „Savremene razvojne tendencije marketing logistike morskih luka“. 2003. godine se zaposlio kao saradnik u nastavi na Fakultetu za pomorstvo u Kotoru i bio je angažovan na ekonomskoj grupi predmeta. 2011. godine biva izabran u zvanje docenta i to za predmete: „Organizacija pomorskih preduzeća“, „Menadžment u pomorstvu“ i „Carine i carinsko poslovanje“. Od 2011. godine obavlja funkciju rukovodioca studijskog programa Menadžment u pomorstvu na Pomorskom fakultetu Kotor. Naučna polja interesovanja su mu ekonomija, menadžment, logistika. Autor je i koautor desetak naučnih monografija, knjiga i skripti. Kao autor i koautor je objavio preko 100 naučnih i stručnih radova u domaćim i međunarodnim časopisima, zbornicima i drugim publikacijama. Sa radovima je učestvovao na više naučnih skupova. Urednik je međunarodnog naučnog časopisa „Medijski dijalozi“ i član Redakcije nekoliko međunarodnih naučnih časopisa u Crnoj Gori i inostranstvu. Član je Centra mladih naučnika Crnogorske akademije nauka i umjetnosti. Oženjen je i ima troje djece.



6. ZAKLJUČAK

Dugoročna reprodukcija ekonomske krize bila je dominantna karakteristika društveno-ekonomskog razvoja i odgovarajućeg formiranja menadžment okruženja u državama JIE u periodu postsocijalističke tranzicije. Anti-razvojni i anti-civilizacijski faktori su značajno uticali na profilaciju menadžment okruženja.

Dijalektika ekonomskog razvoja je dokazala potrebu pluralističkog kombinovanja društvenih i ekonomskih institucija. U interesu društveno-ekonomskog razvoja hitno je potrebno prevazilaženje svih oblika dogmatskog i kvazi-institucionalnog monizma (uključujući neoliberalizam), koji ima totalitarni i regresivni karakter. Primjena institucionalnog pluralizma je jedina razumna alternativa u procesu razrade ekonomske politike orijentisane na stimulativno menadžment okruženje u državama JIE.

Bez uspostavljanja vladavine prava, koje mora da obavlja svoju osnovnu funkciju (specifikaciju i zaštitu svojinskih prava, osiguranje uslova za Slobodan promet resursa, fer konkurenciju i stvaranje efikasne organizacione strukture), bilo kakva ekonomska politika biće uzaludna. Zbog toga je potrebno suziti sociopatološki krug i dominacije pseudo-institucija: nekonkurentnih, špekulativnih i monopolističkih tržišta, koji su pod kontrolom birokratske nomenklature i njoj bliskih lobističkih struktura. Oni teže da izbjegnju obaveze prema državi i narodu, što predstavlja političko-partijski protekcionizam.

Institucionalni pluralizam i komplementarnost institucija nemaju alternative kod realnog privrednog razvoja, kao i razvoja efikasnog menadžment okruženja. Neophodno je eliminisati kočioni mehanizam kvazi-institucionalizacije i prevazići pogubnu neoliberalnu redukciju ekonomske stvarnosti. To su osnovne pretpostavke za istinsko stimulisanje efikasnog preduzetništva, tržišne konkurencije, ekonomske motivacije i efikasnosti.

LITERATURA

- [1] Draskovic, V. (2015) „Neoliberal Totalitarianism“, *Teorija i prakтика institucional'nih preobrazovanij v Rosiii*, Vip. 31, p. 97
- [2] Draskovic, M. (2016) „Roots and Paradoxes of Neoliberal Apologetics“, *Economics & Sociology*, No 9(1), p. 211
- [3] Draskovic, M., Bauk, S., Delibasic, M. (2016) “Testing the Level and Factors of Institutional Rationality in Montenegro, Serbia and Bosnia and Herzegovina”, *Economics and Sociology*, Vol. 9, No. 2, p. 24
- [4] Draskovic, V. (2010) „Neoliberal Myths of Globalisation and Pseudo-Market Transition Economies“, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 6, No. 1, p. 12
- [5] Delibasic, M. (2016) “Hypothetical Matrix for Institutional Modeling of the Basis for Economic Development in the Countries of Southeast Europe”, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 12, No. 2, p. 149
- [6] Draskovic, V., Draskovic, M. (2012) “Institutional Nihilism as a Basis for Anti-Development Policy”, *Montenegrin Journal of Economics*, Vol.8, No. 1, p. 127
- [7] Infante, D., Smirnova, J. (2016) “Environmental Technology Choice in the Presence of Corruption and the Rule of Law Enforcement”, *Transformation in Business and Economics*, No.15(1-37), p. 216
- [8] Evans, P. (1989) “Predatory, Developmental, and Other Apparatuses: A Comparative Political Economy Perspective on the Third World State“, *Sociological Forum*, Vol. 4, No. 4, p. 561

- [9] Ciegis, R., Dilius, A., Mikalauskiene, A. (2015) "Evaluation of Economic Growth in Terms of Sustainability", *Transformation in Business and Economics*, No. 14(1-34), p. 106
- [10] Delibasic, M., Grgurevic, N. (2014) "Framework for Researching the Modelling Possibilities of Institutional Behavior", *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 9, No. 4, p. 14
- [11] Erznkyan, B. A., Delibašič, M., Grgurevič, N. (2014) „Institucional'no povedenie: teoretičeskie voprosi i praktičkie projavlenija“, *Ekonomičeskaja nauka sovremennoj Rossii*, No. 4 (67), 19–30. p. 24
- [12] North, D. (1987) "Institutions, Transaction Cost and Economic Growth", *Economic Inquiry*, No. 25(3), p. 425
- [13] Delibasic, M. (2014) "The Post-socialist Transition Through the Prism of O. Williamson's Insight", *Montenegrin Journal of Economics*, Vol. 10, No. 1, pp. 13-14
- [14] Nazarenko, S. V. (2015), *Eonomska sociologija: konspekt studenta*, Finansijski universitet, Moskva, p. 235

USLUŽNA KLIMA I USLUŽNA ORIJENTACIJA: SLIČNOSTI I RAZLIKE

SERVICE CLIMATE AND SERVICE ORIENTATION: SIMILARITIES AND DIFFERENCES

Aleksandar Dejanović¹⁰³

Ana Jović Vuković¹⁰⁴

Mladen Perić¹⁰⁵

Sadržaj: Termini uslužna klima i uslužna orijentacija su veoma tesno povezani, ponekad se koriste kao sinonimi i često mešaju i poistovećuju. Razlog tome je što se oba pojma bave zajedničkim fenomenom, a to je stvaranje atmosfere u organizaciji za pružanje usluge visokog kvaliteta, koja će ne samo zadovoljiti, već i premašiti očekivanja klijenta, a samim tim uticati na stvaranje satisfakcije i lojalnosti klijenta. Cilj rada je da se na osnovu analize relevantne literature ukaže na sličnosti i razlike fenomena uslužne klime (Service Climate) i uslužne orijentacije (Service Orientation). Metod korišćen prilikom pisanja rada je kabinetsko istraživanje. Rezultati su pokazali da pojedini autori ne prave suštinsku razliku među ovim pojmovima. Sa drugog stanovišta uslužna klima predstavlja širi pojam u odnosu na uslužnu orijentaciju, odnosno uslužna klima „rađa“ uslužnu orijentaciju.

Ključne reči: servisna klima, servisna orijentacija, usluge, ljudski resurs

Abstract: Terms service climate and service orientation are very closely related and sometimes are used interchangeably, but often confused and equated. The reason is that the two concepts address common phenomenon, and that is creating an atmosphere in the organization for the providing of high quality services, which will not only be met, but will exceed the client expectations, and thus influence the creation of satisfaction and customer loyalty. The aim of this paper is to analyze the relevant literature and point out the similarities and differences between the phenomena of service climate and service orientation. Methodology used in the study is desk research. The results showed that some authors do not make any substantial difference between these concepts. From another standpoint service climate is a broader concept in relation to a service orientation, or service orientation emerges from service climate.

Key words: Service Climate, Service Orientation, Services, Human Resources

1. UVOD

U novijoj literaturi iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa i marketinga sve više se ističe važnost stvaranja uslužne klime, odnosno uslužne orijentacije [1]–[3]. Ovi termini su veoma tesno povezani, ponekad se koriste kao sinonimi i često mešaju. Štaviše, u praksi se često između ovih pojmova i ne pravi značajnija razlika. Razlog tome je što se oba pojma bave zajedničkim fenomenom, a to je i usmerenost ka klijentu i stvaranje atmosfere u

¹⁰³ Visoka škola modernog biznisa, Terazije 27, Beograd

¹⁰⁴ Visoka škola modernog biznisa, Terazije 27, Beograd

¹⁰⁵ Visoka škola modernog biznisa, Terazije 27, Beograd

organizaciji za pružanje usluge visokog kvaliteta koja će kao rezultat imati satisfakciju i lojalnost klijenta. Na značaj uslužne klime i uslužne orijentacije ukazuju Bowen et al. [4] koji uočavaju da organizacije mogu ostvariti konkurentsku prednost ukoliko uspešno implementiraju kulturu koja je orijentisana ka klijentu.

Cilj rada je da se na osnovu analize relevantnih teorijskih dostignuća ukaže na sličnosti i razlike fenomena uslužne klime (*Service Climate*) i uslužne orijentacije (*Service Orientation*).

Metod korišćen prilikom pisanja rada je *desk research*, odnosno kabinetsko istraživanje.

2. USLUŽNA KLIMA

Prva istraživanja koja su se odnosila na ovu temu realizovana su početkom 1970-tih godina i bila su fokusirana na sposobnost organizacije da stvori „toplu i prijateljsku atmosferu za svoje klijente“. Npr. u jednom takvom istraživanju [5] korisnici bankarske usluge imali su priliku da definišu i izmere (ocene) ovu atmosferu. Istraživanje je pokazalo da su klijenti uslužnu klimu definisali, ne samo kao interpersonalni odnos, nego i kao širu sliku uslužne organizacije. U svojim kasnijim radovima, Schneider [6] se fokusirao na vezu između uslužne klime, ponašanja zaposlenih i kvaliteta usluge. Slično tome, grupa španskih autora nastojala je da dokaže uticaj uslužne klime na satisfakciju klijenata [7], dok je [8] istraživao povezanost uslužne klime i finansijskih performansi uslužne organizacije. Na osnovu pomenutih istraživanja može se zaključiti da je uslužna klima složeni, višedimenzionalni, fenomen koji ima izuzetno značajnu ulogu u funkcionisanju uslužne organizacije.

Uslužna klima (*Service Climate*) se može definisati kao skup percepcija zaposlenih o praksi, procedurama i ponašanju koje je očekivano, poželjno i podržano u okviru uslužne organizacije. Drugim rečima, uslužna klima reflektuje uverenja i stavove zaposlenih da je usluga koja se nudi klijentima važna za organizaciju i da rukovodstvo podržava napore za podizanje kvaliteta usluge [5]. Metaforički, uslužna klima je „podneblje“ stvoreno u organizaciji koje pogoduje razvoju kvaliteta usluge, odnosno zadovoljstva klijenata.

Schneider [6] je uslužnu klimu posmatrao u četiri dimenzije:

- Globalnu uslužnu klimu (*Global Service Climate*);
- Povratne informacije dobijene od klijenata (*Customer Feedback*);
- Orijetaciju na klijenta (*Customer Orientation*);
- Menadžerske prakse (*Managerial Practices*);

Globalna uslužna klima predstavlja opštu meru koja pokazuje u kojoj meri su menadžment i zaposleni u uslužnoj organizaciji posvećeni negovanju „kulta“ kvaliteta usluge i zadovoljstva klijenata. Povratne informacije dobijene od klijenata predstavljaju dimenziju uslužne klime

Dr Ana Jovičić Vuković
doktorirala je 2015. godine na Prirodno-matematičkom fakultetu Univerziteta u Novom Sadu na temu „Organizacioni faktori kao prediktori inovativnosti u hotelijerstvu Srbije”.



Osnovne i master studije završila je paralelno na dva fakulteta, iz oblasti menadžmenta u hotelijerstvu i ekonomije. Autor je i koautor više od 50 naučnih radova i koautor udžbenika „Menadžment usluga”.

Kao istraživač bila je uključena na dva Republička projekta, na Prirodno-matematičkom Fakultetu u Novom Sadu i na Geografskom institutu Jovan Cvijić SANU u Beogradu. Od 2009. godine angažovana je u nastavi na predmetima iz oblasti menadžmenta. Zahvaljujući akademskom uspehu bila je stipendista brojnih organizacija.

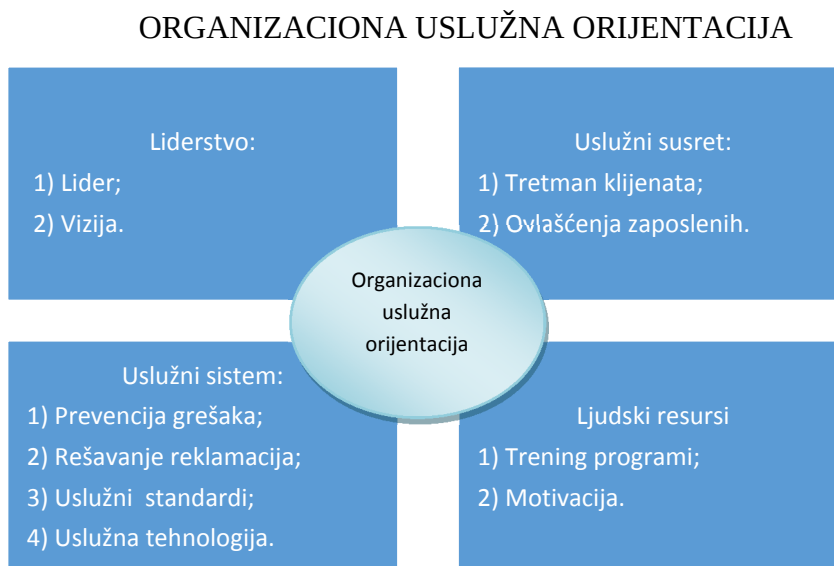
U zvanje docenta izabrana je 2016. godine na Visokoj školi modernog biznisa u Beogradu.

koja je izuzetno značajna radi evaluacije kvaliteta usluge. Naime, zahvaljujući povratnim informacijama, uslužna organizacija može da proceni nivo isporučenog kvaliteta usluge tj. stepen zadovoljstva klijenata. Orijentacija na klijenta podrazumeva napore koje organizacija čini da bi ispunila zahteve i očekivanja klijenata. Konačno, menadžerska praksa, kao dimenzije uslužne klime, obuhvata ponašanje rukovodilaca koje je usmereno da podrži (nagradi) nastojanja zaposlenih da pruže vrhunsku uslugu.

3. USLUŽNA ORIJENTACIJA

Organizaciona uslužna orijentacija (*Organizational Service Orientation*) obuhvata stavove i ponašanja zaposlenih koji su direktno povezani sa procesom isporuke usluge i koji određuju sve interakcije između organizacije i njenih klijenata [1]. Sa druge strane Marinova et al. [5] opisuju uslužnu orijentaciju kao odnos između uslužne organizacije i klijenata koji je neophodan da bi se pravilno razumele i ispunile potrebe klijenata. Međutim, pojedini autori posmatraju ovaj pojam gotovo identično kao i uslužnu klimu. Tako Lytle i Timmerman [10] opisuju organizacionu uslužnu orijentaciju kao skup dugoročnih politika, praksi i procedura čija je svrha da podrže i podstaknu ponašanja usmerena na kreaciju i isporuku „uslužne izvrsnosti“, odnosno usluge vrhunskog kvaliteta. Prema eksplicitnim stavovima ovih autora, uslužna orijentacija predstavlja elemenat organizacione kulture. U njihovom istraživanju, na primeru bankarskih usluga, potvrđena je povezanost uslužne orijentacije, pozitivnih osećanja među zaposlenima (posvećenost, lojalnost, entuzijazam), kvaliteta usluge i rezultata koje postiže uslužna organizacija. Slično istraživanje u oblasti medicinskih usluga realizovali su Yoon et al. [11]. Oni su istakli da se uslužna orijentacija može prepoznati u stavovima i ponašanju članova organizacije koja visoko ceni stvaranje i isporuku vrhunske usluge [11].

Lytle et al. [10] su, na osnovu istraživanja, utvrdili da organizaciona uslužna orijentacija obuhvata 10 osnovnih elemenata (dimenzija) koji mogu biti grupisani u četiri kategorije (Slika 1):



Slika 1: Elementi organizacione uslužne orijentacije

Liderstvo predstavlja jedan od ključnih uslova održivog rasta organizacije. U uslužnim kompanijama naročito je značajna uloga lidera (*Servant Leaders*) koji treba da trasiraju organizacionu uslužnu orijentaciju. Njihov prevashodni zadatak je da definišu uslužnu viziju (uslužni manifest) koja predstavlja putokaz za uslužnu organizaciju. Osim toga, direktno angažovanje lidera, kao neposredne podrške i pomoći uslužnom osoblju, doprinosi stvaranju superiorne usluge. Tako nastaju nepisani standardi i modeli koji opredeljuju način na koji se kreira i isporučuje usluga.

Uslužni susret (*Service Encounter*) u značajnoj meri određuje kvalitet usluge. U tom smislu, posebno važnu ulogu ima način na koji uslužna organizacija, odnosno uslužno osoblje tretiraju klijenta. Većina autora smatra da uslužno osoblje koje je direktno angažovano u uslužnom susretu treba da ima široka ovlašćenja (autonomiju u donošenju odluka) da bi mogli adekvatno da odgovore na zahteve klijenata i obezbede superiornu uslugu.

Uslužni sistem obuhvata mnoge komponente koje su esencijalne za kvalitet usluge. Među njima su naročito važni prevencija grešaka, zatim definisanje, komuniciranje i razumevanje uslužnih standarda u ceoj organizaciji, kao i tehnologija koja se koristi prilikom kreiranja i isporuke usluge. Uslužni sistem mora biti „podešen“ i da adekvatno reaguje na greške. Svaka greška predstavlja poseban „ispit“, odnosno izazov na koji uslužni sistem treba da odgovori. Nezadovoljni klijent koji je prigovorio na kvalitet usluge može da postane zadovoljan ako se uveri da su njegove primedbe prihvaćene, a njegovi zahtevi ispunjeni. Na ovaj način uslužni sistem pokazuje da je sposoban da prizna i ispravi grešku (*Service Failure Recovery*). Drugim rečima, prepoznavanje greške, otklanjanje njenih uzroka, spremnost da se suoči sa posledicama, predstavlja dokaz da uslužna organizacija nastoji da se menja i usavršava. Zahvaljujući efikasnom sistemu za reklamacije i žalbe, uslužna organizacija će podstaći širenje pozitivnih preporuka i povećati broj lojalnih klijenata [12].

Ljudski resursi su krucijalni u uslužnim delatnostima, pogotovo u sferi radno intenzivnih usluga. Kvalitet usluge prvenstveno zavisi od ljudskog faktora. Znanje i veštine, talenti, karakter, raspoloženje i mnoge druge individualne karakteristike zaposlenih u uslužnoj organizaciji određuju kako će klijent oceniti uslugu. Zbog toga se ponovo mora naglasiti značaj upravljanja ljudskim resursima u uslužnoj organizaciji. Pri tome, neophodno je posebnu pažnju usmeriti na koncipiranje i realizaciju posebnih programa stručnog usavršavanja na svim nivoima u organizaciji, kao i razvoju sistema motivacije koji će podstaći zaposlene da unapređuju kvalitet usluge.

Na temelju ovako definisanih dimenzija uslužne orijentacije, Solnet i Kandampully [13] su izgradili svoj konceptualni model uslužne orijentacije kao proaktivne strateške inicijative. Oni smatraju da bi ovu stratešku inicijativu trebalo kontinuirano prilagođavati promenama internih informacija o klijentima i konkurenciji. Zahvaljujući ovim informacijama, uslužna organizacija treba da definiše uslužnu viziju (*Service Vision*), odnosno stratešku viziju (*Strategic Vision*).

Dr Aleksandar M. Dejanović završio je Ekonomski fakultet Univerziteta u Novom Sadu 1987. godine, a nakon toga i posleđiplomske studije na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Beogradu, gde



je i stekao naučni stepen magistara ekonomskih nauka. Doktorirao je na Fakultetu tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu iz oblasti industrijskog inženjstva i menadžmenta. Stekao je značajno iskustvo u bankarstvu radeći u Narodnoj banci i Novosadskoj banci, a naročito se istakao na mestu člana IO u Continental banci – NLB grupa. Učestvovao je u realizaciji brojnih projekata. Od 2012. godine radi kao direktor Centra za razvoj projekata u Visokoj školi modernog biznisa u Beogradu. Objavio je preko 30 naučnih i stručnih radova.

U skladu sa time, formiraju se prakse liderstva (*Leadership Practices*), uslužnog susreta (*Service Encounter Practices*), uslužnog sistema (*Service System Practices*) i prakse u upravljanju ljudskim resursima (*Human Resource Management Practices*). Na ovaj način se uslužna vizija dovodi do rezultata kao što su unapređenje imidža uslužne organizacije, povećanja lojalnosti klijenata i širenje pozitivnih preporuka. Sve to zajedno omogućava uslužnoj organizaciji da poveća profitabilnost i unapredi svoju poziciju na tržištu.

3. ZAKLJUČAK

Analizirajući relevantnu literaturu o uslužnoj klimi i organizacionoj uslužnoj orijentaciji može se zaključiti da se ovi pojmovi u literaturi posmatraju na dva načina. Prvo, mnogi autori ne prave suštinsku razliku među njima, već ih tretiraju kao sinonime, ili kao veoma slične termine. Drugo, postoji i gledište da je uslužna klima širi pojam u odnosu na uslužnu orijentaciju. Čak se ističe da je kultura usluge neophodan preduslov za stvaranje uslužne klime, kao i da uslužna klima „rađa“ uslužnu orijentaciju.

Kritični faktor kvaliteta usluge jesu zaposleni, sa svojim znanjima, sposobnostima i radnim iskustvom. Uslužne organizacije mogu očekivati poslovni uspeh samo ukoliko u svoju proslavnu filozofiju implementiraju princip usmerenosti prema klijentima, koji podrazumeva nadprosečnu uslugu i besprekoran kvalitet zbog čega je izučavanje i razumevanja fenomena uslužne klime i uslužne orijentacije od posebnog značaja.

LITERATURA

- Urban, W. (2009.) Organizational service orientation and its role in service performance formation: Evidence from Polish service sector. *Measuring Business Excellence*, 13(1), pp. 72-81.
- Manning, M., Shacklock, A., Bell, N., Manning, R. (2012) Organizational Climate and Service Climate in Tourism and Hospitality: A Review. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 10(2), pp. 1-18.
- Johnston, N., Sharma, B., Spinks, W. (2013) Organizational climate, service climate and customer satisfaction: An investigation of their relationships in franchised hospitality enterprises. *E - Journal of Social Behavioural Research in Business*, 4(2), pp. 34-51.
- Bowen, D.E., Siehl, C. Schneider, B., (1989) A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. *Academy of Management Review*, 14(1), pp.75-95.

U i eksternih faktora, odnosno usklađivati sa stalno promenljivim zahtevima korisnika usluga. Njihov trofazni model polazi od analize eksternih faktora, pri čemu naročito naglašavaju značaj



Dr Mladen V. 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 simpozijuma i objavio je veliki broj naučno-istraživačkih radova u zemlji i inostranstvu. Objavio je tri monografije „Špekulativni finansijski mehuri savremenog kapitalizma“ (2015), „Instrumenti tržišta obveznica“ (2011) i „Tržište korporativne kontrole“ (2008) koje su izazvale značajno interesovanje kod finansijskih stručnjaka. Docent je na Visokoj školi modernog biznisa iz Beograda i predaje Uvod u ekonomiju i Upravljanje investicijama.

- Schneider, B., White, S. S., Paul, M. C. (1998) Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), pp. 150-163.
- Schneider, B., Salvaggio, A., Subirats, M. (2002) Climate Strenght: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 220-229.
- Martínez Tur, V., Tordera, N., Peiro, J. M., Potocnik, K. (2011) Linking service climate and disconfirmation of expectations of customer satisfaction: A cross levele study. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(5), pp. 1189-1213.
- Wiley, J. W. (1996) Linking survey results in customer satisfaction and business performance. U A. I. Kraut, *Organizational Surveys: Tool for Assessment and Change* (str. 330-359). San Francisco, USA: Jossey - Bass.
- Marinova, D., Ye, J., Singh, J. (2008) Do frontline mechanisms matter? Impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 72(2), pp. 28-45.
- Lytle, R. S., Timmerman, J. E. (2006) Service orientation and performance: An organizational perspective. *Journal of Service Marketing*, 20(2), 136-147.
- Yoon, S. J., Chai, D. C., Park, J. W. (2007) Service Orientation: Its Impact on Business performance in the Medical Service Industry. *The Services Industries Journal*, 27(4), pp. 371-388.
- Swanson, S.R. and Kelley, S.W. (2001) Service recovery attributions and word-of-mouth intentions. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), pp.194-211.
- Solnet, D., Kandampully, J. (2006) Service Orientation as a Strategic Initiative: A Conceptual Model With Exemplars. *Alliance Journal of Business Research*, pp. 1-20.

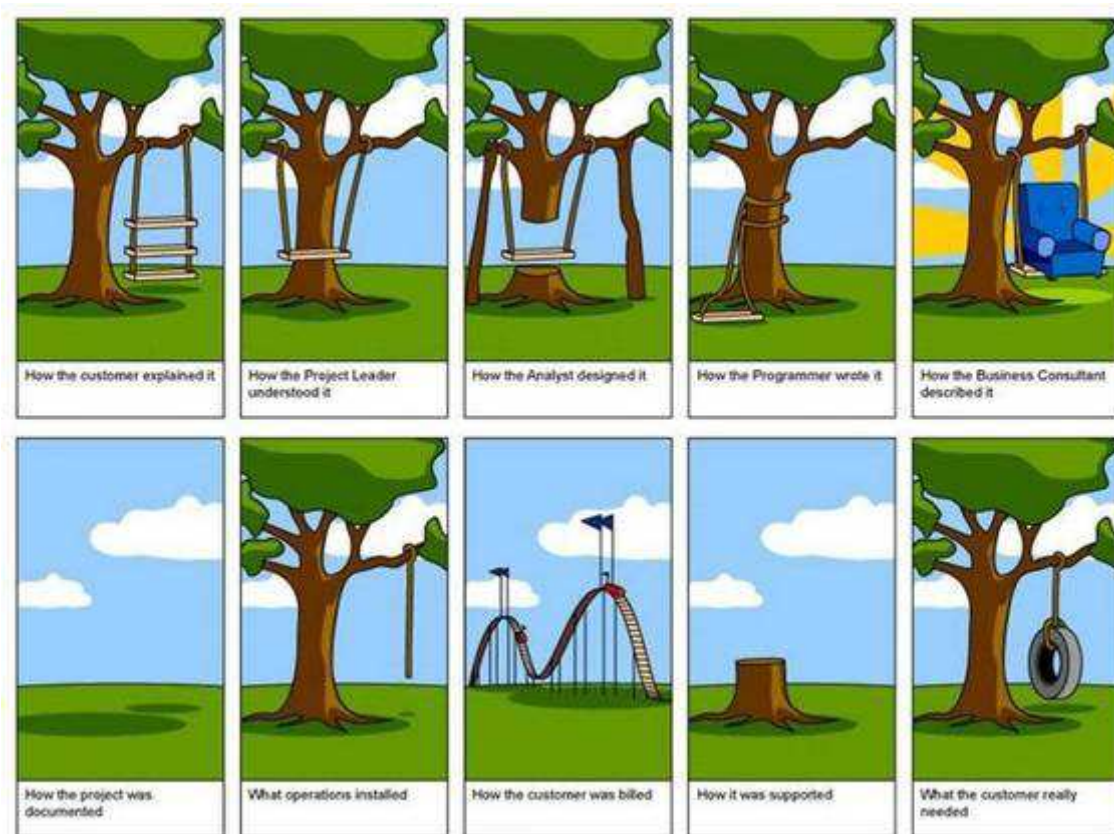
UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Mohamed El Sayah

UVOD

Najčešće projekat izgleda kao na slici. Klijent definiše svoje zahteve (slika 1) koje project leader shvati na svoj način (slika 2), analist dizajnira (slika 3), programer napiše program na osnovu ovih zahteva (slika 4), zatim business consultant opiše projekat (slika 5). Naravno, projekat je izvrsno dokumentovan (slika 6), izvršena je instalacija programa (slika 7), i shodno tome naplata (slika 8). Ako program ne radi, tu je uvek podrška (slika 9). Pri svemu tome klijent je lepo opisao šta zaista hoće (slika 10).

Tako najčešće funkcioniše project management ili upravljanje projektima. Naravno, pogrešno upravljanje projektom, komunikacija među članovima tima loša, klijent nije dao adekvatnu specifikaciju zahteva, i projekat nije uspešno završen. Poražavajuća je činjenica da se više od 70% projekata neuspešno završi.



Slika 1. Izgled projekta

Sam termin projekat se vrlo često koristi, ali pitanje je šta je u stvari projekat. Postoje razne definicije projekta, prema jednoj od (Wikipedia.org): Projekat ili projekt (lat. Proiectum — bačen unapred) je jedinstveni proces, sastavljen iz niza aktivnosti definisanih početkom i krajem, kao i ljudskim, finansijskim i drugim resursima, koji ispunjava određene uslove. Svaka od planiranih aktivnosti unutar jednog projekta ima za cilj, zadovoljenje ukupnih potreba klijenta.

OSOBINE PROJEKTA I PROJEKT MENADŽERA

Važne osobine nekog proizvoljnog procesa koje ga čine projektom su:

- jedinstvenost u kontekstu,
- privremeni karakter sa definisanim trenutkom početka i kraja,
- definicija dostizanja cilja.

Glavna osobina nekog proizvoljnog procesa, je jedinstvenost u kontekstu. Pod kontekstom podrazumevamo osim klijenta i više uslova i ograničenja kao npr. početak i kraj, dužinu trajanja, cilj projekta, razlike od drugih projekata i niz finansijskih aspekata, izraženim kroz budžet, troškove, itd. Uspešan projekat je onaj projekat, koji ispunjava sva očekivanja klijenta ili nalogodavca. Prema drugoj definiciji projekt je privremeni napor preduzet da se kreira jedinstveni proizvod, usluga ili rezultat. Kako god bilo projekat je nešto što ima definisan početak i kraj, zadate ciljeve koje treba ostvariti, budžet koji ne treba premašiti i kvalitet koji treba zadovoljiti. Uspešan projekat je onaj koji je zadovoljio sve navedene kriterijume:

- završen u roku,
- ispunjeni ciljevi,
- zadovoljen kvalitet,
- budžet nije premašen.

Project manager, vođa projekta ili rukovodilac projekta je osoba koja upravlja projektom i koja je odgovorna za uspešan završetak projekta. Dakle, najkraća definicija project manager-a je: odgovoran za realizaciju projekta, a šire gledano, to je osoba koja raspoređuje resurse, određuje vremenske rokove, upravlja komunikacijom u timu, budžetom projekta, analizira rizike, delegira zadatke... Šta god bilo sa projektom, jedna jedina osoba koja odgovara za konačan ishod je vođa projekta. Koje su to osobine koje razdvajaju dobrog od lošeg project manager-a, šta je to što efikasan vođa projekta treba da poseduje?

FAZE PROJEKTA ILI ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA

Postoje dve metodologije za kompletiranje projekta: prva, životni ciklus projekta – faze projekta koji kaže šta je potrebno da se uradi posao, tj. završi projekat, i druga metodologija za upravljanja projektima ili projektni procesi. Project manager (vođa projekta) može podeliti projekat na faze radi bolje kontrole projekta i postizanja boljih performansi. Te faze projekta se zovu i životni ciklus projekta.

Postoje različiti tipovi faza projekta, zavisno od industije. Neki primeri faza projekta su: u građevini: studija izvodljivosti, planiranje, dizajn, produkcija, promet i početak radova, u IT-u: analiza zahteva, high-level dizajn, detaljni dizajn, kodiranje, testiranje, instalacija, produkcija.

KARAKTERISTIKE ŽIVOTNOG CIKLUSA PROJEKTA

Životni ciklus projekta definiše faze projekta koje povezuju početak i kraj projekta. Definicija životnog ciklusa projekta može olakšati vođi projekta u donošenju odluke da li studiju izvodljivosti posmatrati prvom fazom projekta ili posebnim projektom. Preporuka za upravljanje projektima je da kada je nejasna situacija, uvek treba posmatrati studiju izvodljivosti kao zaseban projekat. Tranzicija iz jedne faze projekta u drugu obično uključuje određeni transfer tehničkog znanja i potvrdu završetka prethodne faze da bi počela naredna

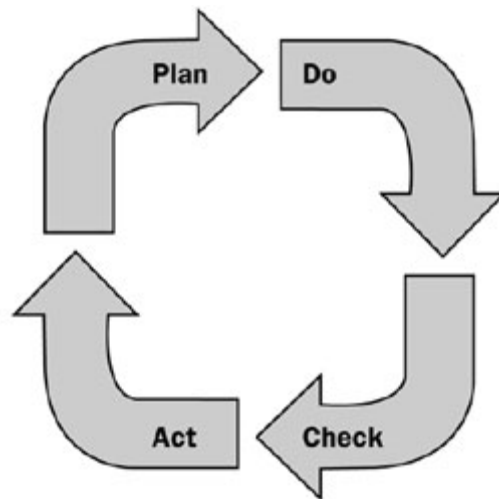
faza. Najčešće izlazi jedne faze se pregledaju da bi se potvrdila njihova tačnost i kompletiranost, i potrebno ih je odobriti pre početka naredne faze. Faze projekta obično sadrže:

- šta treba da se uradi,
- kada će biti generisani izlazi projekta [deliverables] u svakoj fazi i kako će biti pregledani, verifikovani i validirani,
- angažovanost resursa u svakoj fazi.

Faze projekta su, uglavnom sekvencijalne i definisane određenim transferom tehničkog znanja iz prethodne faze. Trošak i angažovanost ljudskih resursa su mali na početku, vrhunac anagažovanosti ljudskih resursa je tokom srednjih faza, i rapidno opada kako se projekat privodi kraj.

PROJEKTNII PROCESI

Projektni procesi ili procesne grupe [project management process] opisuju šta je potrebno za uspešno upravljanje projektima. Procesne grupe nisu isto što i faze projekta. Veliki projekti mogu biti podeljeni na faze ili na potprojekte kao što su: studija izvodljivosti, koncept, dizajn, pravljenje prototipa, razvoj, test faza... Postoji 5 projektnih procesa, odnosno projektnih grupa koje svaki rukovodilac projekta treba da zna:



Slika 2. Demingov ciklus Plan-Do-Check-Act

- Iniciranje projekta, [initiating process group] – definiše i autorizuje projekat ili faze projekta,
- Planiranje projekta, [planning process group] – definiše ciljeve projekta, planove za ostvarenje tih ciljeva i obim projekta koji treba realizovati,
- Izvršenje projekta, [executing process group] – integriše ljude i druge resurse potrebne za ostvarenje project management plana, tj. projektnih planova,
- Monitoring i kontrola projekta, [monitoring i controlling process group] – redovno merenje i praćenje progressa samog projekta da bi se identifikovala odstupanja od plana projekta i pristupilo korektivnim akcijama, gde je potrebno, da bi se ostvarili zadati ciljevi projekta,
- Zatvaranje projekta, [closing process group] – definiše parametre za formalan završetak projekta, tj. prihvatanje proizvoda, usluge ili rezultata projekta od strane samog klijenta koji je inicirao projekt.

Procesne grupe se u nekim delovima projekta preklapaju i međusobno interaguju te se može iskoristiti čuveni krug Plan-Do-Check-Act, prikazan na slici gore. Planiraj-Izvrši-Proveri-Reaguj krug je definisao Shewhart, a modifikovao ga Deming i najčešće se koristi za upravljanje kvalitetom, gde nakon planiranja i izvršenja neke aktivnosti ide njeno konstantno praćenje i na kraju korektivne metode za unapređenje procesa. Krug je međusobno povezan rezultatima, tj. izlazi jer izlaz jedne faze postaje ulaz u drugu fazu. Te faze se međusobno smenjuju jer je proces unapređenja kvaliteta neprekidan rad na poboljšanju procesa. Takođe, može se napraviti paralela sa procesnim grupama projekta I Plan-Do-Check-Actkrugom na sledeći način:

- Iniciranje projekta – početak kruga,
- Planiranje projekta – Plan,
- Izvršenje projekta – Do,
- Monitoring i kontrola projekta – Check,
- Zatvaranje projekta – Act.

PROJEKTNNA DOKUMENTACIJA

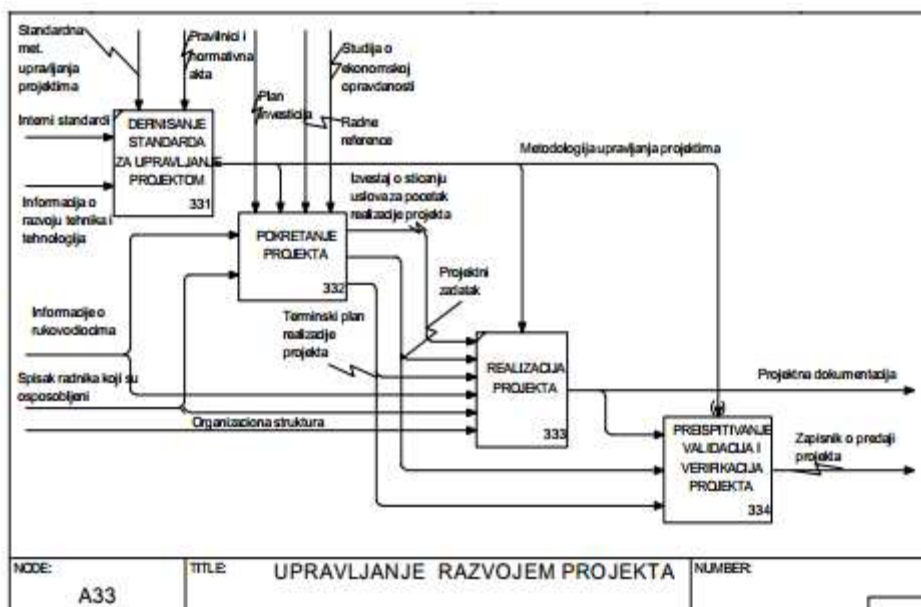
Sve što se dešava na projektu, mora biti dokumentovano. Samo ono što je dokumentovano je zaista urađeno. Ako postoji nešto, neka aktivnost koja je urađena, ali nije dokumentovana, tj. ne postoji trag o njoj realizaciji, onda se može smatrati, sa aspekta upravljanja projektima, da ta aktivnost nije urađena. Koji su to dokumenti bez kojih nijedan projekt ne može? Uglavnom se sve svodi na par dokumenta, jedan koji kaže da je projekat počeo i definiše vođu projekta, drugi koji kaže šta treba uraditi, koje ciljeve ostvariti i naravno, treći dokument koji kaže kako sve to izvesti. Dakle, 3 glavna dokumenta svakog projekta su:

Project charter, formalno autorizuje projekat. Project charter je dokument u kome se kaže ko je project manager koji ima autoritet da dodeljuje resurse firme određenim projektnim aktivnostima. Najbolje je da se vođa projekta izabere što je ranije moguće, u svakom slučaju pre početka planiranja projekta, a poželjno je još dok se pravi project charter.

Project scope statement, Project scope statement ili izjava o obimu projekta predstavlja definiciju projekta, koja kaže šta treba da se uradi i koji su ciljevi projekta, odnosno izlazi projekta.

- Project management plan, Project management plan ili plan za upravljanje projektom kaže kako će se rad izvršiti. Uključuje sve akcije potrebne da se definišu pomoćni project management planovi, da se integrišu u jedan glavni project management plan i da se koordinira svim pomoćnim planovima:
- scope management plan – plan za upravljanje obimom,
- schedule management plan – plan za upravljanje vremenom,
- cost management plan – plan za upravljanje troškovima,
- quality management plan – plan za upravljanje kvalitetom,
- staffing management plan – plan za upravljanje ljudima,
- communication management plan – plan za upravljanje komunikacijom,
- risk management plan – plan za upravljanje rizikom,
- procurement management plan – plan za upravljanje nabavkom.

Na sledećoj slici prikazan je inofrmacioni model za aktivnost upravljanje razvojem projekta.



Slika 3. Informacioni model za aktivnost upravljanje i razvojem projekta

ZAKLJUČAK

Projekat ima sve elemente poslovnog procesa i predstavlja poduhvat koji se odvija u budućnosti sa odgovarajućim rizikom i neizvesnošću. Projekat sadrži konačne ciljeve koje treba postići u čijoj realizaciji učestvuju ograničeni resursi. Projekat zahteva koordinaciju u realizacije i pritom koristi tehnike mrežnog planiranja. 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 spoljne i unutrašnje smetnje. 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 projektom treba upravljati. Realizaciju projekta karakteriše velika složenost, ogromni troškovi kao i veliki broj učesnika u realizaciji. Da bi se projekat efikasno realizovao potrebno je da se njime racionalno upravlja. To je jedan od razloga što je u SAD za realizaciju projekata stvorena koncepcija upravljanja projektima (Project management).

LITERATURA

- Veljović A. Informatičko upravljanje razvojem preduzeća : osnove, Svetlost Čačak, 2004
 Novak M., Sikavica P., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1993
 Bahtijarević F. Š, i drugi, Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991
 Jovanović P., Upravljanje projektima, Grafoslog, Beograd, 1999

UTICAJ NAFTE NA POLITIČKA I EKONOMSKA DOGAĐANJA U LIBIJI

Mostafa Emamer Albugar

UVOD

Startne pozicije Arapskih zemalja međusobno su vrlo različite. Za neke je pad cena hrane i nafte viđen kao vrsta olakšanja do određene mere ublažavanje "krize tri F" (engl. Food, Fuel, Finance - hrana, gorivo, finansije) sa najkritičnijim svojim periodom sredinom 2008. godine. Za druge je to drastično smanjenje procenjenih prihoda. Dalje, globalni ekonomski pad je iznenadio one koji su bili usred pokrenutih ambicioznih projekata ekonomskih investicija zamišljenih u periodu ekonomske ekspanzije. Druge zemlje se suočavaju sa krizom prolongirajući periode reformi i strukturalnom reorganizacijom, kao i ekonomskom i komercijalnom liberalizacijom tokom koje značajne redukcije u socijalnoj zaštiti i ograničenja državnih intervencija u ekonomiji, moraju da budu sprovedene.

TRŽIŠTE NAFTE U VREME KRIZE

Pad cena nafte u periodu 2008.- 2009. godina dobro je došao MENA zemljama uvoznicama nafte. Niže cene smanjuju njihove uvozne energetske račune i pomažu im da unaprede njihov trgovinski disbalans; niži prihodi od nafte kod zemalja koje izvoze naftu smanjuju njihove investicije i turističke troškove u ostalim Arapskim zemljama.

Arapske zemlje koje uvoze naftu kao Maroko, Egipat, Jordan, koje su uživale povećanje investicija tokom prethodne tri godine pa sve do prve polovine 2008. doživele su očigledan pad takve vrste investicija u drugoj polovini 2009.

U pet zemalja izvoznica nafte (Alžir, Oman, Katar, Saudijska Arabija i UAE) fiskalna potrošnja se očekuje da bude veća u 2009. godini uprkos manjim prihodima od nafte. U većini slučajeva ovaj porast je rezultat namerne ekspanzionističke fiskalne politike inicirane kao odgovor na ekonomsku krizu. Saudijska Arabija je na primer pokušala da odloži pad u privatnoj potrošnji povećanjem rashoda od 29,6 % GDP-a u 2008. godini, na predviđenih 40% u 2009. godini. Dodatno, Arapski izvoznici nafte akumulirali su veliki višak naftnih prihoda u periodu 2005.-2007. godine i bili su u mogućnosti da koriste te viškove da bi pokrili manjak u 2008. i 2009. godini.

ENERGETSKA POLITIKA U ARAPSKIM ZEMLJAMA IZVOZNICIMA NAFTE

U aprilu 2009. godine, cena nafte se stabilizovala na oko 50 US \$ po barelu, iako je došlo do pada potražnje i veoma lošim kratkoročnim izgledima međunarodne ekonomije. Glavni razlog za to je da je nafta postala vrednost za one koji su izgubili poverenje u dolar i druge valute. Ovo je imalo direktan uticaj na ekonomiju većih proizvođača nafte. Na primer, Saudijska Arabija je otišla u deficit, 11-12 % BDP-a po prvi put posle 2002. godine. Privredni rast je usporen od oko 4 % u 2008. godini, do približno 0% u 2009. godini. U Ujedinjenim Arapskim Emiratima, veliki proračunski suficit koji je zabeležen 2008. godine zamenio je deficit u 2009. godini. Danas se visokim izdacima država ispunjavaju gubici za umanjeње troškova privatnog sektora u aktivnostima proizvodnje nafte. To je slučaj, na primer, u Kuvajtu, Libiji i Saudijskoj Arabiji.

NAJVEĆI PROIZVOĐAČI NAFTE

U septembru 1960. godine u Bagdadu, četiri nacije Persijskog zaliva (Iran, Irak, Kuvajt i Saudijska Arabija) i Venecuela formirale su OPEC u cilju dobijanja veće cene nafte. Do 1973. osam drugih zemalja Alžir, Gabon, Ekvador, Indonezija, Libija, Nigerija, Katar i Ujedinjeni Arapski Emirati su se pridružili OPEC-u, Ekvador se povukao 1992., a Gabon 1994., Indonezija 2009. Angola se pridružila 2007.

Organisation of Petroleum Exporting Countries (OPEC) je organizacija koju sada čine 12 država čija ekonomija direktno zavisi od izvoznih prihoda od nafte. Članice OPEC-a su Alžir, Angola, Ekvador, Iran, Irak, Kuvajt, Libija, Nigerija, Katar, Saudi Arabija, UAE i Venecuela. Ove zemlje imaju populaciju od oko 408 miliona ljudi, i skoro svima nafta predstavlja glavnu robu na tržištu i glavni izvor deviznih prihoda. Prema tome, za ove zemlje nafta predstavlja ključ razvoja-ekonomskog, socijalnog i političkog. Prihodi od nafte koriste se ne samo za razvoj njihove ekonomije i industrije već i da obezbede radna mesta, obrazovanje, zdravstvenu zaštitu i pristojan životni standard za stanovništvo. Glavni ciljevi organizacije OPEC su da:

- koordinira i ujedini naftnu politiku zemalja članica i da utvrdi najbolji način za očuvanje njihovih individualnih i kolektivnih interesa;
- se utvrde načini i sredstva za obezbeđivanje stabilizacije cena nafte na međunarudnim tržištima u cilju eliminisanja štetnih i nepotrebnih fluktuacija; i
- obezbedi efikasno ekonomično i redovno snabdevanje zemljama potrošačima nafte, i korektnu dobit kapitala onima koji ulažu u naftnu industriju.

MAKROEKONOMIJA LIBIJE

Makroekonomski modeli i njihova predviđanja koriste vlade zemalja, kao i velike korporacije da pomognu u razvoju i evaluaciji ekonomske politike i poslovne strategije. Makroekonomija proučava ponašanje ekonomije kao celine i usmerena je na trendove u privredi kao celini, dok je kod mikroekonomije fokus na činionicima koji utiču na odluke preduzeća i pojedinaca. Smatra se da je državni intervencionizam u oblasti makroekonomije jos uvek potreban, posebno u društvenoj sferi. Posle najnovijih političkih i drugih promena, Libija je i dalje veoma zavisna od proizvodnje sirove nafte i derivata nafte, što čini preko 60% BDP-a i 95% prihoda države.

FISKALNA I MONETARNA POLITIKA LIBIJE

Centralna banka Libije treba da obezbedi da se njena monetarna politika održi u skladu sa monetarnim operacijama u skladu sa željenim položajem. Od kraja 2012. godine, realna stopa prinosa na depozite bila je negativna, oko 4 odsto. Gledajući unapred, Centralna banka Libije trebalo bi da počne da procenjuje uslove likvidnosti sa ciljem da se kreće u pravcu pozitivnih realnih kamatnih stopa u cilju povećanja stope štednje. Pored toga, Centralna banka Libije može da razvija Šerijat-kompatibilne instrumente upravljanja likvidnošću (naplata kamate je u objektima Centralne banke Libije zabranjeno zakonom). Fiskalna politika ostaje glavni instrument za održavanje makroekonomske stabilnosti. Potrebno je obezbediti efikasne kapitalne investicije, ublažiti gomilanje inflatornih pritisaka, ograničiti realnu apresijaciju deviznog kursa i akumulirati štednju.

LIBIJA KAO ČLANICA OPEC

Kao članica OPEC-a, Libija poseduje bogate izvore energije i njena privreda uveliko zavisi od izvoza nafte. Energetski sektor igra vitalnu ulogu u socijalnom i ekonomskom razvoju kroz

zadovoljenje energetske potrebe različitih privrednih grana, a uz to njegov efektivan doprinos je njegova velika uloga u GDP-u. Naftni sektor u Libiji je glavni deo Libijske ekonomije i država zarađuje otprilike 95% od izvoza nafte i prodaje ugljovodonika. To čini najveći deo državnog GDP-a. Prema Oil and Gas Journal Libija poseduje otprilike 41.5 milijardi barela, i 1.539 tcm (trillion cubic meters) prirodnog gasa, treći po veličini izvor na Afričkom kontinentu. Proizvodnja nafte je bila 1.8 miliona barela dnevno od 2006. i očekivano je da poraste do 3 miliona barela dnevno do 2013. godine.¹⁰⁶

POLITIČKA SITUACIJA U LIBIJI DANAS

Svet je sa potpunom pažnjom pratio buđenje Arapskog proleća u Tunisu i kasnije u Egiptu. Iz dana u dan pratili smo reke ljudi na ulicama kako zajedno marširaju držeći se za ruke i pesmom idu u novu budućnost. Posebno će u sećanju ostati Tahrir trg u glavnom gradu Egipta gde su se danima okupljali milioni ljudi sve dok predsednik Hosni Mubarak – dugogodišnji saveznik SAD-a – nije odstupio. Milioni mirnih demonstranata pokazali su svetu šta je direktna demokratija i da uprkos žestokoj represiji mogu pobediti. Na žalost u Egiptu je nakon revolucije zavladała vojna hunta. SAD u egipatsku vojsku godišnje ulaže milione, tako da ovaj razvoj događaja i nije iznenađenje.

Nakon Egipta i Tunisa na red je došla Libija, ali slike koje su počele pristizati iz Bengazija bile su nešto sasvim drugačije. Ulicama su zavladałe grupe naoružane do zuba, a već nakon nekoliko noći na glavnom gradskom trgu organizovan je masovni linč crnačkog stanovništva. Vešanja i odrubljene glave pokazale su nešto sasvim kontradiktorno Arapskom proleću

ZAKLJUČAK

Libija je u vreme Gadafija bila zemlja od 6.5 miliona stanovnika i imala 14 miliona registrovanih automobila za čiju kupovinu su plaćali do najviše 30 odsto od cene a ostalo dotira država; voda, struja, gas, škola, zdravstvo i porez se nisu plaćali; krediti su davani bez kamata i opraštani u slučaju nemogućnosti da se vrate; ako neko hoće da studira bilo gde u inostranstvu on podnosi molbu i država mu osigurava stan, hranu, automobil, besplatno školovanje i mesečnu stipendiju od 2300 dolara; deset kilograma hleba koštalo je 0.15 dolara; zemlja u kojoj su svršeni studenti dobijali stan i posao, a ako ne nađu zaposlenje državnu pomoć u visini plate u struci; gde su mladoženje, da bi kupili zlato za darovanje mlade, od državne banke po regresiranim cenama kupovali tri kilograma zlata, a ako su želeli više država je finansirala i poseban čarter let do Istanbula.

Danas u Libiji postoji oko 140 plemena od čega njih 30 imaju značajan uticaj na politički i društveni život u zemlji. Uspon na društvenoj lestevici pa i nalaženje posla u velikoj meri zavisi od veza u plemenima, a doskora pogotovo u plemenima bliskim Gadafiju. Kako pokazuju ranija istraživanja libijskih stručnjaka, oko 15 odsto populacije Libije ne pripada bilo kom plemenu već su to uglavnom Turci i Berberi, starosedeoci Libije. Neki se boje i jačanja islamista u Libiji. Na početku sukoba, Gadafi je tvrdio da su pobunjenici zapravo islamisti iz Al Kaide. Dodatan razlog za strahovanje leži i u činjenici da se u rukovodećem kadru najveće svetske terorističke organizacije nalazi najviše Libijaca. Među njima se nalaze najekstremniji članovi organizacije. Kada su američke snage u Iraku došle u posed 600 dosijea boraca Al Kaide, primećeno je da nesrazmerno veliki broj onih koji su se prijavili za samoubilačke operacije čine upravo Libijci, što se tumači kao znak njihove ostrašćenosti.

¹⁰⁶ Libya - Oil", Country Analysis Briefs, US Energy Information Administration, 2007

LITERATURA

- Economy, Harvard Business School Press, 1998
- Energy Information Agency, Country Analysis Briefs, 2007
- Hal R. Varian, Microeconomic Analysis, 3rd ed., New York: Norton, 1992
- Hal R. Varian, Intermediate Microeconomics, A Modern Approach, Eighth Edition, W. W. Norton & Company, Inc, 2010
- Lahcen Achy, "The Maghreb and the Global Economic Crisis: When Will the Tunnel End?" Carnegie Endowment for International Peace, International Economic Bulletin, September 2009
- Libya - Oil, Country Analysis Briefs, US Energy Information Administration, 2007
- MENA Economic Developments and Prospects Report, World Bank., October 2009.
- Nadim Kawach, "Arab Unemployment at Alarming Levels: AKO," Emirates Business 24/7, December 6, 2009
- Paul Rivlin, Arab Economies in the Twenty-First Century, Cambridge University Press, 2009
- Registration of Crude Oil Imports and Deliveries in the European Union, Market Observatory for Energy (European Commission Directorate-General for Energy), 2011
- Report on oil and gas companies, Promoting revenue Transparency International, 2011
- Shapiro, Carl and Hal R. Varian, Information Rules: A Strategic Guide to the Network World Proved Reserves of Oil and Natural Gas, Most Recent Estimates, 2008

ULOGA PRIRODNIH POTENCIJALA LIBIJE U ODRŽIVOM RAZVOJU

**Badereddin Mohamed Algataa
Yassin Mohamed Zaitouni**

UVOD

Ime „Libija” potiče od jednog od starih libijskih plemena - Libo, a nastala je od neverovatnog miksa različitih civilizacija koje su živjele na ovom prostoru tokom istorije, a gde se nalaze ostaci i tragovi drevnih rimskih, grčkih i feničanskih gradova, kao što su Sajren, Leptis Magna, Sabrata, Girca, Ptolemas i Apolonija, i drugih gradova koji su zauzimali oko 2000 kilometara dugu obalu Mediterana. Vizantijski sjaj ih je zatim zamenio, ali svaki od gradova je ostao mesto gde možete videti tragove bogate prošlosti, spomenike i ruševine. U južnom kraju zemlje, drevni centri karavana sa kamilama Germa, Murcuk i Gadames na severozapadu koji ostaje svedok drevne sofisticirane civilizacije u Sahari. U Libiji se susreću istorije, kontinenti i drevna carstva. Ovde možete videti najlepše pustinjske pejzaže. Sahara zahvata preko 90 % zemlje, a površine pod peskom su veličine manjih evropskih zemalja, dok su očaravajući gradovi oaze Gadames i Gat sa karavanima nekada bili pokazatelj bogatstva Afrike. Jezera sa palmama izgledaju kao fatamorgana okružena pustinjskim dinama u srcu pustinje. U Libiji postoje i neaktivni vulkani kao što su Vav al-Namus, gde crni pesak okružuje raznobojna jezera.

Veći, pustinjski deo zemlje sam po sebi može da predstavlja jedno od mesta koje treba posetiti. Sociološko-kulturna odrednica su tradicionalna mediteranska zanimanja, u morskom priobalju Privreda i poljoprivredna proizvodnja mediteranskih kultura koja mogu da doprinesu daljem razvoju privrede. Stvaranje uslova za održivi razvoj, tj. razvoj i unapređenje kvaliteta života uz maksimalnu zaštitu prirodnog i sociološko-kulturnog nasleđa predstavlja osnovni cilj plana i programa održivog razvoja. Načelo održivog korišćenja prirodnih resursa je potreba za dobrobit lica koja žive na određenom geografskom prostoru. Sve privredne grane osim onih povezanih sa petrohemijom, odn. proizvodnjom nafte i derivate nafte u Libiji ima karakteristiku relativno slabe razvijenosti.

PRIRODNI POTENCIJALI LIBIJE

Geografski položaj Libije u severnoj Africi čini je blizu evropskim zemljama (najveći spoljnotrgovinski partner Libije je Italija). Druga važna činjenica je klima u Libiji koja je relativno topla zimi i na previše vruća leti (osim u pustinjskoj oblasti Sahare). Postoji obilje arheoloških nalazišta i nedirnutih oblasti, koje ne postoje u Evropi, a koja bi mogla da predstavljaju predmet turističke posete.

Poljoprivreda Libije učestvuje sa oko 5% u BNP, a angažuje nešto manje od 20% ukupnog stanovništva. Poljoprivredna proizvodnja je uglavnom orijentisana ka domaćem tržištu i u najvećem obuhvata proizvodnju pšenice, ječma, maslina i urmi. Od žive stoke najviše se uzgajaju ovce, zatim koze, goveda, kamila i pernate životinje. Tripolitaniya i Kirenaika su dve najvažnije oblasti u sektoru poljoprivrede, ali sa napretkom projekta Velika ljudska reka, sve više dobijaju i oblasti na istoku Libije. Libija je veliki uvoznik hrane. Prosečno uveze 1.4 miliona tona pšenice godišnje. Generalno, oko 80% potrebne hrane Libija uvozi, a domaća proizvodnja žitarica pokriva samo 15 – 20% domaćih potreba. Proizvodnja je namenjena samo domaćoj potrošnji. Mnogi klimatski faktori i sastav zemljišta ograničavaju uzgoj žitarica u Libiji na samo dve vrste i to pšenicu i ječam. Područje za uzgoj ovih kultura je ograničeno na

samo jedan uski pojas na severu zemlje, koji ima dovoljne količine padavina u toku godine. Uzgajanje pšenice i ječma (iz jesenje setve) je moguće zbog dva izvora snabdevanja vodom: prvi je veliki podzemni rezervoari u Tripolitaciji koji omogućavaju navodnjavanje; drugi su padavine, koje su učestale baš tokom zimske sezone (novembar – april) kada je ovim kulturama najpotrebnije.

Podzemni rezervoari vode mogu da predstavljaju potencijalnu mogućnost za formiranje bazena za poljoprivredu. Sezona setve počinje u oktobru, nakon prvih kiša, što može da potraje i do decembra. Sezona žetve počinje u aprilu za ječam, a u maju za pšenicu i završava se u maju ili junu. Kritičan period za obe kulture je u toku marta i aprila zbog visokih temperatura i malo padavina. Godišnji prinos pšenice po hektaru je oko 0.8 t, a ječma oko 0.5 t po hektaru. I pšenica i ječam se seju na površina ma od oko 170.000 ha svaki. Pšenica se, međutim uzgaja na mnogo kvalitetnijem zemljištu i godišnja proizvodnja iznosi oko 125.000 t, dok je godišnja proizvodnja ječma 80.000 tona. Pored pšenice i ječma godišnje se proizvede i oko 10.000 t prosa i oko 2.000 t kukuruza.

Prema poslednjim dostupnim podacima, godišnja proizvodnja krompira iznosi 210.000 t, crnog luka 180.000 t, paradajza 160.000 t, lubenica 210.000 t, narandži 6.000 t, urmi 130.000 t, maslina 160.000 t. U Libiji postoji, po podacima iz 2002. godine, 6.5 miliona ovaca, 2.5 miliona koza, 170.000 goveda, 160.000 kamila i 65 miliona pernatih životinja.

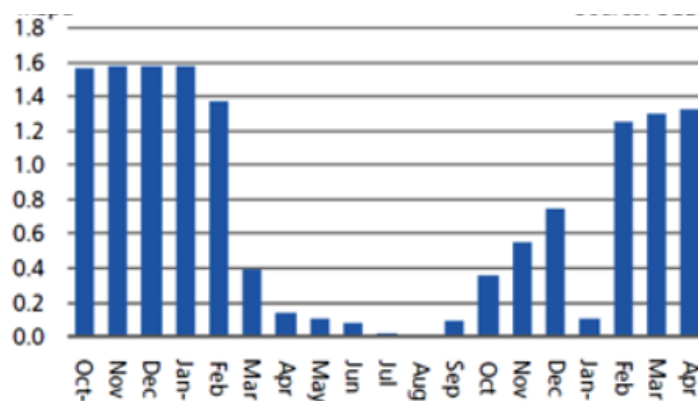
U priobalnom pojasu postoji 29 projektnih stanica za uzgoj stoke za proizvodnju mleka i mlečnih proizvoda. Ovih 29 projekata je osmišljeno za snabdevanje mlekom i mlečnim proizvodima gradove Tripoli, Homs, Zaviju, Misuratu, Sirt i Bengazi. Postoji, takođe i 4 velika projekta za proizvodnju mleka i živinskog mesa u Hiri i Tviši, gradovima južno od Triplija, Tavera i Got Sultan u Bengazi regionu. Ukupna proizvodnja živinskog mesa iz ovih centara je 23 miliona ptica godišnje. Postoji i manji broj malih privatnih farmi na kojima se uzgajaju ovce, koze i proizvode manje količine mleka i mesa. U planinskom pojasu, u oblasti Đabal Al Akhdar i predelu zapadnih planina ima nešto većih privatnih farmi na kojima se uzgajaju ovce i koze, kao i nekoliko farmi za proizvodnju mleka. U polupustinjskoj zoni se uzgajaju koze, ovce i kamile. U pustinjskoj zoni, Fezanu i Kufri postoji nekoliko farmi za proizvodnju mleka i živinskog mesa. Godišnja potrošnja mesa po glavi stanovnika je 11 kg. Godišnje se proizvede 72.000 t jagnječeg mesa, što je 35% od ukupne proizvodnje mesa godišnje.

DIVERSIFIKACIJA PRIVREDE

Libijska ekonomija je jedinstvena u Severnoj Africi. Dok Alžir, Egipat, Maroko, Tunis i svi imaju velike populacije, veliki poljoprivredni potencijal, i afirmisane industrijske baze, Libija poseduje nekoliko od tih prednosti. Libija međutim, ima značajne resurse energije - atraktivan resurs sirove nafte, kao i prirodni gas. Imajući u vidu mali broj stanovnika te zemlje (3,6 miliona u 1984) i značajan prihod naftnih derivata, libijski privreda ima više zajedničkog sa onim zemljama izvoznica nafte iz Persijskog zaliva nego sa državama susedima Severne Afrike. Zbog velike zavisnosti Libije na prihode od nafte, opšti nivo Libijske privrede je u tesnoj vezi sa stanjem u petrohemijskoj industriji. Uprkos masovnim investicijama u poljoprivredu i neperoheniskoj-pratećoj industriji, procenat bruto domaćeg proizvoda Libije (BDP) koji potiče od nafte ostao je prilično konstantan još od ranih 1970-ih, krećući se između 50 i 60 procenata do 1982, kada je pad prihoda od nafte izazvalo ga da padne ispod 50 odsto.

Diversifikacija je veoma važno pitanje jer je u narednim decenijama proizvodnja Libijske nafte se očekuje da pada jer rezerve imaju svoj kraj. Dakle, dugoročno očuvanje Libijske ekonomije

zavisi od održivog razvoja i samoodrživosti neperohemiske-prateće industrije. U suprotnom, kada se rezerve nafte smanjile, Libija će postati kao što je bila pre njenog trenutnog naftnog buma. Libijska ekonomija zavisina je gotovo u potpunosti od prihoda od ugljovodonika. Libijska posleratna ekonomija i dalje previše zavisi od zarada koje dolaze od nafte, navodi se u analizi Međunarodnog monetarnog fonda (MMF)¹⁰⁷. MMF je saopštio da Libijska ekonomija zavisi gotovo u potpunosti od prihoda od ugljovodonika i to je 60 odsto bruto domaćeg proizvoda. „Dok se ekonomska aktivnost brzo oporavlja, visoki stepen zavisnosti od nestabilnih zarada od ugljovodonika čine ekonomske rezultate osjetljivim na naftne šokove i komplikuju makroekonomski menadžment,” navodi se u proceni. MMF je saopštio da je Libijska ekonomija prešla iz budžetskog deficita od 18, 7 odsto BDP-a tokom 2011. godine na suficit od 24 odsto BDP tokom 2012. godine, jer se proizvodnja nafte oporavila od rata. Njena ekonomija je, međutim, tokom tog oporavka počela da više zavisi od viših cena nafte, navodi fond.



Slika 1. Proizvodnja sirove nafte u Libiji od oktobra 2010. do aprila 2012. (u milionima barela dnevno)¹⁰⁸

SOLARNA ENERGIJA KAO POTENCIJAL LIBIJE

Kao naftom bogata nacija, izvori fosilnih goriva su značajan deo ekonomske produktivnosti. Novo istraživanje je pokazalo, međutim, da Libija ima još jedan, neiskorišćeni prirodni resurs da ponudi svetskom tržištu - solarnu energiju. I za razliku od svojih konačnih rezervi nafte, potencijal za proizvodnju energije preko solarnih izvora je neograničen. Libija izvozi blizu 12 milijardi dolara godišnje u naftnih derivata, a oni su sedamdeset odsto od ukupnog izvoza. A ova nacija na severu Afrike ima oko 48 milijardi barela dokazanih rezervi nafte. Drugim rečima, nafta je kritičan deo nacionalne ekonomije tamo, i tako je već godinama.

Nedavna istraživanja su pokazala da solarni potencijal je čak i veći od nafte produktivnosti. Ako Libija koristi samo 0,1% svojih potencijala za solarnu energiju, to može generisati ekvivalent od sedam miliona barela nafte dnevno, što bi bilo oko pet puta više od 1,4 miliona barela koji trenutno proizvodi. Neki kritičari kažu da eksploatacija solarne energije zauzima je mnogo zemlje, ali Libija ima dosta otvorenog prostora (pustinja) i samo oko šest miliona ljudi. Dakle, postoji dovoljno raspoloživog zemljišta za solarne instalacije. Libija se nalazi na liniji orbita i izloženost sunčevim zracima tokom cele godine. To je prosečno dnevno sunčevo zračenje iznosi od oko 7,1 kilovat časova po kvadratnom metru dnevno (kVh / m² / dan) na ravnoj avionu na obali i 8.1kVh / m² / dan u južnom regionu¹⁰⁹. Poređenja radi, u Velikoj

¹⁰⁷ www.imf.org

¹⁰⁸ www.opec.org

¹⁰⁹ www.rtcc.org/libya-solar-potential

Britaniji prosečna solarna radijacijska stopa je manja od polovine tog iznosa, oko 2.95kVh / m² / dan. Studija je takođe pokazala da Libija ima potencijal da generiše značajne količine energije vetra, kao zemlja izložena suvom, toplom i produženo naletima¹¹⁰.

POLJOPRIVREDNI POTENCIJAL LIBIJE

Površina za poljoprivredu uz upotrebu kiše za proizvodnju žitarica u Libiji je različito procenjuje između 500.000 i 800.000 hektara. Pšenica i ječam se najviše gaje ovom ograničenom području. Godine 1984-te ukupna površina pod žitaricama je bila 484.000 hektara, od čega pšenica i ječam 257,000 odnosno 214,000 hektara. Između 1974÷1976 i 1983÷1985, prosečna površina posejana ječmom smanjila se od 374,000 do 215,000 hektara, dok je proizvodnja smanjena sa 178.000 tona na 123.000 tone. U istom periodu prosečna površina pod pšenicom povećan sa 210.000 na 260.000 hektara, a proizvodnja je porasla sa 82.000 tone na 181,000 tona. Maksimalna proizvodnja ostvarena je u periodu do 1985 godine i bila je na od 210.000 do 248.000 hektara, dajući prosečni prinos od 846 kg / ha. Oko 15 odsto pšenice je u oblasti je pod navodnjavanjem, gde je prosečan prinos oko 2,8 tona / ha. Međutim, Libijski potencijal za proizvodnju pšenice je ograničena zbog nedostatka odgovarajućih zemljišta, zbog nedovoljnih padavina i ograničenim resursima podzemnih voda. Jedan od razloga za male prinose pšenice u poljoprivredi je malo kiše i da je kultivacija pšenice proširena na područja koja primaju manje od 250 mm padavina. Najbolja poljoprivredna zemlja u Libiji leži severoistočno od Bengazija. Veći deo ove zemlje leži na platou Džabal al Akhdar brda, ostalo je na uskom obalnom pojasu ravnice na severu. Oblast prima 250-500 mm godišnjih padavina koje pada uglavnom tokom vegetacije pšenice. Treba pojačati napore za poboljšanje poljoprivrede oblastima sa, sa najmanje 350 mm padavina. Gajenje pšenice navodnjavanjem je ograničena nestašicom razvijenih resursa podzemnih voda. Međutim, efikasnije korišćenje zaliha za navodnjavanje, , da može da dozvoli proširenje površina pod pšenicom, eventualno četiri puta. U istraživačkim stanicama je dobijen uz navodnjavanje maksimalan prinos pšenice, i uz pravilno korišćenje đubriva, od 5,7 tona / ha¹¹¹.

Strategija održivog razvoja Libije treba da se bazira na diversifikaciji privrede na nenaftni sektor, sa posebnim akcentom na poljoprivredu, industriju i tehnologiju. Proizvodnja nafte je, u određenoj meri, limitirana i racionalizovana da bi rezerve potrajale što duže, ali i zbog ekonomskih i tehničkih razloga.

ZAKLJUČAK

Da bi se Libija pridružila zemljama koje imaju usvojenu nacionalnu strategiju održivog razvoja potrebno je da se omogući sledeće:

- razvoj konkurentne tržišne privrede i uravnoteženi ekonomski rast,
- razvoj i obrazovanje ljudi, povećavanje zapošljavanja i socijalna uključenost,
- razvoj infrastrukture i ravnomeran regionalni razvoj,
- zaštita i unapređenje životne sredine i
- racionalno korišćenje prirodnih resursa.

Potrebna je solidarnost unutar generacija tako što bi se omogućilo stvaranje otvorenog i demokratskog društva koje bi ostvarilo učešće građana u odlučivanju. Potrebno je da znanje bude nosilac razvoja, da postoji uključenost u društvene procese, da se ostvari integrisanje pitanja životne sredine u ostale sektorske politike, da se ostvare principi predostrožnosti, kao i

¹¹⁰ Renewable Energy, The Official Journal of WREN - The World Renewable Energy Network, 2013

¹¹¹ www.fao.org

princip zagađivač / korisnik plaća – uključivanje troškova vezanih za životnu sredinu u cenu proizvoda. Princip zagađivač / korisnik plaća, uključuje troškova vezanih za životnu sredinu. Internacionalizovati troškove vezane za životnu sredinu, odnosno uključiti troškove uništavanja životne sredine u ekonomske troškove, zagađivač / korisnik, primenom principa zagađivač / korisnik plaća. Na taj način se postiže pokrivanje pune ekonomske cene u koju ulaze troškovi proizvodnje, upotrebe i odlaganja proizvoda u toku čitavog njegovog životnog ciklusa. Održiva proizvodnja i potrošnja podstiču promene u strukturi podsticajnih mera za ponašanje ekonomskih činilaca. Podstiču internalizaciju ekoloških troškova i troškova koji nastaju kao rezultat trošenja resursa. Podstiču tržišni pristup u ostvarivanju ciljeva politike životne sredine. Stimulišu ekološki prihvatljivo ponašanje ekonomskih činilaca. Generišu prihode za investicije koje poboljšavaju kvalitet životne sredine. Stimulišu pravedniju alokaciju sredstava, neophodnu za promovisanje politika održivog razvoja. Podstiču inovativnost i konkurentnost, kao i uvođenje novih tehnologija. Potrebno je da se uvedu ekološki porezi i naknade, tako da se razdvoje naknade koju plaćaju korisnici, a treba da postoje takse / naknade za ispuštanje effluenata / emisije zagađujućih materija u životnu sredinu. Takse / naknade na proizvode koji imaju negativna uticaj. Može da se uspostavi sistem depozita sa refundiranjem.

LITERATURA

- People's Committee on Economic Affairs (2002). Annual report on economic situation of Central Bank of Libya
- Central Bank of Libya. (2008). "Economic Bulletin", Annual Report, Department of Census and Statistics, Libya, Al-ezdehar Press
- Porter Group's strategic investment for national economic Libyan Arab Jamahiriya (the first phase report), 2006
- Green Development: environment and sustainability in the Third World, Routledge, London.
- Agenda 21 – "Principles for Sustainable Development in the Travel and Tourism Industry", published World Travel and Tourism Council, World Tourism Organization and the Earth Council 106
- www.europaworld.com
- www.imf.org
- www.opec.org
- www.fao.org
- www2.unwto.org
- www.rtcc.org/libya-solar-potential
- www.fao.org
- OPEC Annual Statistical Bulletin, (Organization of the Petroleum Exporting Countries) 2013
- Renewable Energy, The Official Journal of WREN - The World Renewable Energy Network, 2014

ZDRAVA PITNA VODA KOT EKONOMSKI FAKTOR V TURIZMU

HEALTHY DRINKING WATER AS AN ECONOMIC FACTOR IN TOURISM

Jasna Potočnik Topler¹¹²
Maja Rosi¹¹³

Povzetek: Čisto okolje postaja v turizmu vse pomembnejši dejavnik, še posebej, ko se turisti odločajo za destinacijo. Prav tako je čista pitna voda pomembna ne zgolj v vsakdanjem življenju, ampak vse bolj tudi v turizmu. Članek se osredotoča na stanje pitne vode v slovenski obmejni Občini Brežice, kjer je turizem najpomembnejši ekonomski sektor. Čeprav uradni podatki občinskega upravljalca s pitno vodo kažejo, da je vodo neoporečna in torej zdrava, je skoraj polovica anketiranih v raziskavi izrazila zaskrbljenost ali veliko zaskrbljenost zaradi možnega onesnaženja vode zaradi turizma v Občini Brežice, ki predstavlja tipično podeželsko okolje, v katerem razvoj turizma sloni na trajnostni usmerjenosti in zelenem turizmu, trajnost pa je kot najpomembnejša komponenta razvoja turizma v občini poudarjena in izpostavljena tudi v Strategiji razvoja turizma Občine Brežice. The Municipality of Brežice is a typical rural area with emphasised sustainable tourism development in the tourism strategy. V luči razvoja trajnostne destinacije je ključen podatek, da večina domačinov vsak dan ali vsaj občasno pije vodo iz pipe. Več kot polovica anketiranih tudi verjame, da bi morala biti pravica do zdrave pitne vode zapisana v ustavi. Novembra 2016 je slovenski parlament to določilo z veliko večino tudi izglasoval in Slovenija bo imela pravico do pitne vode zapisano v Ustavi Republike Slovenije. Poleg Slovaške bo tako edina država v Evropski uniji, ki bo imela pravico do pitne vode urejeno na najvišji ravni.

Ključne besede: pitna voda, trajnostni turizem, gospodarstvo, Slovenija

UVOD

V Republiki Sloveniji je leto dni po ustanovitvi Civilne iniciative za Slovenijo in svobodo, natančneje 17. novembra 2016 Državni zbor Republike Slovenije s 64 glasovi za in nobenim proti potrdil vpis pravice do pitne vode v Ustavo Republike Slovenije. Za sprejem ustavnega zakona je bila potrebna dvotretjinska večina glasov vseh poslancev (najmanj 60 glasov). Okoljske težave so dandanašnji v središču pozornosti, prav tako raste osveščenost o varovanju okolja na globalni ravni [1] (Navickas & Malakauskaite, 2009, 41) in osveščenost o pomenu zdrave pitne vode. V nenehno naraščajočem številu turističnih destinacij zahteve po void presegajo zaloge vode iz naravnih virov. Zato voda postaja osrednja tema vseh vključenih deležnikov v večini delov sveta. Slovenije pomanjkanje vode še ne pesti, kljub temu pa postaja zavedanje o pomenu zdrave pitne vode izjemno pomembno tudi v tem delu Evrope. 70. a člen Ustave Republike Slovenije (pravica do pitne vode) se tako glasi:

»Vsakdo ima pravico do pitne vode. Vodni viri so javno dobro v upravljanju države. Vodni viri služijo prednostno in trajnostno oskrbi prebivalstva s pitno vodo in z vodo za oskrbo gospodinjstev in v tem delu niso tržno blago. Oskrbo prebivalstva s pitno vodo in z vodo za

¹¹² Univerza v Mariboru, Fakulteta za turizem, Cesta prvih borcev 36, 8250 Brežice, Slovenia

¹¹³ Univerza v Mariboru, Fakulteta za turizem, Cesta prvih borcev 36, 8250 Brežice, Slovenia

oskrbo gospodinjstev zagotavlja država preko samoupravnih lokalnih skupnosti neposredno in neprofitno.« [2]

Pitna voda se tako v Sloveniji ne more privatizirati, prednostno je namenjena prebivalstvu, šele nato za gospodarske namene in zgolj, če je zalog pitne vode dovolj, se jo lahko izvaža. Ko govorimo o pitni vodi, je to, kot pravi [3] Consad (2014), voda, ki je čista, ki je dovolj in ki je varna za uživanje. Seveda pa je čista pitna voda pomembna ne zgolj za uživanje, temveč tudi za turistično industrijo. Turizem namreč močno vpliva na gospodarski razvoj regije. Turisti imajo veliko zahtev in med njimi vse pomembnejša postaja zahteva po čisti vodi, vendar ne takšni iz plastenke ali steklenice, temveč po čisti vodi iz pipe.

Obrecht & Rosi (2016, 80, 82) [4] ugotavljata, da na kakovost turistične destinacije močno vpliva njeno naravno okolje, zato spodbujanje trajnostnega in odgovornega razvoja turizma postaja vse pomembnejša. Tudi Mihalič (2000, 66) [5] se strinja, da je kakovost okolja za turista pomembna in da z značilnostmi, kot so čist zrak, zdrava pitna voda, neokrnjena narava itd., odseva kakovost turistične destinacije. Vse omenjene značilnosti zdravega okolja ogroža onesnaženje, ki lahko vodi do izgube privlačnosti neke destinacije. Navickas & Malakauskaite (2009, 41) [1] opozarjata, da je konkurenčnost določene turistične destinacije namreč močno povezana z infrastrukturo na destinaciji, ki se spet ocenjuje po različnih kriterijih in eden od teh kriterijev je kakovost pitne vode.

Odveč je poudarjati, kako izjemno pomembna je zdrava voda v vsakdanjem življenju in seveda, posledično tudi v turistični industriji. Načrtovanje porabe vode postaja tudi v turizmu vse pomembnejše. Pomanjkanje vode lahko namreč ovira ali celo onemogoča trajnostni razvoj določene destinacije (Tapper in drugi, 2011) [6]. Trdimo lahko torej, da je turizem močno odvisen od čiste pitne vode. Turisti vodo ne le pijejo, temveč je voda potrebna tudi za številne dejavnosti na destinaciji, kot so plavanje, ribarjenje, deskanje, pa tudi za vzdrževanje lepe turistične infrastrukture, na primer vrtov, teniških igrišč itd. (Moore, 2015, 1; Gössling et al., 2012, 4) [7] [8]. To zavedanje in osveščenost o tem, kako zelo je pomembna zdrava pitna voda, je izjemnega pomena tudi v primeru Brežic, kjer je trajnostni razvoj turizma edini mogoč in sprejemljiv način razvoja turizma, ki ga podpirajo vsi deležniki v občini in regiji. Po Gösslingovih (2002) [8] izračunih je turizem sicer precej manjši porabnik vode kot kmetijstvo, kljub temu pa je tudi turizem, kar zadeva porabo, eden ključnih dejavnikov, tako da mu je treba posvetiti ustrezno pozornost in posledično porabo čiste vode v turizmu načrtovati odgovorno.

Zaradi vse večje razširjenosti turizma, ki iz leta v leto raste, je vse večja tudi poraba vode v turizmu (Frone & Frone, 2012, 142) [9], in večja je tudi skrb, kako zagotoviti dovolj kakovosten pitne vode. Turizem se v zadnjih letih povečuje tudi v Občini Brežice (Spremembe v dostopnosti do kakovostne pitne vode lahko na turizem vplivajo negativno, kar dobro ponazarja znan ameriški primer, ki ga izpostavljajo Gössling in soavtorji (2012, 4) [8], namreč primer naravnega ekosistema Great Lake v Severni Ameriki, za katerega obnovo bi potrebovali milijone. Kar pa zadeva prav vsakega turista in je zato še bolj pomembno, je kakovost vode v pripravi hrane, kjer je kakovost uporabljene vode izjemnega pomena. Po nekaterih ocenah (Gössling in drugi, 2012, 8) [8] potrebuje človek za zadovoljitev svojih potreb od 2000 do 5000 litrov vode na dan, ob predpostavki, da je za pripravo 1kcal hrane potreben liter vode. Čeprav predstavlja voda enega od temeljev turizma, je še vedno malo raziskana, sploh v primerjavi s porabo vode v drugih sektorjih (Gössling in drugi, 2012) [8].

Ker je voda najpomembnejši slovenski vir, smo se v raziskavi osredotočili na nekaj kvalitativnih aspektov rabe in kakovosti vode v Občini Brežice, ki je med najuspešnejšimi turističnimi občinami v Sloveniji (Škerbinc, 2014: 15) [10].

METODOLOGIJA

Raziskavo, katere del predstavljamo v tem članku, smo izvedli v Občini Brežice v prvi polovici leta 2016. Ko govorimo o Občini Brežice, lahko zapišemo, da gre za tipično ruralno, podeželsko območje v jugovzhodni Sloveniji, tik ob meji s Hrvaško. Razteza se na 268 kvadratnih kilometrih ob rekah Krka in Sava. Središče občine je mesto Brežice, ki predstavlja tamkajšnje kulturno, ekonomsko, upravno in administrativno središče (Komočar, 2009: 14 RRA Posavje, n.d.) [11] [12]. Po številu nočitev in turističnih prihodih se Brežice uvrščajo med slovenske najuspešnejše občine, predvsem po zaslugi zdraviliškega kompleksa Terme Čateži (Škerbinc, 2014: 15) [10].

Raziskovalno metodologijo smo razvili ob pomoči razpoložljivih metodoloških pristopov raziskovanja problematike voda. V prvi polovici leta 2016 smo v občini Brežice 134 prebivalcev prosili, da izpolnijo vprašalnik z več vprašanji v povezavi z njihovim dojemanjem problematike pitne vode. Anketiranci, ki so morali biti stari nad 18 let in prebivalci Občine Brežice, so bili anketirani s strani študentov Fakultete za turizem Univerze v Mariboru na različnih javnih prostorih Občine Brežice. V nadaljevanju raziskave je bila izvedena kodifikacija, zbrani podatki pa so bili analizirani in dopolnjeni z dodatnimi informacijami Javnega podjetja Komunala Brežice, d. o. o. Rezultati raziskave in njihova interpretacija so predstavljeni v nadaljevanju prispevka. Omejitev naše raziskave je, da ne vključuje turistov.

KAKOVOST PITNE VODE V OBČINI BREŽICE

V Občini Brežice z vodo in s sistemom oskrbe prebivalstva s pitno vodo Javno komunalno podjetje Komunala Brežice, d. o. o. Prebivalci občine so oskrbovani z vodo iz osmih različnih vodovodnih sistemov, in sicer so to naslednji sistemi: Brežice, Mokrice, Pišce, Sromlje, Stojanski Vrh, Križe, Mrzlava vas and Mrzlavski Gaj-Stankovo-Vitovec. Osnovna naloga občinskega upravljalca z vodo je prebivalcem in turistom zagotoviti neprekinjeno in varno oskrbo z vodo, ki mora biti neoporečna in zdrava.

V Javnem komunalnem podjetju Komunala Brežice, d. o. o. so med drugim zadolženi za neoporečnost vode iz vodovodnih sistemov, zato izvajajo kontrole pitne vode, tako notranje kot zunanje (k sodelovanju povabijo neodvisne institute). Leta 2015 je nadzor kakovosti pitne vode vodovodnih sistemov v Občini Brežice izvedel Nacionalni laboratorij za zdravje, okolje in hrano Novo mesto (NLZOH Novo mesto), in sicer po sistemu HACCP, ki predstavlja osnovo za uveljavljanje preventivnih ukrepov za zagotavljanje ustreznosti pitne vode. Notranji nadzor

Jasna Potočnik Topler ima Ph.D. diplomu Američkih studija Univerzitetu u Ljubljani, Slovenija. Trenutno je na poziciji docenta na Univerzitetu u Mariboru.



Njena istraživačka oblast uključuje američke i evropske jezike, prevod, literaturu, kulturu, turizam i komunikaciju. Autor je knjiga *Literary Tourism: The Case of Norman Mailer, Mailer's Life and Legacy* (Peter Lang, 2016) i *Language and tourism: nominal phrases in journalistic and tourism discourses* (LAP, 2015), i član uređivačkog odbora naučnih i profesionalnih časopisa. Potočnik Topler je takođe autor brojnih časopisa o literaturi, prevodu, komunikaciji i turizmu.

vključuje, skladno s Pravilnikom o pitni vodi (Ur. l.RS, št. 19/04 s spremembami) [13] in smernicami sistema HACCP, vse faze dobave pitne vode, torej od zajetja do pipe porabnika. Leta 2015 je bilo skupno odvzetih 251 vzorcev pitne vode za mikrobiološke preiskave, 99 vzorcev za sanitarno-kemične preiskave ter dodatni 4 vzorci za ciljane kemične preiskave na vodovodnem sistemu Sromlje. Neskladnih je bilo 7 odvzetih vzorcev (od tega je bil 1 vzorec kontaminiran z E. coli, v 4 je bila prisotnost koliformnih bakterij, 1 je bil neustrezen glede motnosti, ter 1 s povišano koncentracijo desetilatrazina), v vseh primerih pa so v občini izvajali ukrepe skladno s HACCAP ter navodili s strani NZLOH Novo mesto in Nacionalnega inštituta za javno zdravje RS – preventivno kloriranje, spiranje omrežja na določenih odsekih z izpusti na hidrantih in redno čiščenje vodohranov. Vzorec, kontaminiran z E. coli, je bil odvzet na surovi vodi vrtine Mokrice pred dezinfekcijo, in ker so bili vsi istočasno vzeti vzorci na omrežju po dezinfekciji skladni, ni bilo nobenega tveganja za zdravje porabnikov (Komunala Brežice, d. o. o.) [14].



***Maja Rosi** has a MSc in Economics. Currently she holds the position of a Teaching Assistant at the University of Maribor.*

Predpriprava vode s plinskim klorom oz. natrijevim hipokloritom je prisotna na vseh vodovodnih sistemih razen na vodovodnem sistem Brežice. Komunala Brežice d. o. o. (Komunala Brežice, d. o. o.) [14] poudarja, da je voda po kloriranju kljub prisotnemu vonju po kloru zdravstveno ustrezna ter varna za uživanje.

V okviru državnega monitoringa pitnih vod v letu 2015 je bilo na vodovodnih sistemih v občini Brežice odvzetih 28 vzorcev, neskladnih ni bilo (Komunala Brežice, d. o. o.) [14].

Kot pravi poročilo Komunale Brežice d. o. o., upravljalca vodovodnih sistemov v Občini Brežice, je bila pred leti na vodovodnem sistemu Sromlje odkrita onesnaženost pitne vode z atrazinom in desetilatrazinom, zato se v Sromljah izvaja dodaten nadzor. Skupno so bili odvzeti 4 vzorci. Koncentracije atrazina so bile pod predpisano mejo (0,10 µg/L), koncentracije desetilatrazina pa so v 1 od 4 vzorcev presegale predpisano koncentracijo, kljub temu pa je NLZOH Novo mesto ocenil, da je voda varna za potrošnike in da ne pomeni povečanega tveganja za njihovo zdravje, saj se onesnaženost z desetilatrazinom počasi znižuje in ne predstavlja povečanega tveganja za zdravje ljudi. Kot izhaja iz letnega poročila Komunale Brežice, d. o. o., v vodi vodovodnih sistemov Občine Brežice tudi ni fekalnega onesnaženja, ki bi lahko pomenilo resno nevarnost za zdravje, saj niti v enem vzorcu ni bilo odkritih parazitov in njihovih razvojnih oblik (Komunala Brežice, d. o. o.) [14].

REZULTATI IN DISKUSIJA

Kljub temu, da je, kot kažejo uradne evidence in poročila pristojnih institucij, pitna voda v Občini Brežice čista, je 46 odstotkov vprašanih odgovorilo, da so zaskrbljeni ali zelo zaskrbljeni zaradi morebitnega onesnaženja vode zaradi turistične infrastrukture v Občini Brežice. Tako je mogoče sklepati, da je med prebivalci Brežic zavedanje o pomenu zdrave pitne vode in / ali tveganja za zdravje, ki jih onesnažena voda predstavlja za zdravje ljudi, visoko. Da je voda čista in zdrava, torej ni samoumevno - tako meni 46 % vprašanih. Kljub temu 23,8% (32) prebivalcev Brežic verjame, da pitje vode iz lokalnih vodovodnih sistemov (Brežice, Mokrice, Sromlje,

Pišce, Stojanski Vrh, Križe, Stankovo, Mrzlava vas) vpliva na njihovo zdravje negativno. Glede na uradne evidence varnostnih meritev vode je ta rezultat presenetljiv, vendar ga je mogoče pojasniti z dejstvom, da nekateri anketiranci ne zaupajo uradnim evidencam o varnosti pitne vode. Raziskava je pokazala, da 9,7% (13) ne zaupa strokovnjakom, ki so odgovorni za analizo pitne vode. 13,4% (18) meni, da je ustekleničena voda varnejša od vode iz pipe.

V luči trajnostnega razvoja destinacij je zato zelo pomembno, da je večina anketiranih prebivalcev Občine Brežice (91 odstotkov vprašanih) odgovorila, da pije vodo iz pipe vsak dan ali vsaj občasno. 64 odstotkov anketiranih prebivalcev je celo menilo, da je treba pravico do pitne vode zapisati v Ustavo Republike Slovenije, kar se je približno pol leta po izvedenem anketiranju v Sloveniji tudi uresničilo.

ZAKLJUČEK

Raziskava je pokazala, da se anketirani prebivalci Občine Brežice zavedajo dejstva, da je voda omejen naravni vir, ki je nujen za zdravje ljudi v lokalnih skupnostih Občine Brežice in za razvoj turizma v regiji. Zdravo okolje postaja vrednota in privilegij. V prihodnosti pa bo samo zdravo okolje privabljal turiste in ustvarjalo dobiček. Omejitev te raziskave je, da ni vključevala turistov, ki so v času anketiranja v Brežicah preživljali svoj dopust. Kljub temu pa se domneva, da sta zdrava pitna voda in zdravo okolje na splošno prav tako zelo pomembni vrednoti tudi med turisti. Opozoriti je treba, da je trajnostni turizem mogoče doseči le v trajnostno naravnem okolju. Za Občino Brežice kot za trajnostno mikro-destinacijo je spodbudno, da večina njenih prebivalcev (91%), pije vodo iz pipe vsak dan ali vsaj občasno. Da bi še bolj spodbudili razvoj trajnostnega turizma, je pomembno, da ima v prihodnosti turizem aktivno vlogo pri podpori lokalne skupnosti ter da si lokalne skupnosti skupaj z deležniki s področja turizma prizadevajo za sodelovanje v trajnostno naravnih poslovnih praksah.

LITERATURA

- [1] Navickas, V., & Malakauskaite, A. (2015). The possibilities for the identification and evaluation of tourism sector competitiveness factors. *Engineering Economics*, 61(1).
- [2] Kaj za Slovenijo pomeni vpis pravice do vode v ustavo. Pridobljeno: <http://www.mladina.si>
- [3] Consad, H. B. (2014). Supply and quality of drinking water and prevalence of waterborne diseases in community-based sustainable tourism sites. Pridobljeno: https://www.researchgate.net/profile/Hermanito_Consad_Ii/publication/282076989_Supply_Quality_of_Drinking_Water_Prevalence_of_Waterborne_Diseases_in_Community-based_Sustainable_Tourism_Sites_of_Puerto_Princesa_Palawan_Philippines/links/5602957108ae3b544e35030b.pdf?origin=publication_detail, 31. 8. 2016
- [4] Obrecht, M. & Rosi, M. (2016). Biogas technology awareness: sustainable approach for responsible tourism. In M. Gorenak, ed. *The issues on the horizon of sustainable development in tourism*. Essex : Pearson Education Limited, cop. 2016, p. 80-82.
- [5] Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. *Tourism management*, 21(1), 65-78.
- [6] Tapper, R., Hadjikakou, M., Noble, R., & Jenkinson, J. (2011). The impact of the tourism industry on freshwater resources in countries in the Caribbean, Mediterranean, North Africa and other regions. Research project for the Travel Foundation. Submitted by: Tourism Concern in association with the Environment Business & Development Group. Retrieved from:

- http://www.thetravelfoundation.org.uk/images/media/Tourism__water_resources_in_destinations_report_Aug_2011.pdf, 24. 9. 2016.
- [7] Moore, S. 2015. The Connected Visitor Economy. Pridobljeno: https://pata.org/store/wp-content/uploads/dlm_uploads/2015/12/PATA-VE-Bulletin-November-2015-compressed.pdf, 24 September 2016.
- [8] Gössling, S. et al. 2012. Tourism and water use: Supply, demand, and security. An international review. *Tourism Management* (33), 1-15. Retrieved from: http://www.ftf.lth.se/fileadmin/ftf/Course_pages/Faff15/Filer/Goessling_Vatten_och_turism.pdf, 21. 9. 2016.
- [9] Frone, S. M., & Frone, D. F. (2013). Sustainable Tourism and Water Supply and Sanitation Development in Romania. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 1(3), 140-153.
- [10] Škerbinc, S. (2014). Analiza turističnega prometa v letu 2013. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- [11] Komočar, M. (2009). Analiza razvoja turizma v občini Brežice. Diplomsko delo. Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.
- [12] RRA Posavje - Regionalna razvojna agencija Posavje. (n.d.). O Posavju. Pridobljeno: <https://www.rra-posavje.si/o-posavju.html>, 19. 9. 2016
- [13] Pravilnik o pitni vodi. Uradni list RS, št. 19/04 s spremembami.
- [14] Komunala Brežice, d. o. o. (2015). Letno poročilo.

СОВРЕМЕНИ ФОРМИ НА ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИСКИ ДИЗАЈН – УСЛОВ ЗА УСПЕХ НА МЕЃУНАРОДНИОТ ПАЗАР

CONTEMPORARY FORMS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND ORGANIZATIONAL DESIGN - CRITERIA FOR SUCCESS OF THE INTERNATIONAL MARKET

Jasmina Mishoska¹¹⁴
Biljana Petrevska¹¹⁵

Содржина: Предмет на истражување на овој труд претставува организациската структура, видовите на организациска структура и организацискиот дизајн. Цел на истражување на овој труд претставува да се прикаже значењето на организацискиот дизајн врз целокупното организациско однесување и организациска култура. Првиот дел е воведот во рамките на кој се објаснува предметот на истражување, додека вториот дел се фокусира на организацискиот дизајн. Третиот дел од трудот ги објаснува модерните видови (форми) на организациска структура во меѓународниот бизнис. Во четвртиот дел од трудот се анализира креативната девијација која е спротивна на хиерархијата. Конечно петтиот дел од трудот е заклучокот.

Клучни зборови: организациска структура, видови на организациска структура, организациски дизајн, организациско однесување, организациска култура.

Abstract: The subject of research of this paper presents the organizational structure, the types of organizational structure and organizational design. The purpose of the research of this paper is to show the importance of organizational design on the overall organizational behavior and organizational culture. The first part is an introduction which explains the topic of the research, while the second part focuses on organizational design. The third part of the paper explains the modern types (forms) of the organizational structure for international business. The fourth part of the paper analyzes the creative crest which is contrary to the hierarchy. Finally, the fifth part of the paper is the conclusion.

Key words: organizational structure, types of organizational structure, organizational design, organizational behavior, organizational culture.

1. ВОВЕД

Општоприфатен “тренд” во нашата економија е дека организациската структура претставува нешто апстрактно, нешто што не е потребно да се дефинира или планира и дека таа доаѓа спонтано. Но, тоа е една голема заблуда. Заради ова, од почеток треба да се разгледа и да се утврди како да се постави организациската структура на компанијата.

¹¹⁴ University “Euro-Balkan”, Skopje, Macedonia, St. Aleksandar Makedonski No.22, 1000 Skopje, Macedonia

¹¹⁵ “Justinianus Primus Faculty of Law”, University “Ss. Cyril and Methodius”, Skopje, Macedonia, Bul. Goce Delcev 9b, 1000 Skopje, Macedonia

Секоја организација треба да има своја организациска структура, со цел да работи ефикасно. За една организација, организациската структура е хиерархија на луѓето и нејзините функции. Организациската структура на организацијата го одразува карактерот на организацијата и вредностите во кои таа верува. Во рамките на организациската структура постојат принципи врз чија основа таа структура функционира.

Целта на организациската структура е јасно да ги дефинира улогите и одговорностите. Доколку дефинирана организациска структура постои во организацијата, тогаш полесно се знае кој што треба да прави и кој да постави прашање доколку работите не одат како што е планирано.

Организацискиот дизајн е важен аспект за секоја организација да биде успешна во исполнување на своите цели и во остварување на високи достигнувања. Процесот на дизајнирање на организациска структура се однесува на одлуките на менаџментот со кои што се диференцираат и интегрираат елементите на организациската структура.

Предмет на истражување на овој труд претставува организациската структура, видовите на организациска структура и организацискиот дизајн. Цел на истражување на овој труд претставува да се прикаже значењето на организацискиот дизајн врз целокупното организациско однесување и организациска култура. Методолошкиот пристап на овој труд ги опфаќа методот на case study (студија на случај), индукција и дедукција, методот на конкретизација, методот на класификација, методот на дескрипција, методот на компилација и квалитативниот метод.

2. ОРГАНИЗАЦИСКИ ДИЗАЈН

За тоа што претставува организацискиот дизајн, не постои строга дефиниција. Според д-р Roger K. Allen, кој што е дел од тимот на Центарот за Организациски Дизајн, во статија за официјалната страна на Центарот, на прашањето “што претставува организацискиот дизајн?”, неговиот одговор е следен:

“Организацискиот дизајн е методологија чекор-по-чекор кој ги идентификува дисфункционалните аспекти на работните процеси, процедури, структури и системи, ги менува за да одговараат на актуелната бизнис реалност/цели и потоа развива планови за спроведување на новите промени. Процесот се фокусира на подобрување на двете - техничката страна и луѓето од другата страна на бизнисот.” [1]

Организацискиот дизајн претставува процес и од горе-надолу и од дното-нагоре. Задачата од горе-надолу започнува со идентификување на стратегиските барања на бизнисот и избирање на основна организациска архитектура за поддршка на стратегијата.

Според група автори, организацискиот дизајн се имплементира со пристап чекор-по-чекор и тоа: [2]

Чекор 1: *Почеток*: Дефинирање на опфатот на организацијата и оценка на нејзините цели.

Чекор 2: *Стратегија*: Преглед на стратегијата на организацијата, и оценка на средината во која организацијата функционира.

Чекор 3: *Структура*: Преглед на тоа како организацијата е конфигурирана во однос на известување за односите меѓу нив. Да се оцени како конфигурацијата работи низ временски и просторни граници.

Чекор 4: *Процес и луѓе*: Преглед на работата на организацијата и како таа ги извршува своите задачи. Проценка на организациските задачи, луѓе, лидерство и клима.

Чекор 5: *Координација и контрола*: Проценка на опсег на уреди кои ја сочинуваат инфраструктурата на организацијата, вклучувајќи координација, контрола и информациски системи, како и дизајнот на системите за стимулации.

Менаџерот претставува основен креатор на организацискиот дизајн. Според Mintzberg, менаџерите можат да бидат вклучени во подобрување на проектен дизајн на 3 нивоа: [3]

- а) Делегирано (целосна одговорност за другите),
- б) Авторитативно (го делегира дизајнот, но го задржува изборот на одлуки),
- в) Под надзор (го задржува дизајнот и одлучува за проекти).

Организацискиот дизајн ги зема во предвид трите критични фактори за ефикасноста: стратегијата, организацијата и мотивацијата. Во својата база, пристапот претпоставува дека едно лице смета дека активностите се под влијание на неговата или нејзината состојба. Повеќето практики кои произлегуваат од оваа традиција се базираат на верувањето дека компаниите постигнуваат ефикасна перформанса преку изедначување, или постигнување согласност со различните организациски карактеристики. [4]

Организацискиот дизајн се однесува на менаџерските одлуки со кои се утврдуваат структурата и процесите; тие во тимот ги координираат и контролираат работните места

Biljana Petrevska, PhD

was born on 23.12.1983 in Skopje. In February 2013, she 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.



Biljana Petrevska is an Assistant Professor 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 she has knowledge of computer techniques.

во една организација. Исходот на одлуките од организацискиот дизајн претставуваат систем на работни места и работни групи вклучувајќи го и процесот на поврзување меѓу нив. [5]

Во организацискиот дизајн, постојат маркери кои покажуваат кога некој ќе заврши една фаза на донесување на одлуки и подготвеност да се движат кон следната фаза. [6] Организацискиот дизајн е серија на активности во насока на усогласување на сите елементи на компанијата со цел да се зголеми ефикасноста и реализацијата на бизнис стратегијата. [7]

3. МОДЕРНИ ВИДОВИ (ФОРМИ) НА ОГРАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА ВО МЕЃУНАРОДНИОТ БИЗНИС

Модерни видови (форми) на организациска структура во меѓународниот бизнис се:

1. Амеба организациска структура;
2. Абакус организациска структура;
3. Шпагети организација;
4. Инверзна пирамидална форма на организациска структура;
5. Оркестар-стил на форма на организациска структура;
6. Бескрајно рамни организации;
7. Виртуелна организациска структура;
8. Кластер организациска структура;
9. Front-end / Back-end организациска структура;
10. Организациска структура во форма на купола (мрежа) и
11. Организација која учи.

1. Амеба организациска структура

Амебата се базира на човечкиот ум. Човечкото тело има десетици трилиони индивидуални клетки, од кои сите работат во хармонија според една волја. Слично на тоа, ако илјадници амеби во една компанија може да ги обединат нивните умови, тогаш компанијата може да функционира како едно тело. [8]

Тоа е еден вид на организација без граници. Амебата како што е познато расте од митозата. Постои основно централно јадро, па затоа има флексибилна оперативна структура што овозможува да се движи во различни видови на проекти и пазари, додека оперативно како крос-функционални тимови. [9]

2. Абакус организациска структура

Абакус организациска структура има елаборат на матрична структура за да ги извршува своите парадоксални стратегии глобално и локално, големи и мали, централизирани и децентрализирани. Абакус овозможува на највисокото раководство постојано следење на децентрализираното одлучување за да се интервенира кога околностите се закануваат на системот како целина. [10]

3. *Шпагети организација*

Шпагети организација претставува едноставна идеја да се откаже од традиционалната формална структура и физички бариери за да се поттикне иновација и радикално да ги промени работните процеси. Вработените можат да одберат кој проект тие ќе го работат и не треба да дадат извештај кај формален шеф. [11] И овој модел на организациска структура претставува вид на организација без граници.

4. *Инверзна пирамидална форма на организациска структура*

Тоа е обратна (контрасна) на бирократската структура. Во инверзната организациска структура, на долните работни места кои што се однесуваат директно на клиентите се смета дека се со поголема важност. За да се олесни подобрување на услугата за клиентите, пониското ниво на вработени се овластени во однос на договорите. Линиските менаџери, системите за поддршка и високата менаџерска работа на предна линија лично ги доведуваат до "инверзна организација". [12]

5. *Оркестар-стил на форма на организациска структура*

Во една компанија, стилизирана како оркестар, извршниот директор ја игра улогата или диригент и тимот (вработени и менаџери) работат за ист резултат иако секој од нив работи различен инструмент и во различен временски период. [13]

6. *Бескрајно рамни организации*

Според Mintzberg [14], бескрајно рамни организации се така наречени бидејќи не постои природна граница на нивниот век... Поединечни центри во такви организации веднаш може да се координираат насекаде од 20 до 18.000 поединечни јазли. Чести примери вклучуваат високо дисперзирани центри за брза храна, брокерски, превозни центри, пошта, или операции за лет на авиокомпанија. Самите јазли ретко комуницираат едни со други, бидејќи тие работат

Jasmina Mishoska, MSc was born on 10.03.1990 in Skopje. In 2008 she enrolled the Faculty of Economics at European University Republic of Macedonia, where she completed the studies in June 2011 with an



average 10.00. She has been named as the best student in her generation and she was awarded with the prestige scholarship of the foundation "Boris Trajkovski". In October 2011, she enrolled the postgraduate (master) studies in the Faculty of Economics at the same University in the field of Financial-Banking Management, where after passing the exams with an average 10.00, she successfully defended the thesis topic: "Characteristics of the electronic banking", and in July 2013 she gained a scientific degree: Master of Economic Sciences in the field of Financial-Banking Management. In November 2014, Jasmina Mishoska enrolled the Doctoral studies (PhD studies) at University of St. Cyril and Methodius in Skopje in the field of Organizational Sciences and Management. She passed the exams with an average 10.00 and today she is in the final phase of preparation of her PhD thesis.

From January 2014 until Today, MSc Jasmina Mishoska is working as assistant at the University "Euro-Balkan", Skopje, Macedonia and she is actively involved in the educational process of the University "Euro-Balkan" in Skopje.

Moreover, in parallel with the execution of work commitments, MSc Jasmina Mishoska continuously expended her knowledge by attending: seminars, conferences, courses and schools in the country and abroad. MSc Jasmina Mishoska had actively participated in the preparation of several research papers that are published in national and international journals and reviews. MSc Jasmina Mishoska has excellent knowledge of English and Serbian language, and has a basic knowledge of German language and also she has knowledge of computer techniques.

сосема независно. Центарот ретко треба да им даде директна наредба на линија на организацијата. Наместо тоа, првенствено е изворот на информации, координација на комуникациите, и референтна маса за необични барања.

7. Виртуелна организациска структура

Информатичките и комуникациските технологии (ICT) играат клучна улога во развојот на повеќе флуидна и динамична форма на организациска структура. Способноста на луѓето да комуницираат од било каде во светот во реално време понуди можности за експанзија на спектар на стекнати вештини. Со зголемување на соработката (трајно или привремено), организацијата со нови форми на договори за работа и достава на прилагодени или персонални производи и услуги кои одговараат на потребите на клиентите со точни спецификации. Таква е структурата на виртуелните организации кои се состојат од група на компании, кои дејствуваат како една компанија со цел да се постигне потребата на пазарот. [15]

8. Кластер организациска структура

Кластер организациската структура е тип на бизнис кој примарно се состои од тимови без или со многу малку департмани. Овој тип на структура исто така, се нарекува тимска или коолаборативна. Во овој тип на организација, членовите на тимот работат заедно на проектот додека не се заврши, а потоа тимот може да остане непроменет и да биде назначен на друг проект или членовите на тимот може да бидат распоредени на различни тимови, во зависност од нивните способности и потребите на организацијата. Во кластер организацијата, деловната (оперативната) единица е тимот кој останува релативно мал. Ако тимот стане премногу голем, тој може да се подели на повеќе тимови, или поединци може да се прераспределат на други постоечки тимови. [16]

9. Front-end / Back-end организациска структура

Овој модел на организациска структура најдобро и најдетално го обработува Galbraith. Според Galbraith [17], “front-end” организацијата се осврнува на ресурсите на “back-end” организацијата. Како “купувачите” на производот, може да се обратат за прилагодување за да се задоволат уникатните потреби на своите клиенти.

“Back-end” претставува сегментирање по производна линија - управување со готовина, странска размена и корпоративни финансии- секое со добивка и намалување на одговорност исто така.

10. Организациска структура во форма на купола (мрежа)

Организациска структура во форма на купола претставува најдобар начин на вмрежување во рамките на организацијата. Куполи, како што се гледаат во катедрала, се стабилни и ефикасни структури и исклучително тенки во однос на ширината што тие да покриваат. Мрежната структура придонесува за споделување информации, тимска работа, децентрализирано одлучување на јазол центри и ефикасно вмрежување. Раководните решетки се креирани на линија на интеракција и активности на персоналот кои ја додаваат силата на организацијата да го чува врвот од натежнување (онаму каде што има повеќе вработени во седиштето на компанијата да се справат со работа

притисок) и во средината (од бирократска тенденција на неповрзана диверзификација и обезбедување на поддршка сите услуги интерно). [18]

11. Организација која учи

Организацијата која учи е рационална, безгранична, со рамна структура што ги зголемува контактите, протокот на информации, локална одговорност и соработка во рамките во и надвор од организацијата. [19]

Според Örtengren [20], постојат четири аспекти/типови на организација која учи и тоа: Првиот аспект / тип е “*учење на работа*” кој подразбира континуирана обука на вработените на работните места дополнително на формалните курсеви и обуки. Вториот аспект / тип е “*организациско учење*” кој се однесува на капацитетот на организацијата на single-loop и double-loop циклус на учење. Тоа е, исто така, за складирање на знаењето на организацијата и дека знаењето, складирано, може да се користи од страна на неговите членови.

Трет аспект претставува “*климата за учење*” која укажува на тоа дека организација што учи го олеснува учењето на сите свои членови со позитивна клима и создава погодна средина која го поттикнува учењето.

Четвртиот аспект / тип претставува “*структура на учење*”. Таа е тесно поврзана со органската структура во која организацијата се карактеризира со високо ниво на флексибилност.

4. КРЕАТИВНА ДЕВИЈАЦИЈА: СПРОТИВНО НА ХИЕРАРХИЈАТА? [21]

Една од главните функции на организациската хиерархија е да ги зголеми стандардизацијата и контролата за врвниот менаџмент. Користејќи синџир на команда, менаџерите можат да ги насочат активностите на подредените кон една заедничка цел. Ако вистинската личност со креативна визија е на чело на хиерархијата, резултатите може да бидат феноменални. Се додека Стив Џобс бил со незабележителното присуство, во октомври 2011 година, Apple силно го користел креативниот процес од врвот-надолу во кој повеќето големи одлуки и иновации течеле директно преку Џобс и потоа биле делегирани на под-тимовите како конкретни задачи за да се извршат. Тука е креативната девијација, во која поединците создавале исклучително успешни производи и покрај тоа што изјавите од страна на повисокото раководство биле да престанат да работат на нив. Електро-статиката прикажувала користи во повеќе од половина на Hewlett-Packard инструментите. На снимката на обидите, кои биле еден од најважните во процесот на иновации во историјата 3M и развојот на Nichia технологијата за осветлување од мулти-билионски-доларски LED светла, биле официјално одбиени од страна на хиерархиското раководство. Во сите овие случаи, пристапот како Apple ќе ги затвори некои од најуспешните производи на овие компании кои биле некогаш произведени. Вршење на “бизнис, како и обично” може да стане императив во хиерархиската организација која на новите идеи гледа како на закани наместо можности за развој. Не е веднаш јасно зошто одлука од врвот-надолу работи така добро за една високо креативна компанија како Apple, додека хиерархијата речиси ги руинира иновациите на неколку други организации. Тоа може да биде така бидејќи структурата на Apple е всушност многу едноставна, со релативно малку слоеви и голема доза на одговорност ставена на секој поединец за неговите или нејзините сопствени резултати. Или може да биде така бидејќи

Apple едноставно имаше многу уникатен лидер, кој беше во состојба да се издигне над конвенционалните структури на извршен директор и да создаде култура на постојана иновација. [22]

5. ЗАКЛУЧОК

Голема или мала, секоја организација треба да работи со јасно дефинирана организациска структура. Организациската структура претставува составен дел од организацијата; без неа не би можела да функционира. Организациската структура треба да помогне за да се остварат целите на организацијата и да се постигне најдобро искористување на луѓето и расположливите ресурси. Организациската структура претставува систем кој се користи за да се дефинира хиерархијата во рамките на една организација.

Различните автори дефинираат различни поделби на модели на организациска структура; секоја компанија сама треба да одлучи која е најсоодветна за нејзиното работење. Видовите на организациски структури се дефинирани со цел да ги задоволат потребите на организациите кои работат поинаку меѓу себе. Најдобар вид на организациска структура не постои; секој модел ги наметнува своите предности и слабости.

Многу често луѓето го изедначуваат организацискиот дизајн со организациската структура. Добриот организациски дизајн и помага на организацијата од аспект на комуникациите, продуктивноста и иновативноста. Многу често продуктивноста и ефикасноста може да се вратат наназад и да се создадат проблеми поради лошиот организациски дизајн. Една компанија може да има голема мисија, големи луѓе, одлично лидерство, итн и да не функционира добро, бидејќи нема соодветен организациски дизајн.

За да се постигне ефикасност во организацијата, мора да постои формална организациска структура. Со оглед на тоа дека работата не може да биде извршена без луѓе, постои тенденција да се создадат различни неформални структури во организацијата што доведува до различни ставови, перцепции, однесување, карактеристики и различни видови на способности. Поврзаноста меѓу организациската култура и структура постои. Организациската култура на некој начин ја дефинира организациската структура на организацијата, но и структурата делумно ја дефинира културата на една организација.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] <http://www.centerod.com/2012/02/what-is-organizational-design/> (посетена на 16.04.2015 год.).
- [2] Burton M. Richard, Obel Børge, and DeSanctis Gerardine, (2011), *“Organizational design: a step-by-step approach”*, Cambridge University Press, UK, стр.212.
- [3] Mintzberg Henry, (1973), *“The Nature of Managerial Work”*, Harper & Row, New York.
- [4] Myers S. Paul, (1996), *“Knowledge management and organizational design”*, Butterworth-Heinemann, USA, стр.2.
- [5] Rao M.G. & Rao V.S.P., (1999), *“Organization Design, Change and Development”*, Discovery Publishing House, Delhi, стр.26.

- [6] Kesler [Gregory](#), Kates [Amy](#), (2010), *“Leading Organization Design: How to Make Organization Design Decisions to Drive the Results You Want”*, John Wiley & Sons, San Francisco, USA, crp.11.
- [7] [Naomi Stanford](#), (2015), *“Guide to Organisation Design: Creating high-performing and adaptable enterprises”*, 2nd edition, Profile Books, The Economist, crp.37.
- [8] Inamori Kazuo, (2013), *“Amoeba Management: The Dynamic Management System for Rapid Market Response”*, Tokyo CRC PressTaylor & Francis Group, Florida, USA, crp.4.
- [9] Sengupta Nilanjan, Bhattacharya S. Mousuki, Sengupta R. N., (2006), *“Managing Change In Organizations”*, Prentice Hall of India., New Delhi, crp.27.
- [10] Golembiewski T. Robert, Mackenzie D. Kenneth, Rahim M. Afzalur, (2003), *“Current Topics in Management”*, Volume 8, Transaction Publishers, USA, crp.76.
- [11] Hammerich Kai, Lewis D. Richard, (2013), *“Fish Can't See Water: How National Culture Can Make or Break Your Corporate **Strategy**”*, John Wiley & Sons, US, crp.89.
- [12] Singh Kavita, (2010), *“**Organisation Change and Development**”, 2nd Edition*, Excel Books India, India, crp.152.
- [13] Sengupta Nilanjan, Bhattacharya S. Mousuki, Sengupta R. N., (2006), *“Managing Change In Organizations”*, Prentice Hall of India., New Delhi, crp.28.
- [14] Mintzberg Henry, (2003), *“The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases”*, Pearson Education, US, crp.386.
- [15] Combe Colin, (2014), *“Introduction to Management”*, Oxford University Press, USA, crp.394.
- [16] Pride William, Hughes Robert, Kapoor Jack, (2009), *“Business”*, Cengage Learning, Mason, OH, USA, crp.203.
- [17] Galbraith R. Jay, Downey Diane, Kates Amy, (2002), *“Designing Dynamic Organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels”*, AMACOM Div American Mgmt Assn, USA, crp.76.
- [18] Singh Kavita, (2010), *“**Organisation Change and Development**”, 2nd Edition*, Excel Books India, India, crp.153.
- [19] Marquardt Michael, (2011), *“**Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning**”*, Nicholas Brealey Publishing, USA, crp.36.
- [20] Örtenblad Anders, (2013), *“Handbook of Research on the Learning Organization: Adaptation and Context”*, Edward Elgar Publishing, USA, crp. 149-152.
- [21] Kesler Gregory, Kates Amy, (2010), *“Leading Organization Design: How to Make Organization Design Decisions to Drive the Results You Want”*, John Wiley & Sons, San Francisco, USA, crp.27.
- [22] Robbins Stephen, Judge A. Timothy, (2013), *“Organizational behavior”*, 15th Edition, Prentice Hall, USA, crp.506.

ТРГОВИНА ЉУДИМА КАО ДЕРИВАТ ОРГАНИЗОВАНОГ КРИМИНАЛА – НАЈИЗРАЖЕНИЈА БЕЗБЕДНОСНА АНОМАЛИЈА МИГРАТОРНИХ КРЕТАЊА

TRAFFICKING AS A DERIVATIVE OF ORGANIZED CRIME – THE MOST PROMINENT ANOMALY OF MIGRATORY MOVEMENTS

Душко Томић¹¹⁶
Предраг Лечић¹¹⁷
Јелена Динић¹¹⁸

Апстракт: Последњу деценију 20. века у свету, поред осталог, карактерише велика заокупљеност највећег броја држава и међународних организација у вези са унапређењем људске безбедности, с једне стране, и драстичним угрожавањем људских права огромног броја људи на класично ропски¹¹⁹ начин, терминолошки познат као трговина људима¹²⁰, са друге стране. Екстра профит¹²¹ и минимални ризик представљају кључне чиниоце који утичу на носиоце организованог криминала да одржавају и оснажују овај облик «модерног ропства». Суштина трговине људима је у кршењу основних људских права и слобода. Међутим, овај безбедносни проблем много је комплекснији, јер веома негативно утиче на социјалну и економску сферу друштва и подстиче експанзију осталих облика организованог криминала.

Кључне речи: трговина људима, организовани криминал, модерно ропство;

Abstract: The last decade of the 20th century in the world, among other things, was characterized by a great preoccupation of most countries and international organizations in connection with the promotion of human security, on the one hand, and drastic violations of human rights of the vast number of people on the classic slavery way terminology is known as a human trafficking, on the other hand. Extraprofit and minimal risk are the key factors that affect the holders of organized crime to maintain and strengthen this form of "modern slavery". The essence of trafficking is violation of basic human rights and freedoms. However, this security problem is much more complex because a very negative impact on the social and economic sphere of society and encourages the expansion of other forms of organized crime.

Key words: human trafficking, organized crime, modern slavery;

¹¹⁶ Факултет за инжењерски менаџмент

¹¹⁷ Факултет за инжењерски менаџмент

¹¹⁸ Факултет за инжењерски менаџмент

¹¹⁹ «Данас се израз роб употребљава за онога ко је формално или политички лишен права, потчињен, покорен» (Мала политичка енциклопедија, Савремена администрација, Београд, 1966, стр. 1055 – 1056)

¹²⁰ «Године 1997. власти САД процениле су да између 700 000 и два милиона жена и деца постану жртве трафикинга сваке године», а Европска комисија изнела је у марту 2001. године да се «процењује да су 120 000 жена и деце жртве трафикинга унутар Западне Европе сваке године» (Laczko, F. I Gramena, М.:Развијање индикатора трговине људским бићима, Погледи, Полицијска академија, Београд, 2003, 2, стр. 46 – 47).

¹²¹ Према процени Светске организације рада, на глобалном нивоу годишња зарада од овог облика организованог криминала износи више од 33 милијарди америчких долара и да је њом обухваћено око 2, 4 милиона људи, од чега су преко 95 одсто жене (Подаци наведени према: Astra-Anti trafficking action, Internet, <http://www.astra.org.yu>, 07/03/2008).

1. УВОД

Чињеница да се трговина људима углавном одвија на територији више држава указује да је реч о међународном безбедносном проблему, за чије је решавање неопходна искрена сарадња свих основних субјеката међународне заједнице.

У складу са закључком да трговина људима као аутономни облик организованог криминала представља огроман безбедносни проблем, посебно због његове повезаности са другим облицима криминала, преовладавајући број држава – наравно, и многе међународне организације – током последњих десетак година, самостално и договорно су учиниле огроман помак на његовом спречавању и сузбијању. Наиме, усвојена је међународно призната дефиниција трговине људима (Конвенција ОУН против транснационалног организованог криминала од 2000. године и пратећи Протокол за спречавање, сузбијање и кажњавање трговине људима).¹²² Све државе потписнице Протокола обавезале су се да успоставе национални модел за превенцију, забрану и кажњавање трговине људима.

Duško Tomić has more than 20 years of experience in the area of disaster risk prevention/sanation and risk management of emergency situations, PhD in Political Sciencies, professor at numerous universities and vocational schools. Member of Commercial Crime Bureau London. Chief Risk manager of Universiade 2009, Belgrade Serbia.



Уједињене нације дефинишу трговину и кријумчарење људских бића на следећи начин: «Трговина људима» означаваће врбовање, транспорт, пренос, склоништење или плаћање људских бића уз употребу претње или силом, или коришћењем других форми принуде, или отмицом, или преваром, или злоупотребом силе или рањиве позиције, или давањем или прихватањем материјалне користи или бенефиција да би се постигао пристанак на контролу друге особе у циљу експлоатације. Експлоатација ће укључивати, као минимум, експлоатацију проституције, или друге видове сексуалне експлоатације, присиљан рад или услуге, ропство или однос сличан ропском, потчињавање или одстрањивање органа“. «Кријумчарење миграната» означава омогућавање у циљу прибављања, директно или индиректно, финансијске или друге материјалне добити, илегалног уласка у државу особе која није њен држављанин или стални резидент.

Савет Европе, ОЕБС и ЕУ такође су дефинисали овај облик организованог криминала. У Препоруци Р (2000) 11¹²³ усвојеној од Комитета министара Савета Европе, трговина људима се дефинише као: «Подвођење од стране једног или више физичких или правних лица и/или организовање експлоатације и/или транспорт или миграција (легално или илегално) лица, чак и уз њихову сагласност у циљу њихове сексуалне експлоатације, између осталог, уз употребу принуде, особито насиља или претње, преваре, злоупотребе положаја или коришћење немоћи жртве».

¹²² Текст Конвенције УН доступан је на: Internet, http://www.uncjin.org/Documents/Conventions/dcatoc/final-documents-2/convention_eng.pdf. Пратећи Протокол доступан је на: Internet, <http://untreaty.un.org/English/TreatyEvent2003/Texts/treaty2E.pdf>.

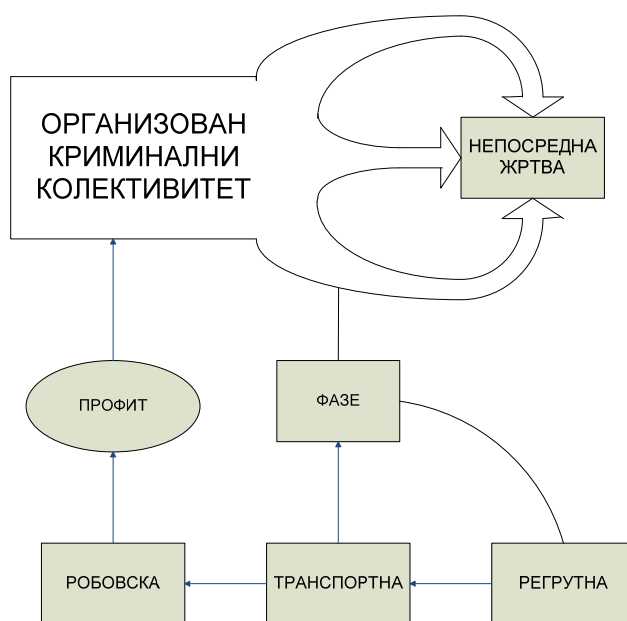
¹²³ Council of Europe (2000) Recommendation R(2000) 11 of the Committee of Ministers of the Council of Europe on action against trafficking human beings for the purpose of sexual exploitation (19 Mart 2000) and Explanatory Memorandum Internet\<http://cm.coe.int/ta/rec/2000/2000r_11.htm> доступно 28.01.2003.

Операционализација наведене дефиниције извршена је у «Конвенцији Савета Европе о борби против трговине људима» која је усвојена 2005. године¹²⁴, у којој се, поред осталог, предвиђа успостављање механизма надзора који треба да остварује увид у спровођењу њених одредби, чији носилац је Експертска група за сузбијање трговине људима – GRETA (Конвенција је ступила на снагу 1. фебруара 2008. године).

Евидентно је да дефиниција трговина људима Савета Европе указује да се њом првенствено угрожавају људска права и слободе. Такав приступ има и радна дефиниција ОЕБС-а из 2000. године: «Сви акти укључени у навођење (врбовање), отмице, транспорт (унутар или преко границе), продаја, преношење, скривање и пријем лица уз претњу или употребу силе, превару, принуду (укључујући и злоупотреба положаја), или дужничко ропство, у циљу смештања или задржавања тих лица, уз надокнаду (плаћање) или без ње, у невољно ропство, присилан рад, или услове сличне ропству у заједницу различитих од оне у којој је лице живело пре употребе преваре, принуде или довођења у дужничко ропство»¹²⁵, као и Европска унија која трговину људима сматра као «кривично дело против лица», а кријумчарење људи, као «кривично дело против државе».¹²⁶

2. ТРГОВИНА ЉУДИМА КАО ОБЛИК ОРГАНИЗОВАНОГ КРИМИНАЛА

Трговину људима треба посматрати као сложен и тајновит процес, који се састоји од неколико фаза (рекрутна, транспортна и експлоататорска) чији носилац може да буде један или више организованих криминалних колективитета чији чланови делују противзаконито на територији више држава.



Графикон 1.: Начелне фазе трговине људима
Извор: аутори

¹²⁴ Internet, <http://conventions.coe.int/Treaty/Commun/QueVoulezVous.asp?NT=1978.CM=18.CL=ENG>.

¹²⁵ OSCE (2000b) Supplementary Human Dimension Meeting on Human Trafficking: Final Report Internet < <http://www.osce.org/odihr/docs/mOO-3-final.htm> > доступно 30.01. 2003.

¹²⁶ Бановић, Б.: *Трговина људима и заштита људских права*, Наука, безбедност, полиција, Полицијска академија, Београд, 2003, 1, стр. 73 – 83.

Регистровање свих фаза трговине људима важно је из више разлога, првенствено с аспекта одређивања непосредних жртава, које од слободних грађана у матичној држави (држава порекла) постају транзитне обесправљене особе на територији држава преко којих прелазе (државе транзита) да би дошле у државу где ће бити експлоатисани¹²⁷ (држава дестинације).

Носиоци организованог криминала су разрадили стратегију регрутовања непосредних жртава, која обухвата разноврсне јавне, полутајне и тајне методе. Карактеристичан «легитиман» регрутни метод представља јавно оглашавање – давање примамљивих понуда за проналажење посла¹²⁸ које заокупља пажњу потенцијалне жртве у земљи порекла. Актери јавних понуда су чланови организованог криминалног колективитета или агенције у њиховом власништву или споразумно извршавају конкретне задатке. Распрострањенији је прикривени метод регрутовања, чији су основни носиоци особе које лажним обећањима врбују жртве. Оне своје понуде непосредно усмено преносе или преко посредника, првенствено рачунајући на наивност потенцијалних жртава и превелике жеље да се извуку из незавидне социјалне ситуације у којој се налазе. Реч је о смишљеној превари коју жртве откривају тек када се нађу у држави где су експлоатисане. Међутим, осим на преваран начин, трговци људима део жртава регрутује уз употребу физичке силе (отмицама или куповином од родитеља). У најсажетијем смислу речено, почетни однос потенцијалне жртве и регрутера (члан организованог криминалног колективитета) у регрутној фази заснован је на обостраном интересу, који се у експлоатационој фази драстично мења на штету жртве.

Насупрот томе, у случају кријумчарења људи однос мигрант – кријумчар заснован је на обостраном интересу. Наиме, мигрант жели да илегално уђе у одређену државу и за услугу пребацивања плаћа кријумчару одређену своту новца. Друга фаза трговине људима (транспортна или транзитна) по много чему слична је трговини људима, јер регрутоване жртве, независно од тога да ли из државе порекла треба да се пребаце у суседну државу дестинације или треба да пређу преко територије неколико држава, могу да уђу у дотичну државу – легално или илегално.

Predrag Lecic

USA International visitors program – marketing and public administration (lectures at Harvard, Columbia University)
BA- Faculty of Engineering Management (2014), Alfa University



MSc candidate- Terrorism and organized crime, University of Belgrade
More than 15 years of experience in marketing field; CEO at Faculty of Engineering Management.

¹²⁷ «Експлоатација у најширем смислу значи искоришћавање ма које врсте. У друштвеним наукама под експлоатацијом се подразумева искоришћавање човека над човеком, тј. стање у којем један човек или део друштва за њега раде и он на рачун туђег рада стиче доходак и све веће богатство» (Мала политичка енциклопедија, Савремена администрација, Београд, 1966, стр. 280 – 281).

¹²⁸ На пример, «Потребне атрактивне девојке за рад у иностранству, могућност велике зараде». Анализа изјава пронађених жена жртава трговине људима указује да их се око 60 одсто саме јавиле на понуђене огласе за посао.

Карактеристични начини легалног уласка регрутованих жртава у другој држави јесте обезбеђивање виза на преваран начин. Трговци људима то чине тако што користе лажну документацију, коју је тешко проверити, попут лажних туристичких аранжмана¹²⁹, фингирања посла ради добијања виза¹³⁰ и склапање фиктивних бракова и фиктивних усвојења. Због огромних потешкоћа са којима се суочавају трговци људима у погледу легалног пребацивања жртава на жељену дестинацију, тежишно користе нелегалне начине преласке на граничним прелазима (коришћење фалсификованих путних исправа, коришћење туђих путних исправа и скривањем у превозним средствима) и илегално пребацивање жртве преко државне границе ван граничног прелаза. Трећа фаза у процесу трговине људима, начелно се састоји од више подфаза: *«прихват жртава и заснивање ропског односа, контрола и одржавање жртава у покорности и експлоатација жртава»*.¹³¹

Jelena Dinić is Phd candidate at Faculty of Security Studies, University of Belgrade.

She has published numerous papers in scientific journals and participated in dozens of international and domestic scientific conferences. As experienced pedagogical worker, author thrives to improve knowledge in international security, in accordance with PhD thesis topic.



Садржај прихвата жртава у најсажетијем смислу речено, обезбеђује да жртва схвати свој потпуно обесправљен (ропски) положај. Да би жртве одржали у безпоговорној покорности, трговци људима примењују одговарајуће облике психичког и физичког насиља, укључујући и могућност физичке ликвидације. У ствари, применом најбруталнијег комплекса насиља (одузимање путне исправе, ограничено кретање, стални физички и видео надзор, обавеза да ради за свог «газду» док му не исплати сва уложена средства, физичко злостављање, уцена, «јавно» убиство непослушних и сличних) „газде“ настоје да створе и одржавају сазнање код жртве о безизлазности из ситуације.

Експлоатација пак жртава практично обухвата неограничен број начина: *«продаја жртва другом лицу или групи, радна експлоатација, сексуална експлоатација, илегално усвојење деце, принудно склапање бракова, трговина људским органима и делова тела, принуда на вршење одређених криминалних радњи, принудно учешће у оружаним сукобима, облици комбиноване експлоатације и елиминација жртава трговине људима.»*¹³²

Непосредна жртва трговине људима је људско биће чији профил је немогуће прецизно дефинисати, јер то биће може да буде дете, жена и мушкарац. Посредна жртва трговине

¹²⁹ Реч је о сарадњи трговаца људима и туристичких агенција која обухвата то да се регрутованим жртвама као организоване групе купује туристички аранжман, за пут у државу дестинације, на основу чега исти обезбеђују издавање туристичких виза за путовање. После доласка у поменути државу, наводни туристи «нестану» односно преузимају их трговци људима и почиње њихова експлоатација.

¹³⁰ Трговци људима из земље дестинације путем интернета или пословних понуда успостављају контакт са фирмама, факултетима, спортским и сличним субјектима, нудећи им примамљиву пословну сарадњу. Своје понуде поткрепљују лажном документацијом, на основу које потенцијалне жртве из земље порекла добијају позивна писма из земље дестинације. Потом у амбасади прибављају улазну визу, међутим када допунују у жељену државу, често постају жртве трговине људима.

¹³¹ Мијалковић, С.: *Трговина људима*, БеоСинг, Београд, 2005, стр. 194 –242.

¹³² Исто, стр. 200 – 242.

људима је држава која може имати један од следећих статуса: држава порекла, држава транзита и држава експлоатација жртава.

Евидентно је да се основни облик трговине људима састоји из три опште фазе и низ посебних и појединачних подфаза. Почиње се врбовањем лица од стране чланова организованог криминалног колективитета, а наставља се пребацивањем (превожењем), предајом, продајом или посредовањем у продаји, сакривањем или држањем жртве, силом или претњом, довођењем у заблуду или одржавањем у заблуди. Трговци људима то чине ради експлоатације жртве, путем принудног рада, вршењем кривичних дела, проституције или друге врсте сексуалне експлоатације, ради просјачења, употребе у порнографске сврхе, успостављања ропског или другог сличног односа, одузимањем органа или дела тела или ради коришћења жртве у оружаним сукобима. Трговци људима то чине ради стицања имовинске користи, руководећи се претпоставком да неће бити откривени и санкционисани.

3. СТРАТЕГИЈА ИНТЕГРИСАНОГ УПРАВЉАЊА ГРАНИЦОМ

Влада Републике Србије је у складу са ССП-ом јануара 2006 донела Стратегију интегрисаног управљања границом у Републици Србији и Акциони план за њену примену, чију окосницу чине“ Смернице Европске комисије за интегрисано управљање границама за државе Западног Балкана, Шенгенски каталог, Шенген правне тековине, као и потписане међународне конвенције у области заштите људских права, права азиланата и избеглица. “ Пре него што је донета стратегија, још током 2005 године почео је процес преузимања дужности обезбеђења границе од Министарства одбране од стране Министарства унутрашњих послова, који се завршио 2007 године. Обезбеђење државне границе прешло је у надлежност Управе граничне полиције. Након тога стекли су се предуслови за доношење новог Закона о заштити државне границе.

Овим законом уређена је заштита државне границе, организација и начин вршења заштите.

Подршку Управи граничне полиције пружили су и страни партнери, углавном кроз донације које су помогле модернизацији управљања границом, издвојићемо за тај моменат три најбитније:

донација Европске агенције за реконструкцију, пројекат Подршка Граничној полицији 2006, у оквиру програма CARDS за 2006 годину, који се састоји од донирања следеће опреме укупне вредности 1.200.000 евра: системи за надзор државне границе, информатичка опрема телекомуникациона опрема и базе станице ТЕТРА система, донација Аустријске агенције за развој (Пројекат помоћ земљама ЈИЕ за спровођење институционалних капацитета за сузбијање илегалних миграција, трговине људима и кријумчарења странаца) Пројекат се састоји у донирању информатичке опреме укупне вредности 15,000 евра,

донација ИНТЕРПОЛ-а (пројекат Ширење ИНТЕРПОЛ-овог система И-24/7), пројекат се састоји у обучавању и уступању на трајно коришћење информатичке опреме ради коришћења система И-24/7.

4. СТРАТЕГИЈЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ МИГРАЦИЈАМА

Обезбеђена је и законитост по питању странаца и илегалних миграција, доношењем Закона о странцима и Закона о азилу, уз низ других подзаконских аката, како би се уредиле и ове области и ускладиле са стандардима Европске Уније.

Поред наведених закона битно је нагласити да је Република Србија предузела значајне мере на уређењу још једне врло важне области, а то је управљање миграцијама. Комесеријат за избеглице и Управа граничне полиције уз друге актере који су надлежни за ову област радили су на креирању Стратегије за управљање миграцијама, чији су основни постулати:

- Поштовање људских права свих миграната;
- Олакшавање интеграције угрожених категорија миграната у друштво;
- Развијена међународна сарадња како са земљама у региону, тако и шире ;
- Недискриминација;
- Олакшавање спајања породице;
- Уважавање потреба свих заинтересованих страна”.

Још један вазан стратешки документ који је Влада Републике Србије усвојила још априла 2005. године је Национална стратегија запошљавања, којом су предвиђене “посебне мере запошљавања избеглица, интерно расљених лица, повратника по основу споразума о реадмисији, а препозната је и улога политике активног запошљавања у управљању миграцијама”

Стратегијом супротстављања илегалним миграцијама у Републици Србији за период 2009-2014. године Влада Републике Србије је утврдила политику у области успостављања ефикасног система супростављања илегалним миграцијама, одредила оквире за израду планова имплементације и утврдила основне правце акције у процесу успостављања остваривања дугорочне одрживости и ефикасности система супростављања илегалним миграцијама. “Образован је и Савет за супростављење илегалним миграцијама и именован је Национални координатор за супростављање илегалним миграцијама.”

5. ЗАКЉУЧАК

Напросто, за разлику од највећег броја угрожавајућих делатности (шпијунске, субверзивне, спољне агресорске) за безбедност одређене људске заједнице чији су носиоци углавном чланови друге људске заједнице, специфичност организованог криминала огледа се у томе што су његови носиоци углавном чланови матичне заједнице који не поштују општеприхваћена правила о њеном одрживом развоју. Њихова бројност (укупан број организованих криминалаца) није пресудна у погледу наношења обима и врсте штете виталним вредностима и интересима, већ њихов друштвени статус – приватни или службени. Наиме, највеће могућности за наношење штете имају онда када се као њихови носиоци појављују службена лица, независно од њиховог места и улоге у хијерархијској лествици система политичке власти. У том случају, друштвено опасна делатност таквих удружених појединаца представља најозбиљнију претњу заједници, јер су у питању особе којима је друштво поверило задатак да га штите од свих облика угрожавања а оне га ипак угрожавају. Реч је о особама које не врше кривична дела у афекту, већ их чине свесно, вољно и лукаво, односно реч је о препређеним и аморалним службеним или приватним лицима која се тајно удружују с циљем да на противзаконит

начин стекну материјалну или другу корист. Уколико су у томе успешни, наносе огромну штету виталним вредностима субјекта безбедности (држава).

Организовани криминал карактеришу интелигенција, стабилност и престижност лица која га чине, наравно, удружени у колективитет, чији најуспешнији појединци, по правилу, легализују део стечене добити, истовремено претендујући да утичу на политички врх државе или да постану његови чланови. Њихова камуфлираност у брзом богаћењу и „невидљива“ моћ могу резултовати тиме да их грађани уважавају као успешне пословне људе који им обезбеђују запослење, дакле егзистенцију. Поменута и друга обележја организованог криминала као претња националној безбедности државе, која може да ескалира до нивоа који доводи у питање и сам опстанак државе, размотрена су и изложена у овом раду.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Мала политичка енциклопедија(1966), Београд: Савремена администрација, стр. 1055 – 1056
- [2] Laczko, F. I Gramena, M.(2003)*Развијање индикатора трговине људским бићима*, Погледи, 2, Београд: Полицијска академија, стр. 46 – 47
- [3] Council of Europe (2000) Recommendation R(2000) 11 of the Committee of Ministers of the Council of Europe on action against trafficking human beings for the purpose of sexual exploitation (19 Mart 2000) and Explanatory Memorandum Internet\<<http://cm.coe.int/ta/rec/2000/2000r 11.htm>> доступно 28.01.2003
- [4] OSCE (2000b) Supplementary Human Dimension Meeting on Human Trafficking: Final Report Internet< <http://www.osce.org/odihr/docs/mOO -3 -final.htm>> доступно 30.01. 2003.
- [5] Бановић, Б.(2003.) *Трговина људима и заштита људских права*, Наука, безбедност, полиција, Београд :Полицијска академија, стр. 73 – 83.
- [6] Мијалковић, С.(2005.) *Трговина људима*, Београд :БеоСинг, стр. 194 –242.

MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV PRIHODNOSTI

WHAT FUTURE HOLDS FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Anton Vorina¹³³
Nikolina Vrcelj¹³⁴
Damir Hrepevnik¹³⁵

Sadržaj: V članku predstavimo različna opredelitve pojma menedžment človeških virov. Zanimivo je, da obstaja zelo veliko opredelitev pojma menedžment človeških virov. Na osnovi sekundarnega pridobivanja podatkov, smo zaključili, da je vsem avtorjem skupno, da je človek najpomembnejši vir inovacij in napredka v podjetjih. V prihodnosti bo potrebno področju človeških virov posvečati vse več pozornosti, saj so glavna konkurenčna prednost podjetja zelo motivirani zaposleni.

Ključne reči: menedžment, človek, človeški vir, prihodnost

Abstract: The article presents various definitions of the concept of human resource management. It is interesting that there are a lot of definitions about this concept. On the basis of secondary obtained data, it could be concluded that people are the most integral part of innovations and progress of enterprises. In the future it will be necessary to pay more and more attention to human resources management, because highly motivated employees are the main competitive advantage of companies.

Key words: management, human, human resource, future

1. UVOD

Uspeh podjetja je močno odvisen od upravljanja človeških virov. Na področju ravnanja z ljudmi se je veliko pisalo o zadovoljstvu zaposlenih, njihovem zaupanju in njihovi zavzetosti. Veliko pozornosti je namenjeno ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih brez jasnih povezav z delovno uspešnostjo zaposlenih, o zavzetosti pa ni bilo dosti razprav [1].

Za uspešno delo v podjetju je potrebno zaposlene spoštovati, jih izobraževati, sodelovati morajo v upravljanju, potrebno jih je motivirati, saj le motivirani, informirani, zadovoljni, zavzeti in pripadni zaposleni ustvarjajo konkurenčno prednost sodobnega podjetja [2].

V članku predstavimo, na osnovi zbiranja podatkov iz sekundarnih virov, več opredelitev pojma menedžment človeških virov in osnove razmišljanja o ravnanju s človeškimi viri v prihodnosti.

¹³³ Ekonomska šola Celje Višja strokovna šola, Mariborska 2, 3000 Celje

¹³⁴ Društvo ekonomistov in menedžerjev na Balkanu, Ustanička 179, 11000 Beograd

¹³⁵ Avtohiša Škorjanc, Maribordka cesta 115, 3000 Celje

2. KAKO LAHKO OPREDELIMO MENEDŽMENT?

Osnovno pojmovanje menedžmenta predstavlja osnovne funkcije, kot so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v podjetju. Menedžment je pravzaprav usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev. Lahko bi rekli, da je menedžment ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo pri planiranju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije [3]. Naloge oziroma funkcije menedžmenta v organizaciji so prikazane na Sliki 1.



Slika 1: Funkcije in naloge menedžmenta

Vir: [3].

Funkcija	Vprašanja, problemska področja
Načrtovanje	Kaj je poslanstvo naše organizacije?
	Kaj so naši cilji celotne organizacije in posameznih enot?
	Kaj so naše prednosti, slabosti, priložnosti, težave?
	Kaj počne naša konkurenca?
	Katerih potreb naših odjemalcev nismo zadovoljili?
	Kakšna je naša obstoječa in prihodnja strategija?
Organiziranje	Kakšne specifične naloge so potrebne za doseganje načrta?
	Katera sredstva in koliko sredstev, virov potrebujemo?
	Kaj lahko delegiramo, kaj lahko združimo?
	Kaj in kakšne kadre potrebujemo za določena dela?
	Kaj se da izboljšati?
Vodenje	Kako bi dosegli večjo storilnost in zadovoljstvo pri zaposlenih?
	Kako bi vplivali na sodelavce, da bodo delali pravilno in uspešno?
	Kakšne so potrebe, motivi podrejenih sodelavcev?
	Katere dejavnike moramo upoštevati, da bi izbrali najprimernejši način vodenja?

	Kaj upoštevamo pri vedenju zaposlenih, kako ga spreminjamo (spreminjamo ga z učenjem)?
Kontrola	Kaj so naši standardi, pričakovani dosežki?
	Kako pogosto moramo dosežke ocenjevati (kadar je potrebno)?
	Kakšen sistem za kontroliranje potrebujemo (sistem mora biti usklajen s cilji)?
	Če nismo dosegli ciljev, zakaj jih nismo?
	Kako bi lahko izboljšali storilnost, dosežke v prihodnje?

Tabela 2: Povezava med funkcijo menedžmenta in problemskimi vprašanji
Vir: [4].

3. NEKAJ MISLI - MENEDŽMENT ČLOVEŠKIH VIROV

Prvi delodajalci v ZDA so konec 19. stoletja začeli prevzemati odgovornost za splošno blaginjo delavcev, v začetku 20. stoletja pa je bila obravnava človeških virov v podjetjih pod vplivom racionalizacije, Taylorjevega znanstvenega menedžmenta in teorije medčloveških odnosov. V času druge svetovne vojne se je pokazala potreba po posebej usposobljenih strokovnjakih za kadrovske menedžment, leta 1980 pa se je začel uporabljati pojem menedžment človeških virov [5].

Menedžment človeških virov (kadrovske menedžment) pomeni upravljanje s kadrovskim znanjem, sposobnostmi, spretnostmi in osebnostnimi lastnostmi. Torej gre za upravljanje s človeškim kapitalom, ki ga sestavljajo kompetence, odnos in intelektualna spretnost [6].

Menedžment človeških virov pomeni delovanje osebja pri vseh vprašanjih, ki zadevajo zaposlene v organizaciji in njihovo delo [7].

Upravljanje človeških virov znotraj podjetja se mora nenehno prilagajati spremembam v okolju. Če se spremeni način dela za posameznega zaposlenega, to zahteva veliko prožnosti tako na strani posameznega zaposlenega kot tudi vodstva [8].

De Simone in Harris [9]. upravljanje človeških virov opredelita kot učinkovito koriščenje zaposlenih za doseganje ciljev organizacije. Funkcije upravljanja s človeškimi viri delita na:

- primarne – pridobivanje in selekcija kadrov, plače in ugodnosti, planiranje kadrov, odnosi med zaposlenimi in razvoj človeških virov,
- sekundarne – določitev organizacijskih ciljev, oblikovanje sistema raziskovanja,

Anton Vorina is professor at Vocational College in Celje. He 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 80 scientific papers, he has authored four books, he is supervising more than 400 undergraduate theses, inviting lecturer, refereeing the books.



- informiranje in oblikovanje dela.

Podjetje se mora zavedati, da človeški viri najbolj ustrezajo konceptu zagotavljanja konkurenčne prednosti, saj ustvarjajo vrednost, so mnogokrat redki, težko jih je posnemati in so težko zamenljivi.

Podjetja morajo v svojih strategijah jasno opredeliti strategijo človeških virov in upravljanje s sposobnostmi svojih zaposlenih [10].

Cilj vsakega menedžerja je, da ima v podjetju takšne zaposlene, ki imajo pozitiven odnos do dela, so odgovorni in polni pozitivne energije [11].

Zato morajo menedžerji nenehno ocenjevati svoje zaposlene in prepoznati njihove različne sposobnosti [12]. Ocenjevanje zaposlenih se sestoji iz najmanj treh faz: (1) določanja kriterijev ocenjevanja, (2) opazovanja in spremljanja dela zaposlenega, (3) ocenjevanja [13].

Urošević [14] meni, da bodo v prihodnosti predstavljali najpomembnejši faktor uspešnosti poslovanja podjetja zaposleni, ki imajo veliko znanja in se nenehno učijo.

Zaposleni so najpomembnejši vir, s katerimi podjetja dosegajo zastavljene cilje in so glavna konkurenčna prednost podjetja. Doseganje ciljev podjetja in produktivnosti je močno odvisno od zavzetosti zaposlenih [15], [16].

V sodobnem času ključni faktor uspeha ljudje s svojim znanjem in pripravljenostjo, da to znanje uporabijo v korist podjetja. Delavce z veliko znanja ne bi smeli obravnavati v podjetjih kot strošek, temveč kot dragoceno sredstvo.

Narasima [17] poudarja pomen voditeljstva v sodobnem času in ugotavlja, da morajo voditelji v podjetjih poskrbeti, da bodo zaposleni psihično in čustveno zavzeti za delo.

Uthai [18] meni, da je zavzeti zaposleni glavni cilj učinkovitega upravljanja s človeškimi viri in zato predlaga, da bi v podjetjih merili zavzetost zaposlenih vsaj enkrat na leto.

Joo in Mclean [19] menita, da so zavzeti zaposleni glavna trajna konkurenčna in strateška prednost podjetja, še posebno v 21. stoletju.

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 učešćem u četiri naučnoistraživačka projekta koje je finansiralo 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 radi na izradi doktorske disertacije.

Tokom školske 2015/2016. godine kao stipendista Vlade Narodne Republike Kine bila je na studijskom usavršavanju na Beijing International Studies University. Izvršni je direktor i osnivač Udruženja ekonomista i menadžera Balkana.

Govori engleski, kineski i italijanski jezik.

Ljudje preživimo v službah veliko časa, zato je izredno pomembno, da smo za delo, ki ga opravljamo, motivirani. Zavzeti zaposleni, ki vse napore vlagajo v uresničitev ciljev podjetja, so glavna konkurenčna prednost v sodobnem svetu [20].

4. MENEDŽMENT PRETEKLOSTI IN PRIHODNOSTI

Funkcije menedžmenta v novem tisočletju predstavljajo predvsem aktivnosti, kot so sodelovanje, mobiliziranje, iniciiranje, vzpodbujanje in sodelovanje s člani organizacije [6].

Možina et al. [3] ločijo deset temeljnih funkcij menedžmenta:

- funkcijo motiviranja,
- funkcijo odločanja,
- funkcijo poročanja,
- funkcijo zbiranja sredstev,
- funkcijo poslovanja financ,
- funkcijo delegiranja,
- funkcijo usklajevanja,
- funkcijo planiranja,
- funkcijo organiziranja,
- funkcijo nadziranja.

V sedanjih, nepredvidljivih časih, se spreminja vloga menedžmenta. V Tabeli 2 so prikazane razlike v miselnosti med menedžmentom v preteklosti in prihodnosti.

Elementi menedžmenta preteklosti	Elementi menedžmenta prihodnosti
Razum	Emocije, čustva
Dobiček	Trajnostna rast
Trda inteligenca	Mehka inteligenca
Učinkovitost	Kakovost življenja
Kapital (denar)	Človeški kapital
Strukture	Procesi
Organizacija	Mreženje
Informacije	Komunikacije
Dobiček	Trajnostna rast
Trda inteligenca	Mehka inteligenca
Učinkovitost	Kakovost življenja

Tabela 3: Razlike med menedžmentom preteklosti in prihodnosti

Vir: [21]

Motiviranje je funkcija, ki je ključna za menedžerja. Uspešen menedžer je tisti, ki doseže, da so stvari opravljene z delom drugih. Kompleksnost motiviranja posameznikov, bodisi z notranjimi bodisi zunanji nagradami, zahteva razumevanje osnovne človeške narave. Uspešen menedžer je tisti, ki prepozna različne potrebe posameznikov in se odzove tako, da jim ponudi priložnosti za njihovo zadovoljitev. S tem gradi občutek pripadnosti neprofitni organizaciji. Če mu to uspe, bodo člani uprave, osebje in drugi prostovoljci usmerili svojo energijo in znanje v doseganje ciljev, ki jih ima organizacija [4].

5. ZAKLJUČNE MISLI

V članku smo predstavili različne slovenske in svetovne avtorje, ki se ukvarjajo s področjem menedžmenta človeških virov. Vsi avtorji poudarjajo, da je potrebno veliko pozornost namenjati zaposlenim v podjetjih, že v fazi njihovega zaposlovanja, kot tudi nagrajevanja in napredovanja, kar je vse tesno povezano z njihovo motivacijo.

V prihodnosti bo najvišji menedžment moral, pri upravljanju z zaposlenimi, veliko uporabljati tudi mehke veščine vodenja in razvijati empatijo oziroma čustveno inteligenco.

V nadaljnjih raziskavah bi bilo potrebno proučiti tudi metode in tehnike upravljanja z zaposlenimi.

LITERATURA

- Grom, V. (2010). Analiza povezanosti dejavnikov psihološke pogodbe na osebno zavzetost zaposlenih v gospodarskem podjetju: študija primera, Koper, stran 1.
- Mumel, D. (2008). Komuniciranje, motiviranje in reševanje konfliktov: zbrano gradivo za predmet komuniciranje, motiviranje in reševanje konfliktov, Maribor, Ekonomsko-poslovna fakulteta, stran 31.
- Možina, S., et al. (2002). Management kadrovskih virov, Ljubljana, Fakulteta za družbene vede, stran 16.
- Bauer, J., Kralj, M., Mihelič, A., Škafar, B. in Vorina, A. (2009). Organizacija in menedžment podjetja, Ljubljana, Zavod IRC, stran 19.
- Kohont, A. (2011). Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije, Ljubljana, stran 25.
- Merkač Skok, M. (2005). Osnove managementa zaposlenih, Koper, Fakulteta za management, stran 16.
- Brejc, M. (2000). Ljudje in organizacija v javni upravi, Ljubljana, Visoka upravna šola, stran 23–26.
- Florjančič, J. in Paape, B. (2003). Organization and management: selected topics, Frankfurt, Peter Lang, stran 121.
- Hauptman, M. (2008). Razvoj človeških virov v podjetju, Ljubljana, stran 18.
- Petković, M. in Đorđević, B. (2013). Global talent management in multinational companies as their response to global competition, V Z. Arandelović in S. Marinković (ur.), The global economic crisis and the future of european integration? Niš, Ekonomska fakulteta, stran 17–27.
- Kostadinović, I. in Vorina, A. (2014). Motivisanost ljudskih resursa u funkciji poboljšanja uspešnosti poslovanja. V M. Nosan, K. David in A. Vorina (ur.), Kako uspeti do leta 2020? Celje, Ekonomska šola, stran 398–403.
- Čukić, B. (2004). Integrativni menadžment ljudskih resursa, Kruševac, Fakultet za industrijski menadžment: ICIM plus – izdavački centar za industrijski menadžment plus, stran 66.
- Prvulović, S., Šekularac, I. in Živković, Ž. (2009). Motivacija zaposlenih kao faktor uspeha poslovanja preduzeća, Poslovna politika, 38(1/2), stran 54.
- Urošević, S. (2014). Upravljanje ljudskim resursima i znanjem kao doprinos organizacionim performansama i privrednom razvoju. V M. Nosan, K. David in A. Vorina (ur.), Kako uspeti do leta 2020? Celje, Ekonomska šola, stran 487–493.
- Macey, W. H. in Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. Industrial and organizational psychology, 1(1), stran 3–30.

- Shuck, M. B., Rocco, T. S. in Albornoz, C. A. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD, *Journal of European industrial training*, 35(4), stran 300–325.
- Narasima, V. A. (2014). Employee engagement through leadership. *American international journal of research in humanities, arts and social sciences*, 9(4), stran 333–336.
- Uthai, M. C. (2013). Leveraging employee engagement surveys using the turnover stimulator approach: a case study of automotive enterprises in Thailand. *International journal of business and management*, 8(6), stran 16–21.
- Joo, B. K. in Mclean, G. N. (2006). Best employer studies: a conceptual model from a literature review and a case study, *Human resource development review*, 5(2), stran 228–257.
- Vorina, A. (2015). Kakovost v izbranih trgovinah na drobno z vidika zadovoljstva kupcev = The quality of selected retailers from the perspective of customer satisfaction, V J. Starc (ur.), *Izzivi globalizacije in družbeno-ekonomsko okolje EU: zbornik prispevkov: mednarodna znanstvena konferenca*, Novo mesto, 10. in 11. april 2014, Novo mesto, Fakulteta za poslovne in upravne vede, Visoka šola za upravljanje in poslovanje, stran 514–518.
- Vorina, A. (2012). *Menedžment kakovosti v turizmu* (1. izd.), Celje, Fakulteta za komercialne in poslovne vede, stran 8.

LIDESTVO U PREDUZETNIČKOM MENADŽMENTU

LEADERSHIP IN ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT

Dobrica Vesić¹³⁶
Dragan Živković¹³⁷

Sadržaj: U ovom radu apostrofiran je međuodnos preduzetničkog menadžmenta i liderstva. Zajednički cilj preduzetničkog menadžmenta i liderstva je u tome što obe strane žele da ostvare ciljeve preduzeća na najbolji mogući način, koristeći se različitim tehnikama. Osnovna razlika između menadžera i lidera je u njihovim pogledima na svet, što proizilazi iz različitog pristupa strateškom, taktičkom i operativnom aspektu savremenog poslovanja, tj. preduzimanja akcija i aktivnosti u pristupu posla. Menadžeri i lideri se različito orijentišu prema njihovim ciljevima, radu, odnosima na radu i njima samima. Preduzetnički menadžment je orijentisan na stalne promene, inovacije i razvoj, što mu predstavlja najširu karakteristiku. Preduzetni menadžment je specifičan oblik i model menadžerskog ponašanja koji odgovara na izazove turbulentnog okruženja. Preduzetnik je osoba koja alocira resurse da bi iskoristio inovaciju. On nije nužan nosilac rizika. Ljudi koji menadžment smatraju samo sprovođenjem dela liderstva, ignorišu činjenicu da liderstvo ima svoje sopstvene procese sprovođenja: usmeravanje ljudi ka novim pravcima i njihovo inspirisanje da učine da se to dogodi, te da prate poslovne aktivnosti i akcije do izvršenja.

Ključne reči: Preduzetništvo, međuzavisnost, menadžment, liderstvo, korporacija;

Abstract: In this paper, accentuated the interrelationship of entrepreneurial management and leadership. The common goal of entrepreneurial management and leadership is that both sides want to achieve corporate objectives in the best possible way, using different techniques. The main difference between managers and leaders in their views of the world, due to the different approaches to strategic, tactical and operational aspect of modern business, i.e. taking actions and activities in the approach of the transaction. Managers and leaders are differently oriented toward their goals, work, relationships at work and themselves. Entrepreneurial management is focused on constant change, innovation and development, as it represents the broadest feature. Entrepreneurial Management is a specific type and model of managerial behavior that responds to the challenges of a turbulent environment. An entrepreneur is a person who allocates resources to take advantage of innovation. It is not necessary bearer of risk. People who consider only the implementation of the management work of leadership, ignoring the fact that the leadership has its own processes of implementation: directing people towards new directions and their inspiring them to do this to happen, and to monitor business activities and actions to execution.

Key words: Entrepreneurial, interdependence, management, leadership, corporate;

¹³⁶ Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd

¹³⁷ Hotel "Majestic", direktor, Beograd

1. UVOD

Zajednički cilj preduzetničkog menadžmenta i liderstva je u tome što obe strane žele da ostvare ciljeve preduzeća na najbolji mogući način, koristeći se različitim tehnikama. Osnovna razlika između menadžera i lidera je u njihovim pogledima na svet, što proizilazi iz različitog pristupa strateškom, taktičkom i operativnom aspektu savremenog poslovanja, tj. preduzimanja akcija i aktivnosti u pristupu posla. Menadžeri i lideri se različito orijentišu prema njihovim ciljevima, radu, odnosima na radu i njima samima u procesu donošenja odluka i načinu kreiranja, praćenja i izvršenja poslovnih poduhvata.

Preduzetnički menadžment je orijentisan na stalne promene, inovacije i razvoj, što mu predstavlja najširu karakteristiku. Preduzetni menadžment je specifičan oblik i model menadžerskog ponašanja koji odgovara na izazove turbulentnog okruženja. Preduzetnik alokira resurse da bi iskoristio inovaciju. On nije nužan nosilac rizika. Orijentacija na stalne promene i strategiju inovacija, kao odgovor na izazove nestabilnog okruženja je osnovna karakteristika preduzetničkog menadžmenta. Različitim istraživanjima je utvrđeno da preduzetnički menadžment koristi samo uski segment oko 15% preduzeća sa značajnim uticajem na ekonomski razvoj¹³⁸. Preduzeća moraju da usvoje takvu poslovnu politiku koja će čitavoj organizaciji stvarati želju za inovacijama i navike preduzetništva i rada na inovacijama.

2. INOVATIVNO PREDUZETNIŠTVO

Inovativno preduzetništvo predstavlja lični stav prema sopstvenoj viziji budućnosti i razlogu postojanja u smislu privredne aktivnosti pod nagonom volje da se preuzme odgovornost za sopstveni život ostvarivanjem profita. Inovativnost se može ostvariti menjanjem strukture i kulture organizacije, radikalnim promenama, kojima se preduzeća često suprotstavljaju. Ukoliko preduzeće želi da bude konkurentno na tržištu, mora da ubrza proces obnove, da stvori inovativnu klimu i da bude sposobna da upravlja kreativnošću postojećih ljudskih resursa¹³⁹. Uspešni menadžeri „menjaju svet“, utičući na razvoj novih proizvoda i usluga i pružajući podršku ličnom razvoju ljudi koji za njih rade. Menadžeri se bave vremenskim i ljudskim odnosima koji predstavljaju pozadinu za etičku i kulturnu različitost. Uspešni menadžeri efikasno upravljaju procesima i ljudima. Odluke koje menadžeri donose u okviru organizacija, imaju dalekosežne posledice unutar i izvan njih. Zbog toga menadžeri moraju brinuti o vrednostima i poslovnoj etici. U svetu koji se brzo menja, menadžeri imaju mnogo razloga da svoje umeće rukovođenja organizacijom, duboko prožmu vizijom, etičkom analizom, sluhom za ključnu raznolikost i novim shvatanjem same ideje rada i radnog angažovanja. Preduzetnički menadžer aktivno traži mogućnost, prilike, promišljeno rizikuje uvodeći promene i poboljšanja. Ključni zadatak preduzetničkog menadžera je uspešno upravljanje promenama, koje uključuje sposobnost stvaranja nove sinteze ljudi, resursa, ideja i mogućnosti, odnosno prilika.

Odnos menadžera prema konkretno postavljenom zadatku predstavlja osnov uspešnog, efikasnog i efektivnog, preduzetničkog obrazovanja. Učenjem za rešavanje zadataka stvara se stručnjak za određeni posao, a obrazovanjem za rešavanje problema stvara se stručnjak profilisan kao preduzetnik. Dosadašnji koncepti motivacijskih sistema, motivacijskih tehnika i strategija postaju nedovoljno fleksibilni, pa je potrebno razvijati i uvoditi nove, koji će svojom svestranošću i razrađenošću dovesti do visoke motivisanosti i zadovoljstva zaposlenih, a time

¹³⁸ Petrović, P. Živković, A., Jović, Ž. „Uloga inovacija u kooperativnom menadžmentu“, II naučni skup sa međunarodnim učešćem, Visoka tehnička škola strukovnih studija u Zrenjaninu, Zrenjanin 10.decembar 2011; str.134-140;

¹³⁹ Petrović, P., 2006, Preduzetnički menadžment, PMF, Novi Sad, str.54.

istovremeno i ostvariti uspešno poslovanje¹⁴⁰. Menadžeri uglavnom usvajaju bezličan, a nekada i pasivan stav prema ciljevima. Ovi ciljevi uglavnom proizilaze pre iz obaveza, nego iz želja. Menadžeri posmatraju rad kao omogućavajući proces koji uključuje određeno kombinovane ljudi i ideja, u čijoj se interakciji uspostavljaju strategije i donose odluke. Ove procese oni potpomažu pomoću niza veština koje uključuju izračunavanje suprotstavljenih interesa, prostorno i vremensko otkrivanje kontroverznih pitanja i smanjivanja napetosti. Mnogo su fleksibilniji pri upotrebi taktike, pregovaraju, cenkaju se, a takođe i upotrebljavaju nagrade i kazne i ostale oblike prinude. Obaveza menadžera je da neprestano koordiniraju i balansiraju. Cilj menadžera je prebacivanje težišta moći ka rešenjima koja su prihvatljiva kao kompromis između suprotstavljenih vrednosti. Odnos menadžera prema ljudima je u skladu sa njihovom ulogom u sledu događaja ili u procesu odlučivanja. Orijentacija na ljude kao aktere u sledu događaja odvraća pažnju menadžera od suštine ljudskih briga ka ulogama koje ti ljudi imaju u procesu. Razlika je u tome da menadžeri brinu kako će stvari biti urađene, dok lideri brinu šta će događaji i odluke značiti za učesnike.

3. OBRAZOVANJE PREDUZETNIČKOG MENADŽERA

Dobar menadžment unosi određeni stepen reda i postojanosti kod ključnih dimenzija, kao što su kvalitet i profitabilnost proizvoda, odnosno usluga. Preduzetnički menadžment zahteva drugačiju politiku i praksu u četiri glavna područja poslovanja organizacije, gde organizacija mora biti spremna na inovacije i da promene posmatra kao mogućnost, a ne kao opasnost; obavezno je sistematsko merenje ili bar procena rezultata kompanije kao preduzetnika i inovatora; preduzetnički menadžment zahteva postojanje i primenu određene prakse prilagođene organizacionoj strukturi preduzeća, politici stvaranja rukovodećeg kadra i upravljanja preduzećem, kao i u politici davanja kompenzacija, subvencija i nagrada; postoji nekoliko stvari koje ne treba raditi, a to su: mešati preduzetničke i menadžerske jedinice, ulaziti u inovativne poduhvate izvan postojećeg poslovnog područja, podizati preduzetništvo kupovinom malih preduzetničkih preduzeća.

Neosporno je da preduzetništvo predstavlja multidimenzionalni fenomen koji se može posmatrati kroz različite aspekte ljudskog ponašanja, ali se ipak u najvećoj meri prepoznaje kao savremena ekonomska kategorija. Ovaj autor se zato i bavi preduzetništvom u savremenom poslovnom kontekstu. Za problematiku preduzetništva karakteristično je postojanje različitih pristupa u istraživanju i proučavanju, odakle proizilazi veliki broj definicija, često i oprečnih stavova i razmišljanja. Interesovanje je bilo znatno pojačano u poslednjim decenijama prošlog i početkom ovoga veka, na prelazu između klasičnog industrijskog doba i nove postindustrijske ili informatičke ere, u kojoj znanje postaje dominantan resurs. U brojnim pokušajima preciznijeg određenja suštine i osnovnih principa preduzetništva, mogu se sresti vrlo široki i dosta slobodni pristupi, poput onih koji preduzetništvo tretiraju kao umetničku formu, kao nešto više od poslovne aktivnosti. Ono je u takvom pristupu rezultat spontanog, kreativnog i nadahnutog delovanja preduzetnika, osobe koja ima predispozicije i neku vrstu nadarenosti ili urođenog talenta za aktivnosti ove vrste. U tome treba tražiti i izvore određene tajnovitosti i misterije u nekim tumačenjima preduzetničkog poduhvata kao čarobnog štapića ili bljeska originalne i genijalne ideje koja će preduzetnika pretvoriti u bogataša. Sa druge strane su istraživanja i proučavanja koja se oslobađaju nepotrebne misterije i o preduzetništvu govore

¹⁴⁰ Vesić, D., Kostić, D., Primena savremenih teorija motivacije u praksi, V naučni skup „Preduzetništvo, inženjering, menadžment“, Visoka tehnička škola, Zrenjanin, 23.04.2016., str.42-48;

kao o aktivnostima koje se mogu naučiti i organizovano vršiti i obavljati, pri čemu se potenciraju njihove praktične dimenzije¹⁴¹.

Karakteristike obrazovanja preduzetničkog menadžera, ogledaju se u tome da su preduzetnički menadžeri u procesu učenja misaono aktivni i intelektualno osamostaljeni, razvoj preduzeća posmatraju sa kreativne strane, imaju imaginativne sposobnosti, uočavaju važno, kreiraju različite zadatke, imaju fleksibilniji stav prema svojim zaposlenim, razvijaju sposobnosti alternativnog razmišljanja. Preduzetnički menadžer u fleksibilnoj organizaciji, uspostavlja koordinaciju između kadrova koji su organizovani u timove¹⁴². Savremeni preduzetnički menadžer treba da odlično poznaje interno i eksterno okruženje sopstvene organizacije. Menadžeri treba da imaju na umu da princip zadovoljenja osnovnih ljudskih potreba, principa integriteta, umerenosti, samodiscipline, lojalnosti i odgovornosti, bez kojih nema dugoročnog uspeha, opstanka i razvoja, ni preduzeća ni pojedinaca. Savremeni preduzetnički menadžer treba da poseduje određene karakteristike ličnosti koje određuju njegov profil. To su uglavnom sledeće karakteristike¹⁴³: istrajnost do tvrdoglavosti, dugoročna lojalnost prema kolegama na poslu, visokoprofesionalni odnos prema novcu preduzeća i domaćinsko ponašanje, potreba da se uprošćavaju stvari i od prostog da se ne pravi komplikovano, sposobnost prihvatanja sopstvenih grešaka i izvlačenja pouka iz njih, korisnih za buduće donošenje odluka. Savremeni preduzetnički menadžer gradi svoje umeće pokretanja ljudskih potencijala jedne grupe u procesu pozitivne realizacije poslova te grupe i njenih članova. Preduzetnički menadžer nastoji da razrađuje i implementira poslovne principe: da poverenje nije jednosmerna pojava, nego međuljudski odnos; menadžerski rad se može odvijati samo kroz saradnju; svaka saradnja zavisi od toga da li je uspostavljena dobra atmosfera ili klima u preduzeću; cilj preduzeća treba da bude precizno određen i definisan; cilj mora da bude predstavljen sa apsolutnom jasnošću; u predstavljanju plana mora biti prisutna apsolutna sigurnost i uverenje da će ono što je planirano biti i izvršeno, tj. mora da postoji obostrano poverenje; poverenje će biti iluzija ako reči ne prate dela, odnosno ako menadžer ne ispunjava data obećanja; preciznost u izvršenju zadataka u za to određeno vreme i na predviđen način bez odstupanja; humanizacija discipline je neophodna i jedino moguća kroz poštovanje ličnim primerom; izražena agresivnost prilikom izvršenja zadatka ili uz prethodnu veoma dobru pripremu. Sve ove ideje i teorijske postavke, preduzetnički menadžer treba da sprovodi i prilagođava ih konkretnim uslovima u kojima živi i radi, tj. u ophođenju i nastupu, kako sa zaposlenima i pretpostavljenima, tako i u okruženju sa poslovnim partnerima, kupcima, odnosno korisnicima usluga.

Menadžeri proučavaju kako ljudi upravljaju u preduzećima, pri čemu se ispoljava večita dilema u menadžmentu: da li prednost dati timskom radu ili individualizmu u preduzetništvu. Rešenja konflikata između različitih profila menadžera, razvili su predstavnici novog tipa menadžera, početkom dvadeset prvog veka, sa novim menadžerskim vrednostima i standardima. Te nove vrednosti su: uzajamno poštovanje, podrška, stalno učenje i svestrani razvoj ličnosti. Dilema individualizam ili žrtvovanje individue za račun i u ime firme, u stvari je lažna dilema. Poenta je u tome da se postigne ne gubljenje najboljih vrednosti individualizma, nego njihovo ospoljavanje na prosvetljeniji način, odnosno na taj način se ostvaruje sinergetski efekat grupe. Mekabi je istraživao preduzetničke menadzere i njihove karakteristike u odnosu prema radu,

¹⁴¹ Vesić, D., *Preduzetništvo i preduzetnički menadžment*, 2016, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.

¹⁴² Petrović, P., Vesić, D., Kostić, D., Milosavljević, D., 2016, „Kvalitet edukacije i uticaj performansi zaposlenih na organizacionu politiku uslužnih preduzeća“, 19th DQM International Conference, Dependability and Quality Management, ICDQM - 2016, Belgrade, Serbia, 29-30.june, 2016, Proceedings, p.320-326;

¹⁴³ Čerović, S., (2003) *Menadžment u turizmu*, Prirodno – matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str.23-43.

porodičnom životu, ličnoj aspiraciji, društvenom i političkom pitanju. Sa tog aspekta, obradio je ukupno pet vrsta karaktera ili prirode ponašanja menadžera. To su menadžeri¹⁴⁴:

- zanatlija, koji ceni kvalitet proizvoda i orijentisan je na rešavanje problema;
- borac u džungli, koji je nastao iz preduzetničke etike i tradicije, a cilj im je da ovladaju drugim ljudima. Oni dominiraju u firmi, vide samo pobeđene i pobednike i skloni su autoritativnom rukovođenju. U okviru ove grupe postoje sledeće podgrupe, a to su: lav, koji je graditelj imperije, zaštitnik svoje porodice, zahteva besprekornu vernost od svojih saradnika, što ume da ceni i nagradi, a neposlušnost strogo kažnjava; lisice, koji su intriganti i zavernici, na srednjem nivou menadžmenta, a u hijerarhiji organizacije se uzdižu zloupotrebljavajući druge i položaj;
- čovek kompanije je menadžer koji cene harmoniju, dobre odnose među saradnicima i zajedništvo, jer stvaraju povoljnu radnu klimu i mobilišu saradnike. Najgori među njima postaju birokrate, guše inicijativu i kreativnost saradnika, počinju da se boje onih koji su dobri;
- kockar je tip menadžera kojima je osnovna sklonost ka rizicima, te se kod njih javlja domišljatost, prilagodljivost i ljubav prema novcu, kao simbol uspeha. Njih neodoljivo privlači pobeda u tržišnoj utakmici i slava kao rezultat uloženog napora u radu;
- graditelji sopstvene ličnosti imaju za cilj stalni lični razvoj, teže za poslovima koje razvijaju njihove lične sposobnosti, radi održavanja sopstvene tržišne konkurentnosti, kao stalne vrednosti, bitna im je nezavisnost u poslu, a ne lojalnost firmi i sigurnost posla. Oni prihvataju timski rad, zbog pružanja boljih usluga klijentima, učenja, uspešnijeg rešavanja problema i dramatičnih promena u društvu.

4. LIDERI U PREDUZETNIŠTVU

Lideri usmeravaju aktivnosti članova grupa ka ostvarenju zadataka. Prihvatajući smernice i uputstva lidera, članovi grupe omogućavaju da se definiše status lidera. Kada ne bi postojali drugi ljudi svi kvaliteti lidera bi bili beznačajni. Liderstvo označava nejednaku raspodelu moći između lidera i ostalih članova kolektiva. Lideri imaju moć da izazovu promene u stavovima ili ponašanju pojedinaca ili grupa. Ukoliko poseduje veći broj izvora moći, to se veće mogućnosti da će biti uspešan. Lideri takođe imaju sposobnost da se na različite načine koriste različitim oblicima moći, kako bi uticali na ponašanje sledbenika. Oni takođe uvažavaju moralne komponente. Liderstvo je neraskidivo od upravljanja. U utvrđivanju karakternih osobina lidera, obično se koriste dva pristupa¹⁴⁵:

Poređenje karakternih osobina onih koji su postali lideri sa karakternim osobinama onih koji nisu,

Poređenje karakternih osobina uspešnih lidera sa karakternim osobinama neuspešnih lidera.

Funkcije lidera su aktivnosti usmerene na održavanje grupe i zadataka koje mora da realizuje lider ili neko drugi, da bi jedna grupa mogla uspešno da radi. Za uspešan rad grupe potreban je neko ko može da izvrši dve važne funkcije: funkciju rešavanja problema i funkciju održavanja grupe na okupu ili socijalnu funkciju. Socijalne funkcije su one funkcije kojima se rešavaju nesporazumi, kao i one koje obezbeđuju da pojedinac oseća da uživa poštovanje grupe.

¹⁴⁴ Petrović, P., 2006, Preduzetnički menadžment, PMF, Novi Sad, str.67.

¹⁴⁵ Drucker, P., 1991, Inovacije i preduzetništvo, Privredni pregled;

Stilovi lidera su različiti modeli ponašanja koje prihvataju lideru u procesu usmeravanja i uticanja na radnike, u izvršavanju funkcija liderstva i uticaja na zadatak. Stilovi liderstva zavise od tri grupe faktora ili snaga¹⁴⁶:

- snaga u menadžerima, po poreklu, znanju, vrednosti i iskustvu,
- snaga u radnicima, što predstavlja osobine podređenih i participativni menadžment,
- snaga u situaciji, što predstavlja veličinu i kohezivnost određene radne grupe, priroda zadataka koje grupa obavlja, faktor vremena i faktori okružavanja.

Uspešno liderstvo zavisi od različitih promenljivih elemenata, kao što su organizaciona kultura i priroda zadataka. Ni jedna osobina nije bila zajednička svim uspešnim liderima, dok ni jedan određeni stil nije bio efikasan u svim situacijama.

Kontingentni pristup liderstvu je gledište po kome se tehnike menadžmenta, koje mogu na najbolji način da pomognu ostvarivanje organizacionih ciljeva, razlikuju se u zavisnosti od situacije ili okolnosti. Elementi koji utiču na efikasnost određenog stila, mogu se identifikovati u svakoj situaciji. Oni se grupišu u sledeće grupe: zahtevi zadataka, očekivanja i ponašanja osoba istog ranga, osobine, očekivanja i ponašanja radnika, organizaciona kultura i politika. U savremenim uslovima postoje četiri najnovija i najpoznatija kontingentna modela liderstva, a to su¹⁴⁷: model situacionog liderstva, Fidlerov model: liderski stil i radna situacija, model put-cilj, model odluka o uključenju potčinjenih (modeli Vroom-Yet i Vroom- Jago).

5. MODEL SITUACIONOG LIDERSTVA

Model situacionog liderstva su razvili Hersi i Blankard, a opisuje kako bi lideri trebali da prilagode svoj liderski stil željama podređenih da bi postigli uspeh, njihovom iskustvu, sposobnostima i spremnosti da prihvate obaveze. Najefikasniji liderski stil menja se u zavisnosti od spremnosti radnika, tj. od njegove želje za dokazivanjem, prihvatanja odgovornosti, ali i sposobnosti, veštine i iskustvu koji su potrebni za obavljanje zadataka.

U postupku utvrđivanja liderskog stila važni promenljivi elementi su ciljevi i znanja sledbenika. Eksperti veruju da odnosi između menadžera i sledbenika prolaze kroz četiri faze, pri čemu menadžer menja liderski stil prema razvoju svojih sledbenika:

- velika briga za zadatak i mala za odnose,
- velika briga za zadatak i velika briga za odnose,
- velika briga za odnose i mala briga za zadatak,
- mala briga za odnose i mala briga za zadatak.

Model situacionog liderstva preporučuje tip liderstva koji je dinamičan i fleksibilan, a ne statičan. Neprestano se ocenjuju motivisanost, sposobnost i iskustvo sledbenika, kako bi se utvrdilo koja je kombinacija stilova najpogodnija u liberalnim i promenljivim uslovima. kada je stil primeren situaciji on mora ne samo da motiviše radnike, već i da im pomaže i u profesionalnom razvoju.

Lideri koji žele da se sledbenici razvijaju, da imaju veće samopouzdanje i koji žele da im pomognu da nauče svoj posao moraće vrlo često da menjaju stilove.

¹⁴⁶ Ferris, G.R., Judge, T.A., 2011, „Performance/Human Resources Management: A Political Influence Perspective“, Journal of Management, Vol.17, No.2.

¹⁴⁷ Carson, K.P., Cardy, R.L., Dobbins, G.H., 2011, „Performance Appraisal as Effective Management or Deadly Management Disease“, Group&Organization Studies, Vol.16, No.2, june, p.145.

Fidlerov model, tj. liderski stil i radna situacija polazi od pretpostavke da menadžeri nerado menjaju stilove upravljanja na osnovu kojih su postali uspešni.

Većina lidera nije mnogo fleksibilna, pa je zbog toga svaki pokušaj da se promenom menadžerskog stila odgovori na nepredvidive ili promenljive situacije beskoristan i osuđen na neuspeh. Efikasno ponašanje grupe može se obezbediti samo ako se odabere menadžer koji odgovara datoj situaciji ili ako se situacija prilagodi menadžeru.

Fidler koristi merni instrument za upoređivanje sličnih stilova orijentisanih na radnike ili na zadatke. Najmanje poželjan saradnik (LPC) je Fidlerov merni instrument kojim menadžer locira na osnovu skale liderskog stila (radnik sa kojim menadžer najlošije sarađuje). Identifikovane su tri liderske situacije ili promenljive koje utiču na to koji će liderski stil biti efikasan: odnosi lider-član, struktura zadatka i liderska moć.

Odnos lider-član predstavlja kvalitet saradnje između lidera i njegovih radnika. Ovaj odnos ima najveći uticaj na moć menadžera.

Struktura zadatka je promenljiva vrednost radne strukture koja omogućava da se utvrdi moć menadžera. U zadacima sa strukturom menadžeri automatski poseduju moć, ali u zadacima bez strukture njihova moć nestaje. Moć na osnovu položaja je moć koja je svojstvena formalnom položaju na kojima se lider nalazi. Ova moć može biti velika ili mala, u zavisnosti od određenog položaja. Model put-cilj je proistekao iz teorije liderstva koja ističe ulogu lidera u objašnjavanju podređenima kako mogu da postignu visoke rezultate i dobiju odgovarajuće nagrade ili valentnosti, tj. privlačnosti nagrade. Ovaj model omogućava da se shvati i predvidi efikasnost liderstva u različitim situacijama. Menadžeri utvrđuju raspoloživost ciljeva, nagrade, i puteve kojima se one mogu ostvariti. Izbor nagrada utiče na liderski stil menadžera, ali i mišljenje radnika o tome koji put vodi ka konkretnim nagradama¹⁴⁸.

U modelu se mogu identifikovati dve promenljive koje određuju najefikasniji liderski stil: lične osobine radnika i faktori okruženja, kao i zahtevi na radnom mestu sa kojim se radnici moraju suočiti.

Model odluka o uključenju potčinjenih, tj. model Vroom-Yet i Vroom-Jago, nastao je na osnovama kritike modela put-cilj, jer su ovi autori smatrali da nije uzeta u obzir situacija kada menadžeri donose odluku o uključenju radnika.

Rešenje je bio proširen klasičan model Vroom-Jeton situacionog liderstva koji je sadržao brigu za kvalitet, a takođe i za prihvatanje odluka. Vroom i Jago su produbili ovaj pristup, jer su izneli hipotezu da efikasnost odluke zavisi od njenog kvaliteta, privrženosti odluci, kao i od vremena utrošenog na donošenje odluke. Oni veruju da je ukupna efikasnost liderstva u funkciji efikasnosti, tj. da je odluka od koje se oduzimaju troškovi i dodaje vrednost ostvarena razvijanjem sposobnosti kod ljudi na osnovu procesa odlučivanja.

6. LIDERSKI STILOVI

Liderski stilovi mogu biti uslovljeni vremenom ili razvojem, a primenjivaće se onaj model koji najviše odgovara datim okolnostima. Pri tome treba uzimati u obzir i subjektivan element, jer je očigledno da se pojedinci lakše prilagođavaju različitim situacijama u životu i radu od drugih.

¹⁴⁸ Plefter, J., 2011, *Power in Organizations*, MA: Pittman Publishing, New Jersey

Fleksibilnost u liderstvu predstavlja sve više odlučujući faktor. Najnovije studije u oblasti liderstva ukazuju na to da menadžeri u stvari pokazuju veliku potencijalnu fleksibilnost kada odgovaraju na uticaje koje na njihove liderske stilove ima okruženje.

Istraživanje liderstva ide u različitim smerovima odnosno pravcima. Trenutno aktuelno je transformaciono ili harizmatsko liderstvo, kao i oživljavanje biheviorističkog pristupa ili vraćanje na tradicionalne ideje o liderstvu. Smatra se da dolazi vreme izuzetnih lidera u menadžmentu.

Osnovne prakse i ponašanje izuzetnih lidera je¹⁴⁹:

- izazov u procesu, pri čemu lideri tragaju za mogućnostima, eksperimentišu i preuzimaju rizik,
- podsticati zajedničku viziju, pri čemu imaju viziju budućnosti,
- omogućiti drugima da deluju, pri čemu podstiču saradnju i ohrabruju druge,
- oblikovati put, pri čemu lideri daju primer i planiraju male pobede,
- ohrabriti srce, gde lideri priznaju doprinos pojedinca i proslavljaju uspeh.

Autoritarni lideri predstavljaju onu vrstu lidera koji utvrđuju šta podređeni treba da urade da bi postigli sopstvene ciljeve, kao i ciljeve organizacije, klasifikuju zahteve i ubeđuju ljude da mogu da ostvare svoje ciljeve ako ulože neophodan trud.

Transformacioni lideri su lideri koji svojom ličnom vizijom i energijom inspirišu sledbenike i imaju veliki uticaj na svoje organizacije. Njih takođe nazivaju i harizmatski lideri. Najnoviji izazovi u tradicionalnoj teoriji liderstva obuhvataju psihoanalitički pristup, koji ispituje nesvesne motive lidera i romantični pristup, koji se koncentriše na romantičnu ili idealizovanu sliku koju sledbenici imaju o tome šta lideri mogu da ostvare i kako on ili ona mogu da utiču na njihove živote i poslovnu karijeru¹⁵⁰. Model Vroom-Yetton i Vroom-Jago je razvijen da bi pomogao menadžerima da donesu odluku kada i u kom obimu treba da uključe radnike u proces rešavanja određenog problema. Ovaj model izdvaja pet liderskih stilova, koji predstavljaju skalu autoritarnih pristupa, konsultantskih pristupa i participativnih pristupa u kreiranju i izvršavanju.

U okviru autoritarnih pristupa, menadžeri sami rešavaju problem ili donose odluku i koriste informacije raspoložive u datom momentu, a u okviru drugog načina menadžeri dobijaju neophodne informacije od podređenog ili podređenih, donose sami odluku o rešenju problema. Kada traže informacije, menadžeri mogu, ali i ne moraju, da saopšte podređenima o kakvom je problemu reč. Uloga koju imaju podređeni u procesu donošenja odluke jasno je ograničena na pružanje neophodnih informacija menadžerima, ali ne i na predlaganje ili ocenjivanje alternativnih rešenja.

U okviru konsultantskog pristupa, menadžeri razgovaraju o problemu sa određenim podređenim službenicima, ali pojedinačno slušaju njihove ideje i predloge, ali ne organizuju zajednički sastanak sa svima njima, ne formiraju grupu. Oni donose odluku, koja može ali ne mora uvažiti mišljenje podređenih. Drugi način je da menadžeri razgovaraju o problemu sa podređenima kao sa grupom i kolektivno prikupljaju ideje i predloge, zatim donose odluke, koje mogu, ali i ne moraju, uvažiti mišljenje podređenih.

¹⁴⁹ Gligorijević, B., Markoski B., Pecev, P., Ivanković, Z., Radojević, V., Uloga menadžerske i liderske kreativnosti u izgradnji inovativne organizacije, 16.DQM Međunarodna konferencija: "Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću ICDQM", Beograd, 27-28.jun 2013, Zbornik radova, str.160-169.

¹⁵⁰ Petrović, P., 2006, Preduzetnički menadžment, PMF, Novi Sad, str.76-79.

Pri primeni participativnog pristupa menadžeri razgovaraju o problemu sa podređenim kao grupom, a podređeni zajednički daju i ocenjuju alternative i pokušavaju da postignu konsenzus o rešenju. Menadžeri ne pokušavaju da utiču na grupu da prihvati rešenje koje je po mišljenju menadžera najbolje. Oni prihvataju i primenjuju ono rešenje koje podržava cela grupa.

Lider je vrhunski profesionalac u jednoj oblasti, ali je i vodeći čovek u komuniciranju, obraćanju i ponašanju. Lider mora da ima u sebe samopouzdanje, sigurnost, mora da bude informisan, entuzijasta, optimista, koji ispoljava hrabrost i odlučnost. Ovakav lider mora da poznaje svoj tim, njegova ograničenja, karakteristike i slabosti. Lider mora da istražuje sve načine, uz izrazitu samokontrolu, na koje može da vodi svoj tim i uživa njegovo poverenje. Lider je ličnost sa stilom, odnegovanog izgleda, manira i ponašanja. Vrhunski profesionalan, ume da kontroliše emocije i postupa uvek u skladu sa pravilima koje zahteva poslovna komunikacija¹⁵¹.

Razlikuju se nekoliko načina i stilova rukovođenja lidera. To su: autokratski, participativni i slobodni.

Autokratski lider je pojedinac, vođa, šef, direktor, upravnik, koji donosi odluke i upravlja ljudima u kompaniji.

Participativni lider pretpostavlja da se odluke donose na osnovu mišljenja većine.

Slobodni lider koristi slobodniji pristup i forsira individuu. Ovo je izrazito u američkom stilu rukovođenja.

Lider mora da ovlada svojim veštinama, veštinom komunikacije, verbalnog izražavanja i kontrolom neverbalnog dela komunikacijskog čina, nekom sportskom veštinom, i slično. On treba da je informisan o najnovijim knjigama, ne samo iz svoje struke, kako bi bio spreman za svaku vrstu razgovora.

U praksi postoje dva tipa lidera: konzervativan i kreativan.

Konzervativan lider je tradicionalan, oprezan u donošenju odluka, primenjuje siguran, stabilan i zacrtan tok u poslovanju, strogost i svedenost stila u izražavanju, odevanju i ponašanju uopšte.

Kreativan lider uvodi nove programe, proverava ideje i ljude, razvija slobodniji stil u odevanju, ophođenju, odlučuje i upravlja na demokratski način.

Da bi neko postao i ostao lider, zavisi od nekoliko faktora, a to su: tip ličnosti, socijalni status, način prevazilaženja ili rešavanja konflikta, kontrolisati grupu, biti njen duhovni vođa, uticati svojim mišljenjem i idejama na grupu, usmeravati je.

Moć lidera sastoji se u: kontroli tima, kontroli rada, kontroli nakon rada, određivanju standarda ponašanja, moći kažnjavanja i nagrađivanja, mogućnosti uticaja na druge, ovlašćenjima, harizmi koju poseduje, davanju sopstvenog primera u smislu znanja, ugleda, ponašanja, izgleda i tome slično.

Lider ima mnoge zadatke i obaveze, a najvažniji su¹⁵²:

¹⁵¹ Bilton, K., 2010, Menadžment i kreativnost, Clio, Beograd, str.34.

¹⁵² Petrović, P., 2006, Preduzetnički menadžment, PMF, Novi Sad, str.76-79.

- usmeravanje – svog odeljenja ili tima u željenom pravcu, ideja u internom toku preduzeća, pojedinaca radi obavljanja posla i napredovanja, toka informacija u eksternom prostoru (obaveštavanje i kontrolisanje javnog mnjenja);
- postupnost – u informisanju tima, u sprovođenju odluka i zahteva, u informisanju nadležnih, ukoliko ih ima, u informisanju javnosti, u postupnosti koja se pretvara u brzinu kada je dosledno sprovedena;
- kreativnost – u sprovođenju programa, u sprovođenju novih programa i ideja, u osmišljavanju inovacija, u rukovođenju-maštovitosti i izbegavanju rutine, u predviđanju budućnosti;
- promene – u programima i sprovođenju programa, u postavci tima- unapređenje i nagrađivanje najboljih saradnika, promene unutar firme, kadrovske promene na svim nivoima, u organizovanju posla, u stratezijskim i operativnim planovima, u saradnji sa drugim institucijama i firmama, promene na sebi, napredovanje na svim planovima i samousavršavanje;
- kontrolisanje – kompletnog procesa unutar firme ili po projektima u zavisnosti od zaduženja, saradnika i potčinjenih, protoka informacija u interno-eksternom toku, sopstvenih reakcija;
- postavljanje pravila – održavanje starih, proverenih i dobrih programa, postavljanje pravila u domenu koji nije funkcionisao dobro, postupno, strpljivo sprovođenje;
- planiranje – obima posla, načina poslovanja, komunikacije unutar tima, zaduženje, faza sprovođenje ideja, nagrađivanje najboljih, planiranje daljeg toka, perspektive firme.

Najveća veština lidera je stvaranje tima, sa kojim može uspešno da funkcioniše, koja deluje kao grupa eksperatora, u kojoj svako ima svoj zadatak, a svi zajedno imaju isti cilj. Lider treba da zaštiti svoj položaj okruženjem¹⁵³: kvalitetnim i poštenim saradnicima, dobrom i otvorenom komunikacijom sa zaposlenima, sprečavanjem glasila i ogovaranja, otvorenim razgovorom na sastancima sa saradnicima.

7. PROBLEMI LIDERSTVA

Osnovni problemi sa kojima se lideri susreću su: konflikti i sukobi, neostvarivanje planiranog programa, loši međuljudski odnosi, itd. Lider usmerava pojedinca i grupu, kontroliše tim, podstiče ga, savetuje, definiše i rešava problem, predlaže i motiviše.

U odnosima eksternog tipa, lider treba da stremlji najvećem stepenu slobode, i to u predstavljanju svoje ideje (programa, proizvoda i slično), predstavljanje firme u okviru dogovorene marketinške strategije, sačinavanju prezentacije na nov, svež, originalan način, efikasnom predviđanju, odlučivanju.

U javnosti slika lidera treba da prikaže pouzdanu, sigurnu, kompletnu osobu, koja je spremna da se menja u zavisnosti od okolnosti. Kompletna ličnost u turističkoj delatnosti treba da pokazuje: personalnost i individualnost ličnog stila, profesionalnost u svakom pogledu, sposobnost komunikacije, dobre i pouzdane organizacione sposobnosti. Lideri razvijaju nove pristupe dugotrajnim problemima i otvarajući nove mogućnosti. Da bi bio uspešan lider mora da pretvori svoje ideje u prizore koji uzbuđuju ljude i tek onda da razradi mogućnosti koji će osmišljenim prizorima dati sadržaj. Lideri stvaraju kreativno uzbuđenje na poslu.

¹⁵³ Vesić, D., 2009, Specifični oblici ljudskih resursa, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str.56.

Lideri radeći na visokorizičnim položajima, često su predodređeni temperamentom da traže rizik i opasnost, pogotovo tamo gde prilike i nagrade izgledaju primamljivo. Na pitanje zašto neki pojedinci traže rizike, dok drugi pristupaju problemima opreznije, više zavisi od ličnosti nego od svesnog izbora. Oni ljudi koji postanu menadžeri, nagon opstanka nadvladava njihovu sklonost riziku i njihova sposobnost da tolerišu ovozemaljski, praktičan rad pomaže im u tome. Isto ne važi za lidere koji ponekad reaguju na ovozemaljski rad kao na mučenje.

Lideri se orijentišu na to šta će događaji i odluke značiti za učesnike poslovnog poduhvata. Lidere privlači snažna osećanja sličnosti i razlike, ili ljubavi i mržnje. U strukturama u kojima dominira lider, ljudski odnosi često izgledaju turbulentni, intenzivni, a ponekad i neorganizovani. Takva atmosfera pojačava individualnu motivaciju i česti daje neočekivane ishode, kao na primer, osećanje da su posebni, karakteristično za lidere, razlikuje se od narcisoidnosti.

Lider je svestan granica i razlikuje unutrašnji i spoljni svet, nestvarno i stvarno, sebe i druge ljude. Lideri imaju samopouzdanje koje proizilazi iz svesti o tome ko su i vizije koja ih vodi ka postignuću konkretnog cilja. Oni se koncentrišu na imaginativne ideje. Oni ne smišljaju ideje, već podstiču i navode druge ljude da vredno rade i prevode te ideje u stvarnost. Lideri su dramatičniji u stilu i nepredvidivi u ponašanju. Oni prevazilaze sukob između reda i haosa, pomoću autoriteta legitimisanog ličnim magnetizmom i posvećenošću sopstvenim poduhvatima i sudbinama.

Uspešne lidere odlikuju četiri ključne sposobnosti: upravljanje pažnjom, upravljanje značenjem, upravljanje poverenjem, upravljanje sobom.

Liderstvo se suočava sa promenom, a više promena uvek zahteva i više liderstva. Lideri koji su nam potrebni da bi naše ambicije pretvorili u stvarnost, treba da determinišu šest tačaka¹⁵⁴:
novo ponašanje. To su uglavnom lideri koji su oličenje poštenja, sposobnosti da neposredno utiču na druge i da uspeh drugih smatraju svojom obavezom;
raznovrsnost primenjuju lideri koji na pravi način shvataju raznovrsnost kadrova na svim nivoima kompanije;
priznanje, finansijsko i psihološko, odaju menadžeri pojedincima ili u timskom radu;
etiku menadžmenta u praksi primenjuju lideri koji su simbol etičkih normi ponašanja;
komunikaciju primenjuju lideri koji imaju jasnu predstavu o kompaniji, njenim poslovnim jedinicama, individualnim ciljevima i rezultatima;
podsticanje odgovornosti primenjuju lideri koji stiču autoritet i povećavaju odgovornost onih koji su najbliži našim proizvodima i kupcima.

Saglasnost i uparenost između karaktera liderstva i konkretne situacije u praksi, ključna je osnova za razradu koncepta životnog ciklusa liderstva, karaktera ličnosti lidera u pojedinim fazama tog ciklusa, a sve to u neposrednoj korelaciji sa već razvijenim i razrađenim konceptom životnog ciklusa organizacije. Ne postoji idealan, univerzalan tip liderstva koji se uklapa u sve situacije. Ipak se uočavaju određene zakonitosti i predviđene norme koje važe za idealan tip u vezi sa odgovarajućim okolnostima koje se tipski sagledavaju kao faze životnog ciklusa organizacije. Faktor vreme je ključna dimenzija za razlikovanje različitih tipova liderstva u organizaciji.

¹⁵⁴ Petrović, P., (2005), *Poslovna diplomatija u turizmu*, Prirodno – matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str-87.90.

Pojedini lideri, koji su u prošlosti uspešno vodili organizaciju, suočavaju se sa tim da stil i način liderstva, koji je u prošlosti predstavljao dobitnu kombinaciju, u savremenim uslovima može da se pokaže kao nedelotvoran.

Ovo može da zbuni lidere i u nedostatku mogućnosti da se bolje upoznaju sa uzrocima neuspeha, da dovede do daljih neuspeha i propasti firme i pre nego što bi se njen prirodni životni tok završio.

Organizacije se fundamentalno menjaju prelazeći iz jednog u drugo životno doba, a lideri slabo poznaju i još teže prihvataju nužnost sopstvenog prilagođavanja i temenjite promene u nastojanju da budu uspešni. Fazu kreacije, stvaranja, nastanka organizacije kao njeno prvo životno doba karakteriše značajan kreativan i preduzetnički naboj, a strateški prioritet ove faze je trka na tržištu odnosno konkurentna tržišna utakmica. Podaci i analize pokazuju da su preduzetnici znatno obrazovaniji od ostalog stanovništva, ali da su manje obrazovaniji od menadžera. Na univerzitetima se danas školuje veliki broj ljudi koje namerava ili se već bavi porodičnim biznisom. Na Koledžima se izučavaju pojedine tehnike, kao što su: sastavljanje biznis planova, procenjivanje okruženja, preduzetničko ponašanje, istraživanje tržišta, strategija i taktika u vođenju poslova. Koledži često angažuju uspešne preduzetnike da kroz praktičan rad i kreativne radionice obuče ili upute u tajne uspešnog vođenja biznisa. To implicira da će društvo znanja nametnuti obavezu da svi i na svakom mestu uče, jer se već dokazalo da nisu uspešni učenici, već oni koji permanentno uče¹⁵⁵.

8. PREDUZETNIČKI ORIJENTISAN LIDER

Zadaci preduzetničkog lidera koji nastoji da bude što više preduzetnički orijentisan, su u nadahnjivanju, inspirisanju i okupljanju ljudi oko centralne vizije novog poslovnog poduhvata. Ubeđenost u uspeh, istrajnost i duboko verovanje da će osnovna ideja novog poduhvata doživeti značajno priznanje na tržištu za duži period u fazi kreacije je trunaka, kojom se¹⁵⁶: pokreću i ostvaruju novi finansijski izvori; obezbeđuje lokacija, podrška i pristanak lokalnih vlasti; zapošljavaju pravi, kvalitetni ljudi, koji će biti u stanju da operacionalizuju osnovnu viziju kroz neophodna znanja; nabavlja i razvija tehnologija, njena uspešna primena; razvija tržište i saradnja sa kupcima.

Naboj pozitivne energije lidera u fazi kreacije organizacije zahteva i posebne kvalitete ličnosti, sposobnost da se adaptira u turbulentnim okolnostima, da rešava probleme u hodu, da promenu prihvati kao izazov i da bude u stanju da u fluidnom nestrukturisanom ambijentu organizacije stvori klimu poverenja, zajedničkog cilja i posebne misije koja znači spremnost zaposlenih da timski rešavaju sve probleme u uslovima brzih promena. U fazi rasta organizacije, proizvod i usluga su stekli potrebnu tržišnu verifikaciju, pa je naglasak na struktuiranju i stabilizovanju prilika u samoj organizaciji, ali i obezbeđivanju stalnog rasta tržišnog učešća.

Iz faze stvaranja organizacije, lider prelazi u fazu čvršćeg vođenja, osmišljavanja pravaca za unutrašnju konsolidaciju, ali uz dalje napore usmerene ka eksternim osvajanjima novih kupaca i značajnim prodorima na nova tržišta. U ovoj fazi balansiranje eksternih i internih zahteva je osobina liderstva, a sam lider pored jasno izraženog fokusa i jasne orijentacije i pravca rasta za budućnost, poseduje i izražene karakteristike dobrog menadžera jasno izraženih prioriteta i

¹⁵⁵ Vesić, D., *Preduzetništvo i preduzetnički menadžment*, 2016, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.

¹⁵⁶ Petrović, P., Bešić, C., *Preduzetnički menadžment*, 2016, Tehnički fakultet, Čačak, str.76-78.

sposobnosti da balansira i određuje kritične „trade – of“ odnose vodeći organizaciju u pravcu rasta, razigravajući dalje leadersku, preduzetničku zamisao veštinama uspešnog menadžmenta.

U fazama zrelosti organizaciju karakteriše stabilnost prodaje na tržištu, dalje učvršćivanje unutrašnje strukture i nastojanje da se održi osvojena tržišna pozicija i učešće. Ovu fazu često prati opadanje prometa ukoliko se ne prepoznaje potreba za negovanjem klice novih poslova, već u ovoj fazi, i otvorenost ka mogućim promenama i potencijalnim novim aktivnostima za budućnost.

Lider u ovoj fazi ima osnovni zadatak da održi postojeći posao u životu, koliko god je to moguće, da mu produži vek i da zaposlene održi u stanju zainteresovanosti da se posao i dalje odvija, jer on još uvek obezbeđuje prihode na tržištu.

U fazi opadanja se očekuje i otvaranje novih prilika tako da klica za nove poduhvate koji će transportovati i preusmeriti osnovne aktivnosti čime će se izbeći konačni kraj i nestajanje prvobitnog posla. Ponekad je potrebno zatvoriti posao koji nije više unosan i tada je uloga lidera veoma različita u odnosu na sve prethodne. On se okreće zatvaranju posla, obezbeđenju što sigurnijeg prelaska zaposlenih na nove poslove, stižavanju njihove zabrinutosti i osećanja neizvesnosti i straha zbog mogućnosti gubitka posla.

U fazi nestajanja, koji predstavlja završni deo jednog ciklusa, ali i početni deo drugog ciklusa, lider već započinje zamahom novih ideja i ulogom kreatora u fazi stvaranja nove organizacije i uspostavljanja nove poslovne aktivnosti.

Ovi ciklusi se uglavnom odvijaju po određenoj zakonitosti, pa u praksi treba prepoznati ključne faze, ispitati ograničenja u pogledu mogućnosti i kompetentnosti lidera u pojedinim fazama, i obezbediti kritični skup potrebnih sposobnosti u pojedinim fazama uz potrebu saglasnosti oko toga da se lideri menjaju u skladu sa promenama organizacije.

Načini, na koje lider može pokazati svojim zaposlenima, da ih ceni, mogu se grupisati prema različitim mogućnostima:

- nagrada se daje ljudima za uspehe, za angažovanje i za rezultate za koje zaposleni nisu obavezni da ih ostvare;
- za ono što su zaposleni obavezni, dobijaju ličnu zaradu;
- nagrade mogu da budu materijalne, novčane i moralne;
- nagrada ima svojevrsnu psihološku dimenziju, jer naglašava određenu vrednost zaposlenog, obogaćuje njegov ugled.

Nagrada po pravilu treba da odgovara zaslugama, treba da obezbeđuje izvesne privilegije i da se uvek dodeljuje javno, svečano i uz adekvatno obrazloženje.

Neke od niza načina kojima se može pokazati zaposlenom da ga lider ceni su sledeći¹⁵⁷: - usmeno hvala,
- priznanje u pismenoj formi,
- efektne poruke ostavljene na radnom stolu zaposlenog,
- adekvatan poklon,
- slobodni dani,
- odlazak na ručak,

¹⁵⁷ Plefter, J., 2011, Power in Organizations, MA: Pittman Publishing, New Jersey

- usmena ili pismena zahvalnost od višeg menadžerskog nivoa,
- pohvala pred kolegama,
- pohvala na sastanku menadžmenta,
- pohvala u cirkularnoj pismenoj informaciji,
- plaketa,
- dodela priznanja na svečanom skupu.

Razlika između menadžera i lidera proizilazi iz njihovih različitih pogleda na okruženje. Razlikuju se po tome kakve su im namere, kako misle, kako rade i kako se odnose prema drugima. Suštinsku razliku predstavlja rezultat koji proizilazi iz njihova dva sistema akcija: menadžeri se suočavaju sa složenošću i donose određeni stepen reda i postojanosti, dok se liderstvo suočava se promenom i definiše kako viziju budućnosti, tako i strategiju za realizovanje promena. Ovdje se radi o dva odvojena, ali komplementarna sistema akcije, koja su oba neophodna za uspeh u sve složenijem i nestalnijem poslovnom okruženju.

Menadžeri se suočavaju sa složenošću, dok lideri sa promenom. U savremenim uslovima smatra se da postoji previše menadžmenta, a premalo liderstva, ali snažno liderstvo, uz slab menadžment, nije ništa bolje, nego je čak ponekad i gore od obrnutog. Radi toga je pravi izazov u kombinovanju snažnog liderstva i snažnog menadžmenta i upotrebi svakog od njih kao protivteže onom drugom. Menadžment i liderstvo su slični na određeni način. Oba procesa uključuju odlučivanje o tome šta mora biti urađeno, stvaranje mreže ljudi i odnosa koji mogu ispuniti dnevni red i nastojanje da se osigura da ovi ljudi zaista i urade posao.

ZAKLJUČAK

Menadžment i liderstvo su potpuni sistem poslovne akcije. Nijedno nije prosto jedan aspekt onog drugog, naprotiv. Ljudi koji menadžment smatraju samo sprovođenjem dela liderstva, ignorišu činjenicu da liderstvo ima svoje sopstvene procese sprovođenja: usmeravanje ljudi ka novim pravcima i njihovo inspirisanje da učine da se to dogodi, te da prate poslovne aktivnosti i akcije do izvršenja.

Osobe koje smatraju liderstvo samo delom aspekta sprovođenja menadžmenta, motivacionim delom, ignorišu utvrđivanje pravca kao aspekt liderstva.

Pored mnogih sličnosti postoje osobine koje čine menadžment i liderstvo veoma različitim. Ovo razlike proizilaze u pogledu svoje osnovne uloge. Liderstvo može stvoriti korisnu promenu, dok menadžment može napraviti uređene rezultate koji omogućavaju da nešto funkcioniše uspešno.

To ne znači da menadžment nikad nije povezan sa promenom, zajedno sa efikasnim liderstvom, on može proizvesti uredniji proces promene. Takođe, to ne znači da liderstvo nikada nije povezano sa redom, naprotiv, zajedno sa efikasnim menadžmentom, uspešan proces liderstva može pomoći u stavljanju haotične situacije pod kontrolu. Suština uspeha je u pažljivom kombinovanju snažnog liderstva i snažnog menadžmenta, usaglašavanju vizije lidera i mukotrpnog svakodnevnog rada menadžera i svih zaposlenih na njenom ostvarivanju. Osnovne suprotnosti karakteristika menadžmenta i liderstva u savremenim uslovima, ogledaju se u tome da je menadžment usmeren na¹⁵⁸:

¹⁵⁸ Carson, K.P., Cardy, R.L., Dobbins, G.H., 2011, „Performance Appraisal as Effective Management or Deadly Management Disease“, *Group&Organization Studies*, Vol.16, No.2, june, p.148-151.

- planiranje i izradu budžeta, kroz utvrđivanje detaljnih koraka i vremenskog okvira za ostvarivanje neophodnih rezultata, zatim raspoređivanje resursa potrebnih za realizaciju;
- organizaciju i obezbeđenje kadrova, kroz definisanje meke strukture za izvršavanje zahteva plana, kadrovsko ekipiranje te strukture, delegiranje odgovornosti i ovlašćenja u cilju sprovođenja plana, obezbeđivanje postupaka i procedura kao pomoć u instruktaži ljudi i definisanje metoda ili sistema za praćenje realizacije;
- kontrolu i rešavanje problema, kroz praćenje rezultata, uočavanje odstupanja od plana, zatim planiranje i organizovanje radi rešavanja problema;
- obezbeđenje određenog stepena predvidljivosti i reda, a ima i potencijal da neprestano ostvaruje kratkoročne rezultate koje očekuju različite interesne grupe, sa aspekta kupca – izvršenje obaveza uvek na vreme, sa aspekta akcionara – poslovanje u okviru budžeta.

Liderstvo je usmereno na:

- utvrđivanje pravaca, kroz razvijanje vizije budućnosti, nekada i daleke budućnosti, i strategije za realizovanje promena koje su potrebne da bi se ta vizija ostvarila;
- usmeravanje ljudi, kroz širenje informacija o utvrđenom pravcu, kroz reči i dela, na sve one čija saradnja može biti potrebna da bi se uticalo na formiranje timova i koalicija koje shvataju viziju i strategije i prihvataju ih kao ispravne;
- motivisanje i inspirisanje, kroz stimulisanje ljudi da savladaju najveće političke i birokratske prepreke, kao i one vezane za resurse, koje stoje na putu ka promeni, kroz ispunjenje osnovnih, ali često nezadovoljenih, ljudskih potreba;
- obezbeđuje promenu, često do dramatičnih razmera, a ima potencijal da ostvaruje izuzetno korisne promene (novi proizvod, novi pristup u odnosima sa zaposlenima).

LITERATURA

- [1] Bilton, K., 2010, *Menadžment i kreativnost*, Clio, Beograd, str.34.
- [2] Carson, K.P., Cardy, R.L., Dobbins, G.H., 2011, „Performance Appraisal as Effective Management or Deadly Management Disease“, *Group&Organization Studies*, Vol.16, No.2, june, p.145.
- [3] Čerović, S., (2003) *Menadžment u turizmu*, Prirodno – matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str.23-43.
- [4] Drucker, P., 1991, *Inovacije i preduzetništvo*, Privredni pregled;
- [5] Ferris, G.R., Judge, T.A., 2011, „Performance/Human Resources Management: A Political Influence Perspective“, *Journal of Management*, Vol.17, No.2.
- [6] Gligorijević, B., Markoski B., Pecev, P., Ivanković, Z., Radojević, V., *Uloga menadžerske I liderske kreativnosti u izgradnji inovativne organizacije*, 16.DQM Međunarodna konferencija: “Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću ICDQM”, Beograd, 27-28.jun 2013, Zbornik radova, str.160-169.
- [7] Petrović, P., (2005), *Poslovna diplomatija u turizmu*, Prirodno – matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str.87.90.
- [8] Petrović, P., 2005, *Preduzetnički menadžment*, Prirodno – matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str.12
- [9] Petrović, P. Živković, A., Jović, Ž. „Uloga inovacija u kooperativnom menadžmentu“, II naučni skup sa međunarodnim učešćem, Visoka tehnička škola strukovnih studija u Zrenjaninu, Zrenjanin 10.decembar 2011; str.134-140;
- [10] Petrović, P., Vesić, D., Kostić, D., Milosavljević, D., 2016, „Kvalitet edukacije i uticaj performansi zaposlenih na organizacionu politiku uslužnih preduzeća“, 19nd DQM

- International Conference, Dependability and Quality Management, ICDQM - 2016, Belgrade, Serbia, 29-30.june, 2016, Proceedings, p.320-326;
- [11] Plefter, J., 2011, Power in Organizations, MA: Pittman Publishing, New Jersey
- [12] Vesić, D., 2009, Specifični oblici ljudskih resursa, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.
- [13] Vesić, D., Kostić, D., V naučni skup „Preduzetništvo, inženjering, menadžment“, Visoka tehnička škola, Zrenjanin, 23.04.2016., Zbornik apstrakta, str.22-24.
- [14] Vesić, D., Preduzetništvo i preduzetnički menadžment, 2016, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd.

НАДАХНУЋЕ, ИДЕЈЕ И МАШТОВИТОСТ, КАО ПРЕТПОСТАВКА УСПЈЕШНОСТИ

INSPIRATION, IDEAS, AND IMAGINATIVE, AS SUPPOSITION SUCCESSFUL

Слободан Н. Брацановић¹⁵⁹

Сажетак: Људски ум; омогућава успјешност, у свим сферама стваралаштва и стицање водећих позиција. Најмоћнији компјутерски системи, не могу се упоредити са човјеким умом. Креативни кадар, визионарска је снага прогреса. Ствара се, нова, научна парадигма.

Кључне ријечи: ум, визионарство, примат, стваралаштво, обриси, успјешност, парадигма, кадар, надахнуће, маштовитост, прогрес.

Abstract: The human mind; make success possible, Most powerful computer systems cannot be compared with the human's mind. Creative personnel is the power of progress. New science's paradigm is being created..

Key words: Mind, visionary, primates, creativity, contours, successful, paradigm, cadre, inspiration, imaginative, progress.

1. ПРЕТХОДНЕ ОПШТЕ НАПОМЕНЕ

Предмет, домет, циљ и сврха рада, јесте указивање на значај умног, мисаоног, интелектуалног рада, истраживача и аналитичара; креатора производних, привредних и државних стратегија; у домену постизања успјешности, као процеса и успјеха, као конкретног остварења; у свим областима друштвеног живота и посебно у економији, гдје смо професионално оријентисани и, дуговремено, школовани, квалификовани, образовани.

Налазимо се у сфери, простору, мисаоног рада, ингениозности, „сомнамбулизма“, креативности; изван уобичајених и стандардних модела, калупа и шаблона. Економски ствараоци; углавном, дјеловали су у складу са економском логиком. Али; поједини и изузетни економски мислиоци и истраживачи, поступали су и мимо уобичајене економске логике. Сама логика; пожељна је у практичној примјени; али се могу кристалисати и боља, оптималнија решења до којих се дошло другим, другачијим и неутабаним путевима.

Пут науке; трновит је, неизвјестан и успон се остварује континуираним, дуговременим и напорним радом. Таленат, маштовитост и надахнуће; неизбјежни су предуслови постизања изнад просјечних и високих научно-стручних резултата. Креативни рад и у савременим условима, може бити: а) појединачни (индивидуални); б) групни, тимски, колективни; в) комбиновани. Надарени појединци; увијек ће постојати и стварати.

¹⁵⁹ Економски факултет Приштина, Косовска Митровица

Поставља се незаобилазно питање: да ли је довољно имати само финансијских новчаних средстава, да се остваре напредније и прогресивније идеје?! Одговор је да није. Неопходно је посједовати знатно више и ово подразумијева: вољу; стваралачку енергију; мисаоне, умне (и разумске) способности; чија вриједност, квантитативно је немјерљива. Човјеков ум, драгоцен је Божји дар, чији капацитети нијесу, ни приближно, истражени.

Савремени моћни кибернетски, информатички системи, економски најразвијенијих држава свијета, обављају огроман обим рачунских операција, у најкраћем времену. Али, у Српском народу, каже се да је: „људски ум најбржи“ и „ум царује“. Рачунар, у суштини конструисана је (иако „интелигентна“) машина, регулативни механизам, уклопљен у одређене претходно утврђене и постављене програме, изван којих није у могућности да функционише („мисли“, „размишља“) и не може реално упоређивати се са људским умом.

Идеја (инвенција) добија пуну снагу и моћ када се практично реализује, у проналаску, открићу (иновацији). Велики (или највећи) свјетски научник, истраживач и проналазач (инвентор), Србин Никола Тесла, када је суочен са чињеницом, како су му други „научници“ отели (украли) идеје, истакао је несебично: „да му није жао што су присвојили његове идеје, већ му је жао што немају својих“. Нажалост многе идеје Тесле још нијесу проучене, схваћене, практично реализоване на добробит укупног човјечанства.

Полазећи од филозофије; креирају се нове и прогресивније привредне и пословне стратегије. Посебно долазе до изражаја, визије, пројекције, концепције источних држава Евроазије. Долази до помјерања тежишта економске, државне, регионалне моћи у свијету.

Истинско богатство друштва и нације; богатство је идеја, креативних, надарених људи и кадрова; који су погонска, моторна, снага напретка науке, технике и технологије и свих сфера људског, цивилизацијског стваралаштва. Духовно богатство; важније је од материјалног, финансијског (новчаног и др.). Досадашњи „глобализовани“ тренд стварања материјализованог, потрошачког друштва; нужно доводи у обухватну моралну и др. кризу.

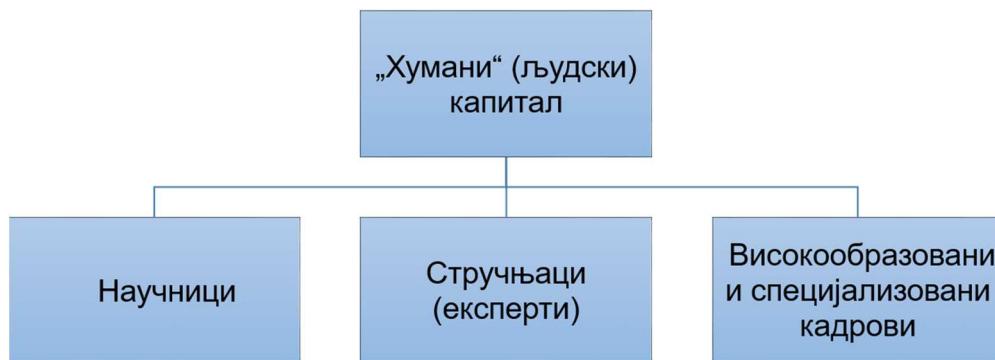
Слободан Браћановић

докторски рад под називом: „Главни правци будућег привредног развоја Црне Горе“ одбранио је на Економском факултету у Приштини, са измјештеним сједиштем у Косовској Митровици. 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). Био је својевремено и члан (савјетник) раније Савезне владе, тј. владе Савезне Републике Југославије. Ангажован је 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). Област истраживања: привредни развој, економија јавног сектора.



2. ОДРЕДНИЦЕ „ХУМАНОГ“ КАПИТАЛА

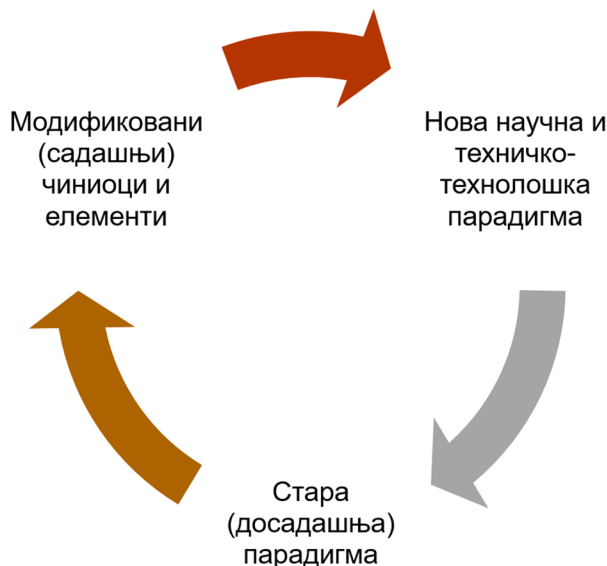
Циљ привредног раста и развоја, није једино пораст продукције материјалних добара, агрегатне производње и понуде. Истиче се значај могућности државног и друштвеног избора и избора појединаца; у погледу стицања квалитетнијег знања, образовања, здравства и др. Концепција „хуманог“ развоја; умањује улогу и значај друштвеног бруто производа, као доминантног показатеља привредне развијености државе и укупног друштва. Долази под критичко разматрање и схватање да је развојни циљ акумулација, тј. увећање физичког капитала (грађевинских објеката, машина, уређаја, апарата, механизма, опреме, залиха робе, трајних потрошних добара и др.). Приоритетно; кристалише се значај људских потреба у домену знања, едукације и стваралаштва; а ово се подстиче методом доласка високо образованих, стручних и квалификованих људи у средиште обухвата „хуманог“ капитала и концепције „хуманог“ развоја. Високи ниво бруто друштвеног производа; није и апсолутни индикатор високог личног, животног и општег стандарда становништва; квалитетног начина егзистенције; „хуманистичког“ развоја и постојања „хуманог“ капитала државе и цјелине друштва. Научници; остварују научне преображаје; технички прогрес и технолошки напредак као резултат примјене науке у непосредној, конкретној пракси. Високо креативни, надарени, надахнути људи (појединци, или тимови и др.); постижу вођство (лидерство) производних и привредних субјеката, у којима су радно, професионално и стваралачки ангажовани. Умјешни државни управљачи, доводе државе на повољнију политичку позицију у свијету. Примат; лидерство; тешко се и мукотрпно осваја (на трновитом, неизвјесном, магловитом и ризичном путу успјешности) а још теже се одржава, нарочито, у дугорочном хоризонту.



Дијаграм 1. Основна структура „хуманог“ капитала, сагласно савременим тумачењима:

Кадрови; управљају техником и технологијом; повезано са утврђивањем привредне и пословне стратегије. Ове активности укључују: планирање; свјесно и разумско усмјеравање; координацију и контролу свих дјелатности; почевши од: највишег макро нивоа организације и управљања; преко средишњих гранских и регионалних нивоа; до најнижег микро нивоа привредних субјеката и појединаца. Настоји се; у континуитету постизање успјешности, као процеса и успјеха, као конкретног остварења. Остварују се принципи: продуктивности, економичности, рентабилности; ефикасности и ефективности. Циљеви ефикасности и ефективности, нијесу противрјечни у дугом року. (реалтивизира се конфликтност). Технологија је подлога конкурентности. Поред овог;

технологија, битан је фактор за развијање и промјене у организацији рада и производње. Превазилази се стара и настајаће нова научна и техничко-технолошка парадигма. Конкретније; научна парадигма, представља владајући поглед на објективну стварност и има обиљежје становишта, концепта, модела, теоријско-методолошког погледа [11;123-132]. Нужно је креирање и настајање, савремене, научно-техничко-технолошке парадигме.



Дијаграм 2. Релације, везе и међуодноси, научних и техничко-технолошких парадигми

Прецизније; обликује се нова, савремена, научна парадигма, управљања техником и технологијом, која се кристалише у склопу: а) модерног система управљања репродукцијом; б) савршеније организације рада и производње; б) информатичке интензивности, средстава, производа и процеса; в) савремених услова привређивања и др.

Постоје видови: малосеријске; серијске; великосеријске и масовне производње. Малосеријска производња; може да буде профитабилна, јер је флексибилнија (еластичнија) и прилагодљивија (адаптабилнија) разноврсним захтјевима (посебно купаца, тражње, потрошње, на тржишту). Обиљежје претходне техничко-технолошке парадигме; минималне су промјене и измјене производног процеса; асортимана производа и пласмана; с обзиром да се узрокују високи трошкови (посебно замјене), основних, средстава, са великом ризичношћу (ризицима). Садашње вријеме; кристалише улогу и значај флексибилнијег начина производње и пружања услуга и динамичку (не само статичку) конкурентност привредних субјеката; континуирану борбу за конкурентску позицију; раст удјела на тржишту; вођство, лидерство. Неопходан је прелазак на нову научну парадигму. Са овим у вези; постоје неусклађености између институционалних оквира и нове структуре и динамике у техно-економској сфери; тј. између технолошког, економског и друштвеног система. Техника и технологија; као концепција, углавном, еволутивног организационог учења; налази се у основи развијања привредне и пословне стратегије. Технологија; повезана је са савременом организацијом и управљањем. Ефикасност и ефективност су и: краткорочни; али и средњорочни и дугорочни принципи и циљеви. Сјеверно Корејанска стратегија: „ослонца на сопствене снаге“; може се сагледавати и на примјеру развијања

науке, технике и технологије. Ову стратегију примјењују привредне организације, које се одређују за концепцију вођства (примата, лидерства) и спремне су да прихвате растуће изазове, неизвјесности, магловитости и ризичности. Лидерски привредни субјекти; улажу велика финансијска и друга средства у инвентивно-иновативни опстанак, одржавање и развијање. Оптимални привредни резултати; постижу се на бази сопствених побољшавања, унапређивања, усавршавања; коришћењем најсавременије технологије. Нужан је континуирани процес учења и усавршавања [6; 471-479]. „Човјек се учи док је жив“; мудро, каже Српски народ.

3. ДАЛЕКОИСТОЧНЕ ФИЛОЗОФИЈЕ И ПРИВРЕДНЕ СТРАТЕГИЈЕ

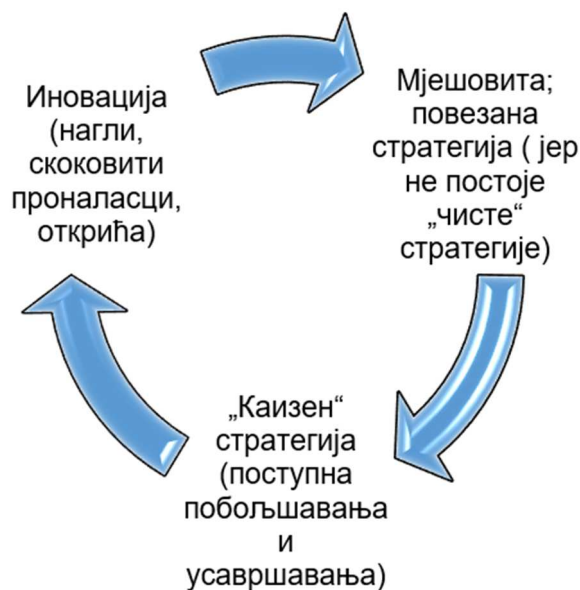
Позната је већ Далекоисточна прецизније Јапанска „каизен“ привредна концепција.



Дијаграм 3. Азијска; „Каизен“, привредна, инвентивна, филозофија и стратегија:

Суштина, срж, „каизен“ визије и концепта; јесте једноставније, поступно континуирано (без прекида), побољшавање и унапређивање радног, производног и пословног процеса; тј. квалитета и успјешности економије привредног субјекта и привредног техно-економског система. Организује се, структурира и реструктурира; сваки и најмањи дио (сегмент) пословног система, као једна од претпоставки постизања константно растуће и оптималне ефикасности и ефективности. Реализација „каизен“ концепције; претпоставља невелика инвестициона улагања. Настоји се стандардизацији радног и производног процеса; али стандарди подлежу провјерама, контроли и промјенама. Елиминишу се све сувишне ствари, које спутавају радни и производни процес. Поред сфере производње; „каизен“ концепт може да се примијени и на услуге (продају), као и на мјешовите производно-услугне чиниоце. Интегрални је дио укупне пословне политике привредних субјеката. Далекоисточни; Јапански привредни субјекти; успјешно производе квалитетне и конкурентне производе. Са друге стране, Запад, примјењује иновативне, нагле, стратегије; које нијесу прикладне духу новог времена преображаја. Различити су приступи: 1. постепених (еволутивних) промјена; 2. великих (радикалних) скокова, (грчева, потреса и ломова); 3. као и мјешовити поступци. „Каизен“ је „тиха“, „смирена“ стратегија и непрекидан ток и процес. Иновација је нагло и драматично, једнократно остварење. Однос „каизена“ и (нагле) иновације није заснован на искључивости; већ на комплементарности и допуњавању; „каизен“; нужно треба да отпочне одмах по настанку иновације (открића, проналаска, изума). Код идеалних услова и околности (који су ријетки у пракси); иновација треба да услиједи

након реализовања „каизен“ пословне стратегије. „Каизен“ и (радикална) иновација, чиниоци су преображаја.



Дијаграм 4. Међузависности; међуусловљености, међуузрочности, пословних стратегија:

Поред наведеног; успоставља се корпоративна култура у привредним субјектима и пословним, техно-економским системима. „Каизен“ стратегија; базира се и на задржавању постојећих и освајању нових купаца, потрошача на тржишту. Исто тако; „каизен“ концепција (према битним обиљежјима, детерминантама) јесте: адаптабилна; заснована на тимском раду и системском прилазу; опште је усмјерености, али и са интересом за детаље; крос функционалном (међуодјелјенском) оријентацијом и према људима, као и организацијом; са отвореним, селективним и рашчлањеним информацијама; утемељен, превасходно на постојећој техници и технологији; изузетном радном, техничко-технолошком и производном дисциплином; механизацијом и аутоматизацијом радних и производних процеса; прецизним показатељима учинака и др. [1;972-983]. Са општијег становишта; искристалисане се сљедеће битне одреднице: Утврђује се систематичан приступ. Радни и производни процес континуирано тече. Како каже Хераклит: „Панта реи“ („Све тече“). Различитости су у компарацији са западним моделима, који вреднују резултате запослених искључиво на бази учинака, запостављајући рад, напор и труд. „Каизен“; врло је сличан (аналоган) постепеном иновирању, гдје су измјене учинак усавршених и нових акумулативних идеја, а промјене се одвијају постепено, једна за другом (еволутивно). Уколико су промјене скоковите и радикалне; већих и великих корака; пословна филозофија и стратегија је различита („Каикаку“). На западу важи правило да: „уколико ствар функционише, није потребно и неопходно исправљати“. Код примјене „Каизена“; принцип је да: „све може да буде и нужно мора бити побољшавано и усавршавано“. Запослени; континуирано се образују и квалификују. Како би се кристалисали повољни учинци примјене „Каизена“, неопходан је проток и дужег и дугог временског периода (15 до 20 година). Овај период нужен је и за формирање високостручних кадрова. Покренути пословни систем; никада не стаје и не зауставља се. Постоји и свеобухватна, комплексна контрола квалитета производа; услуга и др. Стручњаци; у које се континуирано улаже, чувају се (и задржавају) у привредном субјекту и у временима: стагнација, рецесија, депресија и криза; како би и након криза

показали још повољније резултате. Анализира се процесни ток активности и у малим и мањим корацима (итерацијама). Сагледавају се непотребни и некорисни поступци; који се споља, површински, појавно; не уочавају. Половина пословних активности усмјерена је на одржавање постојећих средстава производње (средстава рада и предмета рада); а половина на њихово и процесно побољшавање. Обликује се и формира радна култура. Примјена „Каизен“ стратегије не захтијева превелика (енормна) финансијска средства. Упоредно; на западу: иновација захтијева велика финансијска средства; реализују се крупне инвестиције у нове технологије; технички прогрес и технолошки напредак купују се новчаним средствима; примјењују се нова средства рада (машине, механизми, апарати, уређаји, алати и др., високих набавних цијена); настоји се већем и непотребном радном ангажовању и др. Може да се реализује у свим привредним областима и пословним субјектима свих величина (малим, мањим, средњим, већим и великим). Са нижим трошковима ресурса, улазима („инпутима“), постижу се већи ефекти, излази („аутпути“), тј. вриједности, добит, профит. Дух: сврсисходности рационалности, ефикасности и ефективности, успјешности; подлога је примјене управљачких („менаџмент“) стратегија Истока. Стреми се постизању: нових система вриједности, виших вриједности („супра“ вриједности) и циљева. Примјеном овог концепта; избија се у сам врх свјетске конкуренције. Успјеси „Каизена“ простиру се комплексно, динамично и у Југоисточној Европи. Постоје могућности, примјене, ове, стратегије и у Српској економији [1;972-983].

4. ПОЈЕДИНИ АСПЕКТИ САГЛЕДАВАНОГ СТАЊА У СРБИЈИ

Научно-истраживачки рад у Србији; нужно треба да добије повољнији и адекватни значај и третман (у односу на досадашњи); у сферама: 1. фундаменталних (базичних, основних, „чистих“); 2. примјењених („апликативних“); 3. развојних (стручних); 4. сложених, комбинованих, повезаних и мјешовитих истраживања [11;79-84].

Српски народ; већ и до сада, подарио је (изњедрио) највеће научно-истраживачке и проналазачке генијалце у историји човјечанства и људске цивилизације; као нпр.: Теслу, Пупина, Миланковића и др. Разумљиво је, логично и истинито; да генијални појединци; били су и остали исходишна, покретачка (моторна, погонска, генеричка) снага укупног друштвеног прогреса и напретка; мада у савременом добу добија изражени и растући значај тимски (групни, колективни) интрадисциплинарни и интердисциплинарни (мултидисциплинарни) научни и истраживачки рад. Научном, надареном подмлатку, неопходно је створити подстицајне услове и мотивацију за рад и све облике истраживања.

Сагледавајући новије вријеме; велики друштвени развојни проблем Србије, представља интензивирање одлазака (емиграције), посебно, младих и млађих људи; високостручних; тј. високообразованих и висококвалификованих кадрова у иностранство (нарочито након 1991. год. и трагичних, ратних догађаја на простору бивше државе СФР Југославије). Другим ријечима; огроман егзодус; испољен је након критичних 90-их година претходног вијека и у иностранство отишао је велики број лица и кадрова (према појединим старијим процјенама, око 40 хиљада, мада је овај број данас и знатно већи). Укупни и ненадокнадиви губици (људског, „хуманог“ и кадровског капитала), процјењују се на огроман финансијски износ (коришћењем међународних стандарда и трошkových елемената тј. цијене коштања, на око 12 милијарди долара, мада сматрам да су показатељи губитака за Србију реално знатно нижи). Губи се, на овај начин, инвестирање у будућност.

Ред./бр:	Елементи	Број (опсег)	Структура (%)
1.	Без школске спреме	164.884	2,68
2.	Непотпуно основно образовање	677.499	11,00
3.	Основно образовање	1.279.116	20,76
4.	Средње образовање	3.015.092	48,93
5.	Више образовање	348.335	5,65
6.	Високо образовање	652.234	10,58
7.	Непознато	24.424	0,40
8.	Укупно (1-7):	6.161.584	100,00

Табела 1. Обим и структура становништва у Србији према школској спреми (Попис 2011.)

Извор: Републички завод за статистику [2016], „Статистички годишњак Србије“, Београд, стр. 40.

Напомена: Овом класификацијом обухваћено је становништво старости 15 и више година.



График 1. Показатељи образовне структуре становништва у Србији приказани графички:

Уочава се; да би рационална структура високообразованих људи, кадрова и стручњака, у Србији, могла и нужно морала бити знатно повољнија (само сваки десети посматрани становник, према доступним показатељима, стекао је високо образовање). Доминирају; у структурном учешћу; лица са стеченим средњим образовањем (близу половине). Затим слиједе особе са завршеним основним образовањем (петина учешћа). Број особа се незавршеним основним образовањем; исто тако; вишег је структурног учешћа, у упоређењу са високообразованим лицима. Нужна су виша и интензивнија улагања у образовање; препознавање, одабир, форсирање, изузетно надарених појединаца.

Ред./бр.:	Елементи	2001.	2005.	2010.	2015.	Раст (%)
1.	БДП (мил. евра)	13.805,5	21.103,3	29.766,3	32.907,7	6,39
2.	По станов. (евра)	1.840	2.836	4.082	4.626	6,79
3.	Реални раст (%)	5,0	5,5	0,6	0,7	-13,10

Табела 2. Тенденције токова бруто друштвеног производа Србије, у досадашњем периоду:

Извор: Министарство финансија Републике Србије [јул, 2016], „Билтен јавних финансија“, Београд, стр. 15-16.

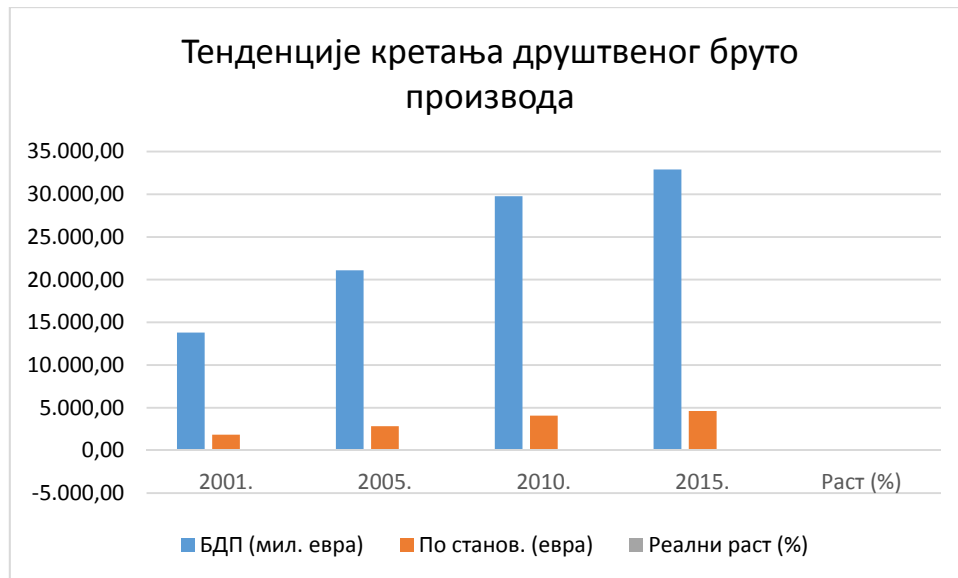


График 2. Показатељи кретања бруто друштвеног производа Србије приказани графички:

Ред.бр.:	Елементи	2001.	2005.	2010.	2015.	Раст (%)
1.	Инвестиције	105,8	351,7	570,1	721,0	14,69
2.	% БДП-а	12,9	20,1	18,6	18,1	2,43

Табела 3. Обим, инвестиција; у основне (фиксне) фондове Србије (у милијардама динара)

Извор: Исто, стр.15-16.

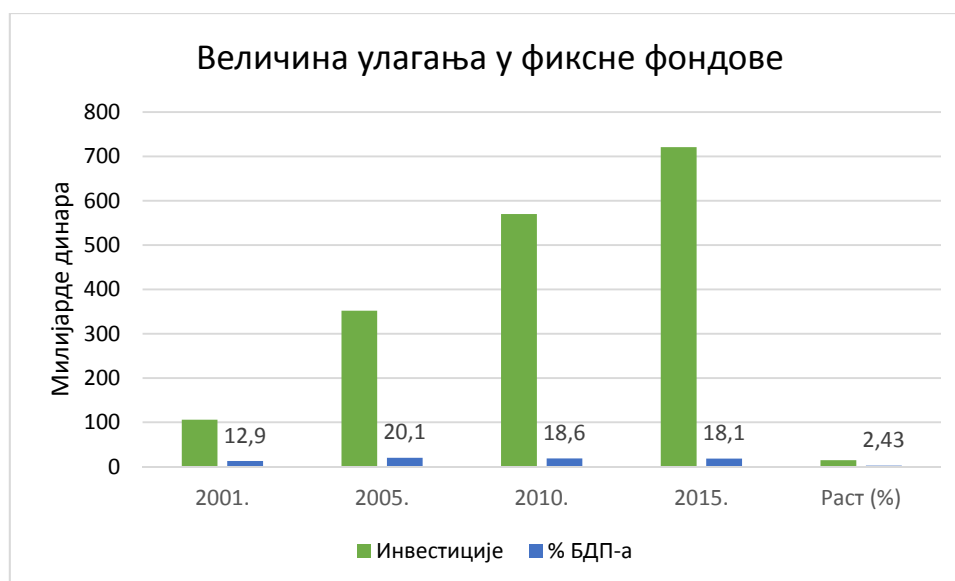


График 3. Индикатори кретања, инвестиционих, улагања; приказани графичким методом:

Нужно је, истакли смо, интензивирати улагања у научно-истраживачки рад (по одређеним процјенама на нивоу од 2% до 3% у наредном блиском будућем периоду). Знање; сагласно ширем, савременом тумачењу капитала (који није само само оплођавање материјалних вриједности), нужно треба да добије третман инвестиција у најважније капиталне фондове. Коефицијент ефикасности привреде Србије (рачунат релацијом друштвеног производа и кумулатива инвестиција у фиксне фондове), у силазном је тренду (износи у 2015. год., 0,047; а у 2002. год., 0,793, односно опадао је по високој просјечној годишњој стопи од 19,46%). Неопходна су, већа, улагања и нарочито у кадрове.

5. ЗАКЉУЧНЕ КОНСТАТАЦИЈЕ

Надахнути, креативни, маштовити (ингениозни) људски кадар, од непроцјењивог је значај за будућност сваке државе и друштва. Памет, ум, (мозак) није могуће купити, набавити за новац. Наиме; ум настаје даром од природе, или (духовни људи ће истаћи) даром од Бога. Ово упечатљиво доказује упоредни примјер земаља: Русије и САД. Русија посједује памет, кадрове и напредује у развоју науке, технике и технологије. САД располажу новцем, али овим не постижу и врхунске очекиване резултате (штедња, акумулација, инвестиције, продуктивност, стопе раста у паду су и др.).

Маштовити и креативни кадар (људски, „хумани“ капитал); одсудно дјелује на избијање у сам врх, тј. постизање вођства (лидерства), на различитим нивоима: индивидуе; појединачног привредног субјекта; гране и дјелатности; региона; или државе и националне (народне) привреде. Лидери, доминирају у свијету, а прате их сљедбеници (тј. „имитатори“, други; или „модификатори“, каснији). Реализују се стратегије лидерства.

Генијални појединци; подразумевају највише надахнуте и креативне људе. Долазе до изражаја: појединачно, или у (интра, или интердисциплинарном) тиму и др. Таленти су на другом мјесту, као изнад просјечно обдарени људи. У Србији; недовољно се улаже у сопствени научно-истраживачки рад. Област науке, технике и технологије, образовања, као и државу у цјелини настоји да контролише страни, западни САД капитал.

Нужно је повећати учешће у структури високообразованих људи у Србији, које је сада недовољно. Ово подразумијева дуг временски период, јер кадрови се формирају у дугорочном времену (20 и више година). Неопходно је спречавати емиграције кадрова; стварањем повољнијих услова рад и напредовања у Србији; као и за омогућавање повратка иселиених лица чијим одласцима стварају се несагледиви губици за државу у цјелини. Многи Српски кадрови су, у емиграцији, постали познати и признати стручњаци.

Индикативне су и примјерене; привредне, пословне, стратегије земаља Истока Азије и Далеког Истока; првенствено: Кине, Јапана и др. Конфучијанство је подстицај (а не кочница, блокада, баријера) духовног и креативног напредовања и прогреса нације. Православна вјера; подстицај је, економског и осталог напредовања, православних нација.

Источне; друштвене и привредне стратегије, примјењују се у супротности са западним моделима и показују се реалнијим и успјешнијим у пракси. Русија; посебно на природном богатству и др. чиниоцима, јача економију и експанзивно развија оружане снаге. Кина (према објављеним анализама), постиже економско лидерство у свијету (са аспекта масе бруто друштвеног производа, дохотка и др.). Јапан; постиже успјешност и лидерство у појединим индустријским гранама и дјелатностима (аутомобилска индустрија, електроника, микропроцесори, телекомуникације, кућна техника и др.). Постоји радна, технолошка и производна дисциплина. Развија се култура корпоративизма

На Истоку; примјењују се: инвентивне (идеје), поступне (еволутивне; а не скоковите, нагле); пословне стратегије; са мањим инвестиционим улагањима; које након дужег, континуираног процеса, прерастају у иновацију (проналаске, открића, изуме). Сви елементи, процеси; могу да буду квалитетнији, савршенији, унапређенији. Вреднује се цјелокупни рад, напор и труд; а не само непосредни резултати рада. Сви запослени у привредном субјекту и техно-економском систему; учествују у побољшавању процеса. Држава; креира развојну, политику (и са одређеном аутономношћу привредних субјеката).

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Арсић Љ., Маљковић М. [2011], Каизен као изазов, Зборник радова, Међународни научни скуп ЕС-НБЕ [2011], Економска наука у функцији креирања новог пословног амбијента, Економски факултет Приштина, Косовска Митровица;
- [2] Брацановић С. [2015], Помјерање тежишта економске, државне и регионалне моћи у свијету, Косовска Митровица;
- [3] Брацановић С. [2015], Инвестициона улагања у привреду Србије, са аспекта компаративних и конкурентских предности, Зборник радова, Међународни научни скуп УКСП-ИС [2015], Унапређење конкурентности српске привреде као оквир и подстицај инвестирања у Србији, Економски факултет Приштина, Косовска Митровица;
- [4] Драгутиновић Д., Филиповић М., Цветановић С. [2005], Теорија привредног раста и развоја, Центар за издавачку дјелатност Економског факултета у Београду, Београд;

- [5] Ђурић З. [2004], Кина - тајне економског чуда, Економски погледи, бр. 3, Економски факултет, Научно-истраживачки центар, Приштина, Зубин Поток;
- [6] 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;
- [7] Министарство финансија Републике Србије [јул, 2016], Билтен јавних финансија, Београд;
- [8] Републички завод за статистику [2016], Статистички годишњак Србије, Београд;
- [9] Рикаловић Г. [2002], Дугорочни економски развој – Начин стварања богатства, Економски зборник Српске академије наука и умјетности, књига 12, Београд;
- [10] 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;
- [11] Стојадиновић Д. [2003], Основи научног рада, Економски факултет, Приштина, Зубин Поток;
- [12] Стојадиновић Д. [2006], Економски календар, Академска штампа, Београд, Земун;
- [13] Тесла Н. [2013], Моји изуми, Блиц, Београд;
- [14] Унковић М. [2004], Савремена међународна трговина, Београдска књига, Београд.

ZADOVOLJSTVO KORISNIKA USLUGA U POŠTI SRBIJE

CUSTOMER SATISFACTION IN SERBIAN POST

Marko Pavlović¹⁶⁰

Radica Bojičić¹⁶¹

Apstrakt: U ovom radu autori se bave zadovoljstvom korisnika poštanskih usluga u Pošti Srbije. U prvom delu rada prikazan je teorijski deo i načini merenja zadovoljstva korisnika. Drugi deo rada prikazuje istraživanje po upitniku koji je sastavljen po uzoru na markentinške agencije.

Ključne reči: korisnici, zadovoljstvo, upitnik, merenje i metodi.

Abstract: In this paper, the authors deal with the user's needs satisfaction of postal services in the Post of Serbia. The first part shows the theoretical knowledge and ways of measuring customer satisfaction. The second part deals with the investigation by questionnaire, which is modeled on a marketing agency.

Key words: customers satisfaction, questionnaire, measurement and method.

1. UVOD

Upravljanje odnosima sa kupcima postaje sve veći fenomen savremenog društva. Zadovoljstvo kupaca predstavlja savremeni pristup upravljanju kvalitetu u preduzećima i organizacijama. Mere zadovoljstva klijenata nude značajanu i objektivnu povratnu informaciju o željama i njihovim očekivanjima klijenata. Istraživanje zadovoljstva kupaca je jedan od najbrže rastućih segmenata u oblasti marketinga. Marketing i menadžment nauke, danas, se fokusiraju na koordinaciju svih aktivnosti organizacije u cilju pružanja roba ili usluga koje mogu zadovoljiti najbolje specifične potrebe postojećih ili potencijalnih kupaca [1].

Odnosi između kupaca i prodavaca uspostavljaju se na fizički opipljivom tržištu ili virtuelnom tržištu. Tržišne strukture i tržišni mehanizam opredeljuju okvire i uslove za odvijanje procesa razmene između kupaca i prodavaca. U literaturi se pravi podela na šest modela tržišta koja imaju direktnog ili indirektnog uticaja na konkretno preduzeće i izgradnju interaktivne mreže u procesu kreiranja vrednosti, a to su: tržišta finalne potrošnje, referentna tržišta, uticajna tržišta, tržišta regrutovanja radne snage, tržišta dobavljača i interna tržišta [2].

Identifikacija kupca-kompanije ukorenjena u teoriji društvenog identiteta i opisana kao aktivan, selektivni i psihološki proces u kome kupci upoređuju svoje identitete na kojim se kompanije identifikuju sa kompanijama ako mogu da ispune jednu ili više samostalnih potreba. U poslednjoj deceniji orijentacija na potrošače doživljava veliku ekspanziju i u uslužnim delatnostima, naročito u Pošti. Konkurencija postaje sve veća. Zakonska regulativa dozvoljava slobodno tržište. Osnovna misija Pošte Srbije jeste zadovoljenje potreba i želja korisnika, uz

¹⁶⁰ Univerzitet Union Nikola Tesla Beograd

¹⁶¹ Ekonomski fakultet u Kosovskoj Mitrovici

ostvarenje odgovarajućeg profita. Pošta i ostali poslovni subjekti imaju tendenciju da neguju načela markentninske orijentacije kao sastavni deo svoje politike. Na konkurente može ostvariti samo što većom prisnošću sa potrošačem i saznanjem šta potrošač želi. Ne može se reći kod kojih je delatnosti najzastupljenije opredeljenje kompanije prema potrošačima, iz jednostavnog razloga jer je tendencija zadovoljenja zahteva potrošača u stvari poslovna filozofija svakog modernog preduzeća, bez obzira koje je delatnosti. Zadovoljstvo kupaca je globalni fenomen. Kreće se širom sveta preko granica sa velikom lakoćom. To je razlog zašto je korisno ispitati globalne trendove u ovoj oblasti.

2. NOVI IZAZOVI U ISTRAŽIVANJU POTROŠAČA

Zadovoljenje potrošača je povezano sa postizanjem ciljeva upravljanja kvalitetom i marketingom, a pogotovu ostvarivanjem poslovne izvrsnosti. Zadovoljenje zahteva potrošača predstavlja mišljenje korisnika o stepenu ispunjenja njegovih zahteva. Dakle, sa povećavanjem značaja internacionalizacije poslovanja i sistema kvaliteta potrošači su dobili centralno mesto u poslovanju preduzeća. Koliko će trajati životni ciklus proizvoda, da li će se tržišno repositionirati neka stagnirajuća robna marka, koliki će biti obim potrošnje, zavisi od toga koliko su potrošači stimulisani. Uspesne marketing strategije i poslovni uspeh preduzeća na tržištu zavise od potrošača, kao i uspeh na duži vremenski rok. Uspostavljeni partnerski odnos sa potrošačima vodi do obostrane koristi, i za njih same, ali i za preduzeća [3].

U procesu istraživanja u kome nove informacione komunikacione tehnologije imaju značajnu ulogu, etički aspekti ovog procesa su od osnovnog značaja za dugoročan uspeh u poslovanju. Istovremeno, primena etičkih standarda u istraživanju je jedan od osnovnih preduslova kreiranja dobrih dugoročnih odnosa sa potrošačima. Naime, ako se ustanovi da kompanija nije poštovala etičke norme tokom istraživanja, koje i posledično mogu biti sporne u pogledu moralnosti marketinških odluka, postojeći, a posebno potencijalni potrošači mogu steći loš utisak. Naime, kompanija koja ne poštuje etičke standarde i koja donosi odluke koje nisu u skladu sa moralnim aspektima poslovanja, ne može kreirati uspešnu strategiju odnosa sa potrošačima. Dakle, može se reći da dostupnost informacijama, globalizacija, transparentnost, etika i slično, predstavljaju važne uzročno posledične faktore ukoliko se postave u korelaciji sa ciljem kreiranja dobrih dugoročnih odnosa sa potrošačima.

U današnje vreme potrošači ne primećuju razliku među raspoloživim proizvodima i uslugama na tržištu. Osnovne razlike su: rast kupovne moći, velika ponuda proizvoda i usluga, dobra informisanost, lakoća naručivanja i pribavljanja proizvoda i usluga, sposobnost primećivanja i

Msc Marko Pavlović,
dipl.ecc rođen 1982.
godine u Beogradu.
Završio Fakultet za Uslužni
biznis 2006. godine a 2008.
godine master studije na
Spoljnotrovinskom



fakultetu u Novom Sadu. Treća je godina doktorskih studija na Univerzitetu Union Nikola Tesla u Beogradu, gde priprema doktorsku tezu. Zaposlen je u Pošti Srbije na poslovima glavnog saradnika u odeljenju za poštansko-finansijske usluge, gde učestvuje u realizaciji i primeni vodećih projekata.

Učestvovao je na više međunarodnih konferencija i objavio naučne radove u časopisima priznatih od Ministarstva Prosvete. Do sada ima preko dvadeset radova.

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 i odnosi sa kupcima.

poređenja oznaka na proizvodima i uslugama kao i pojedinačni uticaj usmene komunikacije na poznanike i javno mnjenje.

3. SATISFAKCIJA POTROŠAČA

Korišćenjem određenog proizvoda ili usluge potrošač može steći različit iskustva. Opažanja proizvoda i usluge usko su povezana sa očekivanjima. Koncept satisfakcije potrošača i koncept kvaliteta proizvoda i usluge nisu međusobno zamenljivi. Definisanje satisfakcije predstavlja veliki izazov zbog toga što je ovaj koncept korisnika teško definisati. Prof. Milenović B. je definiše: „*satisfakcija je potrošačeva ocena o tome da li određeni proizvod ili usluga ispunjavaju njegove potrebe i očekivanja*“ [12].

U marketingu satisfakciju sagledavamo iz ugla potrošača, ali može se i definisati sa pravnog i menadžerskog aspekta. Iz pravnog ugla, satisfakcija se odnosi na stepen u kome se proizvodi ili usluge primenjuju u skladu sa Zakonom. Sa menadžerskog ugla, satisfakcija podrazumeva upravljanje u preduzećima, kako bi se potrošačima ispunila očekivanja.

American Customer Satisfaction Index je svakako najpoznatiji i najuticajniji instrument za merenje zadovoljstva potrošača. Realizuje ga Poslovna škola Univerziteta Mičiger u saradnji sa Američkim društvom za kvalitet (ASQ) i međunarodnom kompanijom CFI, a računa se od 1994. godine kao nezavisna mera potrošačkih iskustava domaćinstava.

Očekivanja nastaju kao predkupovno iskustvo potrošača sa proizvodom ili uslugom na osnovu informacija iz medija, oglasa, razgovora sa prodavcima, drugim kupcima iz izveštaja o karakteristikama i performansama proizvoda. Percipirani kvalitet se meri pitanjima koja se odnose na ukupni kvalitet, pouzdanost i razmere do kojih proizvod ili usluga susreću potrebe potrošača. Ovaj faktor utiče na zadovoljstvo potrošača u svim kompanijama i industrijama. Percipirana vrednost se meri kroz dva pitanja: ukupna cena za dati kvalitet i ukupni kvalitet za datu cenu. Utiče direktno na indeks zadovoljstva i od velike je važnosti. Žalbe potrošača se mere kroz procenat ispitanika koji prihvataju problem sa korišćenjem proizvoda ili usluge u određenom roku. Lojalnost kupaca se meri pitanjem kolika je verovatnoda će potrošač kupiti proizvod ili uslugu krećući se po različitim cenovnim tačkama. Zadovoljstvo kupaca ima pozitivan efekat na lojalnost, ali jačina efekta varira po kompanijama i grupama.

Satisfakcija je rezultat emocionalnog reagovanja potrošača. Satisfakcija potrošača je rezultat mnogih determinanti ili faktora, od specifičnih karakteristika proizvoda ili usluge, do kvaliteta usluge pod uticajem situacionih faktora. Najbitnije determinante satisfakcije po prof. dr. Milenoviću su: karakteristike proizvoda i usluga, emocije potrošača, ocene uzorka uspeha ili neuspeha proizvoda ili usluge, opažanje pravednosti i ostali potrošači“ [12]. Zadovoljstvo od kvaliteta usluga se obično procenjuje u odnosu na tehnički kvalitet i funkcionalni kvalitet. Obično, korisnici nemaju mnogo informacija o tehničkim aspektima usluga. Zbog toga, funkcionalni kvalitet postaje glavni faktor od kojih se formiraju kvaliteti usluga. Kvalitet usluga se može definisati kao percepcija potrošača koliko dobro usluga zadovoljava ili prevazilazi njihova očekivanja. Kvalitet se može meriti u pogledu percepcije potrošača, očekivanja kupaca, zadovoljstvo kupaca, i odnos kupaca. Procena kvaliteta usluga dovodi do zadovoljstva kupca.

Prilikom istraživanja satisfakcije mnoge firme utvrđuju grupu bitnih karakteristika za njihov proizvod ili uslugu, potom mere opažanja tih karakteristika i ukupne satisfakcije proizvodom ili uslugom. Istraživanja koja su sprovedena pokazuju nam da potrošači proizvoda i usluga prave razmenu između različitih karakteristika [4].

Do kraja 80-tih godina prošlog veka mnoga preduzeća nisu davala značaja konceptu satisfakcije potrošača. Davao se značaj novim kupcima, a ne postojećim. Noviji menadžerski koncept uvodi novine u poslovanju. Početkom 90-tih godina svetska ekonomija prolazi kroz recesiju, menadžment sve više počinje da uviđa značaj satisfakcije i razvoj dugoročnih odnosa sa potrošačima. Kao funkciju izgradnje odnosa sa svojim potrošačima razvijaju se novi menadžerski koncepti tzv. CRM (Customer relationship management). Satisfakcija se ispoljava na više načina. Ona predstavlja zadovoljstvo zbog performansi kupljenog proizvoda ili usluge i potvrda je kvaliteta kupljenog proizvoda. Satisfakcija potrošača je osnovni cilj marketing aktivnosti tržišnih aktera. Postiže se kreiranjem i isporučivanjem vrednosti potrošačima. Predstavlja neposredno iskustvo koje potrošači dožive kupovinom i korišćenjem proizvoda i usluga kao posledicu kreirane i isporučene vrednosti. Satisfakcija potrošača u savremenom poslovnom upravljanju je jedan od ključnih faktora rasta konkurentске prednosti i profitabilnosti preduzeća. Prema jednoj od najčešće korišćenih definicija satisfakcija (zadovoljstvo) potrošača (S) definiše se kao funkcija očekivanja (O) potrošača i uočljivih performansi proizvoda ili usluge (P), što se može iskazati formulom: $S = f(O, P)$ [5].

Od zadovoljstva potrošača kupljenim proizvodom ili uslugom, preduzeće ime dve osnovne koristi: povećanje lojalnosti potrošača i usmena pozitivna propaganda. Veći stepen lojalnosti potrošača usloviće veći broj ponovljenih kupovina, dok će pozitivna usmena propaganda koju će potrošač širiti među svojim prijateljima i poznanicima, povećati broj novih potrošača. Stepem zadovoljstva potrošača kupovinom određenog proizvoda zavisi od samog značaja koji potrošač pridaje datom proizvodu. Visok nivo satisfakcije potrošača u tekućem vremenskom periodu doneće profit preduzeću. Pošto je dugoročna, a ne kratkoročna profitabilnost, osnovni cilj svakog preduzeća je od zadovoljnih kreirati lojalne potrošače. Zato se pažnja mora usmeriti ka rasvetljavanju veze između satisfakcije i lojalnosti potrošača. Porast stepena satisfakcije potrošača po pravilu povećava stepen njihove lojalnosti.

Veza između satisfakcije i lojalnosti, kao i veza između satisfakcije i profita pridaje pažnju mnogih autora iz oblasti marketinga. U tom kontekstu sprovedena su istraživanja, da bi se uspostavio intenzitet i smer korelacije između navedenih pojava. Neka istraživanja nam ukazuju da se između satisfakcije i profita ne može uvek uspostaviti pozitivna korelacija. Preduzeća mogu izaći u susret svojim potrošačima i kreirati visok nivo njihove satisfakcije, ali

Doc. dr Radica Bojičić

rođena 1975. u Podujevu. Osnovnu školu i Gimnaziju završila u Prokuplju kao nosilac diploma "Vuk Karadžić" i „Đak generacije“. 1999. godine na Filozofskom fakultetu u Nišu stekla zvanje diplomirani matematičar za teorijsku matematiku i primene. 2003. magistrirala sa prosečnom ocenom 10,0 na PMF-u u Nišu, smer diferencijalne jednačine. Na istom fakultetu je 2014. doktorirala sa tezom "Hankelove transformacije nizova".



Prošla je sve obrazovne nivoe u svom dosadašnjem radu: od osnovne, preko Tehničke škole, Gimnazije i PMF-a u Nišu, do Ekonomskog fakulteta u Kosovskoj Mitrovici, gde trenutno radi kao docent na predmetima Matematika, Statistika, Operaciona istraživanja na osnovnim, Ekonometrija na master i Metode i tehnike naučnog istraživanja i analiza na doktorskim studijama.

Autor je nekoliko publikovanih radova na SCI listi. Učestvovala je na više međunarodnih konferencija u zemlji i inostranstvu.

Oblast istraživanja su joj linearna algebra, specijalne klase nizova, matematička analiza i diferencijalne jednačine.

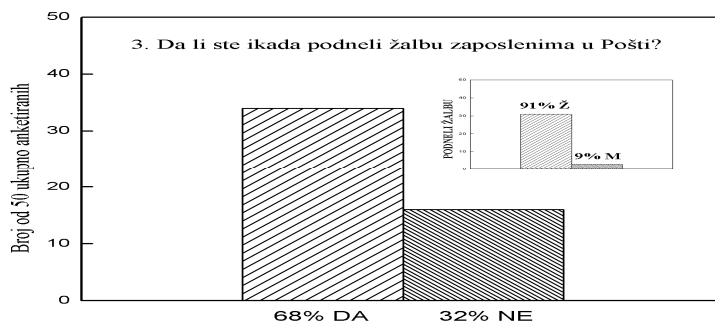
po ceni visokih troškova izrade proizvoda i usluga. Neki autori na bazi rezultata sprovedenih trvrde da se u posmatranom periodu jedino može uspostaviti čvrsta veza između satisfakcije i namere za ponovnom kupovinom date marke, dok je veliko pitanje u kojoj meri su satisfakcija i profit u koreliranom odnosu i kakav je smer ove korelacije [6].

4. ANALIZA ANKETE O ZADOVOLJSTVU KORISNIKA POŠTE SRBIJE

Anketirano je 50 fizičkih lica. Anketiranje je izvršeno sa korisnicima usluga Pošte Srbije u periodu od 29.02.2016. do 10.03.2016. godine. Korisnici su bili voljni da popune anketu. Prvo što je korisnike zbunilo kod ankete jeste likertova skala. Rekli su da bi im bilo lakše da je ocenjuju od 1 do 5 ili do 10. Za statističku obradu uputnika korišćen je program „ORIGIN“. Takođe, pri statističkoj obradi naišlo se na problem likertove skale (1-7).

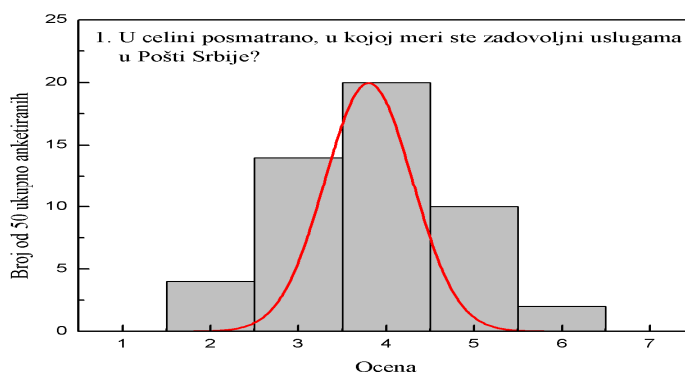
Izdvojeni su pojedini, značajni rezultati ankete.

Na pitanje o tome da li su korisnici usluga Pošte Srbije ikada podneli žalbu odgovorili su svi anketirani. Od toga, njih 68% je odgovorilo potvrdno (Dijagram 1). Čak 91% od anketiranih, koji su na ovo pitanje odgovorili potvrdno, su pripadnice lepšeg pola.



Dijagram 1: Rezultati ankete o podnošenju žalbe Pošti

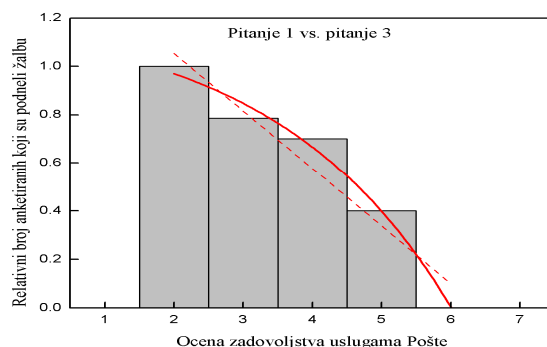
Analiza ocene ukupnog zadovoljstva korisnika Pošte ukazuje na normalnu raspodelu (Dijagram 2).



Dijagram 2: Raspodela broja anketiranih korisnika od ocene ukupnog zadovoljstva

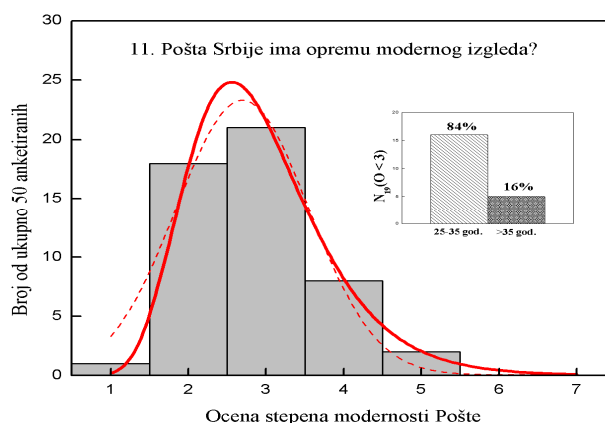
Ipak, ukoliko uporedimo rezultate odgovora na prvo i treće pitanje, odnosno pitanje o oceni ukupnog zadovoljstva naspram broja podnošenja žalbi, možemo zaključiti da kako ocena zadovoljstva raste, tako je broj korisnika koji su podneli žalbu manji. Dakle, ukoliko izolujemo uzorak onih korisnika koji su podneli žalbu i za taj uzorak prikazemo raspodelu ocene ukupnog

zadovoljstva, sledi da će broj korisnika eksponencijalno opadati sa rastom ocene (Dijagram 3). Na Dijagramu 3 punom crvenom linojom je predstavljena kriva eksponencijalnog opadanja dok je isprekidanom linojom opisano linearno opadanje. Eksponencijalno opadanje vernije opisuje podatke.



Dijagram 3: Raspodela relativnog broja anketiranih koji su podneli žalbu prema oceni zadovoljstva Poštom Srbije

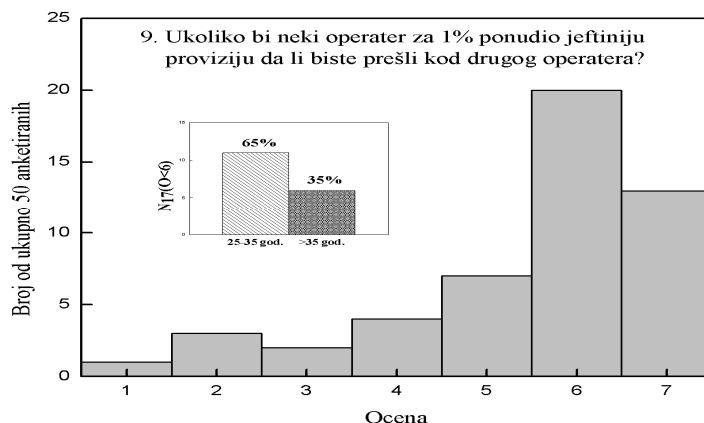
Važan rezultat je dobijen pri analizi ocene modernosti Pošte (Dijagram 4). Ta raspodela se vernije može opisati log-normalnom raspodelom (puna crvena linija), nego uobičajenom normalnom raspodelom (isprekidana crvena linija). Interesantno je da je od ukupnog broja anketiranih koji smatraju da Pošta nije u zadovoljavajućoj meri moderna (njih 19, korisnici koji su dali ocenu manju od mode raspodele koja je približno jednaka 3) čak 84% njih čine mladi, između 25-35 godina života. To se, naravno, može objasniti time što su mlađe generacije više upućene u moderne svetske trendove i pridaju veći značaj novim tehnologijama.



Dijagram 4: Raspodela broja anketiranih prema oceni stepena modernosti Pošte

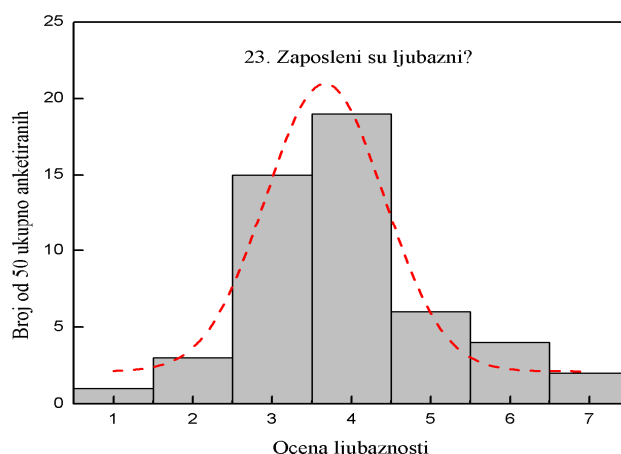
Posebnu pažnju smo posvetili pitanju br. 9 iz razmatrane ankete. Naime, interesantno je razmotriti koliki značaj korisnici usluga Pošte pridaju manjim promenama cena (pojeftinjenju od 1%). Potvrđen je očekivan odgovor. Korisnici su većinom odgovorili da bi prešli kod drugog operatera ukoliko bi im isti ponuio za 1% manje cene (Dijagram 5). Ipak, veoma interesantan zaključak jeste da je od njih 17 koji su se izjasnili da im mala promena u ceni nije od velikog značaja (ocena manja od 6), 65% čine mladi. Pažljivom analizom možemo zaključiti sledeće: od populacije mladih korisnika (25-35 godina) njih 84% smatraju da Pošta nije dovoljno moderna. Sa druge strane mladi, pre svega, daju veliki značaj modernizaciji. Oni su uglavnom spremni da se zarad modernizacije odreknu manjeg umanjenja cena. U tom smislu, primećuje

se da je, u cilju zadržavanja mlađih klijenata, od interesa vršiti odgovarajuće promene koje vode ka modernizaciji Pošte, odnosno njenih usluga.



Dijagram 5: Raspodela broja anketiranih prema značaju malog umanjenja cena

Konačno, razmotrena je i ocena stepena ljubaznosti osoblja Pošte (Dijagram 6). U ovom slučaju nije uočena značajna korelacija sa pitanjima modernizacije i cene usluga. Naime, stariji neznatno više insistiraju na značaju ljubaznosti, mada je raspodela ocene ljubaznosti i po starosti i po polu skoro uniformna.



Dijagram 6: Raspodela broja anketiranih prema oceni ljubaznosti osoblja Pošte

Izvršenom analizom postojećeg upitnika možemo reći da je potrebno izvršiti modifikaciju predloženog upitnika. Prvo potrebno je likertovu skalu promeniti tako da ona bude od 1 do 5, kako bi korisnicima bilo lakše da iskažu svoje mišljenje i zbog statističke obrade. U upitniku je potrebno dodati neke usluge koje bi Pošta koristila u budućem periodu. To meže biti saradnja sa Opštinama, MUP-a, i slično.

5. ZAKLJUČAK

Lojalnost ima višestruke pozitivne efekte na poslovni rezultat preduzeća. Lojalni potrošači, povećavaju obim kupovine određenog proizvoda. Oni su spremni da prodaju i nove proizvode datog proizvoda. Njihova osetljivost na cenu je manja od ostalih kategorija potrošača, a visok stepen poverenja u proizvode i usluge preduzeća pojačava njihovu spremnost da o preduzeću

šire pozitivnu usmenu propagandu. Pojedini korisnici, osim realizacije usluge, aktivno razmenjuju sa Poštom i informacije o stanju i trendovima na tržištu (kompanija WU, Banka PŠ, Fond PIO i dr.). Sponzorstva i drugi određeni kooperativni aranžmani pojačavaju partnerski odnos između dve strane.

Ukoliko je Pošta sposobna da zadovolji potrebe klijenata (kvalitet, cena, ambijent i dr), on neće osetiti potrebu za prelaskom kod drugog operatera. Sledeći aspekt zadovoljstva potrošača jeste tzv. relaciono poverenje. Ovaj vid poverenja je karakterističan za one klijente koji osećaju društvenu i emocionalnu povezanost sa Poštom. Relaciono poverenje je output uspešne primene orijentacije na potrošače, tako da ono stvara značajnu mogućnost za uspostavljanje dugoročnih odnosa između Pošte i korisnika.

Marketing odnosa sa kupcima je važan faktor konkurentnosti Pošte i postizanja odgovarajućih poslovnih rezultata u dinamičnom okruženju. Kao koncept koji gaji ideju o razvoju dugoročnih odnosa sa potrošačima, CRM se pokazao veoma korisnim u bankarstvu, industriji softvera i personalnih računarima. Ali, bez adekvatne podrške finansijskog sektora, marketing ne može pomoći Pošti da ostvari dugoročnu profitabilnost. Prilikom odabira operatera korisnici se prvenstveno fokusiraju na cenu, brzinu, kvalitet, uslužni ambijent, uslužno osoblje i poverenje. Ali potrebno je da Pošta bude orijentisana ka unapređenju odnosa sa klijentima. Poslovni rezultat zavisi od njenih finansijskih mogućnosti da ponudi široku paletu proizvoda i usluga po povoljnim uslovima u odnosu na druge. Primena CRM-a se ne može zamisliti bez posedovanja moderne informacione tehnologije, ne smeju se zapostaviti personalni odnosi, jer oni predstavljaju osnov dugoročne saradnje.

Prilikom merenja satisfakcije potrošača, istraživači se susreću sa brojnim izazovima i problemima. Satisfakcija je latentna promenljiva i ona uključuje subjektivnu percepciju potrošača o kvalitetu proizvoda i usluga. Merenje satisfakcije potrošača bazira se ne samo na potrošačkim iskustvima, nego i na njihovim očekivanjima o kvalitetu proizvoda i usluga. Pored utvrđivanja stepena satisfakcije potrošača, potrebno je identifikovati i glavne uzroke koji dovode do satisfakcije, kao promenljive koje se javljaju kao njeni output.

Da bi se lakše utvrdile sve promenljive, poželjno je prilikom merenja satisfakcije potrošača koristiti strukirani model. Odnos satisfakcije i lojalnosti potrošača u Pošti krajnje je diskutabilan i problematičan. Zadovoljan kupac ujedno je i lojalan. Bitno je da se analiza ne sprovodi samo na agregatnom nivou, nego i na nivou pojedinačnih segmenata. Neophodno je da se posebno istraže sve dimenzije lojalnosti koje su uključene radi istraživanja. Ako cena ima značajnu ulogu prilikom odabira usluge, bitno je ispitati i vezu između satisfakcije i monetarnog aspekta lojalnosti. Pošta je specifična delatnost, kod koje dobar odnos sa klijentima i profesionalnost zaposlenih nisu presudni faktori saradnje između dve strane.

Jedan od najpoznatijih svetskih autora F. Kotler smatra da postoji veća zabrinutost sa „stari marketing“ više ne donosi očekivane rezultate. Marketing stručnjaci izbegavaju finansijsku odgovornost i da previše pažnje posvećuju markentinškim komunikacijama koje često predstavljaju puko rasipanje novca. Fokus ne sme biti na prodaji, nego na merenju vrednosti i doživotnom osvajanju klijenata. Ljudi različitih profesija smatraju da se mogu uspešno baviti marketingom, uprkos tome da njima nedostaju neka osnovna znanja iz ove oblasti. Pošta Srbije zadnjih godina veliki značaj daje marketingu i odnosu sa korisnicima.

U današnje vreme konkurencija je sve veća. Zakoni koji se donose omogućavaju svakom da obavlja poštanske uslove, uz minimalno ispunjenje obaveza. Pošta Srbije ide u pravcu

modernizacije svojih postrojenja, a sve to zbog kvaliteta usluga i samog zadovoljstva korisnika. Takođe, svake godine zaposleni posećuju određene seminare prodajnih veština. Pošta bez podrške ostalih sektora, ni najbolji marketing odnosa sa klijentima ne može mnogo pomoći pri stvaranju profita na dugi rok.

LITERATURA

- [1] <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.111.5958&rep=rep1&type=pdf>, preuzeto dana 01.02.2016.god.
- [2] Stipe, L. i saradnici, (2010), *“Menadžment odnosa sa kupcima”*, Ekonomski fakultet u Beogradu.
- [3] Milisavljević, V., (2009), *“Modeliranje zadovoljstva potrošača kao uslov konkurentnosti na tržištu”*, magistarski rad, FTN Čačak.
- [4] John E. G. Bateson, K. Douglas Hoffman (2012), *“Marketing usluga”*, Data-Status Beograd.
- [5] Maričić B. i saradnici (2012), *“Merenje satisfakcije potrošača”*, Marketing, Beograd.
- [6] Bernhardt, K., Donthu, N., Kennett, P., (2000), *“A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability”*, Journal of Business Research, 47, pp. 161-171, Elsevier, Amsterdam, str. 162-163.
- [7] Anne-Mette Sonne, (1999), *“Determinants of customer satisfaction with professional services – a study of consultant services”*, Fiskeriforskning, Volume 9:2.
- [8] Arpit Jain, Anil Kumar and Manoj Kumar Dash (2014), *“Demographics and Customer Satisfaction: Loan Procedures Variables”* SCMS Journal of Indian Management, April – June.
- [9] Milenović, B.(2014), *“Ponašanje potrošača”*, Niš
- [10] Milenović, B., Ratković, M., (2009), *“Strategije marketniga”*, Fakultet za Trgovinu i bankarstvo, Beograd.
- [11] Rakić, M., Rakić, B., (2010), *“Ponašanje potrošača”*, Megatrend, Beograd.
- [12] Oliver, R., Rust, R., Vracki, S. (1997), *“Customer Delight: Foundations, Findings and Managerial Insights”*, Journal of Retailing, vol. 73(3), pp. 11-316, Elsevier, Amsterdam.
- [13] Milenović, B.(2014), *“Ponašanje potrošača”*, Niš, str. 170

MODEL FUNKCIONISANJA EKONOMSKIH INSTRUMENATA

Hashem Ahmed
Suliman Hasen Ali

UVOD

Čovek kroz svoje delatnosti, veoma često nepotrebno i nepromišljeno, uništava mnoga staništa i vrste radi pribavljanja materijalne dobiti, a ne radi zadovoljavanja osnovnih egzistencijalnih potreba. Tako smo došli u situaciju da je čovek svojom delatnošću izmenio izgled Zemlje i u znatnoj meri ošteti njen ekosistem. Na ogromnim površinama planete potpuno su uništeni prirodni ekosistemi (šume, stepe, močvare) ili su zamenjeni veštačkim (plantaže, farme, naselja).

Prirodni resursi koje čovečanstvo koristi predstavljaju samo trenutno raspoloživa sredstva za postizanje određenih ciljeva koje ljudi smatraju vrednim. U tom smislu ekološki problemi savremenog industrijalizovanog sveta predstavljaju ne samo tehnološki izazov pronalaženja odgovarajućeg načina korišćenja izvora energije, već pružaju osnovu za preispitivanje obrasca tradicionalnih etičkih teorija koje čitavom prirodnom svetu pridaju isključivo instrumentalnu vrednost.

Najveći deo štetnih uticaja na životnu sredinu nastao je upotrebom fosilnih goriva, očigledno je da ih je nužno zameniti drugim izvorima energije čija je trajna eksploatacija održiva. Zato se danas ulažu veliki naponi da se preokrene trend koji prevladava već više od 150 godina, pa se neobnovljiva fosilna goriva počnu zamenjivati obnovljivim izvorima energije – energijom sunca, vetra, biomase, vode i geotermalnom energijom.

Ekologija kao nauka o opstanku, time što svakodnevno upozorava na rastuće rizike sve učestalijeg diskontinuiteta i opasnosti od njihovog predugog ili prejakog trajanja, istovremeno ima i ulogu savesti čovečanstva pomažući mu da sadašnje generacije „spase svoju dušu” pred sudom budućih generacija. Danas se više ne možemo zadovoljiti samo kvantitativnim empirijskim nalazima o stvarnim razvojnim pomacima u odnosu na prethodnu generaciju, već je civilizacijski daleko važnije koliko i kakvo nasleđe ostavljamo dolazećim generacijama.

OBNOVLJIVI IZVORI I ODRŽIVA ENERGIJA

Obnovljivi izvori ne zavise od zaliha uglja i nafte, čisti su i nepotrošivi, a obično podrazumevaju pogone malog gabarita. Zelena energija ili održiva energija je energetska efikasan način proizvodnje i korišćenja energije koji podrazumeva što manje prouzrokovanje štete za okolinu. A održivi razvoj energije je onaj vid razvoja koji zadovoljava potrebe u sadašnjosti, bez ugrožavanja mogućnosti da generacije u budućnosti ostvare svoje potrebe. Razvoj koji u potpunosti zadovoljava potrebe današnjice, ali bez negativnih posledica na mogućnost budućih generacija da zadovoljavaju svoje potrebe. Ovde se pre svega misli na takvo korišćenje energije i energetskih resursa koje neće ostaviti pogubne posledice na budućnost. Negativne posledice današnjeg razvoja se ogledaju u prekomernom zagađenju planete i iscrpljivanju resursa fosilnih goriva. Održivi razvoj ima za cilj podizanje kvaliteta života kako nama tako i našoj deci i unucima.

Održiva energija obuhvata korišćenje obnovljive energije (hidroenergija, energija vetra, sunčeva energija, energija talasa, geotermalna energija, energija biomase, energija plime i oseke) i energetske efikasnost usled njenog korišćenja.

Energija može biti:

- Ekološki održiva-što znači, da je čista, obnovljiva, ne zagađuje okolinu.
- Socijalno održiva-ona koju stanovništvo može da plati.
- Ekonomski održiva čija proizvodnja donosi bar minimalnu dobit.

Glavna skupština UN je proglasila 2012. godinu za međunarodnu godinu održive energije, kako bi se podigla svest stanovništva o važnosti pristupu energiji i njenoj efikasnosti. Samo efikasna energija iz čistih izvora može dati održivu energiju. Održiva energija je jako bitna za našu budućnost i budućnost naših pokolenja.¹⁶²

Održivi razvoj i održivost razvoja otkrivaju se kao najurgentniji globalni problemi i već skoro četiri decenije, otkako su 1972. unete u United Nations Environmental Programme (UNEP), ostaju važne oblasti istraživanja mnogih nauka (ekonomije, ekologije, tehnologije, biologije, geografije, sociologije, pravnih i političkih nauka, kao i mnogih drugih), i područja nacionalnih državnih politika kao i brojnih međunarodnih inicijativa i poduhvata.¹⁶³

Kvalitet životne sredine je svakako najcelovitiji kriterijum za ocenu ukupnog razvoja neke jedinice posmatranja (države, regiona, preduzeća itd.) u određenom periodu. Zbog svega, kroz koncept održivog razvoja dolazi se do tako potrebne simbioze ključnih kategorija i kriterijuma i ekonomije i ekologije, jer su obe okrenute ka razvojnim ciljevima sve većeg i većeg broja ljudi (2050. god. biće oko 9,5 milijardi ljudi – podaci FAO za 2009. godinu) u uslovima realno sve ograničenijih prirodnih resursa.¹⁶⁴

U tom smislu održavanje razvoja, odnosno održavanje uslova za razvoj, nije samo materijalna pretpostavka opstanka sadašnjih generacija, nego je i etičko pitanje odbrane civilizacijske časti pred budućim generacijama. U stvari, održivi razvoj podrazumeva ravnotežu između potrošnje resursa i sposobnosti naših prirodnih sistema da zadovoljavaju potrebe budućih generacija. Drugim rečima, održivi razvoj znači održavanje kapaciteta Zemlje da omogući život svakom njenom sadašnjem kao i još nerođenom stanovniku. Razume se da odgovornost za to nosi svaka tekuća generacija koja mora pronaći najbolji način upravljanja ne samo raspoloživim resursima nego i načinima otkrivanja i korišćenja još uvek nepoznatih resursa.¹⁶⁵

EKONOMSKI INSTRUMENTI U ZAŠTITI PRIRODNE SREDINE

Osnovna svrha primene ekonomskih instrumenata je da se obezbedi adekvatno određivanje cena ekoloških-prirodnih resursa, kako bi se obezbedila njihova efikasna upotreba i pravilna alokacija. Ukoliko ekološki resursi dobiju realnu, adekvatnu cenu, kao i svako drugo dobro, može se očekivati da će tada njihovo tretiranje biti kao i kod svakog drugog faktora proizvodnje, što podrazumeva efikasnu alokaciju ograničenih resursa. Ekonomski instrumenti kao što su

¹⁶² www.iucn.org

¹⁶³ www.unep.org

¹⁶⁴ www.fao.org

¹⁶⁵ Jonathan, N. H., Ekonomija životne sredine i prirodnih resursa, DATASTATUS, Beograd, 2009

ekološke takse, sistemi dozvola ili subvencije predstavljaju jedan od najefikasnijih modela zaštite i unapređenja životne sredine.¹⁶⁶

Ekonomski instrumenti predstavljaju kategoriju koja je dizajnirana da obezbedi ispunjenje ekoloških ciljeva. Oni mogu biti korišćeni sa ciljem da supstituišu ili budu komplementarni sa ostalim instrumentima politike kao npr. pravne norme i ugovori o kooperaciji sa raznim privrednim granama. Zato je potrebno:

- identifikovati okolnosti i uslove pod kojima ekonomski instrumenti mogu dati najbolje rezultate u smislu ekološke efektivnosti i ekonomske efikasnosti, i
- specificirati njihove modalitete za implementaciju.¹⁶⁷

Ekonomski instrumeni mogu biti značajna pomoć regulativi koja već postoji ili u određenim slučajevima, čak zamena za regulativu koja ne postoji. Ekonomski instrumenti mogu biti definisani tako da ostvaruju uticaj kako na troškove tako i na koristi alternativnih akcija i to sa efektom uticaja na ponašanje koje treba da bude u saglasnosti sa ekološkom politikom i njenim neposrednim ciljevima. Oni uvode finansijski transfer između zagađivača i zajednice (ukupne, regionalne ili lokalne) kroz instrumente kao što su npr. porezi uključujući i poreze na proizvode, finansijsku pomoć, nadoknade za korišćenje, ili instrumente koji neposredno mogu doprineti kreiranju tržišta kao što su dozvole za puštanje u promet, itd.

Osnovni zadatak ekonomskih instrumenata je da obezbedi adekvatno valorizovanje ekoloških resursa sa ciljem da promovišu njihovu efikasnu upotrebu i alokaciju. Ako su cene ekoloških proizvoda i usluga pravilno odmerene, onda se stvaraju uslovi njihove ravnopravnosti sa ostalim faktorima na tržištu i njihova pravilna – održiva alokacija je osigurana. Korektna primena cena – npr. u slučaju zagađenja – osigurava optimalno korišćenje covekove okoline jer se marginalni troškovi za smanjenje zagađivanja izjednačavaju sa marginalnim troškovima ekoloških šteta. Ekološki proizvodi i usluge, posmatrano generalno, ne predstavljaju tržišne proizvode iako je razvijeno dosta metoda kojima se pokušava ostvariti pristup utvrđivanju ekoloških cena.¹⁶⁸

Često primena ekonomskih instrumenata predstavlja suboptimalno rešenje

- Ekonomski instrumenti se često kombinuju međusobno ili sa različitim regulativama a katkad predstavljaju i izvor za nastajanje regulative;
- Uticu na uštede u troškovima zagađivača, omogućuju redukciju zagađivanja, povećavaju fleksibilnost, promovišu konzervaciju resursa za potrebe sledećih generacija, predstavljaju izvor finansiranja;
- Primena sistema refundiranja prethodno izvršenih depozita: Transportna sredstva sadrže značajnu količinu materijala koji se mogu reciklirati ali i količine materijala koji biološki nisu razgradljivi (kao npr. plastične materije). Osim toga ona sadrže i toksične materije (npr. baterije, akumulatore). Takođe, nepravilno odlaganje transportnog hardware-a (i sredstava i infrastrukture) utiče i na izgled čovekove okoline. Nadalje, obezbeđujući širu mogućnost bržeg pretvaranja sredstava iz jednog u drugi oblik (povećana likvidnost) kreira se sistem brže zamene starih sa ekološki mnogo efikasnijim saobraćajnim sredstvima.

¹⁶⁶ Folke C. and Eco-Eco Group, Linking the natural environment and the economy: Essays from the Eco-Eco group, Kluwer Academic Publishers, London, 1999

¹⁶⁷ Adžemović, M., "Ekološko-ekonomski instrumenti u zaštiti životne sredine" -master rad, Beograd: Fakultet za primenjenu ekologiju Futura, Univerzitet Singidunum, 2010

¹⁶⁸ Adžemović, M., "Ekološko-ekonomski instrumenti u zaštiti životne sredine" -master rad, Beograd: Fakultet za primenjenu ekologiju Futura, Univerzitet Singidunum, 2010

- Trgovinske dozvole: Priroda transportnih sredstava koja su uključena na osnovu određenih tržišnih rešenja pretpostavlja alokaciju vlasničkih prava u odnosu na ekološko okruženje kao moguću praktičnu opciju primenjivane politike. U slučajevima zagađenja koje izazivaju automobili, najčešće su ugroženi i pojedinci i oni koji su odgovorni za štete koje na ovaj način nastaju. Individualno trgovanje sa ekološkim pravima je teško u ovakvim slučajevima.¹⁶⁹
- Ostale naplate sa ekološkim implikacijama: Mnogi efekti u saobraćaju nastaju kao posledica zakrčenja. Zakrčenje samo po sebi izaziva problem, međutim, kao posledica javlja se problem zagađivanja vazduha i problem buke. Naplata kao posledica zagušenja ima za cilj da omogući smanjenje ekološke štete.
- Naplata putarine je specijalni vid naplate zagušenja koji se odnosi na urbano zagušenje i njena primena po pravilu obezbeđuje ostvarenje i saobraćajnih i ekoloških ciljeva. Njih treba propisivati na lokalnom nivou. Dodatna potreba za uvođenjem naplate sa karakterom fiksne (godišnje dozvole, porezi na promet) i varijabilne (naplate na gorivo) komponente za zakrčenje uslovljeno je prirodom troškova (fiksni i varijabilni) koje one izazivaju (uključujući i sve ekološke troškove). Međutim, uvođenje samo jedne vrste naplate (npr. naplate sa fiksnim karakterom) često korišćene kao elemenat fiskalne politike, može dovesti do ekscesno visokog pritiska saobraćaja sa negativnim ekološkim uticajem. Zato je neophodno primeniti tzv. "varijabilizaciju" troškova saobraćajnih sredstava kako bi se ovaj pritisak sveo do razumne granice.¹⁷⁰
- Subvencije: direktne subvencije mogu imati ograničeni efekat u saobraćajnom sektoru kada se koriste za rehabilitaciju prostora na kome se nalaze objekti saobraćajne infrastrukture.

ZAKLJUČAK

Kreiranje i sprovođenje koncepta održivog razvoja podrazumeva nalaženje kompromisnog odnosa u očuvanju i ekološkoj zaštiti prirodnog bogatstva, uz istovremeno ostvarivanje odgovarajućeg privrednog rasta i opšteg društvenog napretka i razvoja u budućnosti. Jedino onaj razvoj koji vodi računa o budućnosti, razvoj koji služi sadašnjim i budućim generacijama, jeste održivi razvoj. Dakle, održivi razvoj odnosi se na razvoj zdravlja i životne sredine, na prosperitet privrede i društva.

U savremenom dobu, kada su privredni razvoj i zaštita životne sredine suprostavljeni, potreba za zaštitom životne sredine trebalo bi da predstavlja jedan od najvažnijih zadataka svake društvene zajednice. Veća dinamika društveno-ekonomskog razvoja zahteva primenu ekonomskih instrumenata koji ako ne spreče u potpunosti onda će bar minimizirati zagađenje radne i životne sredine. Ekonomski instrumenti kao što su ekološke takse, sistemi dozvola ili subvencije predstavljaju jedan od najefikasnijih modela zaštite i unapređenja životne sredine.

LITERATURA

- Adžemović, M., "Ekološko-ekonomski instrumenti u zaštiti životne sredine" -master rad, Beograd: Fakultet za primenjenu ekologiju Futura, Univerzitet Singidunum, 2010

¹⁶⁹ Marković, D., Ilić, B., Ristić, Ž., Ekološka ekonomija, EtnoStil, Beograd, 2010

¹⁷⁰ Filipović M., Komparativni pregled stanja ekonomskih instrumenata –podsticaji i sankcije u oblasti zaštite sredine u najrazvijenijim zemljama, Ekonomski Institut i Savezni hidrometeorološki zavod, Beograd, 1991

- Filipovic M., Komparativni pregled stanja ekonomskih instrumenata –podsticaji i sankcije u oblasti zaštite sredine u najrazvijenijim zemljama, Ekonomski Institut i Savezni hidrometereološki zavod, Beograd, 1991
- Folke C. and Eco-Eco Group, Linking the natural environment and the economy: Essays from the Eco-Eco group, Kluwer Academic Publishers, London, 1999
- Goodstein, S. E., Ekonomika i okoliš, MATE, Zagreb, 2003 <http://futura.edu.rs>
- J.M. Hartwick, N.D. Olewiler, The Economic of Natural Resources Use, 2nd ed, Reading, Mass.: Addison Wesley Longman, 1998
- Jonathan, N. H., Ekonomija životne sredine i prirodnih resursa, DATASTATUS, Beograd, 2009
- Marković, D., Ilić, B., Ristić, Ž., Ekološka ekonomija, EtnoStil, Beograd, 2010
- Radermacher, F. J., Ravnoteža ili razaranje, Eko – socijalno – tržišno gospodarstvo kao ključ svjetskog održivog razvoja, INTERCON – nakladni zavod Globus, Zagreb, 2003
- Rešić. R., Ekonomija prirodnih resursa i životne sredine, Poljoprivredni fakultet, Beograd, 2002
- Tomanović Z., Zelena ekonomija, BenefitLiving, 2011
- Withgott J., Brennan Scott: "Environment, the science behind stories-Pearson, San Francisco, 2006.
- World Bank, The World bank and the environment, Washington D.C. , USA, 1993
- <http://polj.uns.ac.rs>
- <http://unstats.un.org>
- <http://www.cia.gov>
- www.fao.org
- <http://www.iea.org>
- <http://www.sepa.gov.rs>
- <http://www.unece.org>
- www.iucn.org
- www.unep.org

RAZVOJ EKONOMIKE ŽIVOTNE SREDINE

Omer Mansuor Alsharef
Adel Ahmed Moafa

Od skromnih početaka u 1960, ekonomika životne sredine je izrasla u glavnu poddisciplinu ekonomije. Ona kombinuje tradicionalne radove u oblasti socijalne ekonomije i teorije ekonomskog rasta sa više radova u političkoj ekonomiji birajući politiku i filozofiju održivog razvoja. Centralne postavke ekonomike životne sredine su problemi životne sredine koji imaju svoje korene u neuspehu ekonomskih sistema da bi se povećalo ljudsko blagostanje, rešila pitanja kvaliteta životne sredine za ljudsku dobrobit i ciljevi privrednog rasta.

Ekonomika životne sredine je polje koje se brzo razvijalo, što svedoči veliki broj naučnih radova i literaturnih izvora (Folmer 1995. et al., Henli et 1997. al., 1996. Perman et al., Siebert 1995). Njen ubrzani tempo razvoja se takođe ogleda u velikom broju monografija, knjiga, časopisa, konferencija, radionica i međunarodnih projekata. Mnoštvo pitanja pokrivena su ekonomikom životne sredine, kao što su: globalno zagađenje, klimatske promene, biodiverzitet, održivost, međunarodni pregovori i slično. U izvesnoj meri ovo povećanje obima može se pripisati različitim oblastima ekonomije koje se bave proučavanjem pitanja životne sredine i doprinosa njenom napretku.

Pored toga, multidisciplinarnost prirode mnogih pitanja koja su pokrenuta u ekonomici životne sredine izazvalo je povećanje interakcije između ekonomista i naučnika iz raznih drugih naučnih oblasti (npr, političkih nauka, ekologije, hemije, prava). Novija, šira istraživanja su međutim prilično retki izuzeci, kao što je slučaj sa Bromlijem (1995) i van den Bergom (1998).

EKONOMIKA PRIRODNIH RESURSA

U savremenim pristupima ekonomije prirodnih resursa prisutna je raznolikost pristupa, koji se razlikuju u zavisnosti od problema koji se proučavaju i vrstama izvora ili sektora koji su uzeti u obzir. Teorija konvencionalne ekonomike resursa se bavi optimalnom ekstrakcijom pod konkurentskim uslovima sa i bez kapitala (pravilo Hotelling). U proteklih decenijama mnogo pažnje je posvećeno međunarodnim trgovinskim aspektima tržišta resursa pri različitim konfiguracijama tržišta. Ove teme su intenzivno razmatraju u klasičnom tekstu Dasgupta i Heal (1979), kao i u radovima Hartvick i Oleviler (1998), Neher (1990) i trećem tomu Kneese i Svini (1993), koji je u potpunosti posvećen naprednoj ekonomiji resursa.

Važno pitanje je definisanje i procena indikatora oskudice resursa, gde se mogu razlikovati različite klase pristupa na osnovu klasičnog, neoklasičnog i biofizičkog modela nestašice. Dve druge glavne oblasti istraživanja odnose se na obnovljive resurse, odnosno ribarstvo i šumarstvo. U ovim oblastima, važna su istraživanje pitanja alternativnih tehnika upravljanja, investicije, i višekratna upotreba resursa. Uvod u ova pitanja definisao je Clark (1976). Novija istraživanja obnovljivih resursa nalazimo u radovima Clarka (1985), Valtersa (1986), i Johanssona (1985). Ekološki ekonomski aspekti resursa mogu da se odnose i na druge oblasti, kao što su vodni resursi, poljoprivreda i energetski resursi.

TEORIJA POLITIKE EKONOMIKE ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE

Teorija čiste ekonomije i politike zaštite životne sredine je pokrivena u klasičnom tekstu Baumol i Oates (1988), koji se bavi neuspesima tržišta i rizicima po životnu sredinu. Kako su istakli Baumol i Oates (1988), ove mere mogu da dobiju oblik direktnih propisa (npr. maksimum emisije zagađenja) ili oblik ekonomske demotivacije (sistemi cena zasnovani na socijalnim troškovima u obliku poreza i subvencija). Mešoviti oblici mogu takođe postojati. Osim toga, mogu postojati i komplementarni pristupi. Različite ekonomske perspektive dovode do pristupa o imovinskom pravu. "Kouzova teorema" (Kouz, 1960) daje teorijske osnove za ne-intervencionističku politiku kontrole zagađenja. Zagađenje životne sredine je oblik tržišnog neuspeha zbog prekomerne eksploatacije resursa održana kao zajednička imovina ili bez vlasništva. Prema pristupu imovinskih prava, treba se odupreti povećanju intervencije vlade, jer je javno vlasništvo prirodnih resursa njihova prava kontrola. Prema Kouzu, s obzirom na sigurne pretpostavke, najefikasnije rešenje za situaciju štete od zagađenja je proces pregovaranja na osnovu utuživih prava: ako zagađivač ima pravo, tužilac treba da ga nadoknadi štetu zagađivaču; ako tužilac ima pravo, zagađivač mor da ga nadoknadi štetu.

Važno analitičko pitanje je izbor političkih instrumenata u odnosu na efikasnost, distribuciju i druge kriterijume. Obično su u literaturi to standardi i porezi, sa fokusom na analizu efikasnosti, prednosti poreza u odnosu na standarde, ali i ostali kriterijumi kao što su jednakost, političke i etičke perspektive su takođe relevantni. Nove teme, kao što je nesavršenost tržišta, tehnološke inovacije, transakcioni troškovi, kojima se trguje dozvolama i poreska reforma životne sredine takođe su dobri kriterijumi. Upotreba instrumenata politike životne sredine i uticaja degradacije životne sredine na zahtev tržišta ili snabdevanja dobijaju povećanu pažnju. U poslednjih nekoliko godina, postoji veliko interesovanje u vezi reformi poreza vezanih za životnu sredinu, na primer, teorija dvostrukog oporezivanja. O ovim pitanjima raspravlja O'Riordon (1997). Distributivna pitanja u politici zaštite životne sredine su dobila manje sistematske pažnja do sada. Ekonomisti su fokusirali svoju pažnju na statičku i dinamičku efikasnost, informacije potražnje, jednostavnost praćenja i sprovođenja, fleksibilnost, i institucionalne zahteve. Istraživanja u praksi, sa posebnim fokusom na tržišne instrumente, su predstavili Sterner (1994), Opschoor and Vos (1989), Opschoor i Turner (1994), i Opschoor et al. (1994). To bi zahtevalo kompromise efikasnosti kapitala, kako u kontekstu standardne teorije blagostanja, zasnovane na utilitarizmu, i na osnovu drugih kriterijuma kao što su rolsovska teorija pravde i slobodarske misli. Treba prepoznati da su efikasnost i distribucija u opštoj ravnoteži neodvojivi, gde se distribucija odnosi na široke kategorije bogatstva, prihoda i prava. Ovo se može posmatrati kao pojedinačna vrednost i stoga cene zavise od pozicije relativnog bogatstva u društvu. Najzad, u kontekstu međugeneracijske distribucije, pitanje sukoba između efikasnosti i održivosti je od suštinske važnosti.

KONCEPT ODRŽIVOG RAZVOJA

Zaštita prostora kao najdragocenijeg resursa za razvoj i napredovanje kvaliteta života ove i budućih generacija jedan je od najbitnijih ciljeva održivog razvoja. Postoji potreba da se životni prostor zaštititi od degradacije i iscrpljivanja uz pogodovanje privatnim, a ne samo javnim interesima. Prostorno uređenje treba da bude u funkciji očuvanja autentičnog ambijenta i uslova koji osiguravaju bolji kvalitet života. Tako, na primer, u prostornim planovima potrebno je da se pažnja obrati na tradicionalno graditeljstvo uz korišćenje materijala koji mogu da se nađu na tom prostoru i koji su se vekovima koristili za gradnju.

Nauka izučava alternativne mogućnosti korišćenja i veštinu odabira najproduktivnije kombinacije upotrebe resursa, koji su u prirodi retki, a u odnosu na ljudske potrebe nedovoljni i ograničeni. Zato se pretpostavlja da resursi uvek mogu da se ekonomski vrednuju, transformišu u proizvode finalne potrošnje i na kraju pretvore u novac. To podrazumeva razvijen tržišni sistem privređivanja i ukupne ekonomsko-tehnološke komunikacije između mikroekonomskih subjekata. Možemo da identifikujemo 4 vrste prirodne sredine:

1. priroda kao izvor privrednih resursa za proizvodnju ekonomskih dobara;
2. opšta deponija;
3. izvor prirodnih dobara;
4. izvor života.

Koristi koje nastaju od trenutne upotrebe prirode izražene su kroz koncept upotrebne vrednosti. Strategijsko planiranje ekološkog menadžmenta integriše potencijale za upravljanje promenama u prostoru, ali i dugoročni vremenski horizont zauzimajući poziciju katalizatora za usklađivanje javnog, društvenog i privatnog interesa. Koncept ekološkog menadžmenta u funkciji održivog društveno-ekonomskog razvoja, sa ciljevima koje teži ostvariti u savremenim uslovima poslovanja i življenja postaje kamen temeljac planiranja daljeg razvoja ljudskog društva. Osnovni ciljevi koji se nalaze u bazi ekološkog menadžmenta su sledeći:

1. prevencija i rešavanje ekoloških problema,
2. uspostavljanje granica,
3. uspostavljanje i održavanje institucija, koje efektivno pomažu ekološka istraživanja, monitoring i menadžment,
4. upozoravanje na opasnosti i identifikovanje mogućnosti za njihovo prevazilaženje,
5. održavanje i ako je moguće poboljšanje postojećih resursa,
6. poboljšavanje kvaliteta života,
7. identifikovanje korisnih novih tehnologija ili politika.

O svakom od ovih ciljeva može se dosta govoriti, ali zajedničko za sve je njihova suština, koja se može iskazati težnjom za očuvanje životne sredine. Neobnovljivi resursi mogu se trošiti u tolikoj meri u kojoj se mogu nadoknaditi jednakovrednim (obnovljivim) zamenama. Ako se potrošnja neobnovljivih resursa drastično ne smanji već u sledećoj generaciji mnogi će nestati ili postojati u sasvim ograničenim količinama. Korišćena količina obnovljivih resursa ne bi smela preći količinu njihove obnovljivosti. Ako se poveća rast obnovljivih resursa iznad regeneracijskog rasta, sledi nestanak vrsta. Emisije štetnih materija ne bi smele preći apsorpcijski kapacitet životne sredine tj. prekoračiti opterećenost ekoloških sastava. Ako se drastično ne smanje opterećenja životne sredine apsorpcijski kapacitet će biti prekoračen lokalno ali i globalno. Metode i instrumenti za upravljanje životnom sredinom su sistematizovana sredstva za pribavljanje informacija o životnoj sredini i pomoć pri donošenju odluka o ekološkom učinku tekućih ili planiranih aktivnosti u cilju zaštite i unapređivanja životne sredine, odnosno ostvarivanja ciljeva održivog razvoja. Ova sredstva mogu biti korišćena od strane svih društvenih subjekata (bilo iz privatnog ili javnog sektora), u svim delatnostima i na svim nivoima, počev od lokalnog, preko regionalnog, nacionalnog pa do internacionalnog. U praksi se primenjuje veći broj sredstava ekološkog menadžmenta, odnosno upravljanja ekološki održivim razvojem. Neki od instrumenata se koriste kao zakonska obaveza, neki su standardizovani na nivou nacionalnih ili međunarodnih standarda i njihova primena je dobrovoljna, a ostali se nalaze u fazi razvoja i usavršavanja. Metode i alati se mogu razvrstati na različite načine, zavisno od tumačenja održivosti. U nekim pristupima održivosti, instrumenti su više tehnički orijentisani na utvrđivanje ekološkog kapaciteta prostora i uticaja ljudskih aktivnosti na životnu sredinu, dok u drugim pristupima, pored tehničkih alata značajno mesto zauzimaju politička sredstva, koja imaju za cilj stvaranje uslova za adekvatnije

uključivanje javnosti u procese odlučivanja o životnoj sredini i razvoju. Sagledavanje ekoloških problema na duži rok i njihovo rešavanje povezano sa opredeljenjem za održivi razvoj, sadrži Agenda 21 - Program aktivnosti za 21. vek, dokument usvojen na Konferenciji Ujedinjenih nacija o čovekovoj sredini (1992) u kojoj se ovi problemi razmatraju u okviru četiri grupe pitanja međusobno povezanih, i koja odražava visok stepen zemalja učesnica konferencije, političke saglasnosti o neodvojenosti razvoja i životne sredine.

EKOLOŠKA EKONOMIJA I ODRŽIVOST

Glavni cilj ekološke ekonomije (upravljanje održivošću) podrazumeva odnos između dinamičkih ekonomskih sistema i ekoloških sistema koji se obično sporije menjaju (Constanza et. al, 1991). U normativnom smislu, ovaj odnos predviđa socio-ekološki kontekst u kome:

1. ljudski život može se nastaviti u nedogled,
2. pojedinci mogu napredovati, i
3. ljudske kulture mogu da se razvijaju,

ali u kome efekti ljudskih aktivnosti moraju ostati u određenim granicama, kako ne bi uništili raznolikost, kompleksnost, i funkciju ekološkog života sistema podrške (Constanza et. al, 1991).

Termin održivosti se provlači kroz sve sfere ljudskog delovanja. Imajući u vidu istovremenu potrebu za: stabilizacijom klime, stabilizacijom populacije, smanjenjem ili iskorenjem siromaštva, obnavljanjem prirodnih sistema nesumnjivo, može se uociti da se naša civilizacija u 21. veku susreće sa izazovom bez presedana. Suočavanje sa bilo kojim od navedenih izazova ponaosob je izuzetno zahtevan poduhvat sa neizvesanim ishodom, a hitnost i važnost stanja u kome smo zahtevaju istovremeno efektivno rešavanje, uzimajući u obzir i međuzavisnost svih navedenih problema.

Pitanje održivosti privrede postalo je sve aktuelnije i dodatno usloženo brojnim istovremenim problemima koji su isplivali na površinu. Ekološka zagađenost, uništavanje i smanjenje biodiverziteta kao ekološki problemi zaokupili su najviše razvijene zemlje. Međutim, društvena pitanja kao što su: povećana nejednakost u svakom pogledu, kulturološka pitanja, kao i pitanja osnovne edukacije i zdravlja dodatno su opteretili i znatno akcentovali i ekonomske probleme zemalja u razvoju, kao i onih nerazvijenih: nezaposlenosti, nemaštine, odnosa poslodavaca, dečijeg rada i slično. Nedostatak nafte, hrane i sve veći negativan uticaj klimatskih promena, povećavaju pritisak na nacionalne politike. Sve veći broj zemalja, koje ne uspevaju da se izbore sa ovim problemima na lokalnom-nacionalnom nivou, dodatno slabi sistem međunarodne kooperacije koji je nastao nakon Drugog svetskog rata sa ciljem međusobne pomoći i predstavljao je osnovu svetskog ekonomskog progressa. Urušavanje sistema usledilo je nakon okretanja zemalja rešavanju svojih unutrašnjih problemima stavljajući nacionalni interes ispred zajedničkog međunarodnog, tj. globalnog.

Nemogućnost nacionalnih vlada da se samostalno izbore sa izuzetno složenim pitanjem daljeg opstanka i omogućavanja zdrave osnove za napredak zahtevale su udruživanje nacionalnih politika i kreiranje nadnacionalnih udruženja sa ciljem boljeg razumevanja problema, koji je očigledno postao globalni. Ljudska populacija je doživela eksploziju, što se prelilo na kretanje potrošnje u najbogatijim zemljama. Okruženje je i dalje degradirano. Bruntland komisija je 1987. godine pozvala na razvoj koji će biti održivog karaktera. Prvi pokušaj međunarodne saradnje bila je Svetska komisija za životnu sredinu i razvoj (World Commission on Environment and Development), poznata i pod nazivom „Brutland komisija“ koja je na osnovu sastanka 1983. godine, pod pokroviteljstvom Ujedinjenih nacija, objavila 1987. godine izveštaj

Naša zajednička budućnost, kojim se ukazuje na opasnost po ljude i našu planetu od politike ekonomskog rasta bez uzimanja u obzir mogućnosti regeneracije planete Zemlje. Ova komisija definisala je održivi razvoj kao razvoj kojim se ispunjavaju potrebe sadašnjosti, bez uskraćivanja mogućnosti budućim generacijama da zadovolje svoje potrebe.

Ekološki orijentisana makroekonomija obuhvata nove koncepte merenja nacionalnog dohotka koji pri izračunavanju nacionalnog dohotka eksplicitno obračunavaju zagađenja životne sredine i iscrpljivanje prirodnih resursa. Osim toga, ekološki ekonomisti su razvili i nove oblike analize kako na makroekonomskom, tako i na mikroekonomskom nivou, koji počivaju na zakonima fizike koji upravljaju tokovima energije i materije u ekosistemima. Primena tih zakona na ekonomski proces nudi komparativnu perspektivu standardnoj mikroekonomskoj analizi životne sredine. Traženje ravnoteže između ekonomskog rasta i zdravlja ekosistema podstaklo je stvaranje koncepta održivog razvoja. Oblici ekonomskog razvoja usmereni na očuvanje umesto na degradiranje životne sredine obuhvataju korišćenje obnovljive energije, organsku poljoprivredu, niskoinputnu poljoprivredu i tehnologije konzerviranja resursa. Šire uzevši, promovisanje održivog razvoja daje rešenje za mnoge probleme koji se tiču resursa i životne sredine, i posmatra te probleme u smislu uticaja na ekosistem, a ne kao pojedinačne probleme. Nacionalna i globalna pitanja životne sredine su glavni izazovi u 21. veku. Odgovaranje na te izazove zahteva razumevanje ekonomije životne sredine. Politika usmerena ka zaštiti životne sredine ima ekonomske troškove i koristi, a ta ekonomska dimenzija je često najvažniji faktor kada se odlučuje o tome koje će se politike usvojiti. U nekim slučajevima mogu biti neophodni kompromisi između ekonomskih ciljeva i ciljeva životne sredine; u drugim slučajevima ti ciljevi mogu da se podudaraju i međusobno pojačavaju.

Postoje dva različita pristupa ekonomskoj analizi pitanja životne sredine. Standardni pristup primenjuje ekonomsku teoriju na životnu sredinu, koristeći koncepte novčanog vrednovanja i ekonomske ravnoteže. Taj pristup je usmeren na efikasno upravljanje prirodnim resursima i adekvatnu procenu uticaja otpada i zagađenja na životnu sredinu. Pristup ekološke ekonomije posmatra ekonomski sistem u celini kao podskup šireg biofizičkog sistema. Taj pristup naglašava potrebu da se ekonomska aktivnost uskladi sa biološkim i fizičkim ograničenjima. Veliki deo analize izveden iz standardnog pristupa je makroekonomski i zasniva se na tržišnim kretanjima. Varijacije standardne tržišne analize mogu se primeniti na one slučajeve gde ekonomska aktivnost ima štetan uticaj na životnu sredinu ili kada koristi oskudne resurse. Druge ekonomske analize omogućavaju uvid u korišćenje zajedničkih resursa i javnih dobara. Makroekonomija životne sredine, relativno novo polje nauke, naglašava odnos između ekonomske proizvodnje i glavnih prirodnih ciklusa planete. U mnogim slučajevima, javljaju se značajni konflikti između aktivnosti ekonomskog sistema i prirodnih sistema, pri čemu se stvaraju regionalni i globalni problemi, kao što su globalne klimatske promene koje uzrokuju preterana akumulacija ugljen-dioksida. Taj širi pristup zahteva nove načine merenja ekonomskih aktivnosti, kao i analizu načina na koji obim ekonomskih aktivnosti utiče na sisteme životne sredine (Harvis, 2009).

ZAKLJUČAK

Na kraju treba istaći da treba da se obrati pažnja na porast svesti o pitanjima zaštite životne sredine na globalnom nivou. Postoje mnoga pitanja koja se tiču održivosti celog sveta, kao što su ozonske rupe, kisele kiše, neprimereno trošenje neopobnovljivih resursa, globalno zagrevanje i slična pitanja. Mnoga zagađenja imaju problematičnu tendenciju da se prelivaju preko nacionalnih granica. Postoji hitna potreba uspostavljanja globalne perspektive u odnosu na životnu sredinu. Potencijalne koristi i troškovi programa za rešavanje ovih pitanja, posebno

globalno zagrevanje, su ogromni, i predstavljaju fundamentalni izazov za politiku zaštite životne sredine. Iznalaženje i implementacija funkcionalnih i isplativih mera zaštite na globalnom nivou su najblaže rečeno ogroman problem. Svi ovi problemi iziskuju produženje postojećeg posla u razvoju otvorene ekonomije životne sredine, ekonomije koja uključuje eksplicitna pitanja koja proističu iz pitanja odnosa međunarodne ekonomije, povezanih tokova trgovine, finansijskih tokova i zaštite životne sredine.

LITERATURA

1. Baumol, W.J., and W.E. Oates, 1988. *The Theory of Environmental Policy*. 2nd ed. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
2. Bergh, J.C.J.M. van den, 1998. *Handbook of Environmental and Resource Economics*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
3. Braat, L.C., and W.F.J. van Lierop (eds.), 1987. *Economic-Ecological Modelling*. North-Holland, Amsterdam.
4. Bromley, D.W. (ed.), 1995. *Handbook of Environmental Economics*. Blackwell, Oxford.
5. Clark, C.W., 1976. *Mathematical Bioeconomics: The Optimal Management of Renewable Resources*. Wiley-Interscience, New York.
6. Clark, C.W., 1985. *Bioeconomic Modelling and Fisheries Management*. Wiley-Interscience, New York.
7. Clark, C.W., 1990. *Mathematical Bioeconomics: The Optimal Management of Renewable Resources*. 2nd ed. Wiley, New York.
8. Clark, C.W., and R.E. Munn (eds.), 1986. *Sustainable Development of the Biosphere*. Cambridge University Press, Cambridge.
9. Clark, N., F. Perez-Trejo, and P. Allen, 1995. *Evolutionary Dynamics and Sustainable Development: A Systems Approach*. Edward Elgar, Aldershot and Vermont.
10. Coase, R., 1960. The Problem of Social Costs. *Journal of Law and Economics*, vol. 3
11. Costanza, R., H.E. Daly, and J.M. Bartholomew, 1991. Goals, Agenda and Policy Recommendations for Ecological Economics. In: R. Costanza (ed.), *Ecological Economics: The Science and Management of Sustainability*. Columbia University Press, New York
12. Daly, H.E., 1989. Steady-state and growth concepts for the next century. In: F. Archibuchi and P. Nijkamp (eds.), *Economy and Ecology: Towards Sustainable Development*. Kluwer, Dordrecht.
13. Dasgupta, P.S., and G.M. Heal, 1979. *Economic Theory and Exhaustible Resources*. Cambridge
14. Folmer, H., H. Landis Gabel, and J.B. Opschoor (eds.), 1995. *Principles of Environmental and Resource Economics: a guide for students and decision makers*. Edward Elgar, Aldershot UK, Brookfield, US.
15. Hanley, N., J.F. Shogren, and B. White, 1997. *Environmental Economics - In Theory and Practice*. MacMillan, London.
16. Hartwick, J.M., and N.D. Olewiler, 1998. *The Economics of Natural Resource Use*. 2nd ed. Addison-Wesley, NY.
17. Johansson, P.O., and K.G. Löfgren, 1985. *The Economics of Forestry and Natural Resources*. Basil Blackwell, Oxford.
18. Jonathan M. Harvis, *Ekonomija životne sredine i prirodnih resursa (prevod), privremeni pristup*, II izdanje, Beograd, 2009
19. Kneese, A.V., and J.L. Sweeney (eds.), 1985/1993. *Handbook of Natural Resource and Energy Economics*, Vol. 1-3. North-Holland, Amsterdam.

20. Neher, P.A., 1990. *Natural Resource Economics: Conservation and Exploitation*. Cambridge University Press, New York.
21. O’Riordan, T. (ed.), 1997. *Ecotaxation*. Earthscan, London.
22. Opschoor, J.B., A.F. de Savornin Lohman and J.B. Vos, 1994. *Managing the Environment: The Role of Economic Instruments*. OECD, Paris.
23. Opschoor, J.B., and J.B. Vos, 1989. *Economic Instruments for Environmental Protection*. OECD, Paris.
24. Opschoor, J.B., and R.K. Turner, 1994. *Economic Incentives and Environmental Policies*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
25. Perman, Y. Ma, and J. McGilvray, 1996. *Natural Resource & Environmental Economics*. Addison-Wesley, Longman Ltd., London.
26. Siebert, H., 1995. *Economics of the Environment: Theory and Policy*, 4rd ed., Springer-Verlag, Berlin.
27. Sterner, T. (ed.), 1994. *Economic Policies for Sustainable Development*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.
28. Tinbergen, J., 1956. *Economic Policy: Principles and Design*. North-Holland, Amsterdam.
29. Walters, C., 1986. *Adaptive Management of Renewable Resources*. MacMillan, New York.

THE TECHNICAL ECONOMICAL EFFICIENCY OF A BUILDING PROCESS

Köber Helmuth¹⁷¹
Stoian Marina¹⁷²

Abstract: *Cost has a major importance for any investment decision. In order to know the market and to react to the market requirements and the client demands, a firm has to follow up the cost of labor, the sale market prices for construction products, for materials and equipment. The present paper is intended to point out the advantages and disadvantages of using different construction materials for the structure of an office building with basement, ground floor and four storeys. Different constructive solutions for the interior and exterior finishing were analyzed. A comparative cost analysis is presented for the proposed constructive solutions including the costs of materials, manual labor, equipment and the involved transport activities.*

Key words: *Constructive systems, finishing solutions, economic efficiency, cost estimation, direct expenditures*

1. INTRODUCTION

In a competitive environment significant efforts have to be made to optimize the cost of the provided products and services. Analyzing each cost component and each resource consuming activity, the cost evolution factors and the possibilities of optimizing the resources consumption can be identified.

The present paper is intended to illustrate some of the advantages and disadvantages regarding the costs of different structural solutions for a five-storey office building. The analyzed building had two spans of 7.2m, four bays of 7.2m and a story height of 3.8m. The height of the basement was 3.5m.

The structure of the building was considered made of reinforced concrete, steel and reinforced masonry. Different constructive solutions for the façade were taken into consideration. The costs for the main construction works afferent to the considered constructive objective were compared regarding materials, labor, equipment and transportation.

2. DESCRIPTION OF THE CONSIDERED STRUCTURAL CONFIGURATIONS

For the three constructive systems the infrastructure consists of a rigid reinforced concrete box. It is developed on the height of the basement and consists of marginal walls, foundation slab and a plate over the basement.

In the first considered configuration a reinforced concrete structure was considered for the analyzed building. The reinforced concrete structure consists of structural walls and frames

¹⁷¹ Technical University of Civil Engineering Bucharest, Romania, Bulevardul Lacul Tei nr.124, Sector 2, 020396, Bucharest

¹⁷² Technical University of Civil Engineering Bucharest, Romania, Bulevardul Lacul Tei nr.124, Sector 2, 020396, Bucharest

placed on both main directions of the construction, which are connected by horizontal slabs (reinforced concrete floor plates) at each story. For the floors the solution of monolith reinforced concrete girders and plates was used. The plates have a thickness of 10cm, the secondary girders of 25x55cm are placed at the middle of the opening (span or bay). The main girders of 30x70cm form together with the columns or the wall end pillar longitudinal and transverse frames.

A steel structure was considered for the building in the second constructive configuration. The steel structure consists of longitudinal and transverse frames, connected together by horizontal slabs of the reinforced concrete floor plates. The floor slab is formed of a 10cm thick floor plate which is sustained by network of steel girders. A pair of braced frames was considered on each direction in order to ensure enough lateral stiffness for the building when subjected to horizontal loads (wind, earthquake). All elements of the steel structure (the columns, the braces, the girders of the braced or unbraced frames and the secondary floor beams) had I-shaped cross-sections made of welded steel plates.

In the third considered configuration a reinforced masonry structure was considered for the analyzed building. The walls of the masonry structure are placed on two orthogonal directions along the main axes of the construction. The spatial interaction of the structural walls is ensured by the slab effect of the floor plates. In order to simplify the execution, the floor plates were made as 16cm thick monolith reinforced concrete plates. In order to ensure a better interaction with the masonry walls, the floor slabs are supported on these by means of reinforced concrete belts of 25x30cm, positioned along the axes of all structural walls. In order to improve the spatial interaction of the walls and their capacity to carry horizontal loads, generated by seismic activity, reinforced concrete pillars were placed at wall intersections and at the borders of door and window openings. So the masonry form together with the reinforced concrete belts and pillars a framework mesh of reinforced masonry.

3. DESCRIPTION OF THE CONSIDERED SOLUTIONS FOR INTERIOR FINISH AND FOR CLOSING- AND PARTITION WALLS

Soundproof partition walls are used for the partitions of the interior space. These walls are self supporting, they are made of a metal frame and covered with plasterboards. They represent a modern solution for the partition of a room in spaces with multiple usages. The supporting frames consisting of thin metal profiles are plated on both sides, with one or two layers of plasterboards. The space between the boards is filled with mineral wool for insulation purposes. The free space between the boards can also be used for electrical cables, water pipes, etc. The choice of such a solution for an inner partition offers an absolute flexibility of the construction space. For a future new partition of the interior space the self supporting partition walls can be easily disassembled and can be also reassembled in any desired place.

Köber Helmuth is Associate Professor at the Department of Metal Structures, Technical University of Civil Engineering Bucharest, Romania.

Research in the field of metal structures and earthquake engineering (over 70 articles at different symposiums, conferences and journals)

Written books:

“The Design of the Steel Structure of a Single-Storey Industrial Building Equipped with Traveling Cranes” - H.Köber - Conspress Editor, Bucharest, 2006.

“The Behaviour Under Seismic Actions of Steel Structures with Eccentrically Braced Frames” - H.Köber - Matrixrom Editor, Bucharest, 2013.



Suspended ceilings (consisting of a layer of plasterboards with a thickness of 12.5mm mounted on a metal frame) were used in case of all considered structural systems. The lighting comfort is ensured with glass surfaces framed by aluminum carpentry and with insulating glass. Cast-mosaic floors (with small, bright colored marble plates), with marble borders are used in some offices and in halls and bathrooms. Laminate wood flooring and PVC borders are used for most offices. The walls are to be painted with indoor wash-proof paint. The walls in the kitchen and in the toilets are to be covered with tiles for the entire height of the room.

The surface of the concrete and masonry elements are covered with mortar (common cement-lime mortar). Then, these surfaces are covered by hand with filler. The partition walls made of plasterboard do not receive any plastering only a filler cover.

The vertical elements of the steel structure (the columns and the braces) are covered with plasterboards which have both an aesthetic and a fire protection function. The steel elements must receive anticorrosion and fire protection treatment. The steel elements delivered on the building site are provided with anticorrosion protection.

The analyzed closure variants for the present case study accomplish the requirements for thermo and water insulation, so that the building shall have low costs regarding energy, operation and maintenance. Two alternative solutions are suggested in order to construct the façade for all three constructive systems:

- the first variant (classic solutions): extruded polystyrene with a thickness of 8 cm for thermo insulation and exterior plastering applied on a concrete or masonry wall (for the concrete and masonry structures), respectively sandwich walls (for the steel structure);
- the second variant: curtain walls (for all the three considered constructive systems).

Sandwich walls consist of two metal profiles, which are galvanized and pre-painted on both sides, and an internal component made of fire resistant laminated mineral wool. These three layers are glued into a single compact element - a “sandwich”.

Curtain walls represent a modern choice for any façade, being realized from aluminum profiles, with tempered safety glass with intruder protection. Using the sandwich walls and the curtain walls, all regular maintenance works, which are necessary for plastered and painted surfaces, can be avoided.

4. RESULTS AND COMMENTS

For cost evaluations specification for working quantities [1], [2], [3], [4] were used together with construction cost indices by categories of objects and elements of structure [5].

Stoian Marina is lecturer at the Department of Construction Management, Technical University of Civil Engineering Bucharest, Romania



Research in the field of construction management and earthquake engineering (over 50 articles at different symposiums, conferences and journals)

Written books:

“Economic Efficiency in the Construction Company” - M.Stoian - Matrixrom Editor, Bucharest, 2011.

The expenditures regarding the effective construction of works (without interior finish), for the façade variant as a classic solution, are indicated in table 1. The expenditures take into account the costs with materials, manpower, tools/machinery and transportation.

Structural system	Expenditures (Euro /m²)
Reinforced concrete	193.41
Steel	238.86
Reinforced masonry	187.39

Table 1: Expenditures in the situation with classic façade solutions

It can be observed that the smallest cost per built squared meter was obtained for the masonry structure. This cost was 27.5% smaller than the one for the steel structure and 3.2% smaller than the one in case of the reinforced concrete structure. These differences can be explained mainly by the costs of material resources, as shown in figure 1.

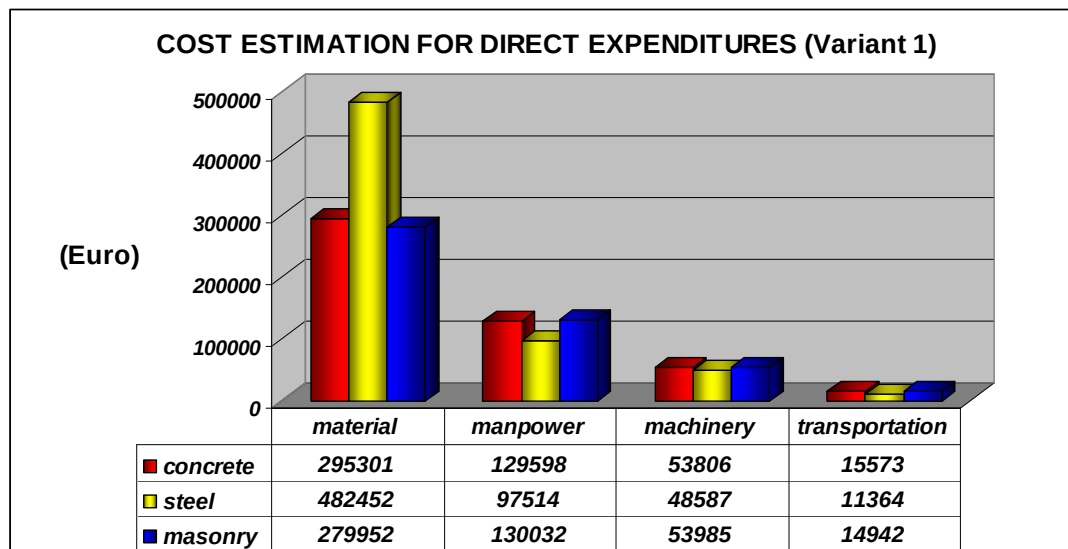


Figure 1: Estimation of the cost for direct expenditures in case of classic façade solutions

For the situation when traditional facade solutions are used the cost of the steel structure is about 34% greater than in case of the reinforced masonry structure. These cost differences are 6-7% greater than the one shown in table 1. The expenditures cost differences expressed per squared meters are 6-7% smaller because the steel structure leads to a greater useful area compared to other two considered constructive solutions. The area occupied by the columns and vertical bracing elements in case of the steel structure is smaller than the one occupied by the columns and walls in case of the reinforced concrete and masonry structure.

Compared to the other two considered constructive solution, the steel structure leads to smaller cost with manpower (about 34%), tools/machinery (over 11%) and transportation (up to 37%), as indicated in figure 1.

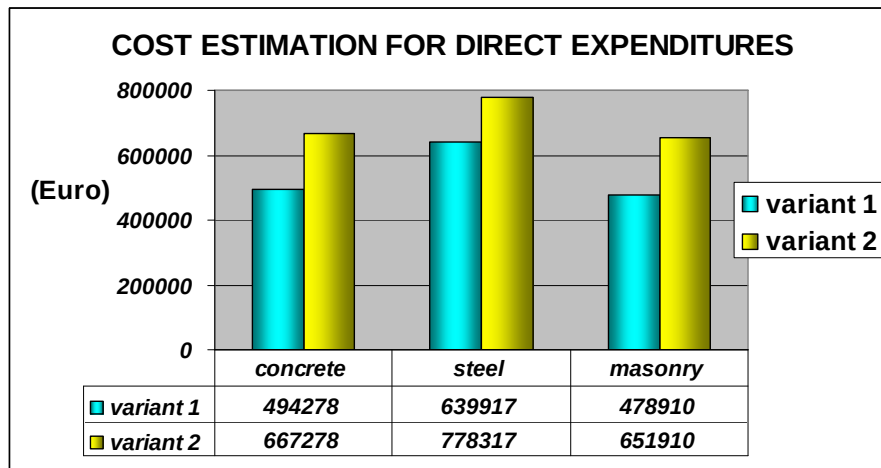
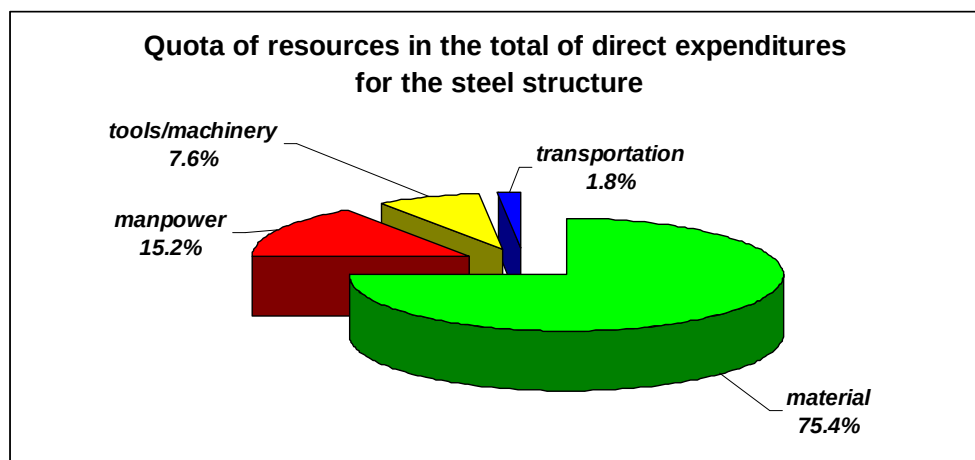
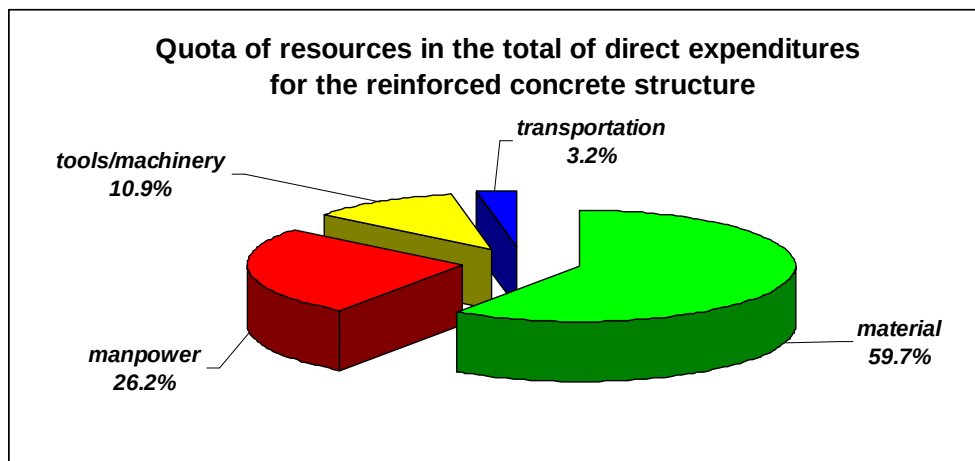


Figure 2: Cost estimations for both façade solutions

If curtain walls façades are used, the overall cost increases with up to 200.000 Euro for each structural solution, compared to the variant 1 (classic façade solutions). For the situation when curtain walls are used, the cost of the steel structure is 19.4% greater than in case of the reinforced masonry structure and respectively 16.6% greater than for the reinforced concrete structure (see figure 2).



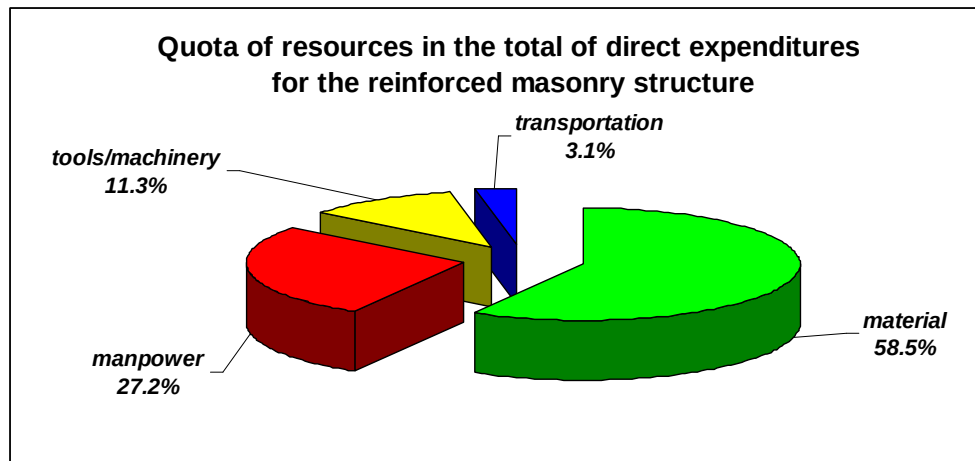
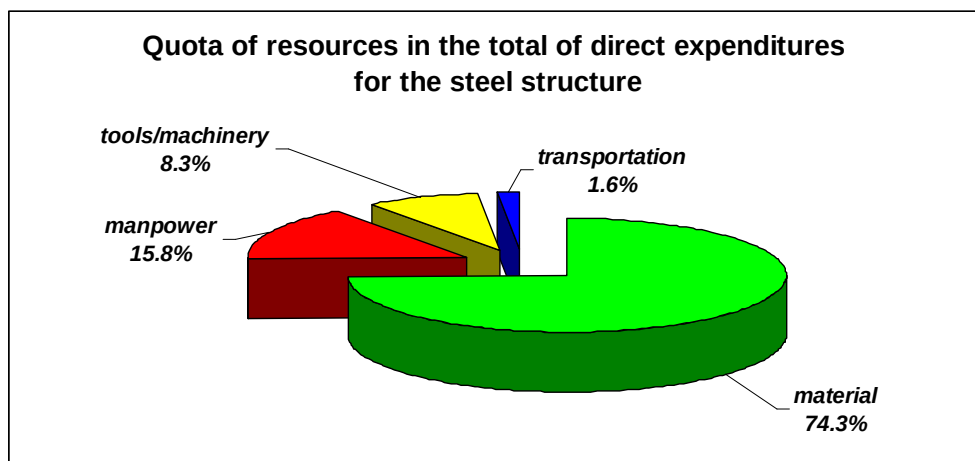
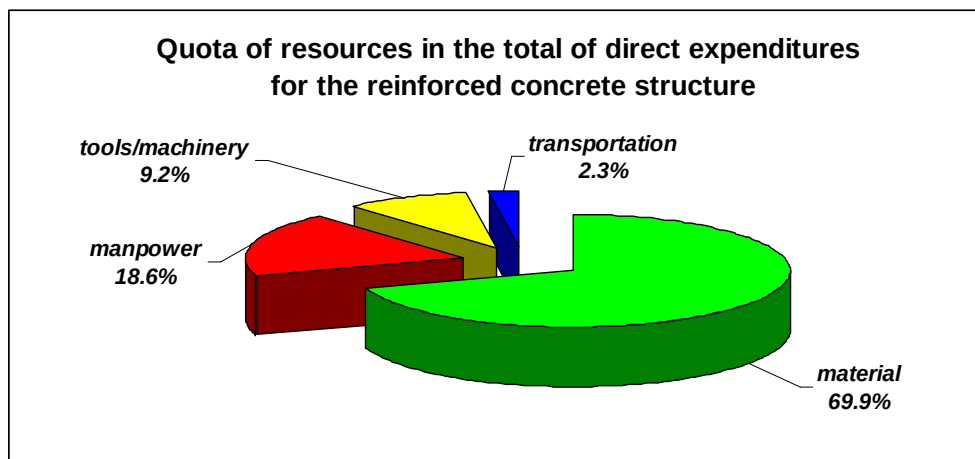


Figure 3: Quota of resources in the total of direct expenditures (classic façades solutions)

The incorporation of large quantities of materials, which have to be brought in and transported, as well as wet technological procedures for the structures made of masonry and reinforced concrete determine a large volume of manpower and higher costs for machines used and transportation (in comparison with the steel structure). 27.2% was the largest quota of manpower for the masonry structure (compared to only 15.2 % for the steel structure) and 3.2% was the largest quota of transportation for the reinforced concrete structure (compared to only 1.8 % for the steel structure) as shown in figure 3.



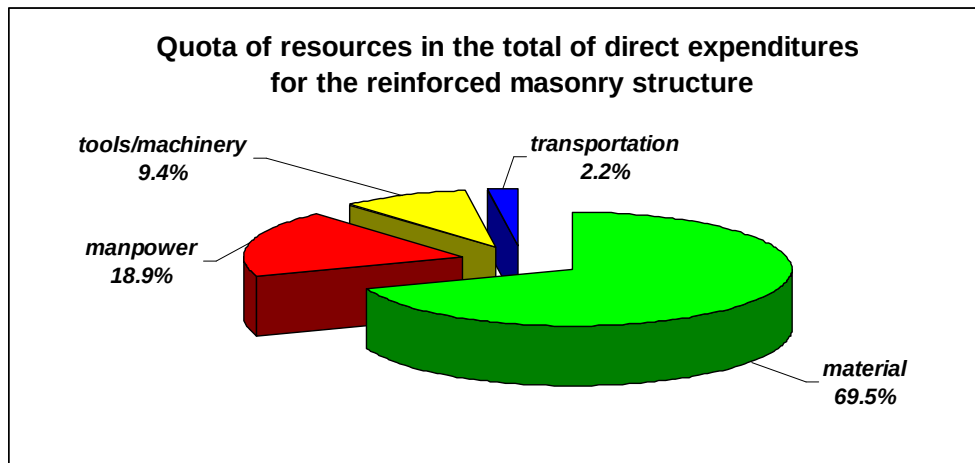


Figure 4: Quota of resources in the total of direct expenditures (curtain walls façades)

If curtain walls façades are used, the quota of the material costs increases for all structural configurations and the quota of all other expenditures are decreasing. The quota of materials increases up to 74.3% for the steel structure, respectively up to 69.5% for the reinforced masonry structure, as shown in figure 4. In case of the steel structure, the quota of manpower decreases down to 15.8%, the quota of tools/machinery decreases down to 8.3% and the transportation quota decreases down to 1.8% (compare the values and the graphics in figure 3 and figure 4).

Construction work (infrastructure/foundation, structure and architecture, without installations) represent about 87% from the entire value of a construction objective [6]. The expenditures regarding the effective construction of works (without interior finish), for the curtain wall façade variant, are indicated in table 2 and figure 5 [7]. The expenditures take into account the costs with materials, manpower, tools/machinery and transportation.

<i>Structural system</i>	<i>Expenditures (Euro /m²)</i>
Reinforced concrete	262.89
Steel	292.86
Reinforced masonry	259.63

Table 2: Expenditures in the situation with curtain walls façade solutions

It can be observed that the smallest cost per built squared meter was obtained for the masonry structure. This cost was 12.8% smaller than the one for the steel structure and 1.3% smaller than the one in case of the reinforced concrete structure. As for the variant with classic façade solutions, these differences can be explained mainly by the costs of material resources (see the values in the graphics of figure 1 and figure 5).

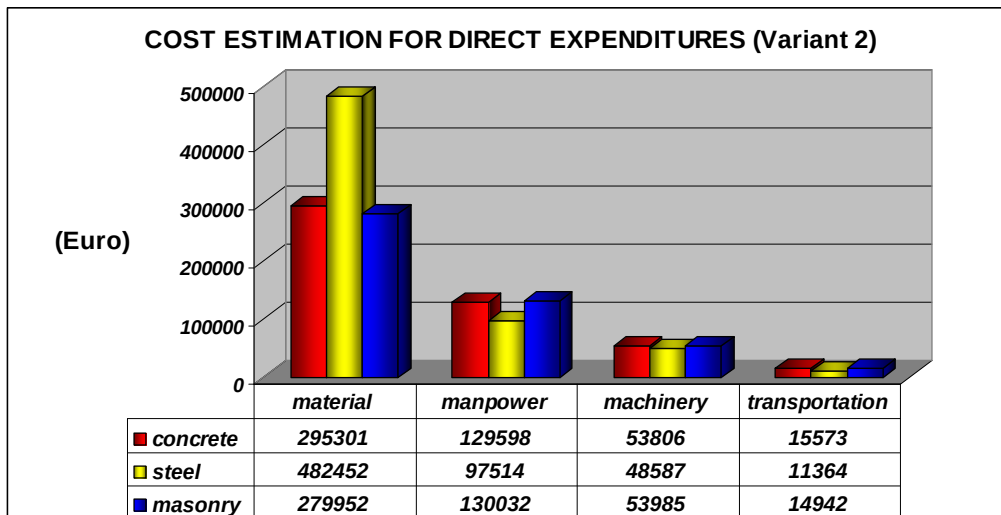


Figure 5: Estimation of the cost for direct expenditures in curtain wall façade solutions

The duration of execution works was estimated using Metra Potential Method for the planning and organization of construction works. The shortest time period was obtained for the steel structure, while the longest for the reinforced masonry structure. The difference was about two months (61 days), as indicated in table 3.

<i>Structural system</i>	<i>Duration of execution (days)</i>
Reinforced concrete	219
Steel	172
Reinforced masonry	233

Table 3: Duration of execution works in the situation with classic façade solutions

5. CONCLUSIONS

The analysis of the three considered constructive systems shows that the highest cost was obtained for the steel structure, while the smallest one was recorded in case of the masonry structure. The overall cost difference between the steel and masonry structures was up to 27.5% (for classic façade solutions) and up to 12.8% (in case of curtain wall façades). The overall cost of the reinforced concrete structure was over 3% higher than the one of the masonry structure. The higher cost of the steel structure is caused mainly by the cost of material resources (steel and materials used to ensure the fire protection of the steel structure).

The greatest amount of manpower on the building site was generated by the building process of the masonry structure, while the smallest one could be observed in case of the steel structure. The difference was about 33%.

The costs of manpower, tools/machinery and transportation were quite in the same range for the masonry and reinforced concrete structure (the cost differences were smaller than 1.5%).

Among the analyzed constructive solutions, the building process of the steel structure leads to the smallest costs regarding manpower, tools/machinery and transportation. For the steel structure the cost of machinery was about 11% smaller than in case of the masonry structure and the transportation cost was about 37% smaller than the one for the reinforced concrete structure. This can be explained on one hand by the fact, that for steel structures, most of the tooling and machining amount of work is performed in specialized workshops and factories and

on the other hand by the fact, that in case of masonry and reinforced concrete structures, large quantities of materials have to be brought in and transported on the building site.

The shortest duration of execution works was obtained for the steel structure, using Metra Potential Method for the planning and organization of construction works. Using the same method, the duration of execution compared to the steel structure was over 27% larger for the reinforced concrete structure and up to 35% greater for the masonry structure.

REFERENCES

- [1] INCERC. (2001) *Specification for working quantities for earth moving works "Ts"*, volume 1, pp. 37, 141, and 237.
- [2] INCERC. (2001) *Specification for working quantities for earth moving works "Ts"*, volume 2, pp. 33.
- [3] INCERC. (2001) *Specification for working quantities for the construction of industrial, agrozootehnical, civil and social-cultural buildings "C"*, volume 1, pp. 15, 69, 138, 184.
- [4] INCERC. (2001) *Specification for working quantities for the construction of industrial, agrozootehnical, civil and social-cultural buildings "C"*, volume 2, pp. 15, 73, 134, 152, 238, 301.
- [5] National Institute of Statistics (2015) *Price statistical bulletin*, INS, Bucharest, Romania, pp.74.
- [6] Lazăr, M. (2003) *The structure of price evolution for the building of construction objectives*, Editura URBAN-INCERC, Bucharest, Romania, pp. 84.
- [7] Stoian, M., (2011) *Economic efficiency in the construction company*, Conspress Editor, Bucharest, Romania, pp. 105-106.

THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB QUALITY AND WELL-BEING

Renata Kundi¹⁷³

Ulas Akkucuk¹⁷⁴

Aykut Kundi¹⁷⁵

Abstract: *This study investigates how job quality affects well-being with representative samples from Turkey and Poland. Measures of job quality and well-being are obtained by applying questionnaires from well-known scales in the literature. Data were collected from a sample of 147 employees based on a convenience sample from Turkey and Poland. Questionnaires were carried out in a wide variety of different companies such as IT companies, banks, automotive companies, textile companies and others. The results suggest that job quality is related to employee well-being with a statistically significant correlation. Well-being is also a needed determinant for organizational performance and employee engagement. This study confirms the relationship between job quality and well-being.*

Key words: *Job Quality, Well Being, Organizational Performance, Employee Engagement*

1. INTRODUCTION

People spend most of their time at work. Working life has become the most influential part of individual well-being. It has been noted that changes of economic liberalization and technology development have led to changes in work organization such as technology diffusion, work intensification and prolonged work hours [1]. In this situation, a very important thing for employers is to examine the work environment and its effects on employees' as well organizational needs. Nevertheless, there have been very few empirical studies that are explicitly aimed at investigating the role of location with regards to well-being and job quality. There are many studies about impact of job quality on employee attitudes and performance, but not much on employee well-being. Therefore, in this paper we pay special attention to the relationship between job quality and well-being, which actually increases an organization's productivity and profitability [1]. Our aim in the present study is to test relationship between job quality and well-being in two countries which have different work environments namely Turkey and Poland.

2. EMPLOYEE WELL-BEING

Nowadays well-being is an important issue in the management literature. It consists of job satisfaction, workplace happiness, employee commitment and engagement. Well-being is closely related to positive emotions and overall life satisfaction. Well-being is a complex subject but at the simplest level is about personal happiness. "An individual's well-being state consists of various elements such as: autonomy, environmental mastery, positive relationships with others, purpose in life, realization of potential and self-acceptance" [1]. There are some factors that matters to well-being, such as death of a spouse, divorce, and unemployment. Some factors such as age, health or number of friends have small impact on well-being [2].

¹⁷³ University of Yalova, Yalova

¹⁷⁴ Bogazici University, Istanbul, Turkey

¹⁷⁵ Uludag University, Bursa, Turkey

In this study we are looking for the relationship between well-being and job satisfaction. According to [3], the following job aspects are associated with well-being at work: opportunity for skill use, opportunity for personal control, external demands of the job, availability of money, variety, supportive supervision, environmental clarity, physical security, opportunity for interpersonal contact, valued social position. The question "Why employers are interested in the well-being of employees?" has been asked by researchers. To answer that question we should find the connection between well-being and work. Well-being is not only related to individuals. It is also a very important issue for employers [1]. It was noted that job quality has an important connection to the quality of working life, and there is also a link with well-being and happiness [4].

According to Han and Kim two factors affecting workers' attitudes toward their jobs namely working conditions and job content [5]. On the other hand it has been noted that well-being shows employees' attitudes toward their job [1]. It is very beneficial for employers, because sickness absenteeism of employee and turnover are reduced. Employee morale is improved as well their productivity.

3. JOB QUALITY

There are many terms in which quality of a job can be evaluated (e.g. entitlements, working condition, the security of a job or pay). Compared to bad jobs good jobs are usually well-paid, work under safe and comfortable conditions as well as have the expectation of job continuity [4]. Job quality is an issue that includes all workers "from the high to the low paid, from permanent workers to those workers who are employed outside of standard working arrangements, and to those people who have temporary contracts and part-time work" [4]. It is also stated that "Job quality is constructed from individual and collective experience; it is not jobs that are being discussed and evaluated but the experiences of employees who perform those jobs and how they rate those jobs in terms of their own experience and expectations, the standards of the community and what they see from the experiences of other workers" [4].

We should first talk about economic perspective that highlights pay and tenure which consists of two approaches. The first one is the sociology approach that highlights the experience and well-being of the job and the second one is the psychological approach that highlights job satisfaction. The literature also mentions proxies for job quality. One of them is job satisfaction which can also contribute to well-being [6]. "Workers can be surveyed about their satisfaction with different aspects of a job, including autonomy, promotion opportunities, pay and non-wage benefits" [4]. The other proxy is job security which is important in having an effect on job quality. Some authors argue that job quality is more than job satisfaction and job security. They refer to two factors namely the subjective and objective factors [4]. The subjectivist approach

Renata Kundi was born in Poland in 1988. She studied Mathematics at Gdansk University of Technology in Gdansk/Poland. In



January 2011 she became an Engineer at Faculty of Applied Physics and Mathematics. In 2011 she studied for one year Mathematical Modeling in Engineering at University of l'Aquila in Italy. In July 2013 she has been awarded the master of science degree in Mathematics at the Gdansk University of Technology. In August 2014 she has started studying at Yalova University in Turkey at Faculty of Economy and Management. She currently works for Standart Kalip in Bursa/Turkey responsible for sales and marketing specialized in foreign and domestic trade.

focuses on an employee's subjective evaluation of his/her job, most important being the pay or compensation for one's contribution, the objectivist approach examines the objective job features as the determinant of employee's experiences at work [1].

A very important element of the job quality is 'competency' - the knowledge, skills and experience of employees. The second aspect is the 'influence' one has on his/her job. It motivates individuals to perform better at work. Another aspect is 'effort'. Job effort results in stress conditions and contributes to another element of job quality which is 'life balance'. A very important attribute of job quality is personal and professional opportunity for development [1]. Job quality can be defined as the job characteristics that signify an individual's influence over one's own job, utilizes one's competencies, poses reasonable mental demands, provide employees a balance between family and social commitments, and opportunities for professional development.

4. RESEARCH METHODOLOGY AND SAMPLE

The first three parts have presented the review of the literature on well-being and job quality.

In this section we explain how we collected data on a wide range of variables covering most aspects of life, including well-being and job quality. The self-administrated questionnaire served as a measurements instrument. The questionnaire was sent to the participants of the study as an online survey in order to effectively reach the answers. The use of an online survey in the academic research is considered to be acceptable due to its relative ease in obtaining more sincere answers [5].

Burgess and Connell distinguish the description of a job, the context of the job, the reward system that is attached to the job and the social conditions of the job [4]. Job quality description includes such factors as hours of work, tasks, duties, the entry requirements as well responsibilities of the job. The context of the job reflect the physical working conditions, location, systems of management, the type of industry and the organization of work in which the job takes place. The reward system covers career development, pay and non-wage benefits. Relationship with co-workers and managers is included in the social conditions of the job. Four fundamental approaches are established in measuring job quality:

1. The minimum standards checklist – does the job satisfy certain minimum conditions this is in keeping with the decent work agenda of the ILO (International
2. Labor Office) – usually in terms of rewards and social conditions of work.

Ulas Akkucuk is an Associate Professor of Quantitative Methods at Bogazici University Department of Management, Istanbul-Turkey. Dr. Akkucuk has a BS in Industrial Engineering from Bilkent University (1997), an MBA from Bogazici University (2000) and a PhD in Management Science and Information Systems from Rutgers University (2004). He has taught Statistics, CRM & Data Mining, and Global Aspects of Management courses, among others, at both graduate and undergraduate levels. He is associate editor and editorial board member of *International Journal of Research in Business and Social Science (IJRBS)* and has been an ad hoc reviewer for journals such as *Journal of Multivariate Analysis*, *Bogazici Journal* and *International Journal of Business Economics and Management*. He has edited two books titled "Developing Sustainable Value in Marketing Finance and Economics" and "Handbook of Research on Waste Management Techniques for Sustainability" which were published by IGI Global in 2014 and 2015 respectively.



3. The job attributes – here we can consider objective factors such as pay, non-wage conditions, training, safety conditions, hours – these usually take in all aspects of a job.
4. The perceptions of the job – this is largely in terms of job satisfaction and job security.
5. The composite measures that combine job attributes and/or perceptions.
6. Some argue that job quality should not be measured by job satisfaction, but it can be useful to understand the quality of working life. Job quality should be defined in terms of the capabilities that workers have to meet a broad range of work-related needs, facilitating their ongoing development as freely creative beings [7]. Because determining work quality is a subjective proposition [8] employees in this study were asked to respond to five statements about their perceptions of job quality using a five point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). The measurement includes items such as "The work I do now is better than when I started here", "I sacrifice work quality to get the job finished" (reverse coded). The other three questions were taken from General Social Survey 2010 SECTION D Quality of Work life Module NIOSH. "The safety and health conditions where I work are good", "At the place where I work, I am treated with respect", "Workers need strong trade unions to protect their interests".

Aykut Kundi was born in Turkey in 1988. He graduated from the mechanical engineering department at Uludag University. In 2014 he started pursuing a Master's degree in Production Engineering at Uludag University.



Aykut Kundi has worked at the R&D department as vehicle Integration Responsible for three years at Fiat Automobile Factory-Tofas/Bursa. He has been working for FCA Automotive Company responsible for chassis diagnosis at the quality department in Bursa, Turkey since March 2016.

Despite enormous number of theories and ways of measuring well-being we can measure it by survey questions about feelings and thoughts. The participants answered to questions regarding the way they had been feeling over last two weeks. For each question they selected the number next to the answer that best suits the way they had felt [9]. In this study subjective well-being was measured by responses to the eleven questions (see Table 1). The questionnaire included The Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS) and WHO Well-being index. Where participants indicated for each of the statements which is closest to how they had been feeling over the last two weeks using scale ranging from 1 (none of the time) to 5 (all of the time).

Questionnaire/Responses	1	2	3	4	5
1. I have been feeling optimistic about the future	None of the time	Rarely	Some of the time	Often	All of the time
2. I have been feeling useful	None of the time	Rarely	Some of the time	Often	All of the time
3. I have been feeling relaxed	None of the time	Rarely	Some of the time	Often	All of the time
4. I have been dealing with problems well	None of the time	Rarely	Some of the time	Often	All of the time
5. I have been thinking clearly	None of the time	Rarely	Some of the time	Often	All of the time

6. I have been feeling close to other people	None of the time	Rarely	Some of the time	Often	All of the time
7. I have been able to make up my mind about things	None of the time	Rarely	Some of the time	Often	All of the time
8. I have felt calm and relaxed	None of the time	Rarely	Some of the time	Often	All of the time
9. I have felt active and vigorous	None of the time	Rarely	Some of the time	Often	All of the time
10. I woke up feeling fresh and rested	None of the time	Rarely	Some of the time	Often	All of the time
11. My daily life has been filled with things that interest me	None of the time	Rarely	Some of the time	Often	All of the time

Table 1: Measuring Subjective Well-Being in Turkey and Poland**Source:** WEMWBS and WHO Well-being index.

The data were collected through a survey carried out among Polish and Turkish employees. The study used a sample composed of 46 responses from Poland and 101 responses from Turkey. Their socio-demographic characteristics are presented in Table 2 and 3. Among those 147 participants, there were 72 females (49%) and 75 males (51%). About 25.9% (38) of the respondents were between 18 and 25 years old, 62.6% of the sample (92) ranged between 26 and 35, and 11.5% (17) of the respondents were 36 or older. About 7.5% (11) of the respondents were working between 0 and 9 hours per week, 2.7% (4) individuals were working between 10 and 20 hours, the hours of 6.1% of the sample (9) ranged between 20 and 30, 20.4% (30) were working between 30 and 40 hours, most of the employees 49.7% (73) were working between 41 and 50 hours per week, and 13.6% (20) of a sample worked more than 51 hours per week. Most of the respondents 76.9% (113) were working full time, 8.8% (13) were working part time, 8.2% (12) were doing internships, 6.1% (9) volunteering and other. About 53.7% (79) of the respondents were working in big company, 16.3% (24) in medium sized, and 29.9% (44) in small company. To obtain better results questionnaires were carried out in many different companies such as IT companies, banks, car companies, textile companies and others.

The collected data demonstrate a slight over-representation of the individuals from the younger age group. This can be explained by the fact that the survey was distributed by emails, as well as social networking websites. Furthermore younger populations tend to be more engaged in the activities in social media. As [5] noted online surveys are becoming more acceptable in the academic research due to the possibility to obtain more sincere answers. Anonymity and explanation that there were no right or wrong answers to the questionnaire were given to participants. The items of the survey instrument were sent in the original language of English.

Demographic Characteristics	Frequency	% sample
Nationality		
Turkish	101	68.7
Polish	46	31.3
Gender		
Female	72	49.0
Male	75	51.0
Age		
18-25	38	25.9

26-35	92	62.6
36-45	12	8.2
46-55	3	2.0
56 and more	2	1.4
Total work experience		
1-10	115	78.2
11-20	24	16.3
21-30	5	3.4
31 and more	3	2.0
Tenure in the current organization		
1-3	110	74.8
4-9	29	19.7
10-19	5	3.4
20-25	2	1.4
26 and more	1	0.7

Table 2: The Socio-Demographic Characteristics of the Sample

Demographic Characteristics	Frequency	% sample
Scope for work hours per week		
0 – 9	11	7.5
10 – 20	4	2.7
21 – 30	9	6.1
31 – 40	30	20.4
41 – 50	73	49.7
51 – 60	15	10.2
More than 61	5	3.4
What do you do at the moment?		
Working full time	113	76.9
Working part time	13	8.8
Internship	12	8.2
Volunteering	8	5.4
Other	1	0.7
Size of the company		
Big	79	53.7
Medium	24	16.3
Small	44	29.9
Type of the company		
IT Company	8	5.4
Bank	9	6.1
Automotive	59	40.1
Textile	7	4.8
Insurance	4	2.7
Marketing	6	4.1
Food	5	3.4
Mass Media	2	1.4
Telecommunication	2	1.4
Energy	2	1.4

Agriculture	3	2.0
Education/University/School	10	6.8
Other	30	20.4

Table 3: The Socio-Demographic Characteristics of the Sample

The next step, after the data were collected, was to analyze them with the statistical software SPSS 21.0. The data were submitted to the following analyses: factor analysis, reliability, and correlation analyses. The factor analysis was performed in order to see the data in a clearer way and to better interpret them. As a result of factor analysis, six variables have been eliminated (I have been feeling useful, I have been dealing with problems well, I have been feeling close to other people, I have been able to make up my mind about things, I sacrifice work quality to get the job finished, Workers need strong trade unions to protect their interests). The reliability of the well-being factor was equal to Cronbach's coefficient alpha $\alpha=0.855$. Table 4 shows all of the variables from this construct together with the scores. The reliability of the job quality factor was equal to Cronbach's coefficient alpha $\alpha=0.590$. Table 5 shows all of the variables from this construct together with the scores.

Factor	Item	
Well-being	I have been feeling optimistic about the future	.527
	I have been feeling relaxed	.697
	I have been thinking clearly	.615
	I have felt calm and relaxed	.815
	I have felt active and vigorous	.801
	I woke up feeling fresh and rested	.830
	My daily life has been filled with things that interest me	.579
Cronbach Reliability		0.855

Table 4: Rotated Component Matrix (Varimax Method) for the Factor Well-being

Factor	Item	
Job Quality	The work I do now is better than when I started here.	.704
	The safety and health conditions where I work are good	.765
	At the place where I work, I am treated with respect.	.620
Cronbach Reliability		0.590

Table 5: Rotated Component Matrix (Varimax Method) for the Factor Job Quality

5. FINDINGS AND DISCUSSION

Our research question was mainly concerned about job quality's correlation with well-being. We found that there is positive and significant relationship between job quality and well-being at the level $p < 0.01$ (see Table 6). It has been found that the existence of significant relationships between the variables and its high levels of internal consistency coefficients explain the sufficiency for path analysis examining both the measurement as well as structural relationship between these variables.

		Well-being	Job Quality
Well-being	Pearson Correlation	1	.504**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	147	147
Job Quality	Pearson Correlation	.504**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	147	147

Table 6: Correlations

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

It has been noted that job quality is an important predictor of employee well-being as well employee well-being is mediator between job quality and employee outcomes. Improvements in job quality can enhance employee well-being and on the other hand job quality improvements can enhance organizational performance [4]. Some variables are significantly associated with perceiving quality of job. They are gender, company type, income level, average work hours and total work [1]. On the other hand it has been proved that living more than five years in current address has a positive significant effect on well-being [9].

Quality of job is important in many work situations. Therefore, it is asserted that the quality of job is especially important in a high and demanding work situation as in the knowledge work environment. These results suggest that it is important for managers to focus on the job quality as well as other individual and organizational level factors as it affects employee attitude and performance [1]. It has been asserted that job quality is an important determinant for the well-being of individuals, families and their economic certainty. Furthermore poor quality of jobs, economic uncertainty, increasing competitiveness, negative work culture and poor workplace organization, can interact to produce poor well-being.

Nowadays major problems in the workplaces are demands. Employees feel that they have to work very hard in order not to lose their jobs. It especially entails long working hours. This study confirms that job quality is significantly related to employee well-being and well-being is needed determinant for organizational performance and engagement. There is a significant relation between job quality and well-being. Our results are in line with hypothesis. Furthermore employees in a well-being state perceive their work environment as positive as well engage and perform better. Measuring employee well-being can help managers in an organization to receive good job quality.

REFERENCES

- [1] Sivapragasam, P., Raya, R.P., (2014), *Exploring the Link between Job Quality and Employee Well-being: An Empirical Study*, Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation, 10(4) pp. 267–277.
- [2] Lucas, R.E., (2007), *Adaptation and the Set-Point Model of Subjective Well-Being. Does Happiness Change After Major Life Events?*, Current Directions in Psychological Science, 16(2) pp. 75-79.
- [3] Warr, P., (2007), *Work, Happiness and Unhappiness*, New York: Routledge.
- [4] Burgess, J., Connell, J., (2008), *Introduction to special issue*, The International Journal of Human Resource Management, 19(3) pp. 407-418.

- [5] Han, H., Kim, W., (2009), *Outcomes of relational benefits: Restaurant customers' perspective*, Journal of Travel & Tourism Marketing, 26(8) pp. 820-835.
- [6] Riipinen, M., (2010), *The Relationship Between Job Involvement and Well-Being*, The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied, 131(1) pp. 81-89
- [7] Brown, A. et al. (2012), *Not all that it might seem: why job satisfaction is worth studying despite it being a poor summary measure of job quality*, Work, employment and society, 26(6) pp. 1007–1018.
- [8] Reinardy, S., (2014), *Autonomy and Perceptions of Work Quality*, Journalism Practice, 8(6) pp. 855-870.
- [9] Ballas, D., Tranmer, M., (2012) *Happy People or Happy Places? A Multilevel Modeling Approach to the Analysis of Happiness and Well-Being*, International Regional Science Review, 35(1) pp. 70-102.

MANAGERJI IN UPORABA KOMUNIKACIJSKIH KANALOV: STRATEŠKO KOMUNICIRANJE ZNOTRAJ ORGANIZACIJE

MANAGERS AND USE OF COMMUNICATION CHANNELS: STRATEGIC INTERNAL COMMUNICATION

Karmen Erjavec¹⁷⁶

Sadržaj: Ta študija obravnava učinkovitost različnih komunikacijskih kanalov v organizacijah. Transformacijski managerji najpogosteje uporabljajo medosebno komunikacijo za komuniciranje z zaposlenimi. Zaposleni najraje prejema informacije od vodstva organizacije o odločitvah, politiki, dogodkih in spremembah prek e-pošte, sledijo skupni sestanki zaposlenih in medosebno komuniciranje z managerji.

Ključne reči: notranja komunikacija v organizaciji, managerji, komunikacijski kanali

Abstract: The study examines the effectiveness of various internal communication channels used by companies. Transformational managers most often use face-to-face channels to communicate with followers. Employees mostly prefer emails to receive information from the company regarding new decisions, policies, events, or changes, followed by general employee meetings and interpersonal communication with managers.

Key words: internal communication, manager, communication channels

1. UVOD

Za organizacije so danes zaposleni eden od najpomembnejših strateških elementov [1]. Na eni strani so proizvodnja sila organizacije, ki neposredno prispeva k organizacijski uspešnosti, na drugi strani pa so ambasadorji in promotorji blagovnih znamk na spletu in izven spleta. Zato lahko dober odnos med zaposlenim in organizacijo ne le poveča produktivnost zaposlenega, temveč pomaga oblikovati kritično in stroškovno učinkovito delovno silo, ki vzpostavlja in ohranja kakovostne odnose z zunanjimi deležniki in ščiti nevidno organizacijsko premoženje, kot je ugled [2].

Strokovnjaki za stike z javnostjo in komunikacijsko upravljanje trdijo, da je simetrična komunikacija najbolj učinkovita komunikacijska strategija za dobre odnose med zaposlenimi [1],[3]–[5]. Vodstvo na različnih organizacijskih ravneh neposredno ali posredno določa organizacijsko kulturo, klimo in komunikacijo [6]. Različni stili vodenja, ki zagovarjajo različne stile in komunikacijske kanale za vplivanje na zaposlene, oblikujejo komunikacijske sisteme neke organizacije [7]. Na primer, transformacijsko vodenje, ki je zelo pogosto obravnavano v zadnjem času, je zlasti učinkovit stil vodenja [8], saj spodbuja interaktivno, skrbno, vizionarsko, inspirativno in opolnomočitevno komunikacijo [9]. Sodobno komunikacijo v organizaciji določa nova informacijska in komunikacijska tehnologij (npr. poslovne Facebook strani, Twitter, instant messenger, YouTube), ki je preoblikovala

¹⁷⁶ Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto, Na Loko 2, 8000 Novo mesto, Slovenija

organizacijsko komuniciranje in učinkovitost komunikacijskih kanalov. Kakšna je učinkovita komunikacija v organizaciji v kontekstu uporabe sodobnih informacijskih in komunikacijskih tehnologij? Na to vprašanje bo skušal odgovoriti ta prispevek.

2. TRANSFORMACIJSKO VODENJE, SIMETRIČNA KOMUNIKACIJA IN KOMUNIKACIJSKI KANALI

Vodenje se v glavnem izvaja prek komunikacije [10]. Managerji na različnih organizacijskih ravneh vplivajo na transmisijo sporočil od vodstva do zaposlenih in prenos mnenj zaposlenih do najvišjega vodstva [7], [11]. Komunikacijske kompetence, kakovost, stili in komunikacijski kanali vodij vplivajo na stališča in obnašanja zaposlenih [12]–[13].

De Vries, Bakker-Pieper in Oostenveld [14] so proučevali odnos med vodenjem in komunikacijskimi stili voditeljev in ugotovili, da so k ljudem usmerjeni (transformacijski stil) vodje na splošno bolj komunikativni kot k nalogi usmerjeni (tj. transakcijski stil) vodje. Bass in Avolio [15] opredeljujeta transformacijsko vodenje kot način vodenja, ki motivira zaposlene s sklicevanjem na potrebe višjega reda in preseganje lastnih interesov zavoljo skupine ali organizacije. Ta oblika vodenja vključuje oblikovanje čustvene navezanosti med voditelji in zaposlenimi. Jin [16] je ugotovil, da transformacijsko vodenje vključuje »empatijo, sočutje, občutljivost, gradnjo odnosov in inovacijo«. Transformacijski vodje si resnično želijo, da se zaposleni dobro počutijo, negujejo zaupanje zaposlenih in spodbujajo razvoj posameznika. V ta namen pogosto sodelujejo v tesnih interakcijah z zaposlenimi, da razumejo in na najboljši način naslavlajo njihove potrebe. Pripravljeni so deliti moč in prenesti pomembne odločitve na organ, v katerega so vključeni tudi ostali zaposleni [17]. Transformacijsko vodenje močno poudarja poslušanje, odprtost, povratne informacije, sodelovanje in odnos, ki so ključne lastnosti simetričnega komuniciranja. Takšni voditelji tudi redno komunicirajo z zaposlenimi. Tako je transformacijsko vodenje pomembna pot do simetričnega komuniciranja v organizaciji, saj so transformacijski vodje odprti za različna mnenja in vabijo zaposlene, da sodelujejo v procesu odločanja [18].

Prof. dr. **Karmen Erjavec** je prodekanica za znanstveno raziskovalno dejavnost na Fakulteti za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto, kjer predava poslovno



komuniciranje, predavateljica komuniciranja na Fakulteti za poslovne in upravne vede Novo mesto ter komuniciranja v zdravstveni negi na Fakulteti za zdravstvene vede Novo mesto.

Leta 1997 je doktorirala na Univerzi v Salzburgu (Avstrija) na temo novinarstva na prelomu tisočletja.

Je avtorica številnih monografij in znanstvenih člankov na področju medijskega in poslovnega komuniciranja. Skupaj z dr. Smiljo Amon je leta 2011 izdala monografijo z naslovom »Slovensko časopisno izročilo«. Skupaj z dr. Suzano Žilič Fišer je napisala članek z naslovom »Aging adults about online dating: 'I am back on the relationship market!'», ki je bil letos objavljen v *Polish Sociological Review* (2016). Leta 2015 je bil v reviji *The international journal of cultural policy* objavljen članek z naslovom "The political impact of the European Capital of Culture: 'Maribor 2012 gave us the power to change the regime'". Istega leta je skupaj z dr. Emilom Erjavcem napisala članek *Greening the CAP - just a fashionable justification?: a discourse analysis of the 2014-2020 CAP reform documents*, ki je objavljen v *Food Policy* (2015). Leta 2014 je napisala članek z naslovom "Raba interneta med starimi prebivalci Slovenije, ki je bil objavljen v reviji *Annales, Series historia et sociologia*. Istega leta je v reviji *Javnost/The Public* objavila članek »Med politično propagando in verodostojnejšim poročanjem: slovenski novinarji in občinstva o uporabah Twitterja« (<http://javnost-thepublic.org/issue/2014/5/>).

Poleg raziskovalnega dela se aktivno ukvarja s pridobivanje nacionalni in evropskih razvojnih in znanstvenih raziskav.

Men [19] je tudi empirično dokazala, da so zaposleni najbolj zadovoljni s transformacijskimi vodji, ki za komuniciranje z zaposlenimi najpogosteje uporabljajo informacijske kanale, kot sta medosebna komunikacija in telefoni, saj spodbujajo dvosmerno komunikacijo. Medosebna komunikacija med vodjem in zaposlenim, poslovni razgovori in telefonska komunikacija spodbujajo takojšnjo povratno informacijo ter promovirajo simetrično komunikacijo v organizaciji. To kaže na pomembnost uporabe dvosmernih komunikacijskih kanalov za simetrično komunikacijo.

Asertivna komunikacija le v manjši meri vpliva na dobre odnose med vodjo in zaposlenimi v organizaciji. Raziskava Menove [20] je pokazala, da vodje, ki so agresivni, močni in dominantni ter osredotočeni na vidike delovnih nalog v svojem sporočilu, lahko pridobijo predvsem zaupanje svojih zaposlenih kot samozavestni in močnih vodje, kar poveča zaupanje zaposlenih in lojalnost do organizacije.

Zaznana komunikacijska kakovost močno vpliva na odnos zaposlenih do organizacije. Zaposleni, ki delajo z vodji, ki so boljši komunikatorji, tudi bolj zaupajo organizaciji, so bolj opolnomočeni, lojalni in zadovoljni z organizacijo. Ta ugotovitev je v skladu z ugotovitvami predhodnih raziskav, da je zadovoljstvo s komunikacijo pozitivno povezano z izmenjavo informacij med vodjo in zaposlenimi ter in stališči zaposlenih [21].

3. TRANSFORMACIJSKO VODENJE, KOMUNIKACIJSKI KANALI IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Men [19] je ugotovila, da izbor komunikacijski kanalov s strani vodje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Zaposleni so bolj zadovoljni z organizacijami, kjer vodje uporabljajo medosebno komunikacijo, in manj računalniško posredovano komunikacijo, kot je e-pošta. Medosebna komunikacija omogoča neverbalno komunikacijo in takojšnjo povratno informacijo ter kaže na pripravljenost, da vodja posluša zaposlene. Ko imajo zaposleni možnost, da povedo na glas svoje mnenje in imajo občutek, da se jih posluša, so bolj zadovoljni z odnosi v organizaciji.

4. KOMUNIKACIJSKI KANALI ORGANIZACIJE

Nova informacijska in komunikacijska tehnologija je v zadnjem desetletju bistveno spremenila pokrajino komuniciranja v organizaciji. Digitalne platforme, kot so intranet, blogi, e-oglasne deske, instant messages in družbena omrežja, se uporabljajo v vedno več organizacijah [19], [22]. Čeprav so ti kanali omejeni v primerjavi z medosebno komunikacijo, novi medijski kanali z naprednimi funkcijami (npr. spletne kamere, vgrajeni avdio ali video, komentiranje, delitev funkcij in spletni pogovori) omogočajo kompleksno distribucijo informacij. Poleg tega družbena omrežja z dvosmernimi, interaktivnimi/dialoškimi, skupinskimi in osebnimi značilnostmi omogočajo vodjem, da pozorno prisluhnejo zaposlenim, odgovorijo pravočasno in na ustrezen način ter tako olajšajo komunikacijo. Tako se lahko hierarhična razdalja skrajša in moč zmanjša. Komunikacija vodij prek družbenih omrežij pomaga organizaciji dati osebni obraz in omogoča zaposlenim, da enostavno komunicirajo z vodjem.

Raziskave kažejo [19], da danes zaposleni želijo sprejemati informacije od vodstva organizacije o novih odločitvah, politiki, dogajanju in spremembah prek e-pošte in raznolikih medosebnih kanalov, kot so osebni pogovori z vodjem, sestanki in druga osebna srečanja zaposlenih. Zaposleni ne marajo tiskanih kanalov, kot so brošure, poročila, memorandumi itd. Če so pred desetimi leti zaposleni še najraje prejeli tiskane organizacijske novice [23], je tehnološki razvoj spodbudil, da je e-pošta postala nepogrešljiv komunikacijski kanal zaposlenih. To

pomeni, da se uporaba medijev v organizacijskem kontekstu spreminja. Danes na površje prihajajo družbena omrežja, ki so se na drugih področjih življenja že prebila kot ključni komunikacijski kanal. Tako je Men [11] v novejši študiji ugotovila, da komuniciranje vodij na družbenih omrežjih pri zaposlenih spodbuja razvoj občutka, da so vodje odzivni, resni, prijazni, angažirani, razumevajoči in pripravljeni poslušati. Zaposleni takšne vodje ocenjujejo kot kakovostne in naklonjene zaposlenim. Navdušenost nad vodji, ki komunicirajo prek družbenih omrežij, lahko razložimo z dejstvom, da je komunikacija prek družbenih omrežij odnosnostna, interaktivna in osebna ter je nekakšna kompenzacija za medosebno komunikacijo. Družbena omrežja spodbujajo dialog med vodji in zaposlenimi, zmanjšujejo distanco, spodbujajo zaposlene, da komunicirajo in promovirajo dvosmerno komunikacijo in opolnomočenje.

Holmin in Safarova [24] sta ugotovili, da najvišja raven managementa z zainteresiranimi stranmi najraje komunicira na medosebni ravni zaradi kompleksnosti tem in velike potrebe po povratni informaciji. Srednji management daje prednost e-pošti, saj ga medosebna komunikacija zaradi nenehnega prekinjanja ovira pri delu, na e-pošto pa lahko odgovori kasneje. Najnižji management, ki pa neposredno dela s potrošniki, ima najraje medosebni pristop zaradi časovne omejitve.

5. SKLEP

Notranja komunikacija je ključnega pomena za učinkovitost in uspeh organizacije. Razumevanje komunikacijskih potreb zaposlenih in izbor najbolj učinkovitega komuniciranja managerjev je pomemben za uspeh organizacije. Transformacijsko vodenje bi morali obravnavati kot novo značilnost odličnih notranjih odnosov v organizaciji, ker temelji na simetrični komunikaciji znotraj organizacije in spodbuja dobre odnose med zaposlenimi. Managerji bi naj uporabljali medosebno komunikacijo in družbena omrežja za komunikacijo z zaposlenimi. Za organizacijsko komuniciranje pa se priporoča uporaba e-pošte.

Na splošno naj bi managerji komunicirali odzivno, toplo, prijazno, empatično, iskreno in na zainteresirani način, da pokažejo svojo skrb za zaposlene, odprtost in pripravljenost za poslušanje, čeprav se od njih pričakuje, da prevladujoče komunicirajo na samozavesten, prepričljiv in dominanten način. Zato je poleg usposabljanja o komunikaciji, potrebno tudi usposabljanje managerjev o tem, kaj (vsebina), kako (kanali) in kdaj (čas) komunicirati z zaposlenimi. Managerji morajo imeti na razpolago široko paleto komunikacijskih orodij, tj. od tradicionalnih orodij, kot so medosebno komuniciranje, tiskane publikacije, e-pošta in telefoni, do novih tehnoloških orodij, kot so blogi, intranet, družbena omrežja in video-/telekonference [20]. Morali bi biti odprti za sprejemanje sprememb, prisotni na družbenih omrežjih in osebno komunicirati s svojimi zaposlenimi prek družbenih omrežij in izven spleta. Takšno komuniciranje olajša razvoj simetrične komunikacije, ki sčasoma prispeva k učinkovitosti organizacije.

LITERATURA

- [1] Kim, J., Rhee, Y. (2011) Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23, pp. 243-268.
- [2] Berger, B. (2008) *Employee/organizational communications*, Institute for Public Relations, <http://www.instituteforpr.org/topics/employeeorganizational-communications/>

- [3] Jo, S., Shim, S. (2005) Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relations Review*, 31, pp. 277-280.
- [4] Grunig, L. A., Grunig, J. E., Dozier, D. (2002) *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, pp. 19-23.
- [5] Smidts, A., Pruyn, A. T. H., van Riel, C. B. M. (2001) The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *The Academy of Management Journal*, 49, pp. 1051-1062.
- [6] Yukl, G. (2006) *Leadership in organizations*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, pp. 79-90.
- [7] Whitworth, B. (2011) Internal communication. In T. Gillis (ed.), *The IABC handbook of organizational communication* (pp. 195-206), Jossey-Bass.
- [8] Knippenberg, D. V., Sitkin, S. B. (2013) A critical assessment of charismatic transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7, pp. 1-60.
- [9] Hackman, M. Z., Johnson, C. E. (2004) *Leadership: A communication perspective*. Long Grove, IL, Waveland, pp. 19-27.
- [10] Holladay, S. J., Coombs, W. T. (1993) Communication visions: An exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Management Communication Quarterly*, 6, pp. 405-427.
- [11] Men, L. R. (2011) Exploring the impact of employee empowerment on organization employee relationship. *Public Relations Review*, 37, pp. 435-437.
- [12] Shaffer, J. (2000) *The leadership solution*. New York, NY, McGraw-Hill, pp.98-99.
- [13] Snyder, R. A., Morris, J. H. (1984) Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 461-465.
- [14] De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A. Oostenveld, W. (2010) Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business Psychology*, 25, pp. 367-380.
- [15] Bass, B. M., Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for Multifactor Leadership Questionnaire*. Menlo Park, CA, Mind Garden, pp. 2-9.
- [16] Jin, Y. (2010) Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: National survey of public relations leaders. *Journal of Public Relations Research*, 22, pp. 159-181.
- [17] Men, L. R., Nizov, D. W. (2013) The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17, pp. 171-192.
- [18] Hackman, M. Z., Johnson, C. E. (2004) *Leadership: A communication perspective*. Long Grove, IL, Waveland, pp. 29-35.
- [19] Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication. *Management Communication Quarterly*, 28, pp. 264-284.
- [20] Men, L. R. (2014) Strategic employee communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28, pp. 264-284.
- [21] Mueller, B. H., Lee, J. (2002) Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple contexts. *The Journal of Business Communication*, 39(2), pp. 220-244.
- [22] Crescenzo, S. (2011) Internal employee communications media. In T. Gillis (ed.), *The IABC handbook of organizational communication* (pp. 219-230). San Francisco, CA, Jossey-Bass.

- [23] Byrne, Z. S., LeMay, E. (2006), Different media for organizational communication: Perceptions of quality and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 21, pp. 149-173.
- [24] Holmin, J., Safarova, J. (2015) Appropriateness of Internal Communication Channels: A Stakeholder Approach. Uppsala: Uppsala University Publications, p. 76.

CORRELATION BETWEEN EMPLOYEE MOTIVATION AND STRESS IN KITCHEN SECTOR OF HOSPITALITY FACILITIES IN NOVI SAD

POVEZANOST RADNE MOTIVACIJE I STRESA U KUHINJSKOM SEKTORU UGOSTITELJSKIH OBJEKATA U NOVOM SADU

Milica Rančić¹⁷⁷

Maja Mijatov¹⁷⁸

Lazar Pavić¹⁷⁹

Abstract: *The kitchen is one of the most important parts of each restaurant and it is very important for restaurant managers to take care of the kitchen staff and their motivation. Every employee has unique needs and wants that must be addressed by the employer. The primary goal of this study was to test the ERG theory of human needs in restaurants in Novi Sad. This theory is based on a three-fold conceptualization of human needs: existence, relatedness and growth (E.R.G.). The second part of the research is related to stress, or How do kitchen workers cope with stress? This research shows is there any significant correlation between level of stress reactions and the types of needs that employees want to meet. Human needs as well as their ability to cope with stress greatly affect the business motivation and this research can also confirm that.*

Key words: Motivation, employees, kitchen, hospitality, stress

Sadržaj: *Kuhinja je jedan od najvažnijih delova svakog restorana, stoga je izuzetno važno da menadžeri restorana brinu o zaposlenima u kuhinji i njihovj motivaciji. Glavni cilj ovog rada bio je testiranje ERG teorije ljudske motivacije u restoranima u Novom Sadu. Ova teorija bazirana je na trostepenskom konceptu ljudskih potreba, koji čine: egzistencija, povezanost i rast. Drugi deo rada odnosi se na stres i pruža nam odgovor na pitanje: Na koji način zaposleni u kuhinji podnose stres? Istraživanje takođe daje odgovor na pitanje da li postoji povezanost između nivoa stresa i vrsta potreba koje zaposleni žele da ostvare. Ljudske potrebe kao i ljudska pososbnost da se izbore sa stresom povećavaju radnu motivaciju, što takođe potvrđuju rezultati ovog istraživanja.*

Ključne reči: Motivacija, zaposleni, kuhinja, ugostiteljstvo, stres

1. INTRODUCTION

Employees are the key driving force of any organization who gives endless effort to put a company's decisions into action with a view to achieve the goals of the organization. Employees are regarded as an unsurpassed vital resource of organization, and the issue of employee's motivation has become an indispensable part of the human resource strategy of an organization [1].

¹⁷⁷ Naučni institut za prehrambene tehnologije, Bulevar cara Lazara 1, 21000 Novi Sad

¹⁷⁸ Prirodno-matematički fakultet, Trg Dositelja Obradovića 3, 21000 Novi Sad

¹⁷⁹ Naučni institut za prehrambene tehnologije, Bulevar cara Lazara 1, 21000 Novi Sad

Today it is clear that businesses give importance to factors that increase employee's motivation. As the hospitality industry is mainly focus on hospitality and the hospitality providers are employee of that organization, thus it is the major task for managers and owners to motivate employee for the growth of their business. The purpose of this research is to examine the factor which motivates employees in a hospitality industry. By making the provision of motivational factors managers and supervisors can make employees satisfied which in turn increase the efficiency of employees.

2. LITERATURE REVIEW

In literature there is not enough studies which main aim was to investigate motivation in kitchen sector. The study by Hossain and Hossain [2] attempted to identify key factors and indicators that affect the employee's motivation working at KFC UK ltd and assess their motivation level. Results suggest that there are eleven reasons choose to work at KFC; however, financial benefits such as salary and other fringe benefits do not receive as much of priority as nonfinancial benefits. On the other hand, the study identified six broad categories of motivation factors such as (1) work itself and environment, (2) supervisor relations, (3) company itself and matters, (4) recognition, (5) development and growth and finally (6) pay and benefits. The research reveals that nonfinancial factors have a significantly higher impact on the employee's motivation than the financial factors such as pay and benefits which substantiate the result in relation to reasons choose to work at KFC. Employees at KFC are more motivated by factors relating to the work itself and the environment. Employees at KFC are motivated by needs, preferences and thought processes as well as with expectations.

According to Styles et al. [3], chefs are a profession that is in short supply and a transferrable skill set means that they are a profession known for frequent job hopping, in an industry that is already fitted with a revolving door. Their study used semi-structured interviews to understand the factors that contribute to the turnover of chefs employed in regional Tasmania from the perspective of the employee. The research analysed the factors that influence a chef's turnover intention. This study has contributed to theory about the competing motivations to leave and to stay which influence turnover decisions by indicating that particular employment characteristics can influence both motivations. The research found that the geographical location of the work and the working conditions associated with the occupation created motivations to go and motivations to stay for the chefs in this study.

There is a clear need for increased communication in the kitchen and with management. In particular, it is important that relations are developed to nurture a more supportive environment in and out of the kitchen. Not only will a supportive environment make one feel more valued and want to communicate, it will be a critical step in tackling the problem of bullying and, for

MSc Milica Rančić is a PhD student at Faculty of Sciences, Department of Geography, Tourism and Hotel Management (University of Novi Sad). In 2011 she successfully completed bachelor studies in tourism. In 2013 she completed master studies in hospitality and tourism management. She is author and co-author of several articles that are published in different journals. She was also participated in numerous scientific conferences. As PhD student, she cooperates at different projects. Her fields of scientific interest are wellness tourism, organic food in the hospitality industry, tourist motivation, hotel management.



some, threats of violence, as well as challenging the norm of aggressive behaviour in the kitchen [4].

The important aspect of every job is occupational stress. This is an important component of the job in hospitality industry, especially in the kitchen sector. Occupational stress depends on an appraisal of the situation and on the coping strategies one can draw on. Increasing evidence over the last 15-20 years has documented the marked occupational stress experienced by chefs and within the hospitality and leisure industry generally, compared to other occupational groups. Within the hospitality industry a large proportion of employees work short hours due to their part-time status [5].

One manifestation of the adverse effects of occupational stress is burnout. This is defined as "a psychological syndrome of emotional exhaustion, depersonalisation and reduced personal achievement that can occur among individuals who work with other people" [6] and it is a recognised consequence of a stressful working environment within the service industry. Rowley and Purcell [7] examined occupational stress and burnout within the hospitality industry for a Northern Ireland Skills Task Force report [8]. Of all the occupational groups surveyed, chefs were amongst the highest in burnout.

Brymer et al. [9] carried out an extensive study of occupational stress in the hospitality industry. It included 440 respondents across 22 organisations. They identified considerable evidence of stress, including physical, behavioural and cognitive indicators. In a survey of employees, chefs and managers employed in four Canadian hotels, major stressors included role ambiguity; workload pressures and low decision latitude or a lack of control over their work [10].

To investigate the level of motivation among employees in the kitchen sector of the hospitality facilities in Novi Sad, it was used ERG theory. Alderfer [11] revised the hierarchy needs theory by revamping five human core needs into three broad groups, such as "existence", "relatedness", and "growth" (shorter ERG). The "existence need" is concerned with providing the basic materials similar to Maslow's physiological needs and security needs. The "relatedness need" refers to a personal relationship, which are similar to Maslow's belongingness and esteem needs and "growth needs" is about intrinsic desire for personal development, which is similar to Maslow's selfactualization need. ERG theory, however, contrast with hierarchy theory in few aspects. According to ERG theory, sometimes multiple needs might be acted as motivation drivers at the same time where one need appears to be more dominant than others [12], and higher levels of needs might come forward before fulfilling the lower level of needs [13].

MSc Maja Mijatov is a PhD student at Faculty of Sciences, Department of Geography, Tourism and Hotel Management (University of Novi Sad). She successfully completed bachelor studies in 2011 at



the same Faculty, as well as master studies in tourism management in 2013. She is the author and co-author of papers that are published in different journals and presented within scientific conferences with national and international participation. As PhD student, she cooperates at different projects. Her field of scientific interest is focused on tourism/hotel management, human resources, business ethics, ethical climate and corporate social responsibility.

3. METHODOLOGY

This research was carried out from May to June, 2015. The study involved kitchen workers in selected restaurants and other hospitality facilities in Novi Sad. The research was conducted on the entire territory of Novi Sad and the restaurants were chosen on a random basis.

3.1 Measuring model

For the purposes of this survey questionnaire was used. The first part of the questionnaire is related to the socio-demographic data: gender, age, education, occupation, work experience. The second part of the questionnaire is ERG motivation theory model by Clayton P. Alderfer [14]. It consists of 29 items or 5 variables: pay, benefits, superiors, peers, growth. The third part of the questionnaire examines how respondents cope with stress and it consist of 30 items [15]. It is used a five-point Likert scale in both parts of the questionnaire.

MSc Lazar Pavić is a PhD student. In 2011 he successfully completed bachelor studies in tourism. In 2013 he completed master studies in hospitality and tourism management. He is author or co-author of articles in several international and Serbian journals and scientific and expert conferences. As PhD student, he cooperates at different projects. His fields of scientific interest are human resources, hotel management, economics in tourism and hospitality sector and research methods in hospitality.



3.2 Hypotheses

H1: The most of employees in the kitchen sector of hospitality facilities in Novi Sad have no education in the field of gastronomy.

H2: Employees in the kitchen sector of hospitality facilities in Novi Sad are mostly dissatisfied with their salaries.

H3: There is a significant mutual correlation between the motivation of employees and their ability to cope with stress.

H4: Employees in higher positions have a greater need for growth.

4. FINDINGS AND DISCUSSION

4.1. Data Analysis

At the beginning of research, 80 questionnaires were distributed, but in the end there were 54 valid questionnaires. Nearly two-thirds of the sample were men. This fact is not surprising, because the cooks are mostly men, all over the world. When we talk about education of employees in the kitchen, the most of them are graduated from high school (more than half). But significant percentage of respondents has higher (university) education.

On the questions related to education in the field of gastronomy, respondents mostly answered with no. This is not good for the hospitality in Novi Sad, but it confirms our **hypothesis 1**. An interesting fact is that the largest number of respondents (almost a half of them) have very little work experience, up to 5 years. By profession, respondents were mostly cooks, and a smaller number of them are chefs and assistant cooks (Table 1).

	Number	Percentage(%)		Number	Percentage(%)
Gender			Facility		
Male	35	64,8	Restaurant	38	70,3
Female	19	35,2	Tavern	7	13,0
			Fast Food	9	16,7
Education			Profession		
Primary School	4	7,4	Head chef	5	9,2
High School	30	55,6	Cook	34	63,0
High College	9	16,7	Assistant cook	15	27,8
Faculty	11	20,4	Age		
			Up to 25 years	10	18,5
Gastronomy			From 26 to 40	36	66,7
Yes	25	46,3	From 41 to 55	8	14,8
No	29	53,7	Work experience		
Seminars			Up to 5 years	25	46,3
Yes	17	31,5	From 6 to 15	23	42,6
No	37	68,5	From 16 to 25	6	11,1

Table 1: Data Analysis

4.2. Descriptive Statistics

Table 2 contains 29 items, which are grouped according to the type of human needs. Mean score for each item indicates the extent to which it was met a certain need of workers. The highest value of the mean score has the factor "Respect from Peers", while the lowest value is assigned to the "Benefits" factor. The standard deviation exceeds the value 1 at all factors. Although pay and benefits represent existential needs, respondents showed very poor satisfaction here. With regard to the average level of salary and standard of living in Serbia, this is not surprising, so **the hypothesis 2** is confirmed.

An interesting fact is that the workers are quite satisfied with their job environment, especially with peers. When we talk about the needs for growth, respondents showed low satisfaction of conditions to meet these needs. This means that workers have expressed the need for growth, but their employers did not provide the necessary requirements for that.

	Mean	Std.Deviation
EXISTENCE NEEDS		
Pay		
Compared to the rates for similar work here, my pay is good	2.5000	1.12853

Compared to similar work in other places my pay is good	2.4630	1.07656
I make enough money from my job to live comfortably	2.4259	1.05691
Compared to the rates for less demanding jobs my pay is good	2.6667	1.02791
My pay is adequate to provide for the basic things in life	2.6296	1.05144
Considering the work required, the pay is what it should be	2.5185	1.05938
Fringe Benefits		
Our fringe benefits cover many of the areas they should	2.2407	1.06284
The fringe benefit program here gives nearly all the security I want	2.4259	1.05691
The fringe benefit program does not need improvement	2.3148	1.06087
Compared to other places, our fringe benefits are excellent	2.3704	1.06923
RELATEDNESS NEEDS		
Respect from Superiors		
My boss will never play one person against another	3.0370	1.33124
My boss takes account of my wishes and desires	3.1481	1.27985
My boss does not discourage people from making suggestions	3.2037	1.27944
It's easy to talk with my boss about my job	3.2037	1.27944
My boss lets me know when I could improve my performance	3.1667	1.17762
My boss gives me credit when I do good work	2.8148	1.18280
My boss does not expect people to do things his way	3.1481	1.21946
My boss keeps me informed about what is happening in the company	2.9815	1.18943
Respect from Peers		
My co-workers are always cooperative even though it's not to their advantage	3.3889	1.07135
I can count on my co-workers to give me a hand when I need it	3.4444	1.12714
I can speak my mind to my co-workers	3.4074	1.12466
My co-workers welcome opinions different from their own	3.4074	1.14131
My co-workers will stick out their necks for me	3.2778	1.05360
GROWTH		
I often get the feeling of learning new things from my work	2.2778	1.14376
I have an opportunity to use many of my skills at work	2.8889	1.02178
In my job I have the different things to do over and over	2.7778	1.04008
My job requires that a person use a wide range of abilities	2.8333	1.02331
My job requires making one or more important decisions everyday	2.6296	1.06923
I have the opportunity to do challenging things at work	2.7222	1.07135

Table 2: The Descriptive Statistics of Need Satisfaction Items

4.3. Correlation

The correlations between the individual factors are expressed by Pearson's coefficient of the correlation [16]. The positive correlation coefficient of the medium or high strength is determined on the level of significance 0.01 between the need satisfaction variables, mutually. This is a logical fact, because all of those variables are motivational factors.

Our **hypothesis 3** was that there is a correlation between of employees' motivation and their ability to cope with stress. Yes, there is some correlation, but it was not significant, so this hypothesis has not been confirmed.

	Pay	Benefits	Superiors	Peers	Growth	Stress
Pay		0.922**	0.597**	0.458**	0.733**	-0.028
Benefits	0.922**		0.649**	0.495**	0.740**	-0.008
Superiors	0.597**	0.649**		0.549**	0.491**	0.070
Peers	0.458**	0.495**	0.549**		0.472**	0.111
Growth	0.733**	0.740**	0.491**	0.472**		0.037
Stress	-0.028	-0.008	0.070	0.111	0.037	

Table 3: Correlation

** The Correlation is significant at the 0.01 level

4.4. T test

The T-test of the independent samples was carried out with the goal of comparing the arithmetic average of the answers between the respondents who are educated from gastronomy and those who are not. Thanks to the analysis of the results, it could be concluded that there are statistically significant differences in the answers of the respondents according to their gastronomy education in the factor stress on the level of significance $p < 0,05$. Respondents who have a background in the fields of gastronomy better cope with stress (Table 4).

Factor	Mean		t
	Yes	No	
Pay	2.3533	2.6897	-1.297
Benefits	2.0600	2.5776	-1.950
Superiors	2.9950	3.1681	-0.553
Peers	3.3440	3.4207	-0.272
Growth	2.6267	2.8966	-1.027
Sress	3.9067	3.5724	2.910*

Table 4: T-test according to Gastronomy Education

* $p < 0,05$

4.5. ANOVA

The results of the one-way analysis of variance for the motivation and stress show that on the level of significance $p < 0,01$ there are statistically significant differences between the different profession of respondents about the Stress, and on the level of significance $p < 0,05$ about the Growth (table 5). In order to find out where the significant difference is between the different groups, the LSD post-hoc test was carried out. The results of this test indicate that assistant cooks worst cope with stress and chefs have the greatest need for growth. This second fact confirms our **hypothesis 4**.

Factor	Profession of Respondents			F	LSD post-hoc test
	Head chef	Cook	Assistant Cook		
Pay	2.9000	2.4755	2.5444	0.421	
Benefits	2.8000	2.2868	2.3000	0.582	
Superiors	3.5750	3.1250	2.8417	0.819	
Peers	3.3600	3.4882	3.1600	0.528	
Growth	3.8000	2.7402	2.5000	3.834*	1>2,3
Stress	3.7867	3.8647	3.3956	7.013**	3<1,2

Table 5: The analysis of variance "ANOVA" according to Occupation of Respondents

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

5. CONCLUSION

Job motivation largely depends on the fact whether employers meet the needs of employees. ERG model, which is used in this study, consists of need satisfaction items and determine how much those needs are met. The results of this study show that employees in the kitchen sector in Novi Sad are not satisfied with the conditions at work, especially when it comes to their salaries, which presents an existential need. It is good that employees are quite satisfied with their business environment, especially with peers. This sample showed that employee motivation and their ability to cope with stress are not necessarily correlated with one another. Anyway, employers in the hospitality facilities of Novi Sad have to improve job conditions, in order to motivate their employees, especially when it comes to their existential needs.

6. REFERENCES

- [1] Hossain, M. K., Hossain, A. (2012): Factor's affecting employee's motivation in the fast food industry: The case of the KFC UK LTD. *Research Journal of Economics, Business and ICT* 5 21-30.
- [2] Hossain, M. K., Hossain, A. (2012): Factor's affecting employee's motivation in the fast food industry: The case of the KFC UK LTD. *Research Journal of Economics, Business and ICT* 5 21-30.
- [3] Styles, L., Daly, A. Woods, M. (2007): An exploratory study in the motivation to stay versus the motivation to go for chefs employed in remote Tasmania.
- [4] Murray-Gibbons, R., Gibbons, C. (2007): Occupational stress in the chef profession. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19(1), 32-42.
- [5] Smith, M. and Carroll, M. (2006): Working Conditions in the HORECA Sector: Spanish Report. European Foundation for the Improvement of Working and Living Conditions, Dublin.
- [6] Maslach, C. (1993): Burnout: a multidimensional perspective, in Schaufeli, W.B., Maslach, C. and Marek, T. (Eds), *Professional Burnout: Recent Development in Theory and Research*, Taylor and Francis, Washington, DC, pp. 20-31.
- [7] Rowley, G. and Purcell, K. (2001): As cooks go, she went: is labour churn inevitable? *Hospitality Management*, Vol. 20, pp. 163-85.
- [8] Northern Ireland Skills Task Force (2002): Skills and Training Needs in Northern Ireland Tourism and Hospitality Industry, McIver Consulting, Dublin.
- [9] Brymer, A., Perrewer, P. and John, T. (1991): Managerial job stress in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 47-58.

- [10] Zohar, D. (1994): Analysis of job stress profile in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 219-31.
- [11] Aldefer, C.P. (1969): An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational behavior and human performance* 4, 142 – 175.
- [12] Lai, C. (2009): Motivating Employees through Incentive programmes. Dissertation Thesis of Bachelor Degree, Jyväskylä University of Applied Sciences.
- [13] Hossain, M. K., Hossain, A. (2012): Factor's affecting employee's motivation in the fast food industry: The case of the KFC UK LTD. *Research Journal of Economics, Business and ICT* 5 21-30.
- [14] Aldefer, C.P. (1969): An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational behavior and human performance* 4, 142 – 175.
- [15] Treven, S. (2005): Premagovanje stresa. GV založba, Ljubljana, Slovenija.
- [16] Cohen, J.(1988): Statistical power analysis for the behavioral sciences, Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. New York.

PRIMENA METODA NEPARAMETARSKE STATISTIKE U KONTINUIRANOM POBOLJŠANJU KVALITETA

THE USAGE OF NONPARAMETRIC STATISTICAL METHOD IN THE CONTINUOUS QUALITY IMPROVEMENT

Branko Đedović¹⁸⁰

Sadržaj: Menadžment totalnim kvalitetom sledi napredni i inteligentni pristup u kojem prednjače metode i tehnike istraživanja i razvoja. Tehnološki napredak današnjeg vremena metode je usavršio i osnažio. Karakteristika ovog procesa je istrajnost na kontinuiranom poboljšanju kvaliteta praćenjem, merenjem i ocenom, matematičkim modelima za postizanje ekonomične i energično optimalne kontrole kvaliteta proizvodnje. Kvantitativne metode su ključ naučne analize menadžmenta kvalitetom. U oblasti kvaliteta prednjači primenjena matematika u oblasti statističkih metoda, poznata kao statistička analiza: deskriptivna statistika, statistika zaključivanja. Mogućnosti ovih metoda kao rezultat dale su sposobnosti predviđanja. Poseban doprinos daju u oblasti kritičnog i incidentnog stanja kvaliteta. Kada su u statističkim analizama kod parametarskih testova ozbiljno narušene pretpostavke o raspodeli populacije u istraživanju, koriste se neparametarske tehnike. Testovi ovih tehnika su obično jednostavni za primenu. Njihova prednost je i korišćenje intervalne i relacione skale. Široku mogućnost primene daje Hi-kvadrat test nezavisnosti koji se koristi u analizi odnosa između dve kategorijske promenljive od značaja za posmatrani proces kvaliteta, zbog čega je i popularan. Datim primerom, matematičkom apstrakcijom, izvođenjem testa nezavisnosti i post-statističkom analizom statistika ocenjuje se statistička značajnost zavisnosti uticaja kategorija. U radu se koristi statistički paket SPSS-20.

Ključne reči: Menadžment totalnim kvalitetom, kvantitativne metode, statistička analiza, neparametarske tehnike, Hi-kvadrat test.

Abstract: Total quality control management follows an advanced and intelligent approach lead by the methods and techniques of research and development. These methods have been perfected and strengthened by contemporary technological advance. The feature of this process is the perseverance in the continuous quality improvement based on monitoring, measuring and evaluation, mathematical models which are used to achieve economical and energetically optimal control of the production quality. Quantitative methods are the key to the scientific analysis of the quality management. Applied mathematics in statistical methods, also known as statistical analysis: descriptive statistics, the statistics of conclusion, leads the way in the area of quality. The possibilities these methods provide have resulted in the ability of prediction. They especially contribute in the areas of critical and incidental quality status. Nonparametric techniques are used in cases when the assumptions about the distribution of population in the study included in parametric tests have been seriously violated. The tests in these techniques are usually easy to use. Their advantage is the usage of interval and ratio scales. The Chi-square test of independence, used in the analysis of the association between two categorical variables significant for the quality process being observed, provides a wide possibility of application and this is what makes this test popular. The statistical significance of the category influence is evaluated by an example provided, mathematical abstraction, doing the

¹⁸⁰ Visoka poslovna škola strukovnih studija "Čačak", Beograd, Ul. Gradski park br.2, Beograd

independence test and post-statistical analysis of the statistics. SPSS-20 statistics package has been used in the paper.

Key words: *Total management quality, quantitative methods, statistical analysis, nonparametric techniques, chi-square test.*

1. UVOD

Vreme današnjice sa pravom možemo nazvati vreme nauke. Nauka u filozofskom tumačenju strukture i sadržaja, predvođena prirodnim, a pre svega tehničkim naukama, našla je svoje uporište u privrednim i poslovnim tokovima društva i oni koji misle i žele napredak u razvoju, prihodu i bogaćenju u svom poslovnom sistemu i te kako to imaju na umu. Kreativnost, inovacije, stvaralaštvo, naučna deskripcija i naučna otkrića sada su temelj konkurentne prednosti, poslovne izvrsnosti, različitosti svakolike vrste, oblika i sadržaja poslovnih usluga i proizvodnih programa. Sadašnjost je u velikoj meri determinisana saznanjem, a mnogi lideri naučne misli u oblasti metanauke (nauke u naukama) tvrde da će joj pripadati i bliža budućnost. Na sceni je teorija i praksa saznavanja kao model naučnog saznavanja. Nauka je osoben metod kojim čovek objašnjava i razumeva svet oko sebe i sebe u svetu [1:127]. Suštinski sadržaj svakog poslovnog procesa uopšten u svojoj definiciji kao kvalitet, samim tim postaje predmet nauke, problem i objekt naučne spoznaje, opisa i poboljšanja. Kvalitet posmatran pre svega u svojoj tehničkoj strukturalnosti, na putu do njegovog korisnika, kao aktivnog posmatrača, konzumenta i ocenjivača njegove upotrebne vrednosti, sada je dobio i svoju širu društvenu dimenziju, sociološku, psihološku. Time dobija i naučnu slojevitost, što obogaćuje saznavni proces u njegovom dostizanju, očuvanju i poboljšanju.

2. METODE I TENIKE U POBOLJŠANJU KVALITETA

Metoda istraživanja je put kako doći do naučnog saznanja, odnosno predmet nauke metodologije [2:36]. Saznanje zasnovano na naučnoj istini pretpostavlja i jasno definisan put i način koji određuje šta i kako treba saznati, dakle naučno proverenu metodu. Saznavni proces se tada odvija u sintezi teorijskog okvira predmeta istraživanja i iskustvenih činjenica datih u naučnom pojmovnom određenju i opisnom obliku. Predmet saznanja se tako objašnjava i razumeva.

Kvalitet kao objekat interesovanja i predmet naučnog saznanja sadrži obeležja poslovnih procesa proizvodnje i usluga, koji su pre svega svojim sadržajem određeni tehničkim karakterom proizvoda ili usluge, dok se u njegovom tumačenju korisniku koriste znanja oblasti društvenih nauka, kako bi se društvena stvarnost, sama po sebi osobena u odnosu na prirodne nauke, bolje razumela, a kvalitet čoveku približio.

U tom naučnom određenju dominiraju nauke o čoveku, čija će spoznaja u kvalitetu omogućiti da davalac kvaliteta ponudi kvalitet koji pojedinac ili društvena grupa očekuje, pozitivno tumači, lično doživljava i misaono prihvata.

Polazeći od stava da su u takvom slojevitom naučnom objašnjenju kvaliteta podjednako važne kvalitativne i kvantitativne metode [3:9], metode sadržaja i metode količine, traženje vrednosti i smisla kvaliteta lakše je odrediti i razumeti primenom kvantitativnih metoda.

Opšta naučna metoda, pre svega nastala za potrebu kvantitativnog objašnjenja i razumevanja kvalitativnih procesa društva, nazvana statističkom metodom, upravo u spoznajnom smislu na dobar način objedinjuje ova dva procesa [4:18]. Usmerena na izučavanje slučajnih događaja, statistička metoda u kvalitetu obezbeđuje mogućnost praćenja i izučavanja svih njegovih strukturnih obeležja, opisnih pojava, funkcionalnih karakteristika i upotrebnih vrednositi. Tokom sazajnog procesa iskustveno i činjenično tumačenje istine obezbeđuje objašnjenje, a zatim, izdignuto na nivo razumevanja, naučno saznanje, opredeljuje uzroke i posledice i time utire put kontinuiranom poboljšanju kvaliteta.

Dinamična stvarnost, upozorava nas da su i poslovni procesi i svet u našim doživljajima izloženi svakodnevnim, delom očekivanim, delom slučajnim promenama. U svetlu zahteva savremenog poslovanja, i u njemu očekivanog kvaliteta, promene se moraju razumeti i pravilno prihvatiti.

Ovakav psihološki, sociološki i filozofski stav prema promenama, u čijem središtu je čovek, njegova unutrašnjost, logika i zdrav razum, odnosno neposredni odnos prema iskustvenom, zahteva da i kvalitet menjamo odnosno kontinuirano, planirano i predvidivo poboljšavamo.

Statistička metoda i njene tehnike čine da naše predviđanje poboljšanja kvaliteta bude verovatno moguće. Metoda daje saznanje šta i kako menjati, a naše razumevanje činjeničnog uzročno posledičnog odnosa kao obeležja kvaliteta čini znanje o kontinuiranom poboljšanju kvaliteta.

Branko Đedović doktorsku disertaciju odbranio je na Mašinskom fakultetu Univerziteta u Beogradu. U Ministarstvu odbrane SCG obavljao je dužnosti: zamenika načelnika Uprave, načelnika Uprave, zamenika pomoćnika ministra i pomoćnika ministra za materijalne resurse. Profesionalnu vojnu službu je završio u činu pukovnika 2006.g. Svoj rad nadalje nastavlja u visokoškolskoj nastavi. Autor je 4 udžbenika, urednik 1 monografije, recenzent 1 monografije i autor 1 poglavlja u monografiji. Udžbenici su: Kvantitativne metode u menadžmentu, Vođenje i vrednovanje projekata, Menadžment prioizvodnje i Poslovna statistika. Urednik je monografije Metodologija poslovnog istraživanja i autor poglavlja u monografiji Kvantitativne metode i tehnike u poslovnom istraživanju i odlučivanju. Objavio je 4 rada u časopisima koji su na međunarodnoj SCI listi. Gostujući je profesor DOBA Fakulteta u Mariboru. Recenzent je u naučnim časopisima. Objavio je u međunarodnim i nacionalnim naučnim i stručnim časopisima i na naučnim skupovima sa međunarodnim učešćem oko 50 radova. U nastavi je obavljao dužnosti: prodekan za nastavu, prodekan za nauku i razvoj i dekana fakulteta.



3. NEPARAMETARSKA STATISTIKA I NJEN ZNAČAJ

Kada se na osnovu podataka (uzorka) određuju karakteristike obeležja populacije (skupa) potrebno je izvršiti određena testiranja i zaključivanja. U testiranju i zaključivanju koriste se parametarske i neparametarske tehnike (parametarska i neparametarska statistika). Parametarske tehnike predstavljaju klasične tehnike.

Da bi se uspešno koristili parametarski statistički testovi nužno je da su ispunjene odgovarajuće pretpostavke koje se odnose na raspodelu statističkih podataka. U tom slučaju potrebno je da su podaci sa normalnom raspodelom.

Kada su u statističkoj metodi karakteristike podataka takve da su narušene pretpostavke o raspodeli tada se primenjuju neparametarski testovi [5:274]. Neparametarske tehnike se nazivaju tehnike nezavisne od raspodele – neparametarska statistika [6:754]. One ne zahtevaju ispunjenje pretpostavki o normalnosti populacije. Iako ove tehnike imaju manju moć statističke značajnosti, imaju veliki značaj u testiranju i zaključivanju brojnih slučajnih događaja, njihovih sadržaja i pojava.

Dakle i pomoću neparametarskih tehnika se ispituju parametri skupa. Do saznanja o parametrima skupa dolazi se testiranjem hipoteza. Hipoteza predstavlja misaonu pretpostavku o rešenju problema. U zavisnosti od karaktera problema koristi se širok spektar neparametarskih testova kao na primer: Hi – kvadrat test prilagođenosti; Hi-kvadrat test nezavisnosti; Man-Vitnijev test (Mann-Whitney test); Vilkoksonov test označenih rangova (Wilcoxon signed-rank test); Fridmanov (Friedman) test i dr.

Hi-kvadrat test nezavisnosti se koristi da odredi postoji li dovoljno činjenica za zaključak da su dve nominalne promenljive povezane i da li je moguć zaključak da postoji statistički značajna razlika između dva ili više skupova u statističkim nominalnim promenljivim, odnosno njihovom obeležju posmatranja.

Ovakav statistički problem može biti predmet izučavanja u oblasti kvaliteta, čime predmetna tehnika daje jednostavan i naučno pouzdan odgovor.

4. PRIMER PRIMENE HI-KVADRAT TESTA U OCENI KVALITETA

U hipotetičkom primeru proizvođač delova aparata za domaćinstvo u osvajanju novih tržišta i nove konkurentske prednosti izgradio je dve fabrike. U poslovnom cilju, u nastojanju da obezbedi stalni napredak i kontinuirano poboljšanje kvaliteta, želeo je da uporedi dve na tržištu dostupne tehnologije od kojih svaka ima svoju prednost.

U uspostavljenoj proizvodnji datog asortimana proizvoda u dve fabrike na različitim lokacijama (fabrika 1 i fabrika 2) instalirao je dve različite tehnologije (fabrika 1 – tehnologija A i tehnologija B; fabrika 2 –tehnologija A i tehnologija B).

Dakle, želja je proizvođača da proveriti da li kvalitet proizvoda zavisi od tipa instalirane tehnologije. U procesu je u toku od godinu dana pratio incidentne situacije u kvalitetu. U datom periodu u fabrici 1 po tehnologiji A bilo je 36, a po tehnologiji B bilo je 27 incidentnih situacija; u fabrici 2 po tehnologiji A bilo je 29, a po tehnologiji B bilo je 6 incidentnih situacija (defekata u kvalitetu).

U analizi problema istraživanja korišćena je statistička metoda neparametarska statistika i statistička tehnika Hi-kvadrat test nezavisnosti (Shi - squared test of a contingency table) [6:588]. Hi-kvadrat (χ^2) test se koristi da se odredi postoji li dovoljno činjenica za zaključak da su dve nominalne promenljive povezane i da li je moguć zaključak da postoji razlika između dve ili više populacija u statističkim nominalnim promenljivim, odnosno njihovom obeležju posmatranja.

Matematička formulacija, Hi – kvadrat testa, data je obrascem:

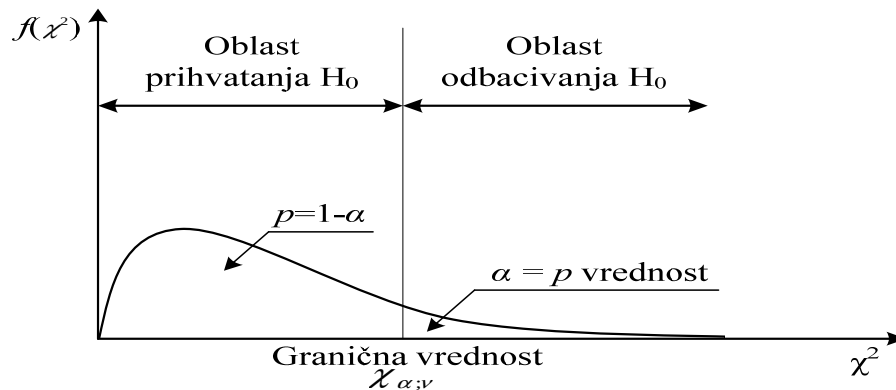
$$\chi^2 = \sum_i \frac{(f_i - e_i)^2}{e_i}, \quad (1)$$

gde je:

f_i – broj opservacija (u kategoriji i)

e_i – očekivani broj opservacija (u kategoriji i).

Grafički prikaz Hi – kvadrat distribucije, kojim je prikazana granična vrednost sa regionima prihvatanja i odbacivanja hipoteze H_0 , za zaključak o statističkoj značajnosti zavisnosti, dat je na slici 1.



Slika 1: Grafički prikaz funkcije gustine χ^2 distribucije.

Za zaključak koji se izvodi primenom Hi-kvadrat testa, nakon matematičkog proračuna, po napred datom obrascu χ^2 vrednosti, neophodno je korišćenje statističkih tablica u kojim je data granična vrednost Hi-kvadrat sa kojom se izračunata vrednost χ^2 upoređuje.

Statističko testiranje teče tako da se nastoji osporiti nulta hipoteza, označena kao H_0 .

Na dijagramu Hi-kvadrat funkcije za testiranje hipoteza izračunava se i ucrtava distribucija uzorka, region odbijanja i p vrednost, odnosno α vrednost.

Da bi Hi-kvadrat vrednost, koja se dobije proračunom, bila značajna, ona mora biti jednaka ili veća od granične vrednosti date u statističkim tablicama za dati nivo prihvatljivosti i dati broj stepena slobode. Time se donosi zaključak o postojanju značajnosti razlike u obeležjima posmatranja ili dobijenim odgovorima.

Data disitribucija zavisi samo od broja stepeni slobode. Broj stepeni slobode V izračunava se po obrascu: $v = r - m - 1$, gde r – predstavlja broj posmatranih modaliteta, a m – predstavlja broj parametara koji treba oceniti, da bi se izračunale teorijske frekvencije.

Ukoliko se za izračunavanje teorijskih frekvencija ne koristi nijedan parametar tada je $m=0$.

Dalja statistička analiza obavlja se primenom statističkog paketa IBM SPSS 20.0 for Windows [7:190].

Komadom Variable Wiew definišu se promenljive, a zatim se komandom Data view unose vrednosti za promenljive, slika 2. Tokom proračuna tehnologija A je dobila ordinalnu vrednost 1, a tehnologija B ordinalnu vrednost 2.

	tehnologija	lokacija	kvalitet	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var	var
1	1,00	1,00	36,00														
2	1,00	2,00	29,00														
3	2,00	1,00	27,00														
4	2,00	2,00	6,00														
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	
23																	

Slika 2: Tabelarni prikaz radnog ekrana u programu IBM SPSS 20.0

Korišćenjem analitičkog postupka programa dobijaju se rezultati statističke analize primenom Hi – kvadrat testa, prikazani u tabelama 1. i 2.

Kvalitet u fabrikama sa elementima analize			Defekti u kvalitetu-tehnologija		Ukupno
			Tehnologija A	Tehnologija B	
Kvalitet	Tehn Fabrika 1	Frekvencija	36	27	63
		Očekivana frekvencija	41,8	21,2	63,0
		% unutar lokacije	57,1%	42,9%	100,0%
		% unutar tehnologije	55,4%	81,8%	64,3%
		% Ukupno	36,7%	27,6%	64,3%
	Fabrika 2	Frekvencija	29	6	35
		Očekivana frekvencija	23,2	11,8	35,0
		% unutar lokacije	82,9%	17,1%	100,0%
		% unutar tehnologije	44,6%	18,2%	35,7%
		% Ukupno	29,6%	6,1%	35,7%
Kvalitet	Ukupno	Frekvencija	65	33	98
		Očekivana frekvencija	65,0	33,0	98,0
		% unutar lokacije	66,3%	33,7%	100,0%
		% unutar tehnologije	100,0%	100,0%	100,0%

% Ukupno	66,3%	33,7%	100,0%

Tabela 1: Kvalitet u odnosu na tehnologije A i B u fabrikama 1 i 2.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,661 ^a	1	,010	,014	,008
Continuity Correction ^b	5,560	1	,018		
Likelihood Ratio	7,097	1	,008		
Fisher's Exact Test					
Linear-by-Linear Association	6,593	1	,010		
N of Valid Cases	98				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,79.

b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 2: Hi – kvadrat test

Interpretacijom rezultata uočava se da je vrednost Pirsonove statistike (Pearson Chi-Square) 6.661 sa pridruženim nivoom značajnosti $p=0,008$, što je znatno ispod granične vrednosti α nivoa od 0,05. Dakle statistika je značajna, odnosno postoji statistički značajna razlika u kvalitetu u odnosu na tehnologije A i B. Očekivana minimalna frekvencije iznosi 11,79, što je veće od 5, čime se konstatuje da nije narušena ključna pretpostavka Hi-kvadrat testa. Saznanje o postojanju značajne statističke razlike posmatranog parametra predstavlja temelj daljeg odlučivanja o izboru tehnologija u odnosu na željeno stanje kvaliteta.

5. ZAKLJUČAK

Statističke metode i tehnike omogućuju kvantitativnu spoznaju kvaliteta i njegovih procesa. daju pouzdana saznanja o parametrima procesa kao slučajnim događajima, omogućuju predviđanja u verovatnim i mogućim događajima. Kao kvantitativne metode predstavljaju siguran i pouzdan oslonac odlučivanja u oblasti kvaliteta, posebno u incidentnim situacijama.

Kada statistički skup nema normalnu raspodelu koriste se metode neparametarske statistike, koje isto tako izučavaju parametre pojave.

Hi-kvadrat statistika na odabranom primeru ukazuje na mogućnost precizne statističke analize u izučavanju statističke značajnosti razlike između skupova, gde svaki predstavlja pojavu od interesa i njene parametre. Precizni, matematički tačni pokazatelji stanja obeležja pojave (parametra), kontinuirano merenje i analiza čvrst su oslonac za povoljno odlučivanje, istinsku spoznaju stanja kvaliteta i pravaca njegovog kontinuiranog poboljšanja.

Procesi i njihovi parametri za koje je statistička analiza pokazala dovoljnu statističku značajnost, postaju determinisani i određeni u meri našeg interesovanja.

LITERATURA

- [1] Šušnjić, Đ. (2007), Metodologija, Beograd, Čigoja štampa.
- [2] Adamović, Ž., Vulović, S. (2011), Metodologija naučno-istraživačkog rada, Beograd, Društvo za tehničku dijagnostiku Srbije.

- [3] Wisniewski, M. (2009), Quantitative Methods for Decision Makers, Fifth Edition, Prentice Hall.
- [4] Đedović, B., Drašković, M., Bračika, N. (2013), Poslovna statistika, Beograd, Visoka poslovna škola strukovnih studija „Čačak“, Beograd.
- [5] Upton, G., Cook, J. (2008), Dictionary of Statistics, Oxford.
- [6] Keller, G. (2009), Managerial Statistics, Mason USA, South –Western CENGAGE Learning.
- [7] Coakes, J.S. (2013). SPSS 20.0 for Windows, Analysis without Anguish, Wiley Publishing, Inc. Beograd, Kompjuter biblioteka.

HUMOR NA RADNOM MESTU - DA ILI NE?

HUMOR AT THE WORKPLACE - YES OR NO?

Saša Stamenković¹⁸¹

Milan Stamatović¹⁸²

Sadržaj: *Naslovi iz zemlje i sveta donose sve više negativnih vesti o stanju u svetu i globalnoj ekonomiji. Vesti su vezane za ratove, teško finansijsko stanje i organizacije koje u svemu tome traže što konkurentniju poziciju na tržištu. Strategije za angažovanje zaposlenih nisu više dokazano pozitivne i sve više zaposlenih želi da napusti postojeću kompaniju u slučaju da mu se pruži druga prilika. U Americi je taj broj dostigao 40%. Često traženje alata koji može da predupredi postojeću situaciju da motiviše zaposlene, zanemaruje organizacioni alat koji se nalazi tu, raspoloživ, može biti visko učinkovit, pomaže u smanjenju stresa i stresnih situacija, smanjuje konflikte i nudi odmor za radnu snagu koja se grčevito bori sa svakodnevnim brzim i nimalo lakim promenama. Ovaj alat ako se pravilno koristi povećava koheziju u grupi, smanjuje konflikte, povećava efektivnost liderstva i poboljšava komunikaciju. Humor je organizacioni alat, koji kada se koristi pravilno, može biti visokoučinkovit u pravljenju boljeg radnog okruženja. Ovaj rad daje pogled na korelaciju između organizacijskog ponašanja, komunikacije, humora i motivacije kao i da li je svaki humor u poslovnom okruženju ima pozitivan efekat na okruženje.*

Ključne reči: *organizaciono ponašanje, humor, liderstvo, motivacija*

Abstract: *Headlines from the country and the world bring more negative news on the happening in the world and global economy . News related to the wars, difficult financial situation and organizations which looking for a more competitive position in the market. Strategies for employee involvement are no longer positive proved and more employees want to leave the existing company and seeking for a second chance. In America, that number reached 40%. Searching tools that can make current situation better, motivate employees, skips organizational tool that is available, that can be highly-effective, helps to decrease the stress and stressful situations, reduce conflicts situations and relax labor force that is struggling with the daily change. This tool increases the cohesion of the group, reducing conflicts, increases the effectiveness of leadership and improves communication. Humor is an organizational tool, when used properly, can be highly effective in creation of a better working environment. This paper provides a view of the correlation between organizational behavior, communication, humor and motivation as well as whether each humor in the business environment has a positive effect on the environmental.*

Key word: *organizational behavior, humor, leadership, motivation*

¹⁸¹ Siemens, Omladinskih brigada 21, Beograd

¹⁸² Univerzitet Union Nikola Tesla Ive Andrić 2, Mladenovac

1.UVOD

U XX veku, psiholozi su počeli da pokazuju veliko interesovanje za humor i uticaj na fizičku i psihološku stranu ličnosti. Istraživanja su se fokusirala na potencijalne prednosti humora na svakodnevni život takođe na fizičko i psihološko stanje ličnosti. Humor počinje da se sagledava u svetlu pozitivnog efekta na sveukupno stanje pojedinca, organizacije i društva adaptirajući se u stanja optimizma nade i hrabrosti. Način komunikacije u kompanijama vrlo često ignoriše humor i njegov uticaj u radnom okruženju na motivaciju zaposlenih i uticaj na povećanje efikasnosti.

Neki autori doprinose zabuni koristeći „kulturu“ kao metaforu koja figurira u govoru. Ono što je više nego sigurno je da kultura realna i da je poseduje svaka organizacija. Treba se napraviti diskontinuitet sa tumačenjem kulture kao metafore koja figurira u govoru. Studija o komunikaciji u organizacijama može da posmatra kao podskup organizacione kulture, a proučavanje humora u organizacijama predstavlja podskup organizacione komunikacije.

Uprkos sveprisutnosti humora u organizacijama, urađeno je malo studija o humoru u menadžmentu i organizacionim postavkama. Veliki interes za humor je evidentiran u psihološkoj literaturi u 80-tim godinama (Foot 1991), i nije evidentirano pre toga u radovima o upravljanju i organizacijskom ponašanju. U raspoloživoj literaturi humor se tretira kao kritičan organizacijski resurs koji služi za olakša komunikaciju, kreativnost, rešavanje problema i tolerancije.

Apte (1985) je objasnio da su komunikacija i humor se nezavisni u dva važna pravca: a) jezik sam po sebi postane predmet humora, i b) korišćenje funkcije jezika i kulturnih stavova i vrednosti koje su povezane sa njim utiče na pojavu i razumevanje humora.

Zatim je objasnio da postoje tri faktora koji reflektuju kulturnu bazu humora i njegov razvoj: a) deljenje znanja o kulturi, b) deljenje pravila za to tumačenje, i (c) dogovor oko kulturološke prikladnost na nepodudarnosti i preterivanja

Humor prirodno prožima organizacijsko ponašanje u svakodnevnom životu svake organizacije. Šale i drugi izvori humora se komuniciraju licem u lice, preko poruka, pisanih izveštaja i drugih dokumenata, kao i preko mailova i drugih formi elektronske komunikacije. U organizacijama humor ima jedinstvena svojstva. U formi komunikacije humor prolazi preko autoritativnih i statusnih granica, ide u svim pravcima, kreće se mnogo brže nego formalna komunikacija i skoro je uvek nefiltrirana (Barsoux 1996). Humor vrlo često naglašava paradokse, nejasnoće i protivrečnosti koje nastaju u organizacijama uprkos pokušajima menadžmenta da stvore struktuirane, racionalne šablone. Humor takođe donosi kognitivne i emocionalne procese u organizacijama u jednom ramu.

Mnogi autori su pokušali da daju definiciju humora u teorijsko literaturi i daju odgovor na potencijalne benefite smeha, smejanja i zabave koje mogu da donesu zaposlenima na poslu. Humor koji pogađa publiku ima psihološki i fizičke prednosti. Naime, humor nije uvek zabavan svim ljudima, niti sve vreme proizvodi na sve pozitivan efekat. Mnogo humora sa negativnim tonom ima potencijalno štetne efekte na pojedinca, grupe ili organizacije te se ima potpuno pravo da se sagleda forma disfunkcionalne organizacije. Sigurno čista implikacija je konceptualizacija humora i razumevanje kao multidimenzionalnu konstrukciju koja uključuje negativnu i pozitivnu stranu. Dinamička konceptualizacija celokupne konstrukcije treba da bude razmatrana prilikom formiranja socijalnih faktora, razlika i prikaže krajnji rezultat. Humor

se mora proučavati kroz različite discipline, uključujući biznis, komunikacije, mentalno zdravlje, sociologije, psihologije, političke nauke i antropologije.

Duncan (1982) se slaže da kod zaposlenog humor ima značajnu ulogu u zadovoljstvu i učinku. Humor može da malo opusti atmosferu na poslu, i tako dozvoli saradnicima da razgovaraju mnogo otvorenije na teme koje su postavljene pred njih kao i načinu rada. Bass (1985) sa svojim saradnicima je došao do zanimljivog otkrića da u finansijskim institucijama lideri koji su koristili potencijalne lične nagrade i mnogo humora sa zaposlenima su bili neuspešniji nego lideri koji su koristili potencijalne nagrade sa malo humora. Razlog za ovo je što saradnici mogu da prepoznaju da previše humora je često neodgovarajuće i neprijatno.

2. TEORIJE O HUMORU

Postoje različite teorije o humoru koje pokušavaju da objasne zašto ljudi koriste humor i zašto je nešto smešno. Uglavnom se svi autori slažu da teorije neobjašnjavaju višeslojevitost humora adekvatno. Najpopularnije teorije o humoru su:

- Teorija superiornosti ili ponižavanja: Ova teorija sugerise da se humor dešava kada osećaj superiornosti nadvlada osećaj inferiornost kod drugih. „Osoba se oseća pobeđnički kada drugi izgledaju loše“. Duncan (1990). Nivo humora direktno zavisi od ponižavajuće situacije prema osobi prema kojoj je humor usmeren.
- Teorije nepodudarnosti: Ova teorija se svodi na unapređenje koje je neočekivano, nelogično ili neprijatno. Šale se često svode na krivljenje realnog sveta oko nas i stvara neslaganje između nerazumavanja i percepcije.
- Teorija motivacije, oslobađanja i uzbuđenja: Ova teorija obuhvata psihološki i fizički domen. U ovom slučaju postoje dve vrste šale: Kada se oslobodi sva nervozna energija i druga kada sama situacija može da dovede do stvaranja nervozne energije koja se onda otpusti.

3. FUNKCIJE HUMORA NA RADNOM MESTU

Mnogo različitih naučnika je obezbedilo pogled na humor na radnom mestu i fokusiralo se na specifične funkcije humora. Zasigurno treba imati na umu izjavu koju je dao Apte (1985) da sve funkcionalne teorije koje su date o humoru je da je glavni problem da one obrazovane najbolje pogađaju. Teško je dokazati da humor služi psihološkoj, obrazovnoj, fiziološkoj ili sociološkoj funkciji. Mnoge se teorije ne mogu dokazati niti se hipoteze mogu testirati.

Dr Saša Stamenković, rođen je 12.02.1969. godine u Boru. Doktorirao krajem 2015 godine na temu **UPRAVLJANJE FAKTORIMA USPEŠNOSTI STRATEGIJSKIH PROMENA U ORGANIZACIJI.**



Radnu karijeru je započeo u Elektroistoku u Beogradu u službi za Transformatorske stanice. Karijeru nastavio u inostranstvu u Lagosu, Nigerija na vođenju projekata izgradnje GISA. Nakon toga karijeru nastavlja u Siemensu Beograd na projektima iz energetike. Prelazi na mesto generalnog direktora kompanija ABS Minel Kontaktne mreže, ABS Minel Dalekovod i ABS Minel Projektinženjering. Povatkom u Siemens vraća se na projekte iz Energetike a od 2008. godine vodi infrastrukturne projekte u Siemensu Beograd. Aktivno učestvuje u izgradnji i vođenju projekata iz saobraćaja u gradovima Srbije, Crne Gore i Makedonije. Jedan od kordinatora na izradi gradske infrastrukturne strategije sa težištem na saobraćaj. Od 2013 ispred Siemensu vodi grupu koja gradi velike energetske projekte u regionu. Živi sa porodicom u Beogradu gde i radi.

Psihološka funkcija

Brojena funkcionalna objašnjenja humora su predložena da utiču na psihi. Prvi testovi su rađeni šezdesetih godina prošlog veka u malim fabričkim grupama poznatim kao "banana time". Kasnije studije sredinom 80 godina prošloga veka su pokazale da humor minimizira anksioznost i služi kao izvor psihičkih nagrada i kao spuštač tenzije među zaposlenima. Apte (1985) je identifikovao pet psiholoških funkcija humora uključujući smanjenje neprijateljstva, smanjenje tenzija, emocionalna pražnjenja i smanjenje seksualnih i agresivnih impulsa. Ne treba zaboraviti ulogu predstave i drame kao i da humor pokazuje empatiju sa drugim osećajima. Na kraju humor služi kao oružje za dobijanje odobrenja ukoliko uspete da zasmejete druge onda možete da na njih i utičete.

Obrazovna funkcija

Neki autori tvrde da upotreba humora kod instruktora poboljšava prihvatanje informacija kod slušalaca. Danas se humor koristi kao pozitivni efekat kod učenja kao što je kreativno razmišljanje. Mnogi autori (Sanderson, 1979; Brightman, 1980; Van Gundy, 1987) koji uče tehnike kreativnog rešavanja problema ohrabruju korišćenje humora jer promovišu dvosmislenost i neobičnih kombinacija ideja koja razvija alternativne načine nalaženja rešenja. U organizacijama humor može da podržati i održati pozitivan način razmišljanja te može ubrzati učenje, poboljša kreativnost i napravi pozitivne promene. U takvom okruženju rad može da bude ugodan i vrlo lepo iskustvo.

Fiziološka funkcija

Istraživanja koja je uradio Lynch (1998) godine pokazuje da radnici u Americi konzumiraju preko 15 tona aspirina dnevno i da bolesti povezane sa stresom koštaju Industriju 150 milijardi \$ godišnje u izgubljenom vremenu i produktivnosti. Humor na radnom mestu može da pomogne iz razloga što utiče na muskulaturni skelet, respiratorni, imuni i endokrini, kardiovaskularni i centralni i autonomni sistem u celini. Fry (1994) objašnjava dve faze u humoru i to prva faza je faza stimulacije koja traje za vreme faze smejanja. Druga faza je faza relaksacije kada pritisak, broj otkucaja i brzina disanja opadne vrlo brzo a imuni sistem želi da ostane u toj fazi što duže.

Sociološka funkcija

Pored gore navedenih funkcija humor suštinski utiče na pojedinca. Humor je primarno socijalni fenomen (Morreall, 1983) i služi brojnim interpersonalnim i grupnim funkcijama. Mnoge od socioloških funkcija uspostavljaju statusne veze, definišu granice grupe, ubrzavaju koheziju grupe i rado su vidjene na radnom mestu. Mnogi autori tvrde da humor popravljala razlike u statusima, i pomaže grupama da reše uloge, probleme i raspodelu snage.

Negativne konsekvence humora

Mnoge funkcije humora se do sada odnose samo na pozitivne aspekte humora. Neki autori su naglasili da postoje i negativne konotacije humora. Autori kao (Pollio and Bainum (1983)) tvrde da humor koji nije duhovit može da razbije radnu grupu i da smanji njen učinak. Ovo naročito se odnosi na grupe koje se bave detaljima iz razloga što humor u tom slučaju prekida i ometa grupu.

Individualne razlike i prethodni uslovi

Kao prethodni uslovi podrazumevaju se da su menadžeri i radne grupe moraju da budu svesni pola i etničke sastava radne grupe. Ono što pretpostavlja humor i ono što je smešno se takođe razlikuje i interkulturalno (Apte, 1985). Ono što je smešno i predstavljaju dobru šalu drugoj osobi, ili grupi može da se smatra vrlo neprikladno ili ofanzivno i da direktno utiče na kvalitet

rada u grupi. Šaljivdžije moraju da budu mnogo pažljivi da ne uvrede usled razlike u polovima ili etničkim grupama.

Polovi i humor

Polovi su promenjiva koja je privlačila najviše pažnje prilikom istraživanja humora. Generalno, istraživači jednostavno naglašavaju postojeću nejednakost među polovima. Polovi drugačije definišu pojavu humora, tehnike koje predstavljaju smešnim, socijalne postavke koje prate humor kao i publiku. Uglavnom razlika među polovima robuje stereotipima naglašavajući mušku superiornost i dominantnost zajedno sa ženskom pasivnosti. Istraživači tvrde da sociološki faktori kao što su brak i neke godine smanjuju razliku između polova i humora. Muškarci češće koriste agresivni humor u odnosu na žene ali ga koriste i češće.

Dr Milan Stamatović je redovni profesor na Univerzitetu Union Nikola Tesla.



Autor i koautor više od deset knjiga i udžbenika, objavio preko 200 radova iz oblasti menadžmenta, marketinga, ekonomije, preduzetništva, održivog razvoja.

Ako je moguće, često se razlike između polova daju drugačiju reakciju na humor koji je proizvod različitih normi koje postoje između muškaraca i žena. Jedna od hipoteza kaže da žene bolje podržavaju korišćenje pozitivnog humora, forma humora kada se barata sa samo omalovažavajućim humorom. Baveći se kontrastima, muške norme mogu da češće primenjuju agresivni ili samo hvaleće forme humora. Ove hipoteze se mogu proširiti u predviđanjima da kulturne norme o humoru za muškarce nasuprot žena okupljaju oko sebe grupe ili organizacije koje razmatraju šta odgovara ili ne muško ženskim odnosima.

Etnički humor

Etnički humor po Apte (1985) predstavlja tip humora u kome se ismejava ponašanje, običaji, ličnost ili bilo koje osobine grupe ili vrline članova njihovog specifičnog sociokulturološkog identiteta. Neki istraživači naglašavaju da je drugi najpopularniji tip šala predstavljaju etničke teme.

Ako sumiramo, individualne razlike i preduslovi kao što su pol i etnička pripadnost komplikuju humor na radnom mestu. Humor koji se koristi na radnom mestu može da bude potencijalno pozitivan ili negativan imajući u vidu da u nekom kontekstu zavisi od karakteristike grupe ili organizacije. Ujedno nisu svi uvek isto tolerantni na humor.

4. ŠTA ŽELE ZAPOSLENI?

Postoje kompanije za koje kada ih pogledate prvi osećaj je: „Da ja želim da radim tamo!“. Ono što čini te kompanije privlačnim je da kao što vode računa o svojim kupcima koji ih plaćaju vode računa o svojim zaposlenima. Takođe su svesni činjenice da u socijalnim medijima čini da njihova kompanija ima visoki rejting ocenjen od njegovih zaposlenika.

Nikada nije bilo više važno za kompanije da tretiraju zaposlene korektno i pravedno takođe nikada nije bilo ni mnogo komplikovano da se isto uradi. Mnogo generacija prolozi kroz kompanije, svaka sa drugačijim očekivanjima i relacijama te je izazov za kompanije koje su socijalno odgovorne da ispune sva ta očekivanja.

Zaposleni danas traže poslodavce koji brinu i štite svoje uposlenike. Kompanije nisu više samo „kompanije“ iz razloga da danas ne postoje više istorijske granice između poslovnog i ličnog

života, danas su nam kolege sa posla nose sve odlike prijatelja, porodice čak i neprijatelja tako da fokusiranjem na njih rezultat predstavljaju stvari do kojih nam je stalo, ili ne kao i pravljenja partnerstva sa onima koje prepoznamo bliskim.

5. MOTIVACIJA

Fiziologija motivacije je veoma kompleksna kao i ono što je do sada utvrđeno urađeno je sa vrlo malim stepenom uspeha

Fredrick Herzberg je 1968. godine u svom radu probao da pronađe odgovor na pitanje koje se provlači kroz mnogo članaka, knjiga, govora i radionica "Kako da zaposleni radi ono što ja očekujem". Ono što je vrlo bitno je da svako očekuje brz i praktičan odgovor na ovo pitanje. U radu je definisao pojam KITA povezao ga sa Negativnim Fizičkim, Negativnim Psihološkim i Pozitivnim KITA pristupom. Osnovna ideja kretanje napred kao reakcija na akciju koja je uslovljava to kretanje. Akcija može biti brutalna sila, teranje ili štap i šargarepa princip, povećanje plate ili razni drugi benefiti ali je cilj uvek isti kretanje napred. Pozitivni KITA pristup koristi suprotnost od sile da stvori reakciju kretanja unapred kao odgovor na pitanje "Uradi ovo za mene ili kompaniju i ja ću obezbediti ti bolji status, nagradu, promociju ili slično. " Ako pitate menadžere oni će u glas odgovoriti "Da, ovo je motivacija." Međutim ovo nije pravi odgovor. Svaki put kada želite da se krenete napred morate ovaj proces da ponavljate iznova, da napunite baterije, da ispraznite baterije pa ponovo da napunite baterije i tako unedogled. zapravo Motivacija predstavlja ovaj generator koji se sam stalno puni nije mu neophodna spoljna stimulacija. On to želi da radi. Aktivnosti koje su se izdvojile i vode ka visokoj motivaciji su dostignuća, prepoznavanje, radni zadaci, odgovornost, napredovanje, rast a kao demotivatori su se izdvojili kompanijska politika i administracija, stalni nadzor, odnos sa pretpostavljenim, radni uslovi, plata.

Šta predstavlja motivaciju? Motivacija predstavlja skup procesa koji je dogovoran za intenzitet, smer i upornost u nastojanjima da se postigne neki cilj.

U istraživanju sprovedenom 2003. godine među 1500 zaposlenih utvrđeno je da novac nije primarni motivator. Zaposleni su izdvojili pet stavki koje smatraju važnim:

1. Učenje i izbor zadataka. Zaposleni visko vrednuju prilike za učenje u kojim razvijaju veštine koje povećavaju njihovu vrednost na tržištu rada i žele mogućnost izbora radnih zadataka
2. Klizno radno vreme i slobodno vreme. Zaposleni cene svoje vreme i slobodno vreme. Zaposleni vole da kontrolom radnog vremena bolje usklađuju vreme ličnih i radnih obaveza
3. Zahvaljivanje. Zaposleni vole kada je njihov rad cenjen tvrdeći da njihov rad od njihovih pretpostavljenih nije dovoljno primećen
4. Više autonomije i autoriteta na radnom mestu. Autonomija i autoritet na radnom mestu šalje signal da organizacija ima poverenje u samostalne zaposlenih.
5. Vreme provedenom sa menadžerom. Vreme provedeno sa menadžerima znači dve stvari, menadžer odaje priznanje svojim zaposlenima imajući u vidu njegovu zauzetost kao i u direktnom kontaktu odgovara na pitanja i daje im savete i podršku

Tek nakon ovih pet stavki zaposlenici su stavili novac kao vrlo važan faktor ali ne pre gore navedenih.

Ljudi koji su visoko motivisani u svojim poslovima su i emocionalno prazni. Zato što su fizički, kognitivno i emocionalno udubljeni u iskustvo delovanja ka nekom cilju

Dve studije su istakle važnost raspoloženja i osećaja u motivaciji. Prva studija predstavlja dve grupe ljudi koje su morale rešiti slagalice rečima. Prvoj grupi je prikazan smešan video klip koji je trebao da oraspoloži pre početka slaganja slagalice a druga grupa je direktno krenula sa rešavanjem slagalice. Bolje raspoložena grupa izrazila je veću uverenost da može rešiti slagalice i marljivije je radila na rešavanju zadataka i na kraju je rešila više slagalica nego druga grupa.

Druga studija je utvrdila da povratne informacije ljudima o njihovim performansama bili pravim ili izmišljenim informacijama deluje na njihova raspoloženja i utiče na njihovu motivaciju. Možda postoji ciklus kojim pozitivna raspoloženja podstiču ljude na veću kreativnost što dovodi do pozitivnih povratih informacija od posmatrača njihovog rada. Povratne informacije pozitivno utiču na raspoloženje ljudi što ponovo povećava performanse izvođenja i tako u krug.

Ova istraživanja pokazuju da raspoloženja i osećaji utiču na motivaciju i da organizacije koje podstiču pozitivna raspoloženja na radnom mestu imati jače motivisanu radnu snagu

Humor može da se koristi kao vrlo upotrebljiv alat za plasiranje informacija zaposlenima na način koji može smanjiti stres i povećati koheziju u grupi čak i u vremenima kada je kaos napolju.

6. VRSTE HUMORA

Rod Martin i Patricia Doris (2003) godine su razvili Upitnik za Stilove Humora (HSQ). Upitnik meri dva faktora u humoru. Prvi faktor meri da li je humor korišćen da naglasi osobu koja se šali ili naglasi odnose sa drugima. Drugi faktor pokazuje da li je humor blagonaklon ili potencijalno štetan i destruktivan. Kombinacija ova dva faktora kreira različite stilove u humoru.

A. Afilijativni humor.

Ova vrsta humora obuhvata pričanje šala o stvarima koji svi mogu da prepoznaju kao smešne. Cilj je da koristite humor i dovedete ljude da zajedno prepoznaju humor u svakodnevnom životu. Cilj je napraviti osećaj drugarstva, sreće i blagostanja. Ako imate pričate puno šala o životinjama i dnevnim dešavanjima onda koristite afilijativni humor. Osobe koje koriste ovu vrstu humora često koriste šarm da zabave ostale, smanje tenziju među ljudima i poprave veze. Često spontano pričaju šale, učestvuju u njim i uživaju da se smeju sa drugima. Afilijativni humor je sličan samo poražavajućem humoru iz razloga što obe vrste humora koriste da poboljšaju veze među drugima. Razlika je u tome što se afilijativna vrsta humora ne koristi na samom sebi. Osobe koje koriste ovu vrstu humora mnogo češće iniciraju prijateljstva, povećavaju koheziju među članovima grupe i promoviraju kreativnost. Osobe su samopouzdate, dobro se osećaju i emocionalno su stabilne i socijalno prihvatljive. Takođe su ponekad previše samopouzdate i ne povezuju se sa depresijom i anksioznošću naravno ove osobe su ekstravertne i otvorene ka novim ličnim iskustvima.

B. Agresivni humor

Ova vrsta humora uključuje "spuštanja", sarkazam, zadirkivanje, podsmeh, kritika i uvrede na ciljanu osobu. Agresivni humor može biti pozitivan i negativan. Predrasude kao što je rasizam i seksizam spadaju takođe u agresivni humor. Kada je negativan manipuliše ili pravi budalu od nekoga. (James & Olson, 2000) Kada žele da nekoga napadnu ili uvrede kao što to čine siledžije.

Ako neko od publike pronalazi da je ovaj humor smešan ostali se smeju iz razloga što žele da prikriju svoja osećanja ili nekonfor u toj šali. Agresivni humor se često povezuje sa neurotičnošću i nižim nivoima savesnosti i slaganja.

C. Samo-poboljšavajući humor

Ova vrsta humora ima pozitivan stav prema životu i omogućava da se smežete sami sebi, ili pravljenje vicema kada se tebi desi nešto loše. Pokušaj da se pronađe smešna strana u svakodnevnim situacijama, i pravljenje sebe kao mete humora u dobrom prirodnom pravcu. Ovaj tip humora se najbolje razume kao humor regulisan emocijama. Ovo je zdravo suočavanje sa stresom. Osobe koje upražnjavaju ovu vrstu humora ne pokazuju simptome depresije. Na radnom mestu ova vrsta humora promoviše kreativnost i smanjuje stres. Ova vrsta humora povećava samopouzdanje, optimizam i celokupan dobar osećaj i smanjuje osećaj depresije i anksionizma. Osobe koje upražnjavaju ovu vrstu humora su ekstravertne i otvorene ka novim iskustvima i nisu neurotične.

D. Samo-poražavajući humor

Karakteriše ga upotreba potencijalno štetnog humora na svoj račun sa željom da se dobije odobrenje od drugih. Ličnosti sa ovom dimenzijom humora omalovažavaju sami sebe i zbijaju šale na svoj račun. Često se ovom vrstom humora prihvatanje od drugih dobija time što se "namerno ispadne glup u društvu". Često se ova vrsta humora plasira kao forma poricanja u kome se humor koristi kao odbrambeni mehanizam za skrivanje negativnih osećaja o sebi. Ova vrsta humora se povezuje sa depresivnošću, anksioznošću i psihijatrijskim simptomima kao smanjenim samopouzdanjem, čestim nezadovoljstvima i smanjenom željom za zbližavanjem

7. ZAKLJUČAK

Organizacionu kulturu treba posmatrati naravno kroz prizmu humora na radnom mestu. Humor jednostavno oblikuje organizacionu kulturu i fokusira se na pojedince i grupe zaposlenih kroz koheziju, uticaj, moć i kontrolu i konflikt menadžment. Humor je prisutan na svakom hijerarhijskom nivou u svim veličinama poslovnih grupa bez obzira da li su one velike ili male i interakciju među njima. Humor se često koristi kao alat za postizanje različitih ciljeva zavisno od nivoa zaposlenih. Humor služi za socijalizaciju zaposlenih ka njihovih uverenjima, vrednostima, načinima ponašanja i nakon socijalizacije u funkciji održavanja zadatih normi. Sa druge strane, humor nije jedinstveni mehanizam na osnovu koga mogu da se donose zaključci o organizaciji već je neophodno da se napravi kompletna slika korišćenjem ostalih alata u organizacionom ponašanju.

Humor, zabeleženo je važna karakteristika liderstva (Bass, 1990; Shamir, 1995; Clouse & Spurgeon, 1995). Liderstvo koristi obe vrste humora, pozitivan i negativan zajedno sa ovlašćenjima sa različitim rezultatima. Ono što je sigurno humor pogađa osećaj ovlašćenja i eliminiše barijere među osobama vezane za organizacionu hijerarhiju i oblikuje neformalne socijalne veze među zaposlenima. Humor utiče i na koheziju u grupi. Humor pomaže da se formira grupni identitet i razvije solidarnost među članovima grupe. Humorom se smanjuje stres i ima terapeutske odlike tako što podiže moral i služi kao mehanizam koji treba kopirati. Uloga humora je da postavi osobu u okolinu u kojoj je ona „zdrava“ i „upravljiva“. Alternativna medicina koristi humor kao negu i inicijativu za zdrav život. Humor povezuje različitosti. Različite etničke grupe imaju različite načine odzive na humor i značajni problemi mogu da se pojave ako se ove razlike ne uvažavaju. Komunikacija igra vitalnu ulogu u prenošenju informacija kroz organizaciju. Literatura tvrdi da humor promoviše efektivnu komunikaciju i povećava mogućnost komunikacije. Kroz humor može da se komunicira na način koji nije socijalno

prihvatljiv i da se prenesu informacije koje su socijalno rizične. Humor izražava osećanja koja drugačije nisu socijalno prihvatljiva.

Strateška i namerna upotreba humora na radnom mestu treba da predstavlja jedan od alata koji lideri trebaju imati kao alat. Organizacioni humor ima veliki broj prednosti i treba se koristiti da se poboljša atmosfera na radnom mestu. Prednosti kao povećanje kohezije u grupi, smanjenje stresa, povećanje efektivnosti liderstva, i poboljšanje komunikacije su prednosti koje ne treba zanemariti prilikom strategijske upotrebe humora na radnom mestu. Humor mora da se sprovodi sa velikom pažnjom zbog svih negativnih konsekvenci koje nosi humor ako se ne koristi na odgovarajući način. Ako se sve ovo uzme u obzir humor treba da bude moćan organizacioni alat, tako da zaposleni ovo iskustvo shvataju kao relaksirajuće, osnažavajući, osvežavajući i produktivnije radno okruženje.

LITERATURA

- [1] Apte, M. L. (1985). *Humor and laughter: An anthropological approach*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- [2] Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York, NY: Free Press.
- [3] Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- [4] Barsoux, J. (1993). *Funny business: Humour, management and business culture*. New York: Cassell.
- [5] Duncan, W. J. 1982 *Humor in Management: Prospects for administrative practice and research*; *Academy of management review* 7; 136-142
- [6] Foot, H. (1991). *The psychology of humor and laughter*. In R. Cochrane, D. Carroll, et al. (Eds.), *Psychology and social issues: A tutorial text* (pp. 1-13). London, England: Falmer Press/Taylor and Francis, Inc
- [7] Erez, S. A.M. *The influence of Positive Affect on the Components of Expansion Motivation*; *Journal of Applied Psychology* 87 (2002)
- [8] Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?*; *best of HBR* January–February 1968
- [9] Ilies, R.; Judge, T.A.; (2005) *Goal Regulation Across Time : The Effect of Feedback and Affect* *Journal of Applied Psychology* 90 *Personality and Social Psychology* 76, 26(4), 474-85, [10] James, L. M., & Olson, J. M. (2000). *Peer pressure: The behavioral effects of observing ridicule in others*.
- [11] Lynch, K. (1998). *Humor can beat stress*. *Industry Week*, 247, (9), 55-56. Fry, W. F. (1994). *The biology of humor*. *Humor: International Journal of Humor Research*, 7, (2), 111-126.
- [12] Martin, R.A.; Doris, P.P.; Larsen, G.; Graz, J.; Weir, K., (2003). *Individual differences in uses of humor and their relation to physiological well-being: Development of the humor styles Questionnaire*, *Journal of Research in Personality* 37 48-75
- [13] Morrell, J. (1991). *Humor at work*. *Humor: International Journal of Humor Research*, 4, 359–373.
- [14] Pollio, H. R., & Bainum, C. K. (1983). *Are funny groups good at solving problems? A methodological evaluation and some preliminary results*. *Small Group Behavior*, 14, 379-404
- [15] Smith, J.W., Khojasteh, (2014) M., *Use Of Humor In The Workplace*, *International Journal of Management & Information Systems – First Quarter 2014 Volume 18, Number 1*

- [16] Vecchio, R. P.; Justin, J.E.; Pearce, C.L., (2009). The influence of leader humor on relationships between leader behavior and follower outcomes; *Journal of managerial issues*, Vol.XXI Number Summer 2009. 171-194.

SUVREMENI PRISTUPI VODSTVU: TRANSAKCIJSKO VODSTVO

MODERN APPROACHES TO LEADERSHIP: TRANSACTIONAL LEADERSHIP

Drago Pupavac¹⁸³

Justin Pupavac¹⁸⁴

Sažetak: U ovome radu istražuje se mišljenje studenata specijalističkog diplomskog stručnog studija Poduzetništvo o prihvaćenosti transakcijskog stila vođenja u hrvatskoj poslovnoj praksi. Kao cilj istraživanja nameće se utvrđivanje i valoriziranje temeljnih faktora u stvaranju transakcijskih vođa. Premda se većina teorija o vodstvu odnosi na transakcijske vođe ovakav pristup čini se primjerenim jer su tradicionalne vrline vođa danas na velikoj kušnji. Postavljena hipoteza o transakcijskom vođenju kao bazi za inspiracijsko vođenje dokazuje se metodom anketiranja među studentima specijalističkog diplomskog stručnog studija Poduzetništva Veleučilišta u Rijeci (N=120). Podatci su prikupljeni pomoću anketnog upitnika koji se sastojao od osam pitanja. Glavni nalaz ovoga rada je da u hrvatskoj poslovnoj praksi nedostaje pravih transakcijskih vođa.

Ključne riječi: Vođenje, transakcijsko vodstvo, studenti

Abstract: This paper explore the opinion of students of specialist graduate studies of Entrepreneurship on acceptance transactional leadership style in Croatian business practice. The main objective of this study is identification and valuation of the fundamental factors in creating a transactional leaders. While the majority of theories on leadership refers to transactional leaders this approach seems appropriate because the traditional virtues of the leader today severely tested. In order to prove the given hypothesis that transactional leadership as a basis for inspirational leadership numerous scientific methods were applied and the survey method was particularly distinguished. Empirical study was conducted by survey at Polytechnic of Rijeka throughout the academy year 2012/2013, 2013/2014 and 2014/2015. 120 students of specialized study of entrepreneurship were included in the poll. The research results are based on data collected by the questionnaire consisting of 8 questions. The main finding of this study is that the Croatian business practice lacks real transactional leader.

Key words: Leadership, transactional leadership, students

1. UVOD

Uloga vođenja u menadžmentu predstavlja jednu od središnjih aktualnih tema izučavanja područja upravljanja [1]. U sadržajnom pogledu menadžment obuhvaća pet funkcija od kojih je vođenje jedna u tom funkcijskom sklopu. Stoga se vođenje manifestira kao uža pojam od menadžmenta, odnosno kao dio (funkcija) menadžmenta. Vodstvo predstavlja proces kojim jedna osoba namjerno djeluje na druge ljude, ponajprije svoje suradnike kako bi ih usmjeravala na ostvarenje unaprijed zacrtanih organizacijskih ciljeva [2]. Moderna organizacijska struktura poduzeća naglasak stavlja na suvremene pristupe vodstvu koji se

¹⁸³ Veleučilište u Rijeci, Vukovarska 58, 51000 Rijeka-HR

¹⁸⁴ Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji

uvjetno mogu podijeliti na transakcijsko i transformacijsko vodstvo [3]. Ne treba shvatiti transakcijsko i transformacijsko vodstvo kao suprotne pristupe u obavljanju zadataka. Oni se međusobno nadopunjuju, no čini se primjerenim naglasiti da dobar transakcijski vođa bez transformacijskih kvaliteta (inspiriranja sljedbenika) može biti najviše osrednji vođa, a to znači da će organizacija ostvarivati poslovne rezultate daleko ispod realno mogućih.

Polazna pretpostavka ovoga rada jest da je visoki transakcijski stil vođenja pretpostavka za razvoj i uspješnu praktičnu primjenu transformacijskog stila vođenja te se u skladu s tim u ovome radu istražuje mišljenje studenata o prihvaćenosti transakcijskog stila vođenja u hrvatskoj poslovnoj praksi. Da bi se opovrgnula ili dokazala postavljena hipoteza o visokom transakcijskom stilu vođenja u hrvatskoj poslovnoj praksi metodom anketiranja provedeno je istraživanje među studentima (N=120) specijalističkog diplomskog stručnog studija Veleučilišta u Rijeci tijekom tri akademske godine.

Dr.sc. Drago Pupavac, prof.v. škole u trajnom zvanju i viši znanstveni suradnik u znanstvenom području društvenih znanosti – polje ekonomije. Objavio više od 150 znanstvenih i stručnih radova od čega šest knjiga. Aktivno sudjeluje u istraživačkom radu, znanstvenim i stručnim projektima. Dobitnik plakete Hrvatskog znanstvenog društva za promet (HZDP) 1999. godine za poseban doprinos unapređenju prometnih znanosti u Republici Hrvatskoj, te posebnog priznanja Europske platforme za promet 2004. godine. Dobitnik posebnog priznanja DAAAM International Vienna 2011. za izvrsnost u znanstvenim istraživanjima. Dobitnik priznanja Hrvatskog znanstvenog društva za promet 2013. godine za osobite zasluge na unaprjeđenju prometnih znanosti i razvitka HZDP-a.

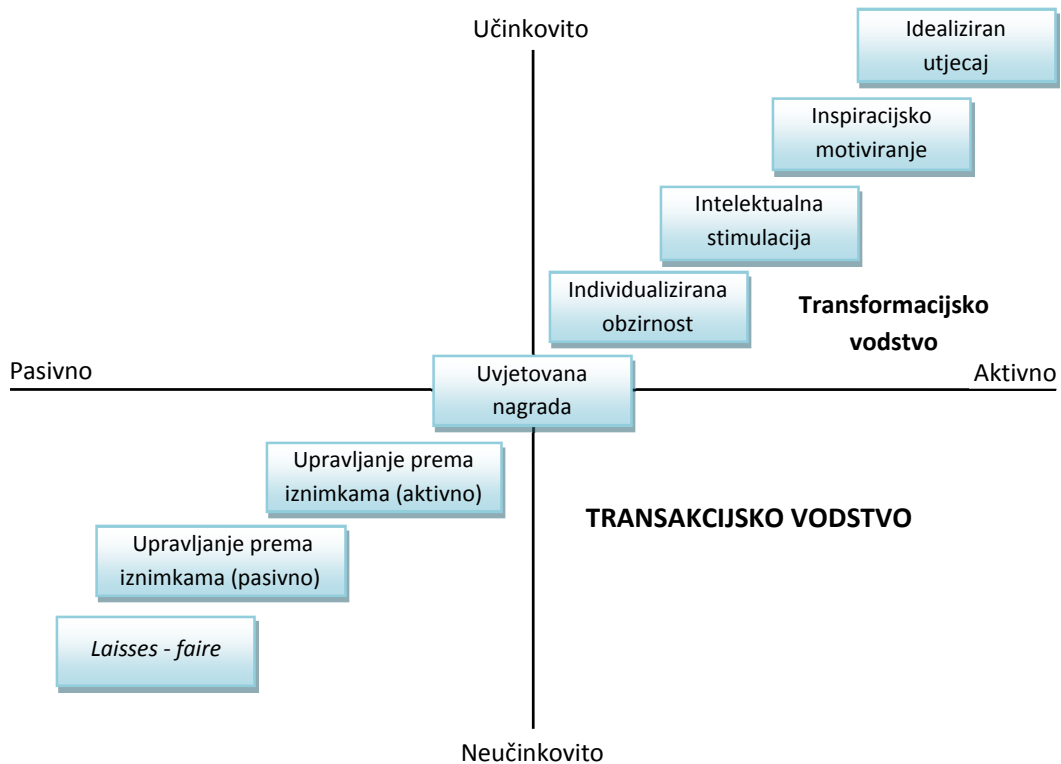


2. TEORIJSKI OKVIR, PROBLEM I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Vodstvo se definira kao sposobnost utjecanja na grupu da bi se usmjerila prema nekoj viziji ili skupini ciljeva [4]. Izvor tog utjecaja može biti formalan [5] jer proizlazi iz pozicije menadžera unutar organizacije ali pri tom treba imati na umu da nisu svi menadžeri vođe, ni sve vođe menadžeri. Nepotvrđeno vodstvo, odnosno sposobnost utjecaja koja nastaje mimo formalnih struktura organizacije često je jednako važna ako ne i još važnija od formalnog utjecaja. U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju organizacije trebaju vođe koji će stvoriti vizije budućnosti i nadahnjivati članove organizacije da rade na ostvarivanju takve vizije. Međutim, organizacije trebaju i menadžere koji će oblikovati detaljne kratkoročne i srednjoročne planove, uspostaviti učinkovitu organizacijsku strukturu i kontrolirati svakodnevne operacije.

Vođe koje vode ili motiviraju svoje sljedbenike prema smjeru utvrđenih ciljeva, tako da sljedbenicima objašnjavaju zahtjeve njihovih uloga i zadataka nazivaju se transakcijskim vođama. Transakcijske vođe pomažu organizaciji da ostvari postojeće ciljeve na što efikasniji način i to tako da povezuju radne performanse sa sustavom nagrađivanja kako bi zaposlenici imali sve potrebne resurse za obavljanje radnog zadatka. Kontingencijske i bihevioralne teorije vodstva [6] odnose se na perspektivu transakcijskog vodstva zato što fokus istraživanja usmjeravaju na ponašanje vođa u funkciji poboljšanja učinka i zadovoljstva zaposlenika. Neki autori transakcijsko vodstvo određuju kao „upravljanje“ ili „činjenje pravih stvari“ iz razloga što su transakcijske vođe usmjerene na poboljšanje učinka i položaja zaposlenika. Transakcijsko vođenje poboljšava učinkovitost organizacije i smatra se dobrim u stabilnijim

tržišnim uvjetima. Dobro transakcijsko vođenje predstavlja temelj za transformacijsko vođenje (cf. sliku 1).



Slika 1. Model punog raspona vodstva [3], [6]

Temeljem slike 1 vidljive su temeljne karakteristike transakcijskih i transformacijskih vođa koje su detaljnije razrađene u tablici 1.

TRANSAKCIJSKI VOĐA	TRANSFORMACIJSKI VOĐA
Uvjetovana nagrada - Dogovara razmjenu nagrada za trud/zalaganje, obećava nagrade za dobar radni učinak, prepoznaje postignuća.	Idealiziran utjecaj – omogućava viziju i osjećaj misije, usađuje ponos, stječe poštovanje i povjerenje.
Upravljanje prema iznimkama (aktivno) - Promatra i traži otklone od pravila i standarda, poduzima potrebne korektivne akcije.	Inspiracijsko motiviranje – komunicira visoka očekivanja, koristi simbole kako bi usredotočio napore, jednostavno izražava važne namjere.
Upravljanje prema iznimkama (pasivno) – Intervenira samo ako se ne poštuju standardi.	Intelektualna stimulacija – promovira inteligenciju, racionalnost i pažljivo rješavanje problema.
Laissez-faire – Odrice se od odgovornosti, izbjegava donositi odluke.	Individualizirana obzirnost – pruža osobnu pažnju, tretira svakog zaposlenika pojedinačno, obučava, savjetuje.

Tablica 1. Karakteristike transakcijskih i transformacijskih vođa [3], [6]

Transakcijsko vodstvo je stvarni tip upravljanja, ali ne i pravi stil vođenja, jer se fokusira na kratkoročne zadatke. Ima značajna ograničenja na utemeljeno znanje i kreativni rad. Unatoč tome, transakcijski stil može biti efikasan u raznim drugim situacijama. Transformacijsko

vodstvo javlja se, kada menadžeri mijenjaju ponašanje ili stavove svojih zaposlenika na jedan od slijedećih načina [7]: 1) osiguravaju da zaposlenici budu svjesni koliko su njihovi zadaci bitni za organizaciju i koliko je važno da svoj posao obavljaju najbolje što mogu, da bi organizacija ostvarila svoje ciljeve; 2) osiguravaju da zaposlenici budu svjesni svojih vlastitih potreba za osobnim napretkom, razvojem i postignućima; 3) motiviraju svoje zaposlenike da rade za dobrobit organizacije kao cjeline, a ne samo za svoj osobni dobitak ili korist.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Svrha istraživanja bila je ustanoviti u kojoj je mjeri po mišljenju studenata prihvaćen transakcijski stil vođenja u hrvatskoj poslovnoj praksi. Istraživanje je provedeno među studentima specijalističkog diplomskog stručnog studija Poduzetništva tijekom zimskog semestra akademske 2012./13., 2013./14. i akademske 2014./15. godine. Anketni upitnik se sastojao od 8 tvrdnji. Ispitanici su po Likertovoj skali za svaku pojedinu tvrdnju izrazili stupanj svog slaganja ili neslaganja:

- 5 = u potpunosti se slažem,
- 4 = uglavnom se slažem,
- 3 = neutralan,
- 2 = uglavnom se ne slažem,
- 1 = uopće se ne slažem.

Kako su studenti tijekom provedenog istraživanja akademske 2014./2015. godine izrazili stupanj svog slaganja s navedenim tvrdnjama vidljivo je iz tablice 2.

	U potpunosti se slažem	Uglavnom se slažem	Neutralan	Uglavnom se ne slažem	Uopće se ne slažem
Fokusira pažnju na pogreške, iznimke i odstupanja od onoga što se od mene očekuje	13	16	14	4	3
Nadzire rad zbog pogrešaka koje se trebaju ispraviti	11	16	14	5	4
Ističe što ću dobiti ako napravim određeni zadatak	8	14	11	8	9
Pozorno prati pogreške	9	8	14	11	8
Govori mi što da radim kako bi bio nagrađen za svoj trud	11	9	15	8	7
Ustraje u ispunjenju standarda	7	22	7	10	4
Razrađuje dogovore sa mnom o tome što ću dobiti ako napravim ono što treba obaviti	13	3	13	12	9
Govori o specijalnim nagradama za dobro obavljeni rad	9	12	5	16	8

Tablica 2. Distribucija stupnja slaganja ispitanika s tvrdnjama koje opisuju transakcijski stil vođenja (n=50)

Da bi se analizirali i protumačili rezultati bilo je potrebno dodijeljene ocijene zbrojiti za svaku navedenu izjavu. Broj mogućih bodova za procjenu prihvaćenosti transformacijskog stila vođenja kretao se na skali od 0 do 40 i svaki od studenata mogao je svoju procjenu usporediti sa skalom ponuđenom u tablici 3.

Ostvareni broj bodova za transakcijski stil vođenja	Tumačenje
32-40	Visoki transakcijski stil vođenja
25-31	Umjereno transakcijski stil vođenja
ispod 25	Niska razina transakcijskog stila vođenja

Tablica 3. Interpretacija ostvarenog broja bodova za transakcijski stil vođenja [8]

Pojedinačni i prosječni rezultati provedenog istraživanja dati su tablicom 4.

Ostvareni broj bodova za transakcijski stil vođenja	Tumačenje	Rezultati istraživanja					
		2012/13		2013/14		2014/15	
		aps	%	aps	%	aps	%
32-40	Visoki transakcijski stil vođenja	12	40	13	32,5	10	20
25-31	Umjereno transakcijski stil vođenja	13	43,3	19	47,5	19	38
ispod 25	Niska razina transakcijskog stila vođenja	5	16,7	8	20	21	42
Prosječan broj bodova		31,5		28,67		25,68	

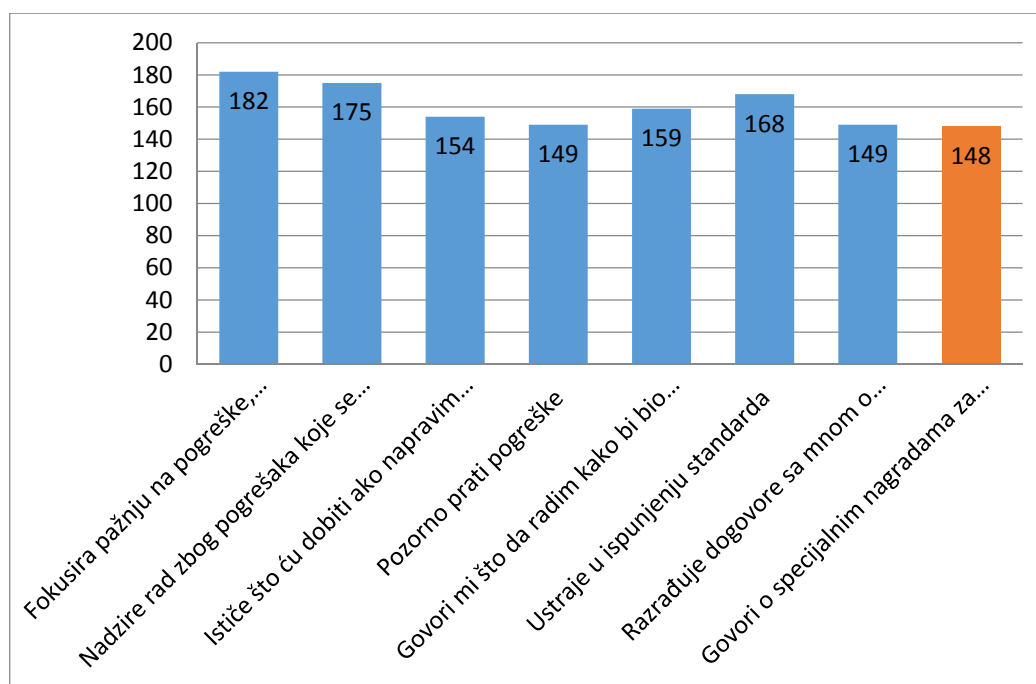
Tablica 4. Pojedinačni i prosječni rezultati o transakcijskom stilu vođenja

Prosječan broj ostvarenih bodova anketiranih studenata za procjenu transakcijskog stila vođenja iznosio je 2012./1., 31,5 2013./14. godine 26,87 a 2014./15. svega 25,68, što pokazuje da po mišljenju studenata u hrvatskoj poslovnoj praksi prevladava praksa umjerenog transakcijskog stila vođenja. Prosječna ocjena najviša je u istraživanju provedenom 2012./2013. godine jer su tada u istraživanje bili uključeni samo redovni studenti koji slabije poznaju poslovnu praksu.

Ukupan broj bodova ostvaren po pojedinim tvrdnjama koje su imale za cilj istražiti mišljenje studenata o prihvaćenosti transakcijskog stila vođenja u hrvatskoj poslovnoj praksi prikazan je slikom 2.

Justin Pupavac, mag.oec., rođen je 1992. godine u Rijeci gdje je završio osnovno i srednjoškolsko obrazovanje. Završio je ekonomski fakultet u Rijeci. U okviru International Summer Schools 2015. godine u Beču odslušao i položio kolegij International Economy and Sustainable Development. Polaznik doktorskog studija "Menadžment održivog razvoja" na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji.





Slika 2. Ostvareni broj bodova za tvrdnje kojima se procjenjuje prihvaćenost transakcijskog stila vođenja u hrvatskoj poslovnoj praksi

Temeljem slike 2 razvidno je da su sljedeće tvrdnje ostvarile najmanji broj bodova: Govori o specijalnim nagradama za dobro obavljeni rad (148), Razrađuje dogovore sa mnom o tome što ću dobiti ako napravim ono što treba obaviti (149) i pozorno prati pogreške (149). Može se zaključiti da se radi upravo o tvrdnjama koje su sadržane u samoj definiciji transakcijskog vođenja. To znači da nam je potreban veći broj menadžera koji će odgovorno, pedantno i temeljito raditi na rješavanju svakodnevnih poslovnih problema.

4. ZAKLJUČAK

Vodstvo je kompleksan proces koji ovisi o usklađenosti vođe kao pokretača cjelokupnog procesa i njegovih sljedbenika, u pravilu podređenih zaposlenika koji svoje radne aktivnosti usmjeravaju na realizaciju organizacijskih ciljeva djelujući pod utjecajem izrazito turbulentne okoline. Bez kvalitetnog vođenja i iniciranja aktivnosti članova, poticanja visoke motivacije i angažmana ljudi, nema uspješnog poduzeća što ukazuje na važnost samog vođenja. Moderni pristupi vodstvu naglašavaju posebne stilove vođenja koji se dijele na transformacijski i transakcijski stil vođenja. Transakcijski stil vođenja pristup je vodstvu koji predstavlja vođu, koji postavlja razumne ciljeve, učinkovito organizira rad članova tima i pruža im sve potrebne savjete i resurse koji su potrebni za ostvarivanje postavljenih zadataka i ciljeva. Visina nagrade podređenima ovisi o količini odgovornosti koju su podređeni spremni prihvatiti i koliko su ostvarili, a njegova sposobnost da podređene učini zadovoljnim rezultira povećanjem produktivnosti. Provedeno istraživanje među studentima specijalističkog stručnog studija upućuje na činjenicu da u hrvatskoj poslovnoj praksi nedostaje pravih transakcijskih vođa. Relativno niska razina prosječne ocjene transakcijskog stila vođenja ne ostavlja puno prostora za vjerovanje u razvoj i uspješnu praktičnu primjenu transformacijskog stila vođenja. Transformacijsko vodstvo gradi se na temeljima transakcijskog vođenja. Glavni nedostatak primjenjene metodologije istraživanja leži u činjenici da u uzorku anketiranih studenata prevladavaju redovni studenti koji nemaju radnog iskustva i nedovoljno poznaju poslovnu praksu.

LITERATURA

- [1] Dujanić, M. (2007) *Osnove menadžmenta*, Veleučilište u Rijeci, Rijeka.
- [2] Yukl, G. (2008) *Rukovođenje u organizacijama*, Naknada Slap d.o.o., Zagreb.
- [3] Robins, S., Judge, T. (2009) *Organizacijsko ponašanje*, dvanaesto izdanje, Mate, d.o.o., Zagreb.
- [4] Horvat, Đ., et. al. (2007) *Temeljne funkcije upravljanja*, Edukator d.o.o., Zagreb.
- [5] Buble, M. (2006) *Management*, Ekonomski fakultetu u Splitu, Split.
- [6] Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb.
- [7] Pupavac, D., Pupavac, J. (2016). *Prihvaćenost transformacijskog stila vođenja u hrvatskoj poslovnoj praksi*, 5th International Conference "Vallis Aurea" Focus on: Research & Innovation, Katalinić, Branko (ur.), Požega - Vienna : Polytechnic in Pozega, Croatia & DAAAM International Vienna, Austria.
- [8] McShane, Steven; Von Glinov, Mary Ann (2010) *Organizational Behaviour*, 5th edition, Boston [etc.], McGraw-Hill/Irwin.

ANALYTICAL VIEW OF THE DEVELOPING GLOBAL LEADERS AND IDENTIFICATION OF SKILL AND COMPETENCIES FOR GLOBAL MANAGERS

Ľuba Tomčíková¹⁸⁵

Abstract: *Global managers should understand that globalization has different effects on different countries and people. The global managers must learn to lead with global mindset, appreciate and be open to the differences of culture, ethnicity, religion, gender, age and be alert to the new trends in the global marketplace. The paper provides a theoretical-analytical view of the developing global leaders and identifies skill for global managers. Part of the article are the results of research, which deal with the following key topics: a global leadership development program, identification of the competencies that clearly represent the most central focus of organizations global leadership development program, determine to what extent organizations use metrics to evaluate the success of global leadership development program, identification of the competencies that will be needed for global leaders over the next 10 years.*

Key words: *Global leadership, globalization, global managerial skill and competencies,, global managers and leaders, human resources management.*

1. INTRODUCTION

Every global manager should realize the impacts of modernization, technology and globalization on the employees and organization. Various human qualities and legal issues in the workplace should be considered and taken into account in order to avoid conflicts or failures in human relations. Globalization, technological innovation and diversity have continually influenced the modern world and that affect every international business and managerial leadership.

2. LITERATURE REVIEW OF GLOBAL LEADERSHIP AND GLOBAL MANAGERIAL SKILL SETS

Within the field of management science, the construct of global leadership was born out of the needs of corporations in the 1990s to adopt global strategies, expand internationally and compete in the global marketplace. Corporations realized that people with global capabilities were required to develop and implement their new strategic initiatives and, as a result, they created company specific global leadership models to guide their management development efforts [11]. Global leadership is defined as a process of influencing the thinking, attitudes and behaviours of a global community to work together synergistically toward a common vision and common goals [7]. To date, most scholars have approached the global leadership construct by asking two questions: 'What capabilities do global leaders need to acquire in order to be effective?' and 'How can managers most effectively develop these characteristics?' The term 'global' encompasses more than simple *geographic reach* in terms of business operations. It also includes the notion of *cultural reach* in terms of people and *intellectual reach* in the

¹⁸⁵ University of Prešov, Faculty of management, Department of management, Konštantínová 16, 080 01 Prešov, Slovak Republic

development of a global mindset. Lane and associates identify four aspects of the global context that combine to create significant challenges for global leaders [9]:

- *multiplicity* across a range of dimensions;
- *interdependence* among a host of stakeholders, sociocultural, political, economic and environmental systems;
- *ambiguity* in terms of understanding causal relationships, interpreting cues and signals, identifying appropriate actions and pursuing plausible goals;
- *flux* in terms of quickly transitioning systems, shifting values and emergent patterns of organizational structure and behaviour.

The authors maintain that the complexity of the global context can be addressed through attention to managing the following four processes [9]:

- *Collaborating*: working with others in relationships characterized by community, flexibility, respect, trust and mutual accountability.
- *Discovering*: transformational processes leading to new ways of seeing and acting which, in turn, lead to the creation of new knowledge, actions and things.
- *Architecting*: the mindful design of processes that align, balance and synchronize organizational behaviour.
- *Systems thinking*: seeing and/or discovering the interrelationship among components and levels in a complex system and anticipating consequences of changes in and to the system.

Prior to framing the skills and competencies necessary to becoming effective global managers, it is essential to understand who and what are global managers. There are numerous literature and studies available on this topic and yet there appears to be no consensus towards a unified definition. Caligiuri describes ten tasks unique to the global managers [2].

- *Works with colleagues from other countries.*
- *Interacts with external and external clients from other countries.*
- *May need to speak in a language other than their mother tongue at work.*
- *Supervises employees who are of different nationalities.*
- *Develops a strategic business plan on a worldwide basis for their unit.*
- *Manages a budget on a worldwide basis for their unit.*
- *Negotiates in other countries or with people from other countries.*
- *Manages foreign suppliers or vendors.*
- *Manages risk on a worldwide basis for their unit.*

Global managers need skill sets that facilitate efficient and effective functioning in the complex and dynamic global business environment. Clearly, the challenges associated with globalization, both external and internal, compel managers to develop appropriate skill sets [12]. Research on globalization has led to considerable discussion of global skill sets, in particular, global mindsets, as a crucial factor for the effectiveness of managers of MNCs. Global mindset is increasingly considered as one of the key skills for global managers. The dimensions of global skill sets and associated mindsets are both organizational and managerial, as Gupta and Govindarajan point out: 'organizations and their employees observe and make sense of their surroundings by processing information through their own unique cognitive filters' [12]. Rogers, Blonski and Lovvorn, Chen [12] have linked global skill sets and mindsets to 'cultural intelligence' and 'emotional and social intelligence applied to a cultural context', suggesting that a manager's ability to adapt globally depends heavily on their tolerance for ambiguity, broad personal skill sets, and the 'capability of examining cultural cues from their international interactions' [12].

Global managers should understand that globalization has different effects on different countries and people [13]. Work responsibilities of the managers are getting more complex, and a future-oriented and flexible leadership style is required. Effective leaders are effective because they have mental models that offer valid way of viewing and handling the complex issues they face [8]. Based on the overview of key literature on global leadership and management, eleven essential leadership skills for global managers are identified and presented as follows:

1. Develop Self-awareness

Know your strengths and weakness. It is important for global managers to understand why and how they react the way they are to insure their decisions are made

objectively. Understand how others are different from us. Our behavior is influenced by our cultural background, values, education, and assumption. *Know that we can close the cultural gap by look for similarities first. Know and use personality traits.* Looking for the similarities (commonalities) rather than differences is a good way to assist the cross-cultural managers to communicate effectively and to lead globally [4].

2. Understand Cultural Stereotypes

Recognize stereotyping. Understanding cultural stereotyping will help each individual to overcome personal bias and value others in the workplace. *Treat people as they wish and as you would like to be treated, not as what they are labeled.* A key for people to achieve their full potential is to treat them with respect [3]. *Avoid personal biases and lead by example.*

3. Increase Self-assurance

Understand the competitors to win the battle. The managers also need to extend the knowledge of international business and strengthen technical skills in management for winning the battle in the global marketplace. *Be initiative and always one step ahead of others.* Global managers must have the ability to quickly react to changes and problems. *Be composed but enthusiastic to challenges and problems.* The global managers need to stay poised, in control, and confident when facing adversity and to instill confidence into others.

4. Stop and Look at A Big Picture

Global managers cannot microprint the global marketplace and satisfy what had already been done. It's necessary for the managers to stop and evaluate the current trends of global market. [1]. *Look beyond the current situation and think outside the box.* Global managers should not be limited by the written policies or traditions. From a global perspective, to evaluate and predict the future challenge, the managers must look far beyond the current situation or problem.

5. Create A Vision and Sell It

To create a vision and bring the organization to the next level, global managers must have the abilities to recognize and connect global trends with the organization [10]. Most importantly, they should be able to sell their big picture to the employees, meaning to communicate with employees effectively and get their buy-in [4].

6. Develop A Global Mindset

Get ready for globalization and create a global mindset. Developing global mindset is in urgent need for cross-cultural managers to enhance the acceptance and willingness of working with diverse groups [6]. The managers must have the abilities to think and plan beyond boundaries of

Ľuba Tomčíková acts as an assistant lecturer at the Department of Management, Faculty of Management, University of Prešov in Prešov. In her research work, she focuses mainly on issues of research on possibilities to measure and assess the impact of human resource management practices on organizational performance at the stage of globalization.



cultures, politics, structures, and processes. *Be flexible.* A key factor of leadership in a diverse workplace is flexibility, an open mind with an expectation of unexpectedness and with a willingness to listen to others [5].

7. Gain and Offer Supports

Gain ongoing supports from all levels of the organization. Provide supports to people and organizations. Global managers should also learn to offer their supports to employees, especially during the period of organizational change.

8. Build Effective Communication Skills

Develop verbal communication skills. Building communication skills can enhance the effectiveness of a leadership. *Develop nonverbal communication skills.* Actions speak louder than words. The global managers must be sensitive to their nonverbal language and understand what behaviors are acceptable or unacceptable in what culture.

9. Utilize Available Resources

Know what resources are available and take advantage from them. Understand every tool has its advantages and drawbacks. Global managers must carefully use the available theories or models in leadership practice because what is applicable and successful in one country may not necessary have the same results in another country.

10. Use Appropriate Motivational Techniques

Using appropriate motivational techniques can stimulate the employees' performance and increase their feelings of appreciation [13]. To use recognition to motivate employees in a case of performance contest, for instance, an office party can be held during the presentation of reward to recognized the winner and motivate other employees [14].

11. Be A Socially Responsible Leader

The workplace today aims at building teamwork and collaboration. Global managers have their social responsibilities to create a pleasant workplace which directly affects people's well-being.

3. DATA AND METHODOLOGY

The object of the survey is the issue of developing global leaders and identification of global managerial skill set in conditions Slovak Republic (SR). Primary data collection was done through a standardized questionnaire which was distributed electronically to respondents. Total 200 questionnaires were distributed and their return represents 24,5%. We can say that research sample consists of a total of 29 human resources (HR) managers, 8 directors, 7 supervisors working in an organizations operating in the SR at the stage of globalization and 5 respondents from other job level. The survey includes data from global companies: 21,9% (high level of global integration), multinational companies: 18,4% (national/regional operations act independently and national companies: 59,7% (operations in one country only). We have examined the following key topics:

- A global leadership development program.
- Identification of the competencies that clearly represent the most central focus of organizations global leadership development program.
- Determine to what extent organizations use metrics to evaluate the success of global leadership development program?
- Identification of the competencies that will be needed for global leaders over the next 10 years.

4. RESULTS AND DISCUSSION

The survey results point to the fact that 29 companies have implemented some form of formal global leadership development programs. This lack of expansion of global leadership programs

includes organizations that identified themselves as operating on a global scale. More than half of companies currently have a global leadership programs. The following Table 1 highlights the fact *how long have organizations global leadership development program*.

Approximately how long has your global leadership development program been in existence?	Results in percentage
Less than 1 year	7,4%
1 year	9,2%
2 years	4,3%
3 years	8,5%
4 years	2,1%
5 years	6,5%
6 years	4,3%
7 years	11%
8 years	13,1%
8 + years	33,6%

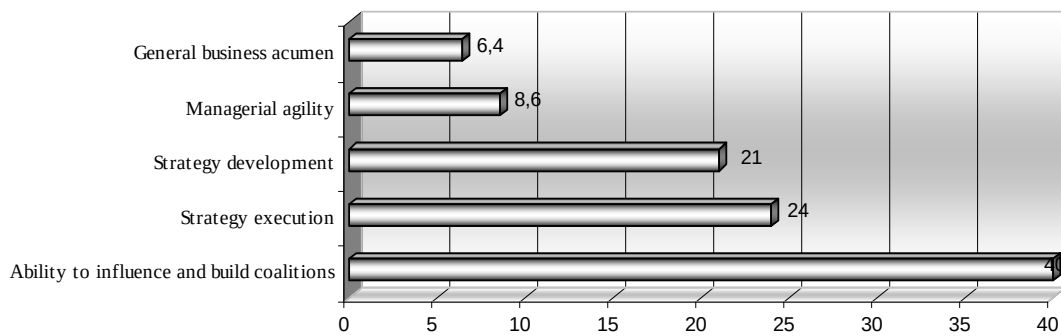
Table 1: How long organizations have global leadership development program

The next question was: *To what extent are the following competencies included in your global leadership development program?* The survey results point to the following fact in Table 2.

Competencies	„very high“ extent	„high“ extent	„low“ extent
Change management	74,5%	24%	1,5%
Ability to influence and build coalitions	55,5%	44%	0,5%
Critical thinking/problem solving	60,5%	34%	5,5
Leading cross-cultural teams	84,5%	14%	0,5%
Managerial agility	75%	25%	0%
Emotional intelligence	74,3%	22%	3,7%
Creativity	84,5%	15,3%	10,2%
Strategy execution	70%	30%	0%
Strategy development	60,5%	34,5%	5%

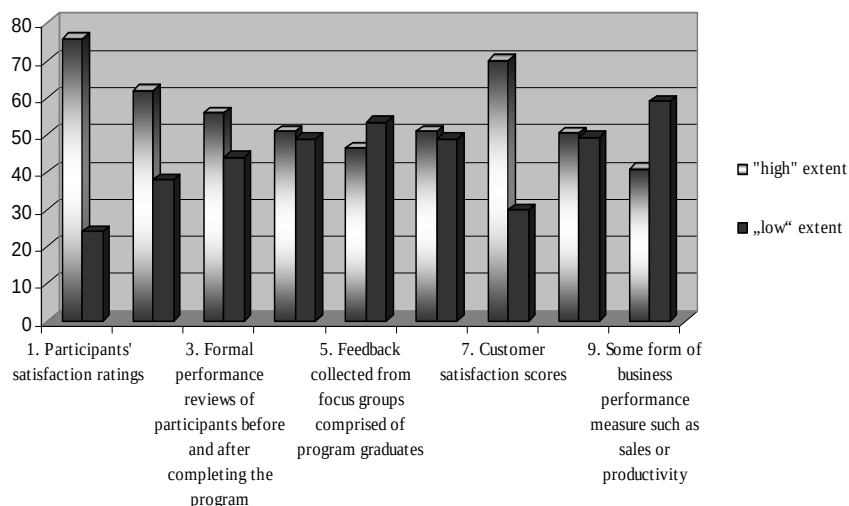
Table 2: The extent what are competencies included in global leadership development program

Identification of the competencies that clearly represent the most central focus of organizations global leadership development program was one of other key topics. The companies operating in conditions SR overwhelmingly reported that the top priority for their global leadership development programs is to develop leaders' ability to influence and build coalitions. In fact, just under 40% of companies indicated that this is their top priority. Among the remaining companies, strategy execution (24%) and strategy development (21%) were identified as the next top priorities. The results are included in the following Graph 1. In a global economy in which macro-economic forces are in flux, corporate strategies need to remain flexible on the ground, requiring local leaders to take action without much guidance from above. This goes beyond being agile or the ability to develop and execute strategy. Today's global leaders appear to need to be able to win over the hearts and minds of others to build consensus and action around regionally-built courses of action.



Graph 1: The competencies that represent the most central focus of organizations' global leadership development program

One of the partial objectives was *to determine to what extent organizations use metrics to evaluate the success of global leadership development program*. Respondents evaluated on a scale („high“ extent use metrics and „low“ extent use metrics) the following metrics: 1. Participants' satisfaction ratings; 2. Observable changes in specific behaviors of participants; 3. Formal performance reviews of participants before and after completing the program; 4. Surveys conducted with the management team about the program's perceived value; 5. Feedback collected from focus groups comprised of program graduates; 6. Knowledge achieved using posttraining assessment; 7. Customer satisfaction scores; 8. Employee engagement/survey scores of participants' departments before and after completing the program; 9. Some form of business performance measure such as sales or productivity. The results are part of the Graph 2.



Graph 2: The extent to which organizations use metrics to evaluate the success of global leadership development program in organizations operating in the SR

Subsequently, it was identified that competencies that will be needed for global leaders over the next 10 years. In fact, over 50% of companies operating in SR indicate six of the nine of

competencies, which are very important for global leaders over the next years. Results dealing with the last topics our survey are part of Table 3.

Future Competency	Very important %	Important %
Managing virtual teams	68%	32%
Managerial agility	75%	25%
Cross-cultural employee engagement	61%	39%
Managing in a matrixed organization	60,5%	39,5%
Managing innovation in multicultural setting	43%	57%
Mastery of social network technology	65%	35%
Collaborating with peers from multiple cultures	59%	41%
Mastery of latest advances in virtual technology	39%	61%
Applying ethical standards in multiple cultures	42,5%	57,5%
Multi-country supply chain management	44,5%	55,5%

Table 3: The competencies that will be needed for global leaders over the next 10 years

5. CONCLUSION

A more flexible relationship between global managers and their employees is essential in the workplace today. The nature of management has changed by global competition in every organization. Globalization, technologic innovation, demographic changes bring a tremendous transformation into human life and work. The influence of such transformation is continued and rapid. To remain the organizational competitiveness in the global marketplace, a close emotional interdependent link and an ongoing development of trust and loyalty between the manager and employees must be established. An effective global leadership is a key to unlock the mystery of working with diverse employees and bring the organizational development and change to the next level. The survey results point to the fact that most organizations (33,6%) operating in the Slovak republic of total have global leadership development program in existence over 8 years. Very important competencies that will be needed for global leaders over the next 10 years, in the perception of the respondents are managerial agility (75%), managing virtual teams (68%) cross-cultural employee engagement (61%) and other competencies.

Scientific Paper was elaborated within the framework of the project VEGA no. 1/0513/14.

REFERENCES

- [1] Book, E. W. (2000). Why the best man for the job is a woman. New York: HarperCollins Publishers.
- [2] Caligiuri, P. (2006) Developing global leaders. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 219-228.
- [3] Choan, P. S. (2003). *Value leadership: The seven principles that drive corporate value in any economic*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [4] Cranford, S., & Glover, S. (2007). Challenge match the stakes grow higher for global leaders. *Leadership in Action*, 27(3), 9-14.
- [5] Darden, C. (2004). Diversity leadership. *Executive Excellence*, 21(3), 9-10.
- [6] Evans, P., Pucik, V., & Barsoux, J. (2002). *The global challenge: Frameworks for international human resource management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- [7] Festing, M. (2001) The effects of international human resource management strategies on global leadership development. In M. Mendenhall, T.M. Kuhlmann & G. Stahl (eds),

- Developing global business leaders: policies, processes, and innovations*: 37-56. Westport, CN: Quorum.
- [8] Johnson, H. H. (2008). Mental models and transformative learning: The key to leadership development. *Human Resource Development Quarterly*, 19 (1), 85-89.
- [9] Lane, H.W., M.L. Maznevski, M.E. Mendenhall & J. McNett. (eds). (2004). *The Blackwell handbook of global management: a guide to managing complexity*. London: Blackwell.
- [10] Lussier, R. N. (2005). *Human relations in organization*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- [11] Mendenhall, M. & J.S. Osland. (2002). An overview of the extant global leadership research. Symposium presentation, Academy of International Business, Puerto Rico, June.
- [12] Nankervis A. & Ananthram S. (2013) Global Managerial Skill Sets, Management Development, and The Role of HR: An Exploratory Qualitative Study of North American and Indian Managers. *Contemporary Management Research*, 9 (3), 299-322.
- [13] Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- [14] Ventrice, C. (2003). *Make their day: Employee recognition that works*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

THE SCHENGEN BORDER SYSTEM WITH THE LATEST SMART HIGH TECH ICT NEEDS - A BETTER MANAGEMENT AND GOVERNANCE

Dusan Soltes¹⁸⁶

Abstract: *The paper is dealing with one of the currently most controversial issues in the EU regarding the protection of the external borders of the EU in the form of the so-called Schengen external border of the Union. On the one hand it is very difficult for the EU new member states to become a part of the Schengen border protection system as it requires a lot of effort and investments into the latest ICT technology and all various other technical but also organizational and personnel requirements. On the other hand right now we have been witnessing a real disastrous situation on the southern flank of the Schengen border where illegal immigrants especially from Africa are daily illegally entering the territory of the EU. The paper in more details will be dealing with this evident paradox between the latest ICT technology and humanitarian and other aspects of International humanitarian law.*

Keywords: *the Schengen area, the Schengen external border of the EU, Smart ICT, SIS – Schengen Information System*

1. INTRODUCTION

From the long history of the mankind it is possible to bring an almost unlimited list of some of the most famous protective border walls that by some paradox have become by themselves very often an integral part of the cultural heritage of humankind and as such being officially registered by the United Nations agency for education, science and culture i.e. UNESCO. Out of them we would mention at least some of the most famous walls like e.g. the Great Chinese Wall that was originally protecting fortified China against invaders from the North. By its total length of over 13, 171 miles it is so monumental that it is seen even from the space as it has been reported by many astronauts, cosmonauts, etc. From other similar famous border walls it is worth to mention e.g. Limes Romanus that was protecting the Roman Empire against again by some paradox invaders from the North of Europe.

Of some other not so famous walls we could mention e.g. the otherwise infamous Berlin Wall that has symbolized not only division of Germany to the West and East parts of the country but also the whole world during the Cold War. Other example of often criticized walls we could mention the so called Israeli West Bank barrier separating the State of Israel from the Palestinian Territories and there could be mentioned many other similarly infamous walls like between the North and South of Korean peninsula, etc.

In this part on some monumental and/or symbolic border walls we have to mention the Mexico – United States barrier or as it is also sometimes known as the Border Fence and/or the Border Wall that to some symbolic meaning separates the two Worlds and it means separating the representatives of the most developed countries in the world viz. the USA and Canada from their closest neighbors in the Americas that already are belonging to the so-called developing world including some of the least developed and/or the poorest countries in the world. In

¹⁸⁶ Faculty of Management, Comenius University of Bratislava Odbojarov 10, 820 05 Bratislava, Slovakia

connection with this Border fence it is necessary to mention also the last Presidential elections in the USA and the promises to extend this border fence to the full length of the USA and Mexico border as it was one of the main trumps of Mr. Trump in his presidential campaign.

To this category of some typical separation border walls we could include also the main object of this our paper and that being the so-called Schengen external border that also could be characterized by several specific features that otherwise are quite unique but otherwise typical for many aspects of the European integration and/or its main and dominant representative i.e. the EU as they are presented in the following parts of this paper.

2. SOME BASIC SPECIFICS OF THE SCHENGEN AREA PROTECTED BY ITS SCHENGEN E-BORDER

The first fundamental question in this respect we have to respond before going to more detailed dealing with the smart high tech ICT being applied and utilized for the protection of the external border of the EU is the question who in fact belongs to this Fortress of the EU and thus whom really the Schengen e-Border is protecting.

To this relatively easy question it is not so easy to reply by saying only that it is protecting all members of the EU! But as in many other similar questions regarding this modern "Fortress of the EU" also in this case

the answer is not so easy. As of today and probably for quite long from now the Schengen border is not protecting all members of the EU [1]. A kind of an exemption has as usual been granted to the UK and under its influence also to Ireland. There are not yet included and thus also not protected some of the latest entrants to the EU as they have as yet not met the very tough and demanding qualification criteria for becoming the members of the so-called Schengen area and so they are not yet protected by this EU external border system. Although they are already for some years the full scale EU member states with all so-called community duties including their contributions to the budget of the EU as all other member states! It is still the case of Romania, Bulgaria and regarding the latest entrant to the EU viz. Croatia. However, in order it would be quite typically more interesting, this EU external border is protecting also the whole range of non-EU member states including those that for various reasons have several times rejected their entry into the EU. But in spite of this they are protected

Dusan Soltes is an university professor and director of the e-Europe Research & Development Centre. Since 1971 he has completed numerous staff development and research programs at various foreign universities and other educational institutions in the EU member states (the UK, the Netherlands, Germany, Spain, Portugal, etc.), Switzerland, the USA, China, etc. especially in the areas of the international business, support to emerging SME sector in the CEEC, etc.

He is member of various professional bodies: UN Agencies Rosters of Experts, EU 6 and & 7FP Roster of Experts, EU-eBSN, EU-e-Practice, EU-e-Invoicing, e-Procurement, etc., UNESCO-ACEID, PIN-SME Brussels – Paneuropean Network of SME in ICT, IIIS (USA) – International Institute for Informatics and Systemics, SGBD of the Montclair State University (USA) – Society for Global Business & Development, etc.

During his career as an UN expert and/or expert under some other international agencies (EU, USAID, etc.) he has regularly been working on various projects of technical assistance, feasibility studies, project terms of reference, projects proposals, tenders for procurement, capacity building and evaluation reports, etc. for the host countries as well as for dissemination of the results for wider professional or general community. As a researcher and/or university scholar, Dusan have published more than 130 publications-

by this Schengen border like it is in the case of Switzerland, Norway, Iceland but also numerous mini but sovereign and independent states within or on the edges and periphery of the EU like Lichtenstein, Monaco, San Marino, Andorra, Vatican ,etc.

3. BASIC CHARACTERISTICS OF THE SCHENGEN E-BORDER PROTECTED BY THE LATEST SMART ICT

After a brief geography and peculiarities of the Schengen border system at least very briefly we would like to present some basic features of this external border EU regarding its high tech standards that are based on the application of the latest most modern smart ICT technologies in its stationed as well as mobile forms of application. The core of this system e.g. on the border between the Slovak Republic and Ukraine is covering a strip of land that goes as deep into the territory of the EU as 50 kilometers. This wide strip of land is further divided into four e-border sectors/zones that go from the border line to the territory of the EU and/or its Schengen area. There are existing four subzones that are in the above graphical presentation depicted in different yellow colors that are mutually linked into the integrated system of the Schengen external border protection. In the case of the sector belonging to the responsibility of the Slovak republic, the basic characteristics of these four subzones are as follows [2]:

- The first subzone stretching directly from the border line depicted in the above picture on the right-hand side is if necessary as in this case supported also by the physically built fence that is equipped by the signaling system in case there is any touch of the this fence. This part of the border system is equipped also by the fixed system of the CCTV cameras positioned on every 200-250 meters.
- The second subzone is equipped and protected by various kinds of stationed and mobile hi-tech smart monitoring and surveilling devices being installed on the specific patrolling vehicles manned and/or also automatically being moving within their particular sector assigned for protection to them. This high-tech is further supported by the patrol units manned by the border police.
- The third subzone is protected by the vehicles equipped by the smart high tech monitoring and surveilling equipment that are permanently moving along its particular sector to be protected.
- The fourth and the last sub-zone is so-called back-up line of protection where the same high tech equipment is used as in the previous third subzone just their density is not that high as it is in the previous and its main role is to act in case that in spite of previous three subzones there still could be a case that some intruder could get up to this last subzone undetected and/or managing to escape from being caught and being taken into custody for interrogation, etc. In this subzone there is already expected a close cooperation with the local police units and officers.

Within this wide area of land stretching up to 50 kilometers deep into the territory of the EU and/or Schengen area from the border line there are applied various kinds of the latest high tech smart ICT technologies. In some case the Schengen area and the territory of the EU as we have already mentioned it above is not necessary the same like e.g. in the case of the territory of Norway that is not a part of the EU but it is an integral part of the Schengen area being protected by its e-border wall as being described in this part of this paper. Hence irrespective if it is the territory of the EU or only of the Schengen area there are stationed and operated various fixed and/or various most modern mobile applications of the latest hi tech smart ICT technologies among others such like [3] e.g.:

- Smart thermo camera systems,
- High vision technologies based on the infrared lights,

- Patrol cars equipped by chips for localization of any moving objects,
- CCTV cameras at about every 150-200 m depending on the terrain,
- Permanent smart photo cameras surveillance,
- Seismic sensors,
- Perimetric cables, etc.

All of them and many other supporting high tech smart ICT technologies are linked directly to the so-called local/regional monitoring centers that are further transmitting the collected information into the Central “Eye” Monitoring Center [4]. In this way it is almost impossible that it could happen that information about any violations of the Schengen border rules that happened at one national segment of this EU external border would be not available to all other national segments of the entire Schengen border system. Even better protection of the Schengen area is at seas like e.g. in the Mediterranean where the satellite based smart surveillance high tech in combination with the patrolling costal guard speed and gun boats has under control the whole area of open seas up to possibility of recognizing even such small objects like a one meter long objects floating in the water. But as we can see in spite of all these high tech being available right the Mediterranean has become the almost free passage for over one million of illegal immigrants entering the territory of the EU while by a certain paradox Romania, Bulgaria and Croatia cannot be as yet part of the Schengen system as they are “not yet ready” to protect external borders of the Union as it has been required by the particular Schengen legislation.

4. THE MAIN PROBLEMS WITH THE SCHENGEN BORDER SMART ICT E-WALL

In connection with the problems of the protection of the Schengen border by the latest smart ICT we have to mention especially the tragic and the really horror situation on the southern flank of this on the high tech smart technology ICT based modern border e-wall system. As we have mentioned above, while the new member states of the EU like Romania, Bulgaria or Croatia and before that also all new member states of the EU including Slovakia have had to invest a lot of effort and also funding and not only from the EU budget for becoming the part of the Schengen border system and the latest entrants to the EU have not yet “met” the particular qualification criteria to become the part of the Schengen border protection system. However, on the other hand there is e.g. Italy as one of the founding members not only of the Schengen border system but also of the entire EU. Almost every day there are arriving hundreds of illegal immigrants, the so-called “boat” people who are brought to the southern shores of Italy and its islands like Sicily but mainly to a small island of Lampedusa. These illegal immigrants to the EU are brought there by well organized gangs of smugglers especially from the totally disintegrated and practically without functioning government being Libya who very often bring people without any documents, money, any whatsoever proof of their identity or their background, etc. It is a proof that even the latest high tech smart technology needs not only some criteria for its procurement, installation and utilization but also the adequate organizational and legislative support and provisions to be efficiently fulfilling its tasks and roles [5]!

The latest proposals of the EU authorities for distribution of illegal immigrants according to some quotas into the all members of the EU is just not any reasonable and acceptable solution as it would finally only further increase the flow of potential illegal immigrants into the EU if there would be an officially sanctioned such an easy way how to illegally immigrate to the EU and then being legalized through they distribution officially to some of the EU member states under the particular quotas. However, any forcing of people to living in any country other than of their free choice – of course legally – is a clear violations of the one of the fundamental

provisions of the human rights as enshrined in the United Nations Fundamental Human Rights regarding the above right of the free choice for staying and living in the country of their preference.

5. CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

In conclusion, to this paper we could only state that just implementation and utilization of the even the most up-to-date latest smart ICT cannot bring the expected positive results if not supported also by the adequate and responsible system of governance and management. In addition to the technical aspects of the protection of the EU from illegal immigrants, e.g. at Mediterranean Sea it is also required the closer and more efficient diplomatic and economic cooperation of the EU with the African partners through the African Union and the ACP member states, etc. Otherwise there will be not possible to solve this huge humanitarian problem when the smuggling boats have already entered into the territorial waters of the EU. In such case no whatever sophisticated high tech smart ICT technology has any chance to prevent illegal immigration into the Schengen area of the EU. In general the EU needs to find the fine balance between the different sorts of the international laws regarding the right to asylum, humanitarian international laws on one side but at the same time also with the international laws against human trafficking and smuggling and last but not least also with its own EU Schengen legislation that at the highest level has been an integral part of the EU primary legislation since the time when the Protocol on the protection of the external Schengen border has been an important part of the Amsterdam Treaty.

REFERENCES

- [1] Cannataci, J. et al: *SMART - Scalable Measures for Automated Recognition Technologies*, WP6 – Review of Laws and Other regulations Governing Surveillance, EU/7FP/SEC/2010-1, University of Malta, June 2011
- [2] Soltes, D. et al: *SMART – Task 2.1 Identifying and Classifying Relevant Smart Surveillance Technologies in Border Areas Application*, Country report for the Slovak Republic, Bratislava 2013
- [3] Soltes, D.: *Application of Smart Technologies for Surveillance: Some Evident Positives but also Existing Problems*, IN: The 17th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics Proceedings, Volume I, Orlando, FL, USA July 2013
- [4] European Commission: [//ec.europa.eu/borders/schengen/index_en.htm](http://ec.europa.eu/borders/schengen/index_en.htm)
- [5] Soltes, D.: *Schengen e-Border Wall Supported by the Latest Smart High Tech ICT, But...*, The 20th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics Proceedings, Volume I, IIS Orlando 2016, pp.189-193

KREPITEV KARIERNEGA KAPITALA ZA DOSEGANJE KONKURENČNE PREDNOSTI ORGANIZACIJE

ENHANCING CAREER CAPITAL TO ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGES OF ORGANISATIONS

Mojca Blažič¹⁸⁷

Povzetek: Odličnost človeškega kapitala, kot najpomembnejša komponenta intelektualnega kapitala, in odličnost upravljanja s človeškim kapitalom sta postali najmočnejši orožji v boju za konkurenčno prednost ter permanentno rast in razvoj podjetjih v ekonomiji znanja. Koncept kariernega menedžmenta omogoča posamezniku razumevanje pomena in načina vodenja svoje kariere, organizaciji pa sočasno omogoča boljše razumevanje raznolikosti zaposlenih in poskrbi za karierno izobraževanje in krepitev kariernega kapitala z namenom upravljanja s specifično usposobljenim človeškim kapitalom za doseganje odličnosti posameznika, delovnega mesta in organizacije. V prispevku smo teoretični diskurz pojmovanja kariere, kariernega menedžmenta, kariernega kapitala primerjali z aktualnimi podatki stanja upravljanja človeških virov v slovenskih organizacijah. Poudariti želimo pomen razvoja kariere kot povezovalnega mehanizma med posameznikom in organizacijo.

Ključne besede: karierni kapital, karierni menedžment, razvoj kariere, karierne kompetence

Abstract: Career management allows the individual to understand the significance and the way of managing their career, but at the same time allows the organisation to better understand the diversity of employees as well as to provide career education and career capital enhancement with the intention of managing the specific qualified human capital for achieving the excellence of the individual, workplace and organisation. In the article we compared the theoretical discourse of the conception of career, career management and career capital with the current data on human resource management in Slovene organisations. We would like to point out the importance of career development as a linking mechanism between the individual and the organisation.

Key words: career capital, career management, career development, career competences

1. UVOD

Spremembe, predvsem zaradi vpliva globalizacije, razvoja informacijske tehnologije in večanja konkurenčnosti, avtomatizacije in tudi hiperprodukcije, zahtevajo od organizacij fleksibilnost in hitro prilagajanje novim zahtevam. Organizacije so tako postavljene pred nove izzive, ki prihajajo tako iz zunanjega kot notranjega okolja organizacije, kot so iskanje novih tržnih niš, razvoj novih produktov, zahtev po višji kakovosti izdelkov in storitev, izboljšanju delovnega in socialnega okolja, pri čemer ključno vlogo odigra človeški kapital, kakor tudi fleksibilna funkcija menedžmenta človeškega kapitala ter usmeritev menedžmenta človeških virov k njegovi strateški funkciji v organizaciji.

¹⁸⁷ Fakulteta za upravljanje, poslovanje in informatiko, Na Loko 2, 8000 Novo mesto

Konkurenčnost slovenskega gospodarstva zaostaja za povprečjem EU. Rezultati kažejo, da se slovenska podjetja lotevajo želenega cilja, da bi povečala učinkovitost svojega poslovanja precej parcialno, z pomanjkljivo analizo. Spreminjajo poslovno strategijo, poslovne procese, informatizacijo in organizacijo. Izvajajo aktivnosti, s pomočjo katerih sledijo tehnološkemu razvoju, zniževanju stroškov, skrajševanju odzivnih časov, povečevanju kakovosti in povečevanju kvalitete njegove celovite ponudbe. Na ta način sicer lahko ohranjajo ali povečujejo svojo konkurenčnost, vendar pa je to absolutno premalo za primerljivost in dohajanje svetovne globalne konkurence [1].

Množična odpuščanja in zmanjševanje števila zaposlenih so postala vsakodnevni pojav na globalnih in lokalnih trgih. Kriza in problemi slovenskega gospodarstva so se v zadnjih letih odrazili tudi v slabšanju stanja na trgu dela. Izguba in pomanjkanje novih delovnih mest ter s tem zniževanje zaposlenosti je povzročilo precejšen porast brezposelnosti, pa tudi potrebo po specifičnih kadrih. Podpovprečna produktivnost, merjena z dodano vrednostjo na zaposlenega je, poleg strukture gospodarskega sektorja in drugih dejavnikov, slabša tudi zaradi neustreznega nabora ustreznih kompetenc in usposobljenosti [2]. Nestabilnost trga dela ne prizanaša posameznim sektorjem, niti visoko izobraženim strokovnjakom, menedžerjem, raziskovalcem. Posledično se je varnosti zaposlitve v zadnjih nekaj desetletjih zmanjšala. Posamezniki, ki danes vstopajo v sfero dela, lahko pričakujejo, da bodo v delovni dobi v povprečju zamenjali od 7 do 12 delodajalcev [3] Padec varnosti zaposlitve pomembno vpliva na karierni menedžment, saj mora biti posameznik na stalni preži za nenadnimi spremembami na njegovem delovnem mestu ali poklicni smeri. Na drugi strani so danes lahko dolgoročno konkurenčno uspešna le podjetja, ki spoznajo in sprejmejo stališče, da so zaposleni najpomembnejši del premoženja podjetja. Globalizacija in mednarodna konkurenčnost je radikalno spremenila način poslovanja ter s tem tudi na sam karierni razvoj znotraj organizacij. Zavedati se morajo, da se lahko le s pomočjo zaposlenih, njihovega znanja, inovativnosti, motivacije, izkušenj, sposobnosti, in spretnosti prilagajanja, pravočasno in uspešno odzivajo na spremembe v globalnem okolju.

Mojca Blažič je predavateljica na Fakulteti za upravljanje, poslovanje in informatiko Novo mesto in Fakulteti za zdravstvene vede Novo mesto. Je nosilka predmetov tehnologija zaposlovanja in motiviranje in nagrajevanje. Sodeluje pri učnih enotah, ki so vsebinsko povezane s človeškimi viri, komunikacijo ter vzgojo in izobraževanjem. Leta 2005 je diplomirala na Filozofski fakulteti Univerze v Ljubljani, na oddelku za pedagogiko in andragogiko z naslovom diplomske naloge »Proučevanje profesionalnega razvoja učiteljev s poklicno biografijo«. Sodelovala je v številnih mednarodnih projektih, med drugimi je sodelovala v nacionalni projektni skupini za izvajanje projekta »Priznavanje neformalno in priložnostno pridobljenega znanja« in projektu OECD: »Priznavanje neformalnega in informalnega učenja«. Vodila je projektni skupini IP Erasmus »Innovations of Workplace Development in Welfare Services in Europe« in »Promoting Implementation of eHealth Innovations in Health Care Education«. Raziskovalno se ukvarja s proučevanjem pristopov ravnanja s človeškimi viri, z fokusom na proučevanju razvoja kariere, kariernega menedžmenta iz vidika posameznika in organizacije. Razvoj stroke spremlja tudi na mednarodnih znanstvenih konferencah, na katerih aktivno sodeluje. Je avtorica znanstvenih in strokovnih člankov in študijskih gradiv. Trenutno je doktorska študentka na Fakulteti za poslovne in upravne vede Novo mesto.



V ta namen morajo biti podjetja pripravljena investirati v ustvarjanje ugodnega okolja za učenje, ustvarjanje in zbiranje znanja, za eksperimentiranje, inoviranje in preizkušanje novosti, investirati v okolje, kjer se ustvarja kultura, ki temelji na zaupanju med ljudmi in zaupanju v njihove sposobnosti. K temu stremi tudi Strategija razvoja Slovenije 2014 – 2020[4] ki za doseganje cilja konkurenčnosti narodnega gospodarstva želi doseči višjo zaposlenost in boljšo zaposljivost delovno sposobnega prebivalstva, kar bodo med drugimi dosegli z »oblikovanjem programov za razvoj in krepitev »modernih« funkcij na področju človeških virov v institucijah in podjetjih (karijerne poti, usposabljanje, kadrovska politika,...).

Zato se v prispevku posvečamo sodobnim teoretičnim pogledom na človeške vire v organizaciji in aktualnim spoznanjem. Središče našega opazovanja je menedžment človeškega kapitala, v okviru katerega se karierni menedžment ukvarja s celostnim proučevanjem, razvojem in upravljanjem kariere posameznika. Večina sodobnih sistemov razvoja zaposlenih temelji na odgovornosti zaposlenih za načrtovanje svojega osebnostnega in profesionalnega razvoja, pa vendar ne smemo zanemariti vloge organizacije. Razvoj kariere deluje kot povezovalni mehanizem med posameznikom in organizacijo.

2. KARIERA IN KARIERNI MENEDŽMENT

Turbulence zaradi omenjenih sprememb današnjega časa puščajo svoje sledi tudi v karieri. Spremenil se je pomen kariere, postavljeni so novi koncepti, spremenila se je vloga organizacije in posameznika pri načrtovanju in razvoju kariere.

Organizacije postajajo vse bolj globalne ter tekmovalne, z vse bolj sploščeno strukturo, z zabrisanimi mejami ter fleksibilne in stroškovno učinkovite zaradi nepredvidljive in negotove prihodnosti [5]. Narava kariere se je transformirala iz tradicionalnih birokratskih oblik v nove brezmejne [6] in spreminjajoče se [7] oblike. Kariera upodablja človeka kot osnovno enoto v organizaciji/ureditvi dela[8]. Kariera je ekonomski in socialni input. Preprosto povedano, vsak ki dela, ima kariero. In življenje posameznika izven dela je povezano s kariero. Kariera je pomembna, zato so potrebni novi koncepti, modeli za uspeh v delu in življenju, da nam bodo pomagali razumeti, kaj se dogaja. Zato Arthur in Rousseau [9] izpostavita, kako nujno je boljše razumevanje dela, časa in tako tudi kariere. Tudi Brečkova [10] posebej definira delovno kariero kot »izobraževalno pot posameznika, pri čemer se ta izobražuje, usposablja in izpopolnjuje za organizacijske vloge, ki mu dajejo občutek osebnega napredovanja in uspešnosti pri delu«, se pravi, da bogati svoj karierni kapital.

Sullivan in Baruch [11] sta kariero definirala kot »posameznikove z delom povezane in druge pomembne izkušnje, tako v organizaciji in izven nje, ki oblikujejo edinstven vzorec v posameznikovem življenju«. Tako ta definicija upošteva tako fizično mobilnost med položaji, poklici, organizacijami in industrijami, kot tudi posameznikovo subjektivno zaznavo različnih kariernih dogodkov. Avtorja sta izpostavila še osebne dejavnike ter zunanje, kontekstualne dejavnike, ki vplivajo na kariero posameznika, kot so: nacionalna kultura, ekonomija, politično okolje...

Učinkovit karierni menedžment je še posebej pomemben v današnjem turbulentnem ekonomskem, tehnološkem in družbeno kulturnem okolju. Karierni uspeh in zadovoljstvo bo zagotovo dosežen pri posameznikih, ki bodo, izhajajoč iz dobrega poznavanja sebe, znali zaznati priložnosti v okolju, znali sami oblikovati nove karijerne priložnosti in se učili iz napak. Tako bodo tudi lažje premostili ovire na karierni poti. Od posameznika se pričakuje odgovornost, fleksibilnost in prilagodljivost. Zato pa je nujno, da je posameznik opremljen s

setom tako imenovanih kariernih kompetenc. Z njimi bo lahko razvil vpogled vase in v okolico, da bo lahko usmerjal v današnjih časih vedno bolj nepredvidljivo in »kaotično« [12] [13] kariero. Vedno več organizacij se je namreč odreklo aktivni vlogi pri izgradnji kariere zaposlenih in odkrito preneslo odgovornost na ramena zaposlenih.

Koncept kariernega menedžmenta moramo razumeti kot kontinuiran proces, v katerem posameznik izvaja naslednje naloge [14]: sistematično zbira relevantne informacije o sebi in svojem okolju; oblikuje pravilno sliko o svojem znanju, sposobnosti, zmožnostih, interesih, vrednotah, pa tudi alternativnih možnostih zaposlitve; razvija realne cilje o svoji karieri, zasnovane na zbranih informacijah in oblikovani podobi; razvije in implementira strategijo za doseganje kariernih ciljev; pridobiva povratne informacije o učinkovitosti izbrane strategije in o relevantnosti ciljev. Pomembno je, da so organizacije poznajo karierno fazo zaposlenega in temu primerno prilagodijo oz. oblikujejo razvojne programe za nadaljnji uspešen kariernih razvoj.

Omenjene spremembe v širšem socio-ekonomskem kontekstu so vplivale tudi na spremembe v samih organizacijah in na postopke in prakse kariernega menedžmenta. Sposobnost organizacije učinkovitega ravnanja s človeškimi viri je odvisna od razumevanja kariernih potreb njihovih zaposlenih in sodelovanja pri učinkovitem upravljanju kariere. Začne se z uspešnim planiranjem, selekcijo, izborom, zaposlovanjem in orientacijo novo zaposlenih. Zato mora organizacija razumeti karierne poti in ponuditi takšne (karierne) vrednote, katerih zadovoljevanje bo vodilo v zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Organizacija mora poskrbeti za sistematičen in načrten razvoj zaposlenih glede na potrebe delovnega mesta z izvajanjem permanentnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja vseh sodelavcev, razvoj njihovih kompetenc, motiviranje, upravljanje njihove karierne poti, nagrajevanje, stimuliranje, usmerjanje, svetovanje, spodbujanje, razvijanje njihovih potencialov, prednosti ter podob v skladu s temeljnim ciljem razvoja kariere, ki sledi filozofiji »prave ljudi na prava delovna mesta« za doseganje odličnosti posameznika, delovnega mesta in organizacije. To znanje pa se akumulira v intelektualni kapital organizacije, katerega bogatenje pomeni ustvarjanje trajne konkurenčnosti podjetja v družbi znanja. Pomen je v kontinuiranem, organiziranem in formaliziranem procesu, ki temelji na predpostavki, da so ljudje največje bogastvo organizacije [16].

V mnogih organizacijah je karierni menedžment sinonim za sofisticirane strukture, procese in metodologije, ki usklajujejo raznolike karierne cilje in aspiracije posameznika z cilji organizacije. Splošni cilj kariernega menedžmenta je zagotoviti, da bodo investicije v kariero posameznika in njegov razvoj usmerjene v zagotavljanje kratkoročno in dolgoročno zastavljenih ciljev organizacije [15].

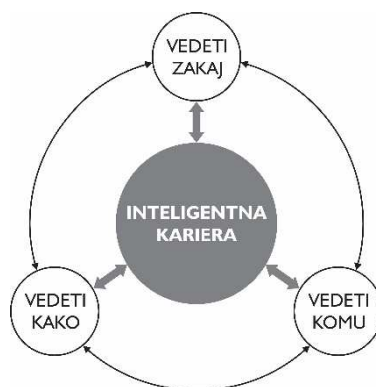
Razumevanje kariernega menedžmenta je pomembno iz dveh vidikov: posamezniku namreč pomaga pri učinkovitem kariernem razvoju in organizaciji pri razumevanju kariernih odločitev zaposlenih ter razreševanju morebitnih kariernih dilem s aktualnimi in prilagojenimi razvojnimi programi trenutni fazi kariernega razvoja posameznika.

Ustrezen model kariernega razvoja v organizaciji mora odražati kompleksnost in večdimenzionalno naravo kariere in zmožnost prilagajanja sodobnemu dinamičnemu poslovnemu okolju [17]. Značilnost fluidnosti kariernega menedžmenta opisujejo Brousseau, Driver, Eneroth, Larsson [18] in poudarjajo, da morajo podjetja razumeti organizacijsko kulturo kariere kot dinamično komponento, ki zahteva občasne prilagoditve glede na strateške zahteve

ter hkrati spreminjajočo mešanico kariernih motivov in kompetenc zaposlenih, ko posameznik obrne oz. spremeni karierne motive in kompetence skozi čas.

3. KOMPONENTE KARIERNEGA KAPITALA

Kot odgovor na spreminjanje organizacije sta Parker in Arthur [19] razširila pogled brezmejne kariere ter jo poimenovala »inteligentna kariera«. Teorija temelji na konceptu inteligentne organizacije, katere temeljne vrednote so: kultura podjetja (vrednote in prepričanja, ki podpirajo strateško vedenje); sposobnosti, ki vključujejo znanje in spretnosti, ter komunikacijske mreže [20]. Tem kategorijam »inteligentna kariera« ponuja tri oblike »vedenj« (shema 1). To so karierne kompetence [21], akumuliranje v karierni kapital vsakega posameznika in so razdeljene na tri sklope, med vsemi tremi vedenji pa je tesna povezava oziroma medsebojni vpliv.



Shema 1: Kategorije »inteligentne kariere«

Prvi sklop predstavljajo kompetence »vedeti zakaj« ki se nanašajo na osebne vrednote, nagnjenja, notranje potrebe, kot tudi na delovno motivacijo ter identifikacijo s kulturo podjetja in iščejo odgovor na vprašanje zakaj delamo. Odgovor na to vprašanje je subjektivne narave in se navezuje na vrednote, prepričanja in motivacijo vsakega posameznika.

Drugo obliko vedenj predstavljajo kompetence »vedeti kako«, v katerega so zajete vse relevantne karierne sposobnosti in razumevanje le-teh [22]. Pridobimo jih z izobraževanjem, usposabljanjem in delom ter zajemajo spretnosti, strokovno znanje, tiho in eksplicitno znanje, ki so kopiči v karieri. V okviru te kompetence lahko ljudje razvijejo širok sklop spretnosti in znanj, ki so širša od zahteve trenutnega delovnega mesta, kar lahko predstavlja razširitev ali spremembo delovne ureditve z namenom povečanja kariernih priložnosti in zaposljivosti.

Zadnji sklop kompetenc »vedeti komu« so sposobnosti navezovanja in vzdrževanja dobrih odnosov ter ustvarjanja socialnih mrež v organizaciji in zunaj nje.

Vse te oblike kariernega kapitala ustvarjajo priložnost »trgovanja« s kompetencami znotraj ali med organizacijami ali panogami. Koncept inteligentne kariere omogoča posamezniku razumevanje pomena in načina vodenja svoje kariere, organizaciji pa sočasno omogoča boljše razumevanje raznolikosti zaposlenih in poskrbi za karierno izobraževanje, z namenom upravljanja z specifično usposobljenim človeškim kapitalom za doseganje konkurenčne prednosti organizacije.

4. KARIERNI MENEDŽMENT V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH

Pod drobnogled smo zajeli mednarodno longitudinalno primerjalno študijo Upravljanje človeških virov 2015[23]. Študija je v svojem tretjem delu namenjena proučevanju razvoja zaposlenih v slovenskih organizacijah na izbranem reprezentativnem vzorcu. V raziskavi med slovenskimi organizacijami je v letu 2015 sodelovalo 218 anketirancev, predstavnikov velikih in srednje velikih organizacij, ki so večinoma (92,9%) zaposleni na oddelku za kadre/človeške vire, med njimi pa prevladujejo ženske (80%). Največji delež organizacij je iz sektorja kmetijstvo in industrija (51,7%), tretjina iz javnega sektorja (35,3%) in dobra petina iz sektorja tržnih storitev (23,1%).

Podatki so pokazali, da je slabih 60% organizacij iz vzorca takih, kjer je vodja član uprave oz. organov odločanja. Ta delež je od leta 2008 padel skoraj za 20%. Vprašanje je, kako razložiti tako velik upad vloge kadrovske funkcije v slovenskih organizacijah? Kriza? Zaradi zmanjševanja stroškov strateškost človeških virov ni (bila) več pomembna tema v odločanju. To se odraža tudi v številu organizacij, ki imajo zapisano strategijo za kadre/človeške vire. Leta 2008 je bilo 12% takšnih organizacij, ki leta 2008 ni imelo opredeljene niti napisane strategije za kadre/človeške vire, danes pa je ta delež 31,9%. Organizacije postajajo vse bolj reaktivne kot proaktivne na področju upravljanja s človeškimi viri. Učinkovit karierni razvoj zahteva integracijo kariere v strateške usmeritve organizacije [24] [25]. Razvoj kariere posameznika v organizaciji se obravnava kot sestavni del menedžmenta človeških virov in je predmet strateškega načrtovanja človeških virov v poslovnih sistemih. Razvoj kariere mora odražati potrebe organizacije in se prilagajati strateškim usmeritvam in organizacijskim spremembam.

Med drugimi študija preverja, v kolikšni meri slovenske organizacije uporabljajo razne metode kariernega menedžmenta za namen celostnega razvoja posameznika, zaposlenega kot vir znanja, zmožnosti in sposobnosti, ki ustvarja dodano vrednost podjetja. Tovrstno vprašanje se v študiji pojavlja prvič, kot odraz nujnosti razumevanja in vloge kariernega menedžmenta za doseganje višje stopnje učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Karierni menedžment upravlja karierne vzorce, znotraj katerih se prepletajo delovne in osebne izkušnje posameznika s ciljem ustvarjati dodano prednost, pri čemer se opira na različne metode kariernega menedžmenta (glej tabelo 1). Baruch [26] je poudaril, da je bistveni element menedžmenta človeških virov ravno njegova strateška naravnost in integracija sistema v strateški menedžment organizacije (in ne njegova podporna vloga kot administrativna funkcija), kar se mora odsevati tudi na kariernem menedžmentu. Se pravi, da moramo pri sprejemanju strateških odločitev na ravni organizacije upoštevati tudi karierni vidik. Pobude za razvoj kariere morajo nagovarjati (naslavljal) organizacijske potrebe in se prilagajati strateškim usmeritvam in organizacijskim spremembam.

Posamezno metodo so anketiranci ocenjevali na pet stopenjski Likertovi lestvici, kjer 0 pomeni, da metode sploh ne uporabljajo, ter 4, da metodo uporabljajo v zelo veliki meri. V sami raziskavi so rezultati predstavljeni ločeno za posamezno metodo glede na sektor, velikost organizacije, izobrazbeno strukturo in tržno usmerjenost V tabeli 1[27] je predstavljen sumaren pregled rezultatov uporabnosti posamezne metode glede na prisotnost v organizaciji ter intenzivnost porabe.

Metoda kariernega menedžmenta	Prisotnost v organizaciji (%)	Rang	Intenzivnost uporabe metode (%; 3+4)	Rang
A. Posebne naloge	58,4	6	19,9	4
B. Projekti za spodbujanje učenja	52,8	8	13,7	11
C. Usposabljanje pri delu	90,2	1	58,3	1
D. Sodelovanje v projektnem timskem delu	86,2	2	58,0	2
E. Vzpostavljanje formalnih mrež	48,7	11	15,6	9
F. Formalni karierni načrti	50,6	9	13,1	12
G. Razvojni centri	32,9	14	6,2	14
H. Načrti nasledstva	53,7	7	14,8	10
I. Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	67,3	4	16,8	7
J. Programi razvoja perspektivnih kadrov	62,3	5	19,7	5
K. Napotitve v tujino	45,1	13	12,4	13
L. Individualno inštruiranje (Coaching)	47,8	12	18,0	6
M. Mentoriranje	85,1	3	43,5	3
N. Računalniško podprti paketi/e-učenje	50,0	10	16,1	8

Tabela 1: Prisotnost ter intenzivnost uporabe posamezne metode kariernega menedžmenta

Razpon deleža prisotnosti posamezne metode za razvoj karier v organizacijah je precejšen. Tako več kot tri četrtine vseh organizacij uporablja metodo usposabljanje pri delu, metodo timskega dela in mentorstvo. Med polovico in tri četrtine vseh organizacij uporablja naslednje metode: kroženje med delovnimi mesti, razvoj perspektivnih kadrov, posebne naloge, načrte nasledstva, projekte za spodbujanje učenja, karierne načrte in e-učenje. Manj kot polovica organizacij pa uporablja metodo formalnih mrež, coaching, napotitve v tujino in razvojne centre. Ob upoštevanju dodatnega kriterija – intenzivnosti uporabe posamezne metode (v veliki meri in v zelo veliki meri) se izkristalizira dejanska uporabna vrednost posamezne metode za organizacije. Nabor najpogostejše uporabljenih metod kariernega menedžmenta sicer ostaja enak, a se delež organizacij, ki uporabljajo te metode intenzivneje, bistveno zniža. Morda tudi zaradi zahtevnosti posameznih metod pa se med najmanj uporabljene metode uvrščajo načrti nasledstva, projekti za spodbujanje učenja, formalni karierni načrti, napotitve v tujino in razvojni centri.

Ta pojav je zagotovo nujno raziskati in z ustreznimi statističnimi metodami pridobiti globlji vpogled v proučevani primer. Za lažje razumevanje in proučevanje razvoja kariere posameznika - zaposlenega v organizaciji oziroma človeškega kapitala je treba upoštevati tudi širši kontekst organizacije [28], znotraj katere deluje sinergično in interaktivno z drugimi procesi.

5. SKLEP

Odličnost človeškega kapitala in odličnost upravljanja s človeškim kapitalom sta postali najmočnejši orožji v boju za konkurenčnost prednost ter permanentno rast in razvoj podjetjih v ekonomiji znanja. Večina sodobnih sistemov razvoja zaposlenih temelji na odgovornosti zaposlenih za načrtovanje svojega osebnostnega in profesionalnega razvoja. Zaposleni si želijo uresničiti svoja pričakovanja, zastavljene cilje, iščejo povezavo med svojim poslanstvom in poslanstvom podjetja. Vsekakor pa je v interesu podjetja, da jim vsestransko pomaga. Skupni cilj posameznika in organizacije so inovacije in socializacija [29]. Posameznik v inovacijah vidi

možnost za razvoj svoje kariere, a organizacija s svojim poslovnim napredovanjem sledi cilji doseganja konkurenčne prednosti. »Inteligentni« razvoj kariere lahko tako deluje kot povezovalni mehanizem med posameznikom in organizacijo. Koncept kariernega menedžmenta namreč omogoča posamezniku razumevanje pomena in načina vodenja svoje kariere, organizaciji pa sočasno omogoča boljše razumevanje raznolikosti zaposlenih in poskrbi za karierno izobraževanje, z namenom upravljanja z specifično usposobljenim človeškim kapitalom doseganje odličnosti posameznika, delovnega mesta in organizacije. Pozitivni učinki razvoja kariere so prepoznani tako za posameznika, vodje, kot tudi za samo organizacijo. Splošne koristi organizacije pri razvoju kariere so [30] [31]: organizacija postaja vse bolj atraktivna za potencialne zaposlene in pridobiva na ugledu, poveča se predanost delu s strani zaposlenih in krepi motivacija, kar doprinese k boljšim rezultatom, delovnim uspehom, hkrati se črpa ves potencial delovne sile. Sklepamo lahko, da imajo slovenske organizacije še nekaj rezerve pri prepoznavanju in umeščanju pravih ljudi na prava delovna mesta za doseganje svojega potenciala. Zato bi morale organizacije in druge inštitucije dajati večji poudarek načrtnemu učenju za razvoj kariere. To znanje se bo namreč akumuliralo v intelektualni kapital organizacije, katerega bogatenje pomeni ustvarjanje trajne konkurenčnosti podjetja v družbi znanja.

LITERATURA

- [1] Južnič, D. (2011). *Oblikovanje inovacijskega tima*. Novo mesto: VŠUP.
- [2] *Operativni program za izvajanje kohezijske politike v programskem obdobju 2014-2020*. Zadnja verzija, 2.0, 4. 7. 2016. Dostopno na: <http://www.eu-skladi.si/sl/ekp/kljucni-dokumenti>.
- [3] Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., Godshalk, V.A. (2010). *Career management (4th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications, str. 4.
- [4] *Strategija razvoja Slovenije 2014 – 2020*. Dostopno na: http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/EKP/Drugi_dokumenti/SRS_09_08_2013.pdf.
- [5] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005). *Human Resource Management (6th ed.)*. London: Prentice Hall, str. 408.
- [6] Arthur, M.B., Rousseau, D.M. (1996). *A Career Lexicon for the 21st Century*. Academy of Management Executive, str.10.
- [7] Hall, D.T. (2004). *The protean career: A quarter-century journey*. Journal of Vocational Behaviour, 1.65, str. 1-13.
- [8] Arthur, M.B., Rousseau, D.M. (2001). *The Boundaryless Career: A New Emploment Principle for a New Organisational Era*. New Yourk: Oxford University Press, str. 3.
- [9] Arthur, M.B., Rousseau, D.M. (2001). *The Boundaryless Career: A New Emploment Principle for a New Organisational Era*. New Yourk: Oxford University Press, str. 3.
- [10] Brečko, D. (2006). Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom. Ljubljana: Planet GV, str. 33.
- [11] Sullivan, E.S., Baruch, Y.(2009). *Advances in Career Theory and Research: A Critical Revies and Agenad for Future Exploration*. Journal of Management, l. 35, št. 6, str, 1542-1571.
- [12] Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., Godshalk, V.A. (2010). *Career management (4th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- [13] Pryor, R., Bright, J. (2011). *The Chaos Theory of Careers. A new Perspective on Working in the Twenty-first Century*. New York in London: Routledge. Taylor & Francis.
- [14] Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., Godshalk, V.A. (2010). *Career management (4th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

-
- [15] Doyle, M. (2000). *Managing Careers in Organisations*. V: Collin, A., Young, A.R. (2000). *The Future of Career*. Cambridge: Cambridge University Press, str. 231.
- [16] Bogičević Milikić, B. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Centar za izdavačko delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str. 238.
- [17] Baruch, Y. (2003). *Career system in transition. A normative model for organizational career practices*. Personnel Review, 1.32, št. 2, str. 231-251.
- [18] McDonald, K., Hite, L. (2016). *Career Development. A Human Resource Development Perspective*. New York in London: Routledge, Taylor and Francis Group, str. 38.
- [19] Parker, P., Arthur, M.B. (2000). *Careers, Organizing and Community*. V: Peiperl, M.A., Arthur, R. e tal. *New Conceptions of Working Lives*. New York: Oxford University Press, str. 101.
- [20] Poulsen, K.M., Arthur, M.B. (2005). *Intelligent Career Navigation*. T+D. 59, št. 5, str. 77-79.
- [21] DeFillipi, R., Arthur, M. (1994). *The boundaryless career: A competency-based perspective*. Journal of Organisational Behaviour, 1. 15, št. 6, str. 307 – 324.
- [22] Parker, P., Arthur, M.B. (2000). *Careers, Organizing and Community*. V: Peiperl, M.A., Arthur, R. e tal. *New Conceptions of Working Lives*. New York: Oxford University Press, str. 101.
- [23] Kohont, A. (ur.) (2015). *Upravljanje človeških virov 2015. Mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za proučevanje organizacij in človeških virov, Univerza v Ljubljani. Dostopno na: <http://www.fdv.uni-lj.si/raziskovanje/raziskovalni-centri/oddelek-za-sociologijo/center-za-precevanje-organizacij--cloveskih-virov>.
- [24] Baruch, Y. (2003). *Career system in transition. A normative model for organizational career practices*. Personnel Review, 1.32, št. 2, str. 231-251.
- [25] Greenhaus, J.H., Callanan, G.A., Godshalk, V.A. (2010). *Career management (4th ed.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- [26] Baruch, Y. (2003). *Career system in transition. A normative model for organizational career practices*. Personnel Review, 1.32, št. 2, str. 238.
- [27] Kohont, A. (ur.) (2015). *Upravljanje človeških virov 2015. Mednarodna primerjalna študija v sodelovanju s Cranfield Network*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Center za proučevanje organizacij in človeških virov, Univerza v Ljubljani. Dostopno na: <http://www.fdv.uni-lj.si/raziskovanje/raziskovalni-centri/oddelek-za-sociologijo/center-za-precevanje-organizacij--cloveskih-virov>, str. 111-126.
- [28] Sutherland M., Naidu, G., Seabela, S., Crosson, S., Nyembe, E. (2015). *The components of career capital and how they are acquired by the knowledge workers across different industries*. S.Afr.J.Bus.Management, 1. 46, št. 4, str. 1 – 10.
- [29] Čamilović, S., Vujić, V. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Tekon.
- [30] Damnjanović, P., Suša, B. in dr. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: EtnoSril d.o.o, str. 296.
- [31] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2005). *Human Resource Management (6th ed.)*. London: Prentice Hall, str. 411.

BRAND TRUST IN UNIT AND NUMBER EFFECT DICHOTOMY

Volkan DOĞAN¹⁸⁸
Behçet Yalın ÖZKARA¹⁸⁹

Abstract: *The objective of this study is to examine the effect of unit and number effects forming in the minds of the consumers in line with the different specification of warranty periods placed on the products (such as 108 months and 9 years) on the brand trust and the choices of the consumers in the dichotomies of unit-number effect. In this sense, analyses were conducted over 346 data obtained as a result of face-to-face questionnaires applied on the specified individuals among the students of Eskisehir Osmangazi University with convenience sampling method. The findings of the research indicate that the respondents specify their choices in line with unit effect rather than number effect. In addition, in consequence of this research conducted on a hypothetical TV brand, the findings were obtained regarding the fact that the warranty period being designed within the scope of unit effect (9 years) had a more positive effect on the brand trust compared to the warranty period being designed within the scope of number effect (108 months).*

Key words: *Unit effect, Number effect, Brand trust, Risk aversion behavior, Logistic regression*

1. INTRODUCTION

Consumers are faced with quantitative information on the products in purchase decision processes that are part of their lives [1]. This quantitative information may cover; the amount of the product, the nutritional value, the expiration date and the warranty period. Consumer perceptions of time-specific details of the quantitative information are an important component of consumer behavior [2], [3]. Firms are trying to manage consumer perceptions with marketing strategies and one of the concept is including unit and number effect. In Amazon's ads, the battery life of mobile phones is shown as in clock base (such as 120 hours), and in the advertisements of Wirefly company, the battery life of mobile phones is promoted by days (like 5 days) exemplifies the difference of marketing strategy applied within product warranty period [4]. It is possible to interpret the strategy difference between Amazon and Wirefly from the perspective of 'numerosity heuristic'. When people interpret a number, they sometimes focus on the number of unit and sometimes on the unit itself. This depicts 'numerosity heuristic' [5]. In order to make the concept of 'numerosity heuristic' more understandable, one can consider two different hypothetical situations in which a product warranty period is written for 52 weeks or 1 year.

2. CONCEPTS AND THEORETICAL BACKGROUND

Perceptions in number and unit dichotomy have been subject of many researches. The findings of Lembregts and Pandelaere [4] indicate that participants had more positive attitudes toward number than the units. Zhang and Schwarz [3] have come to the conclusion that the expression of a numerical value differently (365 days or 1 year) can recall different meanings in the mind of the consumer. In addition, the findings in the same research also indicate that the consumer

¹⁸⁸ Eskisehir Osmangazi University

¹⁸⁹ Eskisehir Osmangazi University

perceived 104 weeks more accurate than 2 years. Pandelaere and colleagues [6] found that the dishwasher warranty difference between 84-108 months time difference perceived than 7-9 years. Similar to this finding, Monga and Baghci [7], found that the difference between 7-21 days difference perceived more than 1-3 week. As it can be seen from the above-mentioned researches, consumer perception of unit and number dichotomy has been examined in different contexts.

Volkan Dogan is a doctoral candidate and research assistant at Eskisehir Osmangazi University department of business administration. His main research interests lie in the areas of brand management, quantitative methods and analysis in marketing, research design, and conspicuous-status-luxury consumption.



However less is known about the effects of number unit dichotomy on brand trust. Apart from the Lembregts and Pandelaere [4] research, this issue has been almost ignored. To fill this knowledge gap, the aim of this research is to investigate the consumer's trust to the brands in the context of unit and number effect dichotomy by the risk avoidance mechanism. The use of avoidance from risk mechanism is another contribution to the relevant literature.

Risk avoidance can be defined as an individual's fear of an uncertain situation and presenting behavior to avoid it [8]. It is predicted that the figure effected by the numerical calculations like 108 months will trigger skepticism due to the transaction complexity and that the unit effect will have a more positive effect on the trust to the brand in the collectivist society like Turkey compared to the number effect. As a result, 9 years is more informative and understandable than 108 months. Therefore, the mental transaction flow of the consumer [9] will be faster for 9-year option and it is a worse ground for skepticism in the consumer's mind. In a sense, skepticism occurs easier in the contradiction of transactional fluency. Based on these reasons, the hypothesis of our research constructed as follows:

H1: Brand trust is higher within unit effect compared to number effect.

3. METHODOLOGY

Data were collected by conducting face-to-face questionnaires on the specified individuals among the students of Eskisehir Osmangazi University with convenience sampling method. The total number of usable responses obtained was 346. The questionnaire form contained 4 statements, 1 unit number options question and 2 multiple-choice questions aimed at determining the participants' demographic characteristics. The items were measured with a nine-point Likert scale, anchored from strongly disagree to strongly agree – except online purchase intention, which was measured with semantic scale. We adapt items from Chaudhuri and Hollbrook [10] to measure Brand Trust.

In this study, participants were asked to choose one of the two choice that shown in figure 1 for testing whether the 'unit effect' or 'number effect' was more effective on the brand trust and to measure which one is preferred based on their preferences.



Figure 1 Unit and Number Effect Options

Participants were asked to choose one of the two television options with the same technical feature, equal prize and equal warranty (108 months = 9 years). Option-1, represents the number effect and Option-2 represents the unit effect. As seen in Figure-1, except for the warranty period, technical specifications and price information are kept constant. The 108-month and 9-year synchronic options used in this research are neither very complex nor very simple co-options. The relevant choice was deliberately carried out in the direction of Pandelaere et al. [6] (in the case of two different quantitative expressions that can easily be transformed into one another, the unit effect can not be occur or occur very slight).

Table-1 below shows that the numbers of male (48.8%) and female (50.2%) participants are close to each other. In addition, when the monthly income levels of the participants are examined, it is seen that the monthly income range of "751 TL - 1500 TL" monthly income (43.4%) is the highest among participants.

	Frequency	Percentage
Gender		
Male	169	48.8
Female	177	50.2
Monthly Income		
Less than 250\$	147	42.5
251 \$ – 500\$	150	43.4
More than 501\$	49	14.1

Table 1 Demographic characteristics of the participants

Cronbach's Alpha values of Brand Trust scale is greater than 0.7 ($\alpha=0.94$), showing good reliability [11]. Furthermore, All loadings are greater than 0.6 (between 0.89 and 0.93) and T values show that these loadings are significant at 0.001.

Options	Frequency	Percentage
Option-1 (number effect - 108 month)	80	23.1
Option-2 (unit effect-9 year)	266	76.9

Table 2 Participants' preferences of options

As seen in Table 2 above, a large majority of participants chose the second option (76.9%). This finding suggests that participants use their preferences in favor of unit effects.

As a result of the chi-square analysis applied to examine whether there is a relationship between the preferences of the participants (unit effect-number effect) and their gender and monthly income. Results indicate that there is no significant differentiation between gender nor monthly income on preferences (asymptotic $\chi^2 = 0.519$; $p = 0.437$).

Behcet Yalin Ozkara is a assistant professor at *Eskisehir Osmangazi University* department of business administration. His research interests include online consumer behaviour and consumers' information search processes.

In order to test the hypothesis of this research, binary logistic regression analysis was applied. The reason for choosing this analysis is that the binary logistic regression analysis is a robust analysis of the normal distribution violation and does not require the assumption of normal distribution in this direction.

	Model Summary			Hosmer and Lemeshow test		
	-2 Log likelihood	Cox&Snell R ²	Nagelkerke R ²	χ^2	df	p
Research Model	360.391	0.032	0.049	7.450	8	0.489
	β	S.E.	Wald	df	p	Exp. (β)
brand trust	0.344	0.103	11.102	1	0.001	1.410
constant	-0.176	0.425	0.171	1	0.679	0.839

Table 3 Binary logistic regression analysis output

The Cox & Snell R² and Nagelkerke R² values in Table 3 indicate that the independent variable reveals 0,032 and 0,049 variance of the dependent variable. Furthermore, when the confidence of the brand increases by one unit, the ratio of probability of choosing a unit effect to probability of choosing a number effect increases by 1.410 units. (B). In other words, as Exp. (B) value is greater than 1.0 it can be interpreted that the independent variable has a positive effect on the dependent variable. As a result, the research hypothesis (H1) is supported in the direction of this finding.

4. DISCUSSION

In this study, which provides a cross-section of the Turkish culture (within the scope of sample limitations), it has been investigated whether the trust effect on the brand is differentiated in the unit effect-number effect dichotomy and the findings indicate that the unit effect has a more positive effect compared to number effect on the brand trust. It is possible to deduce that the unit effect (9 years) is perceived by the consumer to be greater than the numerical effect (108 months) and perceived as a more reliable time-lapse indicator of avoiding the risk of uncertain future.

The fact that small unit time lengths, such as days or months, are included in the guarantee duration details of the brands may not be perceived as trustable as larger time lengths for Turkish consumers.

The results of this research provide an important implication for the brand which targeting the Turkish university students. If the warranty period is specified over the unit size, it will

contribute positively to the trust toward brand. In particular, the results of this research provide a practical conclusion for brands aiming to sell non-hedonic products to Turkish university students.

The study was conducted with university students in Turkey by using a non-probabilistic sampling method. For this reason, caution is recommended concerning the generalizability and external validity of the results of this study.

Another limitation of this research is that only the price and feature details are fixed in the television set used in the design of the research. In the future, carrying out a research in an experimental setting, where every factor except the warranty period is fixed as much as possible between groups, will externally validate the results of this research.

REFERENCES

- [1] Hsee, C. K., Yang, Y., Gu, Y. Ve Chen, J. (2009) Specification Seeking: How Product Specifications Influence Consumer Preferences. *Journal of Consumer Research*, 35, 6, 952-966.
- [2] Ulkumen, G., Thomas, M., Morwitz, V. G., (2008). Will I Spend More in 12 Months or a Year? The Effect of Temporal Frames on Budget Estimates. *Journal of Consumer Research*, 35, 2, 245-256.
- [3] Zhang, Y. C., Schwarz, N. (2012). How and Why 1 Year Differs from 365 Days: A Conversational Logic Analysis of Inferences from the Granularity of Quantitative Expressions. *Journal of Consumer Research*, 39, 2, 248-259.
- [4] Lembregts, C., Pandelaere, M. (2013) Are All Units Created Equal? The Effect of Default Units on Product Evaluations. *Journal of Consumer Research*, 39, 6, 1275-1289.
- [5] Pelham, B. W., Sumarta, T. T., Myaskovsky, L. (1994). The Easy Path from Many to Much: The Numerosity Heuristic. *Cognitive Psychology*, 26, 103-133.
- [6] Hofstede, G. ve Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 417-433.
- [7] Schwarz, N. (2004) Metacognitive Experiences in Consumer Judgment and Decision Making. *Journal of Consumer Psychology*, 14, 4, 332-348.
- [8] Pandelaere, M., Briers, B. ve Lembregts, C. (2011). How to Make a 29% Increase Look Bigger: The Unit Effect in Option Comparisons. *Journal of Consumer Research*, 38, 2, 308-322.
- [9] Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill (PewInternet).
- [10] Chaudhuri, A., Holbrook, M. B., (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65, 81-93.

MODERN MANAGEMENT “HEN“

Jovo T. Tauzović¹⁹⁰

Abstract: Based on modern system analysis of business management processes (as flows) and using modern methodologies of management especially Modern Systems Approach (MSA), Total Quality Management (TQM) and Tauzović's General Concept (TGC), with the help of Systems Management Theory (STM), it has been possible to “raise” the claim of Professor Emeritus Paulsson Frenckner (Gummeson, Evert 1991), as **an advanced intuition** in management processes (as flows) - **“The consultant: Pecks at theory and contribute to practice”** (as a theoretician) and **“The researcher: Pecks at practice (empirical data) and contributes to theory”** (as a practitioner) – **“but there is a lot in common”**, to the level of **modern innovation** by defining **“that those processes contain relevant types of activities of operations (theoretical /supply/) and production (practical /demand/) systems (today known as operations and production parts of business systems), which take opposite directions but have joint activities of supplies, i.e. supply and demand” (in their intersection)**. This has also enabled defining **modern (quality) connection between intuitions and innovations, which could be considered as (the essence of) the mission and (derived) strategy in modern management, as well as Systems Management Theory. Therefore, Systems Management Theory (SMT) is a practical theory which demands invitations from practice and supplies it with innovations.**

Key words: Management;, research; operations system; production system; Tauzović's General Concept (TGC).

INTRODUCTORY CONSOLIDATIONS

Scientific achievements, modern technologies, developed procedures of practical problems solving and acceptance of innovative methodologies of business (organization) management, provide good opportunities for more detailed, comprehensive, effective and efficient research of modern business (organization) management and the applications all together. Advanced systems approach is taken as the basis of such research, which is at the present time modernized (MSA), expanded through modern Total Quality Management (TQM) and upgraded through Tauzović's General Concept (TGC), and therefore systems approach is modernized, expanded and upgraded. Since the practical-theoretical discipline Systems Management Theory (SMT) is engaged with the research of real processes and practical problems solving, it turns **“the world of acts” (practice) into “the world of words” (theory /and “transforms” it into concepts and principles/)** (according to Tauzović, J. T. 2000). Its applications take opposite directions, i.e. they turn **theory into practice**.

1. MODERN SYSTEMS MANAGEMENT METHODOLOGIES

Modern achievements of **Systems Management Theory (SMT)** provide many opportunities for further development of modern (and future) management methodologies. **Modern Systems Approach (MSA)** represents the starting point for modern systems management methodologies. As the base concept of MSA methodology contains four main activities: 1.

¹⁹⁰ Independent Researcher into the Systems Management Theory, Risan, Montenegro

Preparations (1.P – 1.1. External /1.1.PE/ and 1.2. Internal /1.2.PI/), 2. Analysis (2.A), 3. Synthesis (3.S) and 4. Control (4.C) which can be systems: (i) preparations, (ii) input, (iii) transformation (input into output), and (iv) output. It includes: (1) open systems, (2) effectiveness and efficiency, (3) synergy, (4) equifinality, (5) entropy, (6) subsystems, (7) systems levels and (8) any parts of levels (Tauzović, J. T. 1998), and can be the basis for further modern management methodologies, particularly through:

- (i) **Total Quality Management (TQM)**, as a modern **integrative** management methodology of products (goods, information, management, services) management, is based on the basic premise that any system must incorporate quality into its gathered processes and products. All the activities of design, achievement, maintenance and improvement of product quality should be directed to tangible results based onto real data, and
- (ii) **Tauzović's General Concept (TGC)**, as a modern **innovative** management methodology (using which it is possible to solve problems of organization /operations/ management) (Tauzović, J. T. 2010), is obtained from research and proven through business (organization) management, and essentially can be used to solve all (operations) problems of a system as **Tauzović's General Continuums (TGCs)**. Systems concept of (modern) management, which is based, verified, developed and approved in business, as well as in all other systems of management, is a good modern basis for further development of practical-theoretical management of all systems areas (Tauzović, J. T. 2009).

Dr **Jovo T. Tauzović** is a retired full professor of the University of Montenegro. Having defended two doctoral dissertations entitled respectively: 1. "Maritime Transport in Free Shipping Systems Simulation" (doctorate in technical sciences) at the Faculty for Maritime Affairs and Transport in Rijeka (Croatia) and 2. "Modern Management of Operations Systems" (doctorate in economics science) at the Faculty of Economy in Podgorica (Montenegro), he became an Independent researcher into Systems management theory (which "raises" the practical knowledge to the theoretical level and then "transforms" it into concepts and principles). He was the director of the Technical College (Technological Department) in Belgrade (Serbia), the adviser and director of the Centre for Maritime Research and Training of Maritime Personnel of the SOUR "Jugobrod", Beograd, the head of the Cathedra for Cybernetics at the Faculty of Maritime Studies in Kotor (Montenegro), the Vice Dean in charge of teaching at the Faculty of Maritime Studies in Kotor, deputy (in charge of maritime affairs) of the federal Yugoslav Ministry of Transport and a member of the Yugoslav Commission for successful inclusion of Yugoslav seafarers into the "white list" of the World Maritime Organisation in London. As a professor at several college education institutions and postgraduate courses, working in parallel in maritime practice, he published over 140 scientific and professional publications. The results of most significant papers by Prof Dr Jovo T. Tauzović confirm the modern innovative methodology management of operations (organisation) systems – entitled **Tauzović General Concept (TGC)**: 1. **Digital Systems Simulation** (master's thesis in technical /and economics/ sciences) – **as Preparations**, 2. **Maritime Transport in Free Shipping Systems Simulation** (doctorate in technical sciences) – **as Analysis**, 3. **Modern Management of Operations Systems** (doctorate in economics science) – **as Synthesis**, and 4. **Modern Management of Business Organisation (Tauzović General Continuum – TGC)** (a concise review of postdoctoral research) – **as Control**.



Determination of the needs of the existence of operations systems is particularly important for all economic activities, i.e. **what** and **how** to do in the lack of resources to overcome the

shortages (**why**). By defining operations system as interrelated set of extended (and upgraded) operations of organization (operations) functions of: (1) marketing (in the modern meaning – MA), (2) resources (used operations in modern /design/ meaning – RE), (3) operations (understood in production-service, or the narrow sense – OP) and (4) finances (FI) (Taufzović, J. T. 1998), the existence of a business subsystem (as a system) particularly significant for its design is determined. As operations systems have production systems as subsystems for products production, **it can be accepted that the business (organization) systems have two parts as their subsystems (as systems) – the operations systems (as theoretical /supply/ parts) and the production systems (as practical /demand/ parts - which are, also, subsystems of the operations systems) (or the business systems are the operations systems with the production subsystems)**. In a practical sense this means that, for the purpose of modern management, the business system have two subsystems – operations and production system. According to this, the process of organization (as business system) management is performed from (the target and objective markets, and) operations system to production system (and the individual markets, as the parts of the objective markets) and it is the **management part** of modern (organization /operations/) management. When it comes to organization research for the needs of its management, then the process has opposite direction – from (the individual markets, as a part of the objective markets, and) production system to operations system (and the objective and target markets) and it is the **research part** of modern business (organization /operations/) management. Therefore, **modern (systems) management can be divided into (i) management (supply) part and (ii) research (demand) part** (according to Taufzović, J. T. 2009). This also means that each management contains a control part which is actually its research part, and that each research has its control part as its management part.

Since (modern) management functions are – (i) planning (PL), (ii) organizing (OR), (iii) directing (DI) and (iv) controlling (CO) and business (organization /operations/) functions are – (1) marketing (in the modern meaning – as research and adaptation of organization environment - MA), (2) resources (RE), (3) operations (in the narrow sense) and (4) finances, therefore: 1. marketing is used for planning ($MA \leftrightarrow PL$) at the institutional level (1.PL), 2. resources (in the modern /broader/ sense) for organizing ($RE \leftrightarrow OR$) at the operations (advancedly known as strategic) level (2.RO), 3. operations for directing ($OP \leftrightarrow DI$) at the production (advancedly known as operational) level (3.DI) and 4. finances for controlling ($FI \leftrightarrow CO$) at the controlling (improvement) level (4.CO) (Taufzović, J. T. 2012a). Having in mind these findings, modern management of not only business (as organization) systems, but also all modern systems (supplied with operations functions), can be defined as the process of effective and efficient merging organization (operations) and management functions.

2. TAUZOVIĆ'S GENERAL CONCEPT (TGC)

Modern Systems Approach (MSA) and analysis of results obtained through modern research performed within the research project “Modern Management of Operations Systems” (Taufzović, J. T. 1998), may lead to systems synthesis whose components (or functions) of modern businesses (operations or organization) systems may be globally – theoretically and practically – shown and studied in terms of certain kinds (areas) of activities (as sub-processes), namely:

- 1.P – (Modern) Preparations Activities (1.1.PE – External and 1.2.PI – Internal),
 - 2.A – Analysis Activities, 3.S – Synthesis Activities and 4.C – Control Activities,
- according to the base concept of MSA.

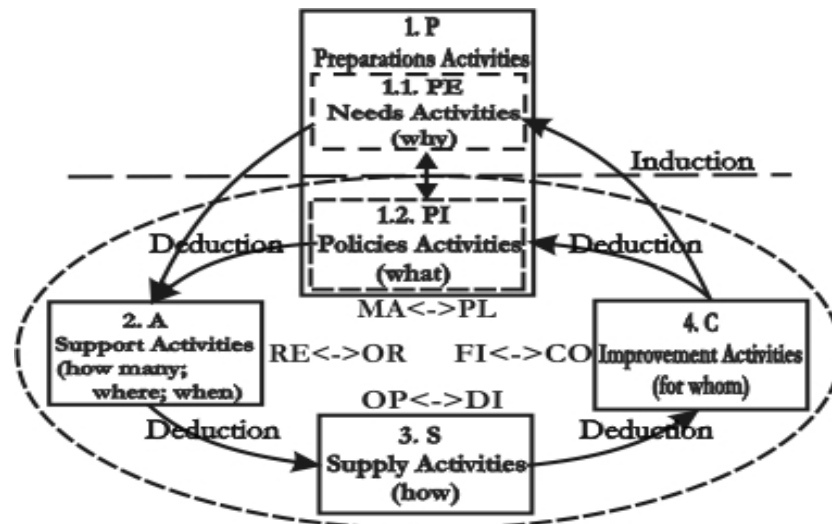


Figure 1: Tauzović's General Concept (TGC)

A further analysis and more detailed research of such relations have lead to the conclusion that this kind of relations can basically be used for modern (systems) management through:

{ → 1. P – (Systems) **Preparation Activities** (1.1. PE – /Modern/ **Needs** /or Requirements/ **Activities** for the systems existence /why/ ←
 → 1.2. PI – **Policies** /Strategies, Possibilities/ **Activities** as determining the systems objective /what/ →
 → 2. A – (Systems) **Support Activities** (or Inputs /how many, where, when/) →
 → 3. S – (Systems) **Supply Activities** (or Transformation /of Inputs into Outputs – how/) →
 → 4. C – (Systems) (Assessment and) **Improvement Activities** (or Outputs /for whom/) → }
 (Figure 1).

This innovative (modern systems) methodology, called **Tauzović's General Concept (TGC)**, can be used to resolve modern systems and modern management problems, through **subsequent use of the continuum of: (i) cyclical, (ii) iterative, (iii) continuous and (iv) spiral set of TGC activities** (through every management level), based on modern model of organization (operations) systems management consisting of, apart from objective (target and objective) markets (environment) level, the other four levels: 1. institutional (planning – 1. PL, using modern marketing /MA ← → PL/), 2. operations (organizing – 2. OR, advancedly known as strategic – resources organizing /RE ← → OR/), 3. production (directing – 3. DI, advancedly known as operational – operations directing /OP ← → DI/) and 4. control (/assessment and/ improving – 4. CO), finances controlling /FI ← → CO/) (Tauzovic's, J. T. 1998). Such a modern management methodology can be divided, both into the activities and into two manners:

- (1) (i) **inductive (as abstract) part** – consisting of 1. P – **Preparations Activities** (1.1. PE – **Needs** /Requirements/ Activities and 1.2. PI – **Policies** /Strategies/ Activities) (→ 1. P /→ 1.1. PE ← → 1.2. PI → /→), and (ii) **deductive (as real) part** – consisting of 2. A – **Support Activities**, 3. S – **Supply Activities** and 4. C – (Assessment and) **Improvement Activities** (→ 2. A → 3. S → 4. C →) and
- (2) (i) **theoretical part** – consisting of 1. P – **Preparations Activities** as 1. PL (/1.1. PE – **Needs** /Requirements/ Activities and 1.2. PI – **Policies** /Strategies/ Activities) and 2. A – **Support Activities** as 2. OR (→ 2. A →) (→ 1. P /→ 1.1. PE ← → 1.2. PI → /→ 2. A →) and (ii) **practical part** – consisting of 3. S – **Supply Activities** as 3. DI (→ 3. S →) and 4. C – /Assessment and/ **Improvement Activities** as 4. CO (→ 4. C →) (→ 3. S → 4. C →) (Figure 1).

Through the applications of the TGC, as modern (innovative) management methodology /Figure 1/), it is possible to conditionally display it as a modern (i) **theoretical (supply, operations /o/**, strategic or external) application, as application onto theoretical (operations /o/) systems part, – **TGCt** (Figure 2 and upper part of Figure 4), and (ii) **practical (demand, production /r/**, operational or internal) application, as application onto practical (production /r/) systems part, – **TGCp, when supply becomes demand** (Figure 3 and lower part of Figure 4). Various presentations (forms – TGCt and TGCp) of the TGC applications (TGCs) are directed to more acceptable understanding and monitoring of its use in modern management (management /supply/ and research /demand/) of various types or parts of modern systems. TGCp, usually, can be used for research of systems and production parts of systems, while TGCt, usually, can be used for management of systems and operations parts of systems. Such presentations of modern (systems) management are good bases for further initiation and general development of modern and future systems management methodology.

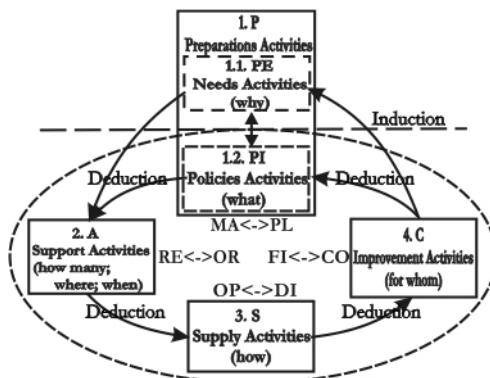


Figure 2: Theoretical Taucović's General Continuum (TGct)

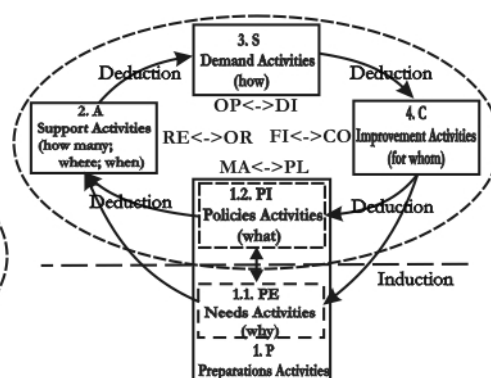


Figure 3: Practical Taucović's General Continuum (TGcp)

3. MODERN BUSINESS (ORGANIZATION) MANAGEMENT

Having in mind that the modern business (organization) management, as the process, can be defined as the effective and efficient merger of organization (operations) and management functions, it may be determined that it represents the basis for the modern management of all systems as well. As it can be divided into operations (/advancedly known as strategic/ - **o**, or theoretical) and production (/advancedly known as operational/ - **r**, or practical) parts, therefore the management parts can be further divided into two levels each, namely:

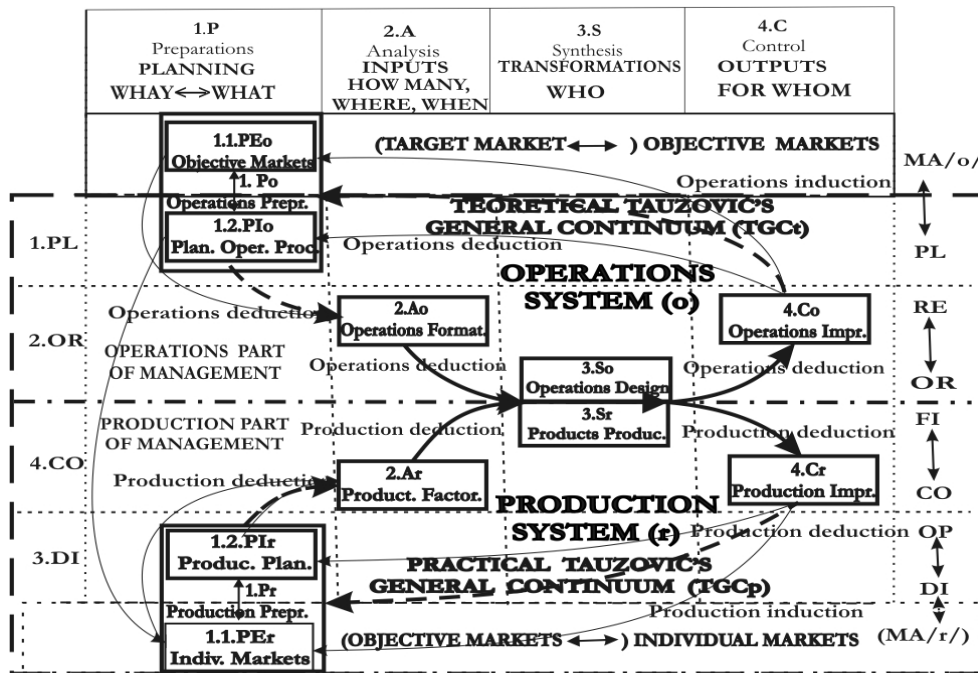


Figure 4: Model of modern business management
(according to Figure 5, Tauszović, J. T. 2012a)

- (1) **operations (supply) part (o)** – (i) **planning** (1.PL – $\rightarrow$ 1.2.PIo $\rightarrow$, which takes into consideration /uses/ external planning preparation in an operations (strategic) way /or objective/ marketing MA/o/ $\rightarrow$ 1.1.PEo $\rightarrow$) – as **operations decisions (1.Po)** and (ii) **organizing** (2.OR – $\rightarrow$ 2.Ao $\rightarrow$ 3.So $\rightarrow$ 4.Co $\rightarrow$) and
- (2) **production (demand) part (r)** – (iii) **directing** (3.DI – $\rightarrow$ 1.2.PIr $\rightarrow$, including a part of its external preparation /connected to operations management/ and the use of production /or individual/ marketing MA/r/ – $\rightarrow$ 1.1.PEr $\rightarrow$) – as **production decisions (1.Pr)** and (iv) **controlling** (4.CO – $\rightarrow$ 2.Ar $\rightarrow$ 3.Sr $\rightarrow$ 4.Cr $\rightarrow$) (Figure 4: Model of modern business management /according to Figure 5 from Tauszović, J. T. 2012a/).

Since operations management (as supply) is achieved through operations planning and organizing (projecting) in operations systems and through production management (as demand) by directing and controlling (operating) of the operations already projected by using production systems (as the whole or the parts of the operations systems), therefore **the activities of planning (1.PL) and directing (3.DI) are the abstract management activities**, while **the activities of organizing (projecting – 2.OR) and controlling (operating – 4.CO) are the real management activities**. Hence, the abstract activity of management (in the operations sense) is 1.2.PIo ($\leftarrow \rightarrow$ 1.1.PEo), while the abstract activity of research (in the production system) is 1.2.PIr ($\leftarrow \rightarrow$ 1.1.PEr), i.e. **making operations (supply – 1.Po) or production (demand - 1.Pr) decisions**.

By dividing modern system management into management (supply) (upper part of figure 4)) and research (demand) (lower part of figure 4) system, it is defined that it operates through the flows (as processes), namely:

1. The flow of system management $\rightarrow$ 1.Po $\rightarrow$ 2.Ao $\rightarrow$ 3.So $\rightarrow$ 3.Sr $\rightarrow$ 4.Cr $\rightarrow$ 1.Pr $\rightarrow$
- .. flow 1, 2. The flow of system research $\rightarrow$ 1.Pr $\rightarrow$ 2.Ar $\rightarrow$ 3.Sr $\rightarrow$ 3.So $\rightarrow$ 4.Co $\rightarrow$ 1.Po $\rightarrow$
- flow 2,

which represent an enclosed flow shaped as number eight on the top of which there are objective markets (MA/o/ - as the part of the target market), on the bottom of which there are – individual

markets (MA/r/ - as separate parts of the objective market), and in the intersection – mutual supplies, i.e. supply (operations design) and demand (products production) $3.So \leftrightarrow 3.Sr$ (Figure 4). In its basis, founded on abstract activities of operations ($\rightarrow 1.2.PIo \rightarrow$) and productions management ($\rightarrow 1.2.PIr \rightarrow$), real activities of operations management (2.OR) are:

$\rightarrow 2.Ao$ (Operations Formation) $\rightarrow 3.So$ (Operations Design) $\rightarrow 4.Co$ (Operations Improvement) $\rightarrow$, while the real activities of the production research (4.CO)

$\rightarrow 2.Ar$ (Products Factors) $\rightarrow 3.Sr$ (Products Production) $\rightarrow 4.Cr$ (Production Improvement) $\rightarrow$.

Therefore, according to Figure 4, it is notable that:

3. the flow of real activities of system management is ($2.OR \rightarrow 4.CO$) – $\rightarrow 2.Ao \rightarrow 3.So \rightarrow 3.Sr \rightarrow 4.Cr$ flow 3, which connects theoretical activity 2.Ao as the input and practical activity 4.Cr as the output through the transformation activities $3.So \rightarrow 3.Sr$, and

4. the flow of real activities of system research ($4.CO \rightarrow 2.OR$) – $\rightarrow 2.Ar \rightarrow 3.Sr \rightarrow 3.So \rightarrow 4.Co$ flow 4, which connects the practical activity 2.Ar as the input and the theoretical activity 4.Co as the output through the transformation activities $3.Sr \rightarrow 3.So$.

Common parts of these activities 3.So (supply) and 3.Sr (demand), or $3.So \leftrightarrow 3.Sr$, represent the common transformation activities of operations (supply) and production (demand) systems.

Also, by using figure 4 someone can come to knowledge that:

5. the flow of operations system management is done through:

$\rightarrow 1.Po \rightarrow 2.Ao \rightarrow 3.So \rightarrow 4.Co \rightarrow 1.Po \rightarrow$, i flow 5

6. the flow of production system research is done through:

$\rightarrow 1.Pr \rightarrow 2.Ar \rightarrow 3.Sr \rightarrow 4.Cr \rightarrow 1.Pr \rightarrow$ flow 6,

which represents a vertical connection of the enclosed flows of specific parts of modern management **merged by their supplies, i.e. supply and demand** ($3.So \leftrightarrow 3.Sr$).

Based on such (modern comprehensive) systems analyses of modern (business) management it is possible to **innovate** an advanced claim (considered as **intuition**) of **Professor Emeritus Paulsson Frenckner** (Business Administration, University of Stockholm, Sweden) (Evert Gummesson, 1991), who through a use of his images of »management hens« states that:

The consultant: »Pecks at theory and contributes to practice« and

The researcher: »Pecks at practice (empirical data) and contributes to theory«

»but there is a lot in common«,

Considering the consultant (as a theoretician) and the researcher (as a practitioner), as the advisers of accepted business (systems) management and operations (1.Po) and production (1.Pr) decision made, the claim of Professor Emeritus Paulsson Frenckner (considered as an advanced **intuition**) may be shown as: 1. the real flow of system management (flow 3) and 2. the real flow of the system research (flow 4) of Figure 5 (based on Figure 4), where the system

management is done through flow 1 and system research through flow 2. Since in both cases there are the flows of management (real activities and systems) as the flows of the **consultant (theoretician)**, and the flows of research (real activities and systems) as the flows of the **researcher (practitioner)**, therefore:

The consultant (as a theoretician): »Pecks at theory and contributes to practice«

(as the flow of system management – flow 1 or the flow of real management activities – flow 3) and

The researcher (as a practitioner): »Peaks at practice and contributes to theory«

(as the flow of the system research – flow 2 or the flow of real activities of researches – flow 4),

those are the processes of appropriate kinds of activities of operations /theoretical/ and production (practical) systems, but with opposite directions with joint activities (their intersection activities) as supplies, i.e. supply and demand.

This means that **an advanced intuition**, shown through **the advanced management »hens«**, by using Modern System Approach (MSA), modern Total Quality Management (TQM) and Tauzović's General Concept (TGC), generates into **modern innovation**, shown through **modern management »hen«** (Figure 5). In short, based on **modern establishment of »advanced management 'hens'«** (as the intuition) it is possible to come to **an innovative »modern management 'hen'«** (as the innovation) which defines what the consultant (theoretician) and the researcher (practitioner) of modern management have in common (showed with "hen" body in figure 5) and which represents **(the essence of) mission and (derived) strategy in modern management**, as well as **System Management Theory (SMT)**.

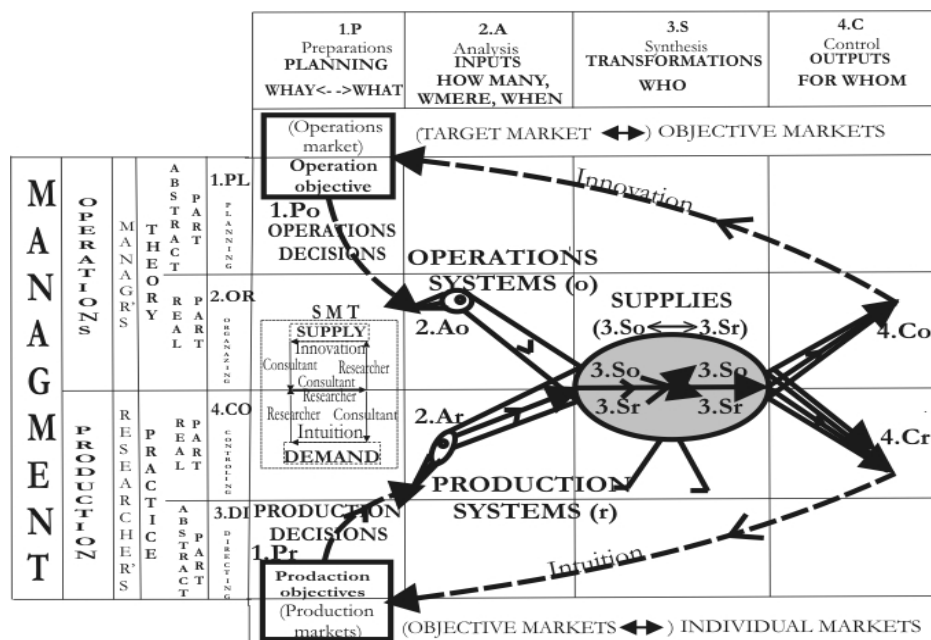


Figure 5: Model of modern management »hen«

Through a detailed systems analysis of all six flows (from one to six) determined through modern management, it is possibly to come to a systems synthesis that through system management and production system research may lead to founding new intuitions using flow 1 and flow 6, while through the system research and operations systems management may lead to founding new innovations using flow 2 and flow 5 (Figure 5). When making operations

decisions (in operations system), the correctness (or incorrectness) of the founded innovations is defined as well as their abilities (or inabilities) of further use, while when making production decisions (in production system) the correctness (or incorrectness) of the founded intuitions is defined as well as their ability (or inability) of further use. Since the innovations and intuitions are connected through their basis of foundation, i.e. through supplies of operations (3.So) and demands of production (3.Sr) system, therefore **each confirmed (as correct) innovation may have the possibility of founding new innovations, as the content of Systems Management Theory (SMT), and intuitions as their consequence, which may be the case for each confirmed (as correct) intuition.**

4. CONCLUSION

In modern management based on Modern Systems Approach (MSA), modern Total Quality Management (TQM) and modern Management Methodology Tauzović's General Concept (TGC), real management parts (2.OR and 4.CO) are based on qualities accepted beforehand (general and specific) defined in their abstract parts of system management (1.PL and 3.DI), which means that successes of such management depend on available (discovered and confirmed) quality innovations (of management) and newly discovered (and accepted) intuitions (of research). Since such innovations and intuitions are indirectly connected through their supports (input – 2.Ao and 2.Ar) and improvements (output – 4.Co and 4.Cr), hence their transformations as directly connected supplies (transformation – 3.So→3.Sr and 3.Sr→3.So, i.e. supply and demand /So←→Sr/), mutual connections of operations and production system, need to be of a good quality, which represents the basis for integrability of TQM based on MSA. By using an innovative methodology of TGC as well, through a continuous use of the union of its (i) cyclic and (ii) iterative, (iii) continuous and (iv) spiral activities, the integrability is upgraded and a completeness (innovations) of modern management is defined, which can be presented by Figure 4 (Modern Model of Organizations Management) or, in a symbolic way, by Figure 5 (Model of Modern Management »Hen«) – which can make the understanding of the content of modern (system) management easier, **as (the essence of) mission and (derived) strategy in modern management, as well as of System Management Theory (SMT), by presenting it through an image. As Summary: Systems Management Theory (SMT) is a practical theory which demands intuitions from practice and supplies it with innovations.**

REFERENCES

- Gummesson, Evert (1991): *Qualitative Methods in Management Research*. London: Sage Publications.
- Hunger, J. David and Wheelen, L. Thomas (2009): *Essentials of Strategic Management (Fourth Edition)*. New Jersey: Pearson International Edition.
- Uhl, Axel and Gollens, Lars Alexander (2013): *Business Transformation Management Methodology*. Surrey, England: Gowor Publishing Limited.
- Tauzović, J. T. (1998): *Savremeno upravljanje operacionim sistemima* (doktorska disertacija ekonomskih nauka) [*Modern Management of Operations Systems* /doctorate in economics sciences/]. Podgorica: Ekonomski fakultet.
- Tauzović, J. T. (2000): *Sistemska teorija upravljanja – Prvi dio: Opšti principi* [*Systems Management Theory: Part 1. General Principles*]. Podgorica: Univerzitet Crne Gore.
- Tauzović, J. T. (2009): *Savremeno upravljanje poslovnim organizacijama (Tauzovićev opšti kontinuum /TOK/)* (*Modern Management of Business Organizations /Tauzovic General Continuum - TGC/*). Podgorica: Unireks.

- Tauzović, J. T. (2010): Tauzovićev opšti kontinuum (TOK) – Savremena (sistemska) metodologija upravljanja [Tauzović's General Kontinuum (TGC) – Modern (Systems) Management Methodology]. *Montenegrin Journal of Economics*, Vol.6, No 12. Nikšić: NVO „ELIT“.
- Tauzović, J. T. (2012a): Modern Management. *Strategic Management*, Vol. 17, No 1. Subotica: Ekonomski fakultet.
- Tauzović, J. T. (2012b): Innovative Management and Operations (Business) Performance. *Zbornik XIII International Symposium – Innovative Management and Business Performance*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Tauzović, J. T. (2013): Bases of Modern Systems Concepts of (All-embracing) Operations Management. *Balkan Conference on Operational Research*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- Tauzović, J. T. (2014): Preliminaries of Modern Systems Management Concepts. *Strategic Management*, Vol. 19, No 1. Subotica: Ekonomski fakultet.

APPENDIX: THE NEEDS TO DEVELOP MUTUAL RELATIONS OF THEORY AND PRACTICE IN MODERN MANAGEMENT

JOVO T. TAUZOVIĆ

Abstract: *Systems Management Theory (SMT) in the main, bases its practical theory on the practice research. As its contents, especially its methodology, are constantly improved by its modern application and further development, therefore its management parts (i) theory and (ii) practice should represent such a management unit (system) of equal parts, directed on mutual (quality) agreement of theory (as supply) and practice (as demand) and vice versa. This can be achieved through a permanent: (i) use of wisdom theory (as supply) and creation of wealth practice (as demand), and (ii) use of wealth practice (as supply) and creation of wisdom theory (as demand). Mutual (quality) relations of wisdom theory and wealth practice are the basis of a modern (systems-competitive) management, supported by innovative (systems) methodology of management of Tauzović's General Concept (TGC) and, as such, they should be the basis for the development of a modern (systems-competitive) management as (the essence of) Systems Management Theory (SMT) vision.*

Key Words: *Tauzović's General Concept (TGC); preparations; support; supply; improvement.*

1. PREPARATIONS

Theoretical management considerations acquired through a research of practice represent the basis for the content of a modern Systems Management Theory (SMT) (Tauzović, J. T. 2000). Although this practical theory broadens theoretical contents through its further comprehensive research, their practical validity should be confirmed through their applications. Researches based on real (comprehensive) data of the system and its surroundings, SMT through its (specific) procedures improves quality contents based on **Modern Systems Approach (MSA)**, through **(an integrative management methodology) Total Quality Management (TQM)** and **(innovative management methodology) Tauzović's General Concept (TGC)**.

2. SUPPORT

Through the application of a modern Systems Management Theory (as a practical theory – SMT) on a research of the development of organization (operations) systems management, it was possible to determine an innovative (general) management methodology, called **Tauzović's General Concept (TGC)**, whose contents satisfy (cyclic, iterative, continual and spiral) management processes constructed out of four activities:

{ → 1.P – **Preparations** (1.1. **Demand** activities /of the development of a system as an external preparation for requirements of **sufficient competition** – 1.1.PE/ ←

→ 1.2. **Policy** activities /of system strategy as an internal preparation and a **quality required** – 1.2.PI/ →

→ 2. Analysis (2.A – **Support** activities /as activities of analysis or input / - **profitability** /or **productivity**/) →

→ 3. Synthesis (3.S – **Supply** activities /as synthesis activity or transformation of input into output / – **efficiency**) →

→ 4. Controls (4.C – Activities of /evaluation and/ **improvements** /as activities of development control or output/ – **effectiveness**) → },

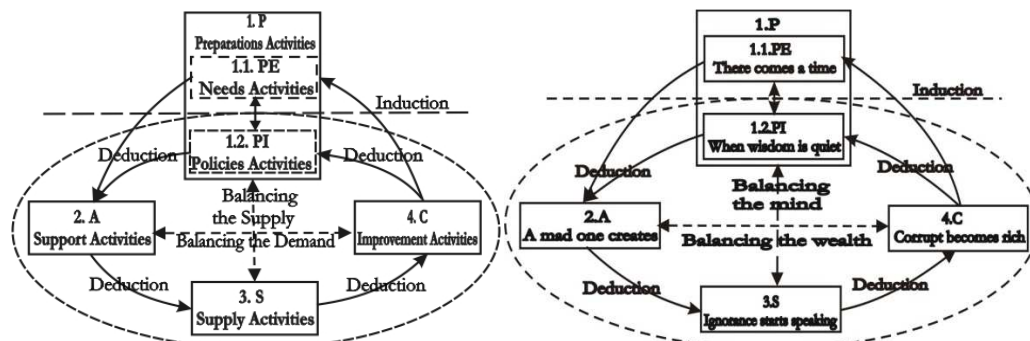


Figure 1: Tauzović's General Concept (TGC) Figure 2: TGC of modern (joint) consideration of management methodology of the mentioned sayings

or in short:

{ → 1. P (1.1.PE ← → 1.2.PI) → 2.A → 3.S → 4.C → }

(Figure 1) (Tauzović, J. T. 2012), where demand activities, policy activities and supply activities represent **balancing (management) supply** (demands, policies and supplies), while support and improvement activities represent **balancing (management) demand** (support and improvement), which then enables defining mutual relations of these two balances.

TGC management methodology can be divided, apart from the activities, in two parts:

- (1) inductive part – → 1.P (1.1.PE ← → 1.2.PI) → and deductive part – → 2.A → 3.S → 4.C →, and
- (2) theoretical (supply) part – → 1.P (1.1.PE ← → 1.2.PI) → 2.A → and practical (demand) part – → 3.S → 4.C →, and these parts further on abstract activities 1.P and 3.S, and real activities 2.A and 4.C.

3. SUPPLY

In everyday life (practice) there are different sayings. Some of them are quite well known, such as:

- (i) **There comes a time when wisdom is quiet, ignorance starts speaking and corrupt becomes rich** (Quote of Ivo Andrić) and
- (ii) **A mad one creates** (/unknown author/ when someone creates and others do not understand them /especially in theory/).

Modern joint consideration of these two sayings may be presented through TGC as:

{ $\rightarrow$ 1.P Preparations activities (1.1. Demand activities /1.1.PE: **There comes a time**/ $\leftarrow$ $\rightarrow$ 1.2. Policies activities /1.2.PI: **when wisdom is quiet**/) $\rightarrow$ $\rightarrow$ 2.A Support activities (2.A: **a mad one creates**) $\rightarrow$ 3.S Supply activities (3.S: **ignorance starts speaking**) $\rightarrow$ $\rightarrow$ 4.C Improvement activities (4.C: **corrupt becomes rich**) $\rightarrow$ },
presented in a form of TGC, Figure 2. Therefore, based on management induction: $\rightarrow$ (i) **There comes a time** $\leftarrow \rightarrow$ **when wisdom is quiet** $\rightarrow$, management deduction is acquired: $\rightarrow$ (ii) **a mad one creates** $\rightarrow$ (iii) **ignorance starts speaking** $\rightarrow$ (iv) **corrupt becomes rich** $\rightarrow$, which in a practical sense means **balancing the wisdom** (/there come a time when/ wisdom becomes quiet and ignorance starts speaking) and **balancing the wealth** (a mad one creates and corrupt becomes rich) (Figure 2).

4. IMPROVEMENT

Since real conditions (data and processes) of (a system and its surroundings) management should be constantly provided, so as not to have “**there comes a time when wisdom is quiet, a mad one creates, ignorance starts speaking and corrupt becomes rich**” but to have “**1.1. constant time, 1.2 when wisdom speaks, 2. a wise one creates, 3. ignorance is quiet, and 4. an honest one becomes rich**”. Therefore, mutual relations of: (i) **balancing the wisdom** (theory – WT, as supply) and **balancing the wealth** (practice – WP, as demand) and (ii) **balancing the wealth** (practice – WP, as supply) and **balancing the wisdom** (theory – WT, as demand) require the permanent mutual quality improvement (development) in time in order to provide (comprehensive) modern management competition (according to Tauzović, J. T. 2012). Therefore, mutual (competitive) relations of:

- (i) wisdom (quality) theory (WT – as supply) and wealth (effective) practice (WP – as demand) (WT $\rightarrow$ WP) and
- (ii) wealth (effective) practice (WP – as supply) and wisdom (quality) theory (WT – as demand) (WP $\rightarrow$ WT)

of a modern management need permanent improvements in “**a competitive management game of mutual winners**” (and WT and WP, i.e. WT $\leftarrow \rightarrow$ WP), which means that in a modern (competitive) management use of a wisdom (quality) theory may lead to wealth (effective) practice and use of a wealth (effective) practice may lead to wisdom (quality) theory. Therefore, **mutual (competitive) relations of wisdom (quality) theory and wealth (effective) practice**, also supported by an innovative (systems) management methodology Tauzović’s General Concept (TGC), **should be the base for the development of a modern (systems-competitive) management, as (the essence of) the vision of and the (required) competitiveness of System Management Theory (SMT)**.

REFERENCES

- Quote by Ivo Andrić (20.11.2011): <https://www.google.me/search?hl=sr-ME&source=hp&q=Quate+by+Ivo+Andri%C4%87&btnG=Google+pretraga&gbv=2>
- Tauzović, J. T. (2000): *Sistemska teorija upravljanja – Prvi dio: Opšti principi* [Systems Management Theory – Part 1: General Principles]. Podgorica: Univerzitet Crne Gore.
- Tauzović, J. T. (2012): Innovative Management and Operations (Business) Performance. *Zbornik XIII Internacionalnog Symposium – Innovative Management and Business Performance*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.

THE ANALYSIS OF THE DETERMINANTS OF PROFITABILITY OF THE BANKING SECTOR IN SERBIA

ANALIZA DETERMINANTI PROFITABILNOSTI BANKARSKOG SEKTORA SRBIJE

Željko Račić¹⁹¹

Jovan Njegić¹⁹²

Abstract: *The aim of this paper is to identify and analyze some of the most significant determinants of the profitability of banks in Serbia. According to the data from the consolidated balance sheets of the domestic banks and some macroeconomic indicators, the research on the basis of the application of multiple linear regression model was conducted and it included the period from 30 September 2008 to 30 June 2016. The obtained results are in favour of the assessment that the increase in the loan and deposit activities of the banking sector and real growth of the GDP contribute to the growth of the profitability of banks with respect to the fact that only increase in the share of high-risk loans (npl) in the total loans at the statistically significant level influences the reduction of the profitability of domestic banks.*

Keywords: *banking sector of the Republic of Serbia, profitability of banks, financial market of the Republic of Serbia, linear regression.*

Sadržaj: *Cilj ovog rada je identifikovanje i analiza nekih značajnih determinanti profitabilnosti banaka u Srbiji. Na osnovu podataka iz konsolidovanih bilansa stanja domaćih banaka i određenih makroekonomskih pokazatelja, izvršeno je istraživanje na bazi primene višestrukog linearnog regresionog modela, kojim je obuhvaćen vremenski period od 30 Septembra 2008 do 30 Juna 2016 godine. Dobijeni rezultati idu u prilog oceni da rast kreditno-depozitne aktivnosti bankarskog sektora i realni rast GDP-a, doprinose rastu profitabilnosti banaka, s tim da jedino rast udela visokorizičnih kredita (npl) u ukupnim kreditima na statistički značajnom nivou utiče na pad profitabilnosti domaćih banaka.*

Ključne reči: *bankarski sektor Republike Srbije, profitabilnost banaka, finansijsko tržište Republike Srbije, linerana (OLS) regresija.*

1. INTRODUCTION

Banks as for-profit institutions have a goal to achieve the planned profit with the least possible risk. Modern market trends such as globalization, development of information technology and deregulation influence the development of competition, increase in dynamism and business risk, which significantly hinders the efforts of banks to achieve the planned financial targets [12]. Having this in mind, the bank managers pay more attention to factors that determine profitability, so they can deal with it more efficiently [10].

¹⁹¹ Visoka poslovna škola strukovnih studija, Vladimira Perića-Valtera, broj 4, Novi Sad

¹⁹² Visoka poslovna škola strukovnih studija, Vladimira Perića-Valtera, broj 4, Novi Sad

The aim of the paper is to discover some of the most important determinants of profitability of banks operating in the market in the Republic of Serbia. The research covered the period from 30 September 2008 to 30 June 2016. The subject of the research were consolidated balance sheets of the banking sector of Serbia and certain macroeconomic indicators. The conclusions are based on the results of multiple linear regression model (OLS), which are calculated with the support of the software package STATA 11. The study is based on the general hypothesis that there are macroeconomic indicators and internal banking features that in the statistically significant level determine the profitability of banks in Serbia.

Željko Račić je rođen 11.11.1974. godine u Novom Sadu. Zaposlen je kao Profesor strukovnih studija u Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija u Novom Sadu. Doktorsku disertaciju na temu „Komparativna analiza izloženosti banaka riziku kamatne stope na primeru razvijenih finansijskih tržišta i finansijskog tržišta Republike Srbije“ je odbranio 2013. godine, na Univerzitetu Singidunum u Beogradu. Oblasti užeg interesovanja i usavršavanja su mu upravljanje rizicima u bankarstvu i analiza finansijskih tržišta. Govori engleski jezik.



The paper is organized in five sections. The introductory part of the paper is its first part. The literature review on the topic of empirical research on the determinants of banks profitability is provided in the second part. The research methodology and data are presented in the third part of the paper. Then there is the overview of the verification of fulfilment of the standard assumptions of the linear regression model used in the research. The analysis of the research results and the conclusions are presented in the final fifth part of the paper.

2. LITERATURE REVIEW

The indicators which are in the research on profitability in the focus of researchers are return on assets (ROA), return on equity (ROE) and net interest margin (NIM). The research of this type started to be significant in the latter part of the twentieth century when came to the intensive development of information technology, globalization and deregulation of financial markets all over the world. In the following part of the paper there will be some of the most significant results of the previously conducted research.

Demirgüç-Kunt and Huizinga [3] analyzed the banks operating in 80 countries and they concluded that macroeconomic and regulatory conditions have a strong influence on the profitability of banks. A stronger competition in the market leads to a lesser profitability of banks, whereas in the case of developing countries banks owned by foreign owners are more profitable than domestic banks. This research included the period between 1988 and 1995. Flamini et al. [4] carried out the research on the determinants of the profitability of banks from Sub-Saharan African countries and came to conclusion that larger banks, privately-owned banks and banks with wider portfolio are more profitable than their competitors. The same research resulted in the assessment that macroeconomic policy that promotes low inflation and stable economic growth encourages loan expansion and growth of the profitability of banks. Gelos [5] carried out the research on the determinants of bank interest margins in Latin America and concluded that the growth of interest rates and higher capital requirements result in increasing in the interest margin, which is in accordance with the thesis of existence of positive correlation between risk and profit. Athanasoglou, et al. [1] carried out the research on the banks from South-East Europe and they came to conclusion that promoting standards related to risk

management and raising operational efficiency of banks result in profitability. Also, this research resulted in the assessment that the growth of concentration in the banking market led to the increase in profitability of banks. The research included the period between 1998 and 2002.

In addition to these, there are other research about identifying and analysis of the impact of empirical determinants of profitability of banks. The research conducted by Berger [2], Moulyneux and Thornton [7], Saunders and Schumacher [13] and others are in favour of the statement that macroeconomic and internal banking characteristics determine profitability of banks.

3. METHODOLOGY AND DATA

The financial market in Serbia is bank-centred. This means that the supply and demand for money and capital is mainly done through banks. Commercial banks are mostly oriented to the deposit and lending activity, which is among other things a result of under-developed market of securities. Over 60% of assets in the banking sector are loans, while the share of deposits in liabilities is over 65%. This means that banks mainly base their profitability on the difference between interest rates on loans and the interest rates on deposits (interest rate spread). Besides the impact of credit policy that banks formulate and implement, the amount of the spread depends on the movement of many other internal and external factors. Taking into account the aforementioned specific features of the domestic market, the objective of this paper is, by using multiple OLS model, to identify some factors that determine the profitability of domestic banks.

The applied OLS regression model can be shown by the following formula:

$$ROE_t = \beta_0 + \beta_1 gdp_t + \beta_2 loans_t + \beta_3 depo_t + \beta_4 npl_t + \varepsilon_i, \quad (1)$$

where is:

β_0 – constant of the model,

$\beta_1... \beta_4$ – the values of the regression coefficients that describe the nature and intensity of independent variables effects on the dependent variable, and

ε_i – residuals of the model.

The model is applied on the basis of an analysis of quarterly data of the consolidated balance sheet of the banking sector in the Republic of Serbia published in the reports of the National Bank of Serbia [14]. The research covered the period between 09/30/2008 and 06/30/2016.

VARIABLE	EXPLANATION	SOURCE
roe	Return on equity	Banking sector in Serbia - Quarterly Reports (www.nbs.rs)
loans	Loans to Total Assets	Banking sector in Serbia - Quarterly Reports (www.nbs.rs)
depo	Deposits to Total Assets	Banking sector in Serbia - Quarterly Reports (www.nbs.rs)
npl	Non-performing Loans to total Assets	Banking sector in Serbia - Quarterly Reports (www.nbs.rs)
gdp	Growth Rate of Real GDP	https://www.nbs.rs/internet/cirilica/80/index.html

Table 1. Description of variables of the OLS model

A description of the variables is shown in Table 1.

4. CHECKING THE FULFILMENT WITH THE STANDARD ASSUMPTIONS OF THE MODEL

The application of OLS model results in reliable assessments only in case of fulfilment of the standard assumptions of the model. Otherwise, the assessments of the regression coefficients are biased [6].

The first assumption of the regression model refers to the absence of multicollinearity, which implies a strong correlation between two or more independent variables of the model. The fulfilment of this assumption was tested by VIF test [11]. The variables whose VIF values are greater than 2.5 should be excluded from the model. The results of VIF test are shown in Table 2.

VARIABLE	VIF	1/VIF
depo	2.05	0.4881
npl	1.49	0.6698
loans	1.48	0.6751
gdp	1.04	0.9595
Mean FIV		1.52

Table 2. Checking the existence of multicollinearity in the model - VIF test

According to the results shown in Table 2 it can be concluded that in the model there is not multicollinearity, i.e. all independent variables can be included in the model.

Another assumption that needs to be fulfilled refers to the normality of the distribution of residuals. The fulfilment of this assumption is tested using the Shapiro-Wilk W test, which starts from H_0 that the residuals have a normal distribution.

VARIABLE	NUMBER OF OBS.	W	V	Z	PROB>Z
ε	32	0.92391	2.538	1.934	0.03

Tabela 3. Provera normalnosti raspodele reziduala-Shapiro-Wilk W test

According to P-values ($P=0.03$) it can be seen that H_0 is confirmed (significance 99%) which means that the residuals have a normal distribution. The visual representation of the distribution of the residuals of the model is given in Figure 1.

Jovan Njegić je rođen 25.01.1979. godine u Beogradu. Zaposlen je kao Profesor strukovnih studija u Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija u Novom Sadu. Doktorsku disertaciju na temu „Primena regersione analize finansijskih vremenskih serija u upravljanju portfolio rizicima“ je odbranio 2014. godine, na Ekonomskom fakultetu u Nišu. Oblasi užeg interesovanja i usavršavanja su mu portfolio analiza i modeliranje finansijskih vremenskih serija. Govori engleski i ruski jezik.



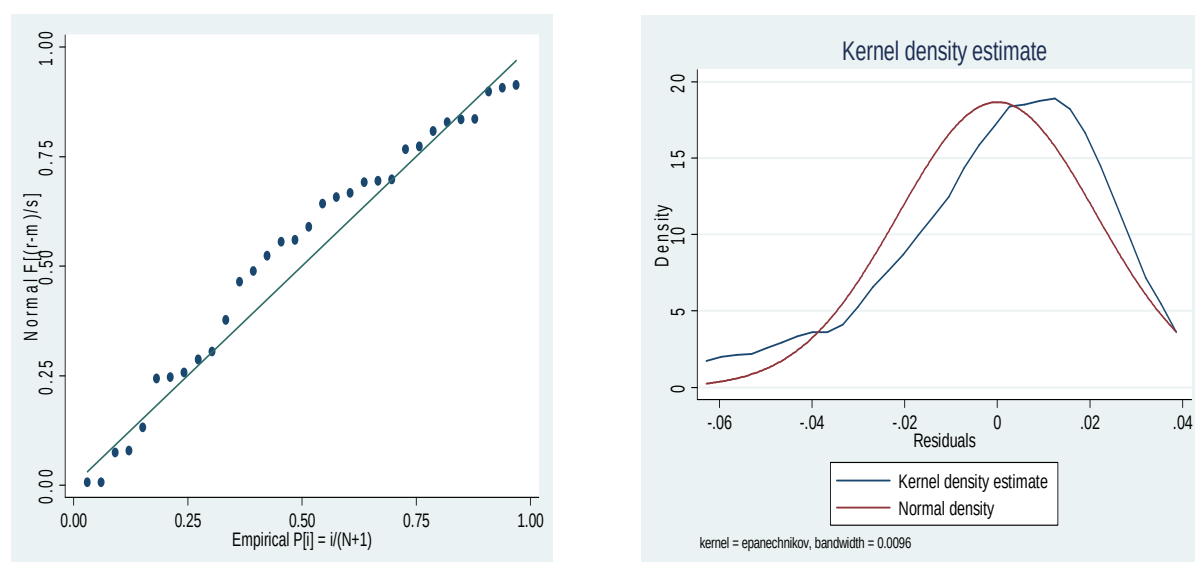


Figure 1. The representation of the distribution of the residuals of the model

The next assumption relates to the checking of homoscedasticity. Residuals should show the same degree of scattering around their mean value.

Cameron & Trivedi's decomposition of IM test			
Source	Chi2	df	p
Heteroskedasticity	13.63	14	0.0000
Skewness	10.30	4	0.0000
Kurtosis			0.0000
Total			0.0000
	0.44	1	0.0000
	24.37	19	0.0000
Breusch-Pagan/Cook-Weisberg test for heteroskedasticity			
H ₀ : Constant variance			
Chi2(1)		0.59	
Prob>chi2		0.4419	

Table 4. Tests of heteroscedasticity of residuals

Heteroscedasticity of residuals was checked by applying Cameron & Trivedi's decomposition of IM test and Breusch-Pagan/Cook-Weisberg test. The results of the tests are shown in Table 4. Based on the P-value of Breusch-Pagan/Cook-Weisberg test that starts from H₀ and shows that the variance of the residuals is constant, we can conclude that in the model there is not expressed heteroscedasticity (Prob>chi2=0.4419). The visual representation of scattering of random errors around its mean value is shown in Figure 2.

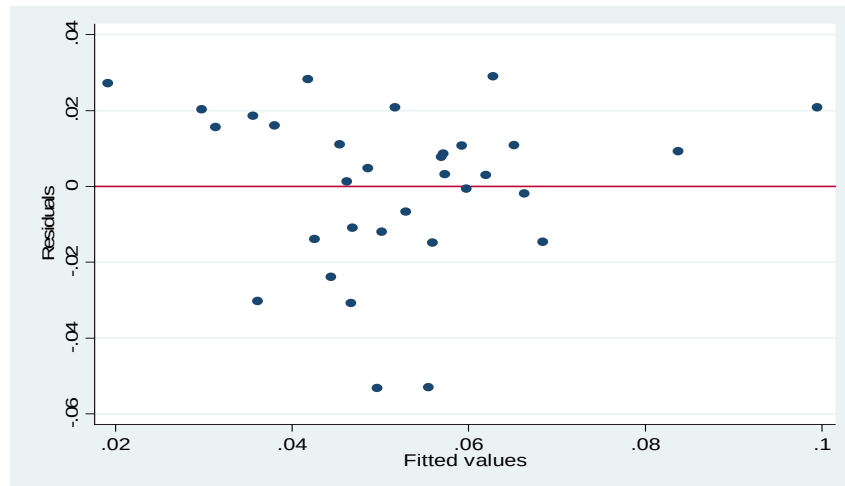


Figure 2. The representation of homoscedasticity of residuals

The last step of statistical processing of data relates to the elimination of autocorrelation of residuals. Breusch-Godfrey LM test is used to detect autocorrelation [8]. The application of this test resulted in the assessment that in this model there is not the first-order autocorrelation. The obtained results are shown in Table 5.

<i>LAGS (P)</i>	<i>CHI2</i>	<i>DF</i>	<i>PROB>CHI2</i>
1	1.977	1	0.1597

H₀: no serial correlation

Table 5. Breusch-Godfrey LM test for autocorrelation

After testing the relevant hypotheses it is proved that all the standard assumptions of linear regression model are fulfilled, and in the following part of the paper the resulting estimates of regression coefficients are analyzed. The results of the model are shown in Table 6.

Number of obs = 32 (significance 99%)	Note: ** (significance 95%), *	
Prob>F= 0.0185		
R-squared= 0.3456		
Adj R-squared=0.2486		
roe	COEF.	STD. ERR.
gdp	0.2781	0.1759
loans	0.0712	0.1160
depo	0.1507	0.2064
npl	-0.4602***	0.1592
_cons	0.0052	0.1609

Table 6. The final results of the application of the linear regression model

According to the results, we can state that the applied model is appropriate (significance 95%) for the analysis of interdependency between the observed variables (Prob>F= 0.0185) and that the variables of the independent variables of the model explain 25% of the variations of the profitability of banks (Adj R-squared=0.2486). The rest of 75% variations of the profitability of banks are explained by factors which are not included in the model.

5. CONCLUDING REMARKS

Based on the obtained scores of regression coefficients we can infer that the growth of credit and deposit activity of the banking sector in Serbia, as well as real GDP growth, contribute to the growth of banks' profitability. However, the only factor that at the statistically significant level has influence on the profitability of banks is the proportion of high-risk loans to total loans of the sector. A negative value of the estimates of the regression coefficient $\beta_4 = -0.4602$, testifies that the growth of the share of high-risk loans affects the decrease in profitability of the banks. The movement of these two indicators is shown in Figure 3.

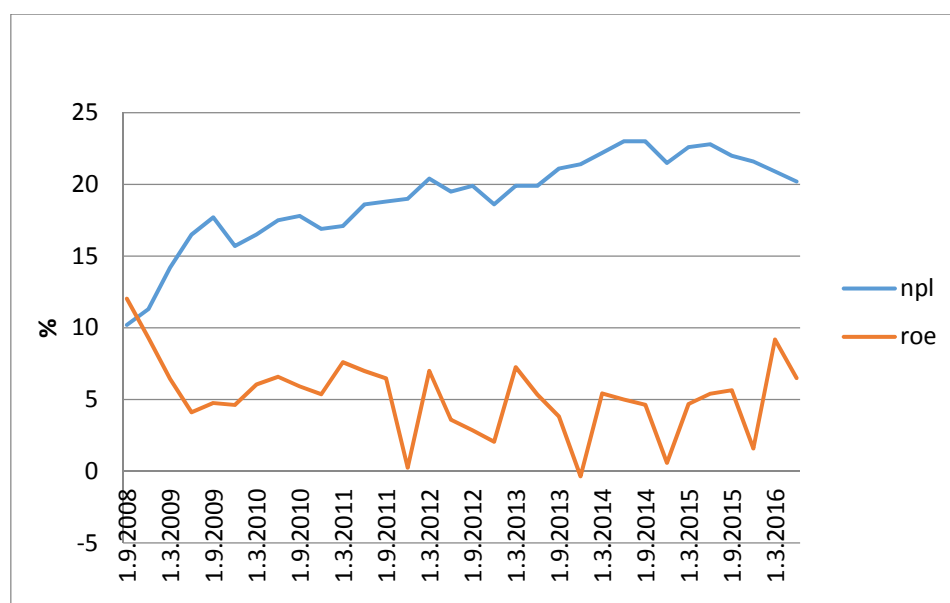


Figure 3. Movements of NPL and ROE in Republic of Serbia

The growth of the share of high-risk loans in the total loans, which is due to insufficient dynamic economic development in the post-crisis period, is directly influenced by the decrease in profitability of banks. In addition, banks are faced with reduction in the number of potential clients with satisfactory creditworthiness, resulting in a high liquidity of banks and reduction of bank interest rates, whose aim was to encourage economic activity. By reducing the interest rate there was pressure to the amount of interest rate spread, which additionally reduced the profitability of banks. However, in Figure 3 it can be seen that during 2015 there was a change of trend when it comes to the share of high-risk loans, which resulted in a slight increase in profitability of banks. Based on the findings, it can be concluded that the study confirms the initial hypothesis, which means that there are internal features of banking and macroeconomic indicators that determine the profitability of banks in Serbia.

REFERENCES

- [1] Athanasoglou, P., Delis M., Staikouras, C. (2006) *Determinants of Banking Profitability in the South Eastern European Region*, Bank of Greece, Working Paper 06/47.
- [2] Berger, A. (1995) *The Relationship Between Capital and Earnings in Banking*, Journal of Money, Credit and Banking, 27, pp. 432-456.
- [3] Demirgüç-Kunt, A., Huizinga, A. (1998) *Determinants of Commercial Bank Interest Margins and Profitability: Some International Evidence*, World Bank Economic Review 13, pp. 379-408.

- [4] Flamini, A., McDonald, C., Schumacher, L. (2009) *Determinants of Bank Spreads in Sub-Saharan Africa*, IMF working paper, 09/15.
- [5] Gelos, G. (2006) *Banking Spreads in Latin America*, IMF Working Paper, 06/44.
- [6] Mladenović, M., Petrović, P. (2007) *Uvod u ekonometriju*. Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
- [7] Moulyneux, P., Thornton, J. (1992) *Determinants of European Bank Profitability: A Note*, Journal of Banking and Finance 16, pp. 1173-1178.
- [8] Newbold, P., Carlson, W. L., Thorne, B. (2010) *Statistika za poslovanje i ekonomiju*, MATE, Zagreb.
- [9] Račić, Ž. (2014) *Uticaj osnovnih makroekonomskih pokazatelja na likvidnost bankarskog sektora Srbije*, Škola Biznisa, 2, pp. 67-76.
- [10] Račić, Ž., Stanišić, N., Račić, M. (2014) *A Comparative Analysis of the Determinants of Interest Rate Risk Using the Example of Banks from Developed and Developing Financial Markets*, Engineering Economics, 25, (4), pp. 395-400
- [11] Regression with STATA Web book: Chapter 2, Regression Diagnostics. Institute for digital research and education (<http://www.ats.ucla.edu/Stat/stata/webbooks/reg/chapter2/statareg2.htm>, 05.11.2016)
- [12] Saunders, A., Cornet, M. M. (2011) *Financial institutions management-A Risk Management Approach*, McGraw- Hill, International edition.
- [13] Saunders, A., Schumacher, L. (2000) *The Determinants of Bank Interest Rate Margins: An International Study*, Journal of International Money and Finance 19, pp. 813-832.
- [14] www.nbs.rs

MIGRATION, URBAN LAND AND SOCIAL MEMORY¹⁹³

Azize Serap Tuncer¹⁹⁴

INTRODUCTION

Historically, migration has been one of the most important factors which changed the history of civilization and urbanization. As in the past, nowadays migration is a global phenomenon caused not only by economic factors, but also by socio-cultural, political, environmental and transportation factors. It commonly takes place because of the push factor of less opportunities in the socio-economic situation such as war, natural disaster, poverty, unemployment, etc. Therefore, pull factors that exist in more developed areas are really important .

As rapid industrialization, rural-urban migration movement and then decentralization period caused unplanned urbanization and negatively changed urban areas in the past; so today globalization is another factor caused migration on a bigger scale. Nowadays in the global world, people have more options to migrate and to take refuge in different countries; and Turkey as a border country of the Middle East faces this situation head-on by the effect of migration movement study area become significant which is why, and this kind of researches should be supported by academia.

In this research, spatial effects of migration movements in Kırşehir will be read on social memory by using “commented walk” method developed by Jean-Paul Thibaud. With the tips that came from the social memory of the city and the lessons took from the written materials and data&statistics recorded by the government, today’s migration strategies for the city will be determined. Becuase, the project argues that as a middle Anatolian city which is affected by refugees today Kırşehir will have lots of issues if there is no strategy based on migration phenomenon. To eliminate these issues, this research aims to focus on the past migration movements and the Kırşehir people’s negatively and positively experiences with them, take out the migration issues and their effects on the city, write a prospectively scenario, guess the issues which will happen, make provision for them and create success strategies.

MIGRATION MOVEMENTS

According to neoliberal approach, economic globalization motivated by market mechanism produces world welfare. However, it has been observed that global social problems such as global poverty accompanied with the process of economic globalization haven’t been solved in the international level and the flourish of technology has lead to widening the gap between the impoverished and wealthy populations. It is obvious that globalization has been operating to the disadvantage of various underdeveloped and/or developing countries and especially low income/poor groups within these countries and globalization has failed to bring stability to the global economy and that mismanagement of the globalization process has triggered poverty. (Chomsky, 1999: 61-62; Fukuyama, 2009)

¹⁹³ This work was supported in part by the Ahi Evran University Scientific Research Project Coordination Unit for IIB.A3.16.001 project.

¹⁹⁴ Ahi Evran University Faculty of Economic and Administrative Sciences, Head of Political and Administrative Sciences Brunch Kırşehir/Turkey

At the same time unemployment has been the major economic problem in the world especially after the 1990s. With the globalization increasing trade volume, developing information and communication technologies as well as integration of financial and good markets make economic life easy. On the other hand, these developments have increased the unemployment. Since these years, labor shedding via early retirement and shorter work hours per worker has seen as major pathways out of employment crisis in the most of the European Welfare States. However the effects of globalization at the social policy means have appeared in all societies whether they are developed or not.

Additional that developed countries are one of the key points of international migration movements. Wallerstein criticizes this countries perspectives and says: “the official ideology of most capitalists is *laissez-faire*, the doctrine that governments should not interfere with the working of entrepreneurs in the market. It is important to understand that as a general rule entrepreneurs assert this ideology loudly but do not really want it to be implemented, or at least not fully... Let us start with boundaries... The transboundary movement of persons has always been the most closely controlled, and of course concerns firms in that it concerns workers.” (Wallerstein, 2004: 46)

Such places attract migrants with the pull effect of their various attractions and facilities that are especially as a labour market. Because in production sector, despite all the technological advances, there has been a decrease towards the demand for human labour. As the noted by Sennet, “the immense growth of the world economy is cited by others as possible only because institutional controls on the flow of the goods, services and labour have become less coherent; these have enabled an unprecedented number of migrants to inhabit the so-called grey economies of large cities. (Sennett, 2006: 25) In Fukuyama’s opinion “immigration more troublesome than oil presently in the long run. There is at present a constant flow of people from countries that are poor and unstable to those that rich and secure countries.” (Fukuyama, 2006: 277) Under all this circumstances, Hardt and Negri discuss the transition from authoritarian society to a “society of control” and with their view that the spectre of migrations haunts today’s world “underlining that even the most significant population movements of the past constitute

Assoc. Prof Dr. Azize Serap Tuncer is the Head of Political Sciences and Public Administration Department at Ahi Evran University, Kırşehir, Turkey. Tuncer graduated from Gazi University, Department of Public Administration in 1985. She also received his MSc. degree in the same University in 1997. Then she received her PhD. degree in Ankara University Faculty of Political Sciences Department of Urbanization and Environmental Sciences in 2005. She worked in Çankaya Municipality as a inspector (1985 – 2001); Member of Municipal Committee (2001–2005) and Head of Inspection Board (2001–2009) in Ankara. She published over 100 national articles and papers about topics of urbanization, local management and environmental policies. Then she began his academic career in Ahi Evran University as a asistant professor in 2009 and appointed as the Head of Political Sciences and Public Administration Department in 2011. Since then she is serving this position. In 2013 she appointed as a Assoc. Prof. Dr. in this üiversity and currently continues her academic works. She published various national and international papers and presented a number of reseach papers in the national and international conferences. She has one literature book and her some works are published as book chapters in the national books.



Lilliputian events with respect to the enormous population transfers of our times". (Hardt and Negri, 2000: 213)

At the same time, in the Second and Third World countries, cities are often growing exponentially. Drucker stresses about all problems which rooted for this growing: "The anomie, the degradation, the lawlessness of the non-developing 'Third World' equally threatens the safety, the peace, the affluence of the wealthy countries -if only through the increasing immigration- pressure of desperate and incompetent people fleeing to the developed world. (Drucker, 2011: 278) In Zizek's interpretation, this opinion stresses more aggressively and he says: "The explosive growth of social division and exclusions" is very dangerous occasion. "To take up this point, nowhere are the new forms of apartheid more palpable than in the wealthy Middle Eastern oil states –Kuwait, Saudi Arabia, Dubai. Hidden on the outskirts of the cities, often literally behind walls, are tens of thousands of 'invisible' immigrant workers doing all the dirty work, from servicing the construction, separated from their families, and refused all privileges. Such a situation clearly embodies an explosive potential which, while now exploited by religious fundamentalists, should have been channeled by the Left in its struggle against exploitation and corruption." (Zizek, 2011: X).

IMMIGRATION CONCEPT AT THE WORLD

And above all in today's world, flexible working systems, preference of cheap employee and similar applications depending upon the restructuring in labor markets effect whole sectors. "The bigger issue is this kind of migration, of persons at the lower end of the occupational scale, going from poorer countries to richer ones. These persons are in cultural conflict with the receiving country. When they wish to assimilate into the national culture of the receiving country, they are often rejected. They become, usually quite officially a 'minority'. 'Minorities' are not rare today, quite the opposite. Every country has one or several, and they have them more and more. (Wallerstein, 1992) Besides "social capital has weakened by processes that disrupted kinship ties, such as divorce and separation, or migration. As families left behind their existing networks of family, friends and other contacts, so the value of their social capital fell." (Field, 2008: 48)

Especially migrant's relatively bad working conditions have direct effects on the instruments that effect the efficiency of organization such as job satisfaction, performance and organizational adherence. It becomes impossible for people to accomplish the desired approach and attitudes towards their jobs who are working under negative wage working conditions, ambiguity and job insecurity. This situation effects both the quality of working life of employees negatively and decreases the life satisfaction. Some other immigrants haven't been lucky like them. Because they have to live in refugee camps and "more and more people are born in camps and die there, visiting no other places in their life time." (Bauman-Lyon, 2013:70)

Zizek criticizes this attitude and warns: "in the guise of new forms of racism, this 'postmodern racism' emerges as the ultimate consequence of the post-political suspension of the political, the reduction of the State to a mere police-agent servicing the (consequently established) needs of market forces and multicultural tolerant humanitarianism: the 'foreigner' whose status is never properly regulated is the 'invisible remainder' of the transformation of the democratic political struggle into the post-political procedure of negotiation and multiculturalist policing. Instead of the political subject 'working class' demanding its universal rights, we get, on the one hand the multiplicity of particular social strata or groups, each with its problems (the

dwindling need for manual workers, etc) and, on the other hand, the immigrant ever more prevented from politicizing his predicament of exclusion. (Žižek, 1999: 199-200)

On the other side immigrant has some strong values too. Bloch's approach owes to Ibn-Khaldun's perspectives. He transferred his opinions and said: "When the two sides are equal in numbers and in strength, the one more accustomed to the nomadic life gains the victory". This observation is from the Arab historian Ibn-Khaldun... Nomad in fact is a "soldier born", always ready to take the field with his ordinary resources, his horse, his equipment and his victuals; and he is also served by a strategic sense of direction, as a rule quite absent in settled peoples. (Bloch, 2013: 95) Maalouf point out immigrant's important role that is two-face of their cultures. (Maalouf, 2009: 204-208) The other optimistic view is belong to famous futurist Friedman, he believes Mexican's dreams and explains this opinion about immigration policy. In his perspective: "The Mexican challenge will be rooted in the economic crisis in the 2020's, which will be solved by the immigration laws that will be passed in the early 2030's. These laws will aggressively encourage immigration to the United States in order to solve America's labour shortage." (Friedman, 2009: 28)

IMMIGRATION ON TURKEY

Liebeschuetz express that, "immigrant movement to Anatolia started in 4th century" and "urban population seem to have been growing. Certainly the largest and best-documented cities Constantinople, Antioch and Alexandria, experienced a constant influx of immigrants from the countryside. Such cities included large numbers of unskilled workers, and crowds of beggars offered great scope to the charity of the organized church and of urban ascetics." (Liebeschuetz, 1992: 29) Since that time this stream is continued.

When they come back today, this reality seems to not to change. Now the millions migrants from all age groups who are in the position of regular migrants, conditional refugees and asylum seekers, coming from many different world are living in Turkey. Actually "Turkey is a bridge between some Middle East and Asian countries at east and west, where conflicts and unsustainability prevail, and the European Countries with high welfare and human rights standards at west. Turkey is a transit point for the migrants aiming at going to European Union (EU) countries for some reasons such as conflicts in Middle East, particularly in neighbour countries, political and economic instabilities, mountainous and hard-to-control esat borders, geographical structure of Aegean and Mediterranean Cost eligible for illegal transit. Turkey has become an attraction place for regular and irregular migration, particularly due to its recently-increasing economic and regional power. Given all these factors, migration deeply affects the economic, socio-cultural and demographic structure of Turkey, as well as its public order and security." (Turkish Migration Management, 2016)

Turkey has been trying to access to the European Union since 1959. There are lots of political, social and economic criteria that Turkey has to fulfill in the process of an accession to the European Union (EU). However the mobility of the capital, labor and commodities is the essential part of the "European Union philosophy"; EU tries to put some restrictions on the mobility of Turkish labor force because of the high unemployment rates in Turkey. Immigrant stream is intensify this problem.

Turkey is one of the fastest countries undergoing the urbanization process which is more commonly based on migration trends rather than being supported by industrialization and economic development. The issue of migration from the rural areas to the urban areas and the

problems that follow brings with it the speed and disorganized urbanization, growth of slum areas, insufficiency municipal services and unemployment. As an additional problem the dispersion in different densities of economic and social factors on the country place, that directed the developing process which have a dynamic structure revealed the development differences among the regions too. With the parallel this process, restructuring at industry and services, mobility of labor, the continuous societal segregation and cultural differences; spatial resolution have accelerated intensively and it has made a strong social inequality against “the other” whom generally coming from other cities and countries as an immigrant.

KIRSEHIR

In this study, effects of migration process on small cities had been examined based on Kirsehir which is a case in point of Middle Anatolian city. Even though Kirsehir is not a good sample to be analyzed based on national policies and also it seems utopic to develop a hypothesis for a reading of globalization on this small perdu city; possibility of this reading has become visible after accelerated developments in the recent period of Kirsehir.

Kırşehir with a history of 5.000 years of history, in the Hittites period Akua Saravena (Water City) , in the Persians period Katpatukya (Cappadocia-Fine Horses Country), in the Roman period Makissos, in the Byzantine period Justinianapolis and in the Anatolian Seljuk period the city took the name as Gülşehir and Byzantine Eras. Kırşehir is grateful to the Anatolian Seljuks for ist revival. It was observed that Kırşehir had a great importance in the areas of science and fine arts especially after the eleventh century. Today growing day by day with its six administrative districts and with a population of 200.000, Kırşehir is a candidate to be the future’s culture, tourism and industry centre.

(Kırşehir Valiliği, 2015: 83, 93)

The city has been located in central Turkey, between two metropolitan area Ankara and Kayseri. Also, the city has served as an access to the gate for both Eastearn and Western Turkey, for years. In recent years, the city changed radically by the effect of “a new university to every city” project started by AKP government; in this period, public spaces and trading areas were rapidly transformed. While the city grew away from Historical Ahi Community, it adopted a new local economy based on university and university students. This new economic development method was also supported by new urban transformation movement and TOKI (Housing Development Administration of Turkey) projects. While all these new enterprises increased residential rent and sale prices, city-dwellers’ space sense and socio-cultural structure of the city were tranformed. In addition to this, Middle Eaastern refugess --especially from Syria-- who migrated to the city in the last ten years and gatarbeiters which come to the city only summertime can be read as another significant point to understand this transformation period of the city. Middle-scaled cities which have both local culture and ethic values and have cheap and skilled labour potential are called as new industrilization centers show difference from large-scaled city about the urbanization processes.

Kırşehir is affected by different migrant movements in the past such as rural people which came to the city to exist a more developed area in rural-urban imigration period, Eastern tribes who came in the days of old, Balkan-origin immigrants who came in the early republican period, Artvin families who came from Eastern Black Sea Region in the industrialization period of the country, etc. and last migration movement happened by Middle east refugees to the city. For this reason, this study was shaped on Kırşehir.

CONCLUSION

Migration has been a transformative concept throughout Kırşehir's history. In the interviews conducted as a part of this project, it was seen that those who migrated to the city have, despite the ongoing change around them, been able to create a common social memory, and this memory has been transferred to newer generations. The resulting culture is akin to magma formed from the melding of the past and today. It is in the power of the urban dwellers to, as Walter Ruben paints it, create a colorful and harmonious market-square. The city, in the same way that it has welcomed Kurdish, Turkmens, Tatars, Yoruks, Abdals and the migrants from the Balkans, it needs to plant the seeds for the same kind of welcoming this time to Syrians, Afghans, Iraqis and Iranians. In this return to own self and essence, the perception that immigration is a "problem" shall change as a result of this understanding. At the same time, it becomes clear that the tools to curb homelessness, illegal work, cheap workforce are within the grasp of the social structure.

REFERENCES

- Bauman, Zygmunt-Lyon, David (2013), *Liquid Surveillance: A Conversation*, Polity Press, USA.
- Bloch, Marc (2013), *Feudal Society*, (Trans. L.A. Manyon), 2nd Edition, Routledge, London.
- Chomsky, Noam (1999), *Profit Over People (Neoliberalism and Global Order)*, Seven Stories Press, NY.
- Drucker, Peter (2011) *Managing in a Time of Great Change*, Rutledge, USA.
- Field, John (2008), *Social Capital*, 2nd Edition, Routledge, London and NY.
- Friedman, George (2009), *The Next 100 Years: A Forecast for the 21st Century*, Doubleday, New York.
- Fukuyama, Francis (2006), *The End of The History And The Last Man*, Free Press, NY.
- Fukuyama, Francis (2009), *The Great Disruption: Human Nature and the Reconstitution of Social Order*, Touchstone, NY.
- Hardt and Negri (2000), *Empire*, Harward University Press, London, England.
- Kırşehir Valiliği (2015), *Kırşehir City Guide*, Kırşehir Termal Turizm ve Sanayi AŞ, Kırşehir.
- Liebeschuetz, Wolfgang "The End of Ancient City", Ed. Rich, John (1992) *The City and Late Antiquity*, ss.1- 47, Routledge, London.
- Maalouf, Amin (2009), *Disordered World (A Vision for the Post-9/11 World)* Trans. Jason Miller, Bloomsbury, London.
- Sennett, Richard (2006), *The Culture of the New Capitalism*, Yale University Press, New Haven and London.
- Turkish Migration Management, "History of Migration", http://www.goc.gov.tr/icerik/history-of-migration_915_1026, (13.11.2016)
- Wallerstein, Immanuel Maurice (1997), *Geopolitics and Geoculture: Essays on the Changing World-System*, Cambridge University Press, NY.
- Wallerstein, Immanuel Maurice (2004), *World-systems Analysis: An Introduction*, Duke University Press, Durham and London.
- Zizek, Slavoj (1999), *The Thicksish Subject (The Absent Centre of Political Ontology)*, Verso, London, New York.
- Zizek, Slavoj (2011), *Living in The End Times*, Verso, London.

DETERMINANTE I ZNAČAJ SOCIJALNIH INOVACIJA

DETERMINANTS AND IMPORTANCE OF SOCIAL INNOVATIONS

Bojan Krstić¹⁹⁵
Vladimir Ivanović

Sadržaj: *Savremeni razvoj sa sobom nosi i dosta socijalnih izazova koji pogađaju različite pojedince i grupe u okviru društva. Zadovoljenje socijalnih potreba tih kategorija zahteva jedan potpuno inovativni i kreativni pristup. Nove intelektualne snage društva, u vidu socijalnih preduzetnika i socijalnih preduzeća, ulažu stalne napore u stvaranje socijalnih inovacija – održivih rešenja za zadovoljenje socijalnih potreba. Ovakva društvena aktivnost doprinosi rešavanju problema i stvaranju koristi za različite kategorije stanovništva kako na lokalnom tako i na globalnom nivou.*

Ključne reči: *Socijalne inovacije, socijalno preduzetništvo, socijalne potrebe*

Abstract: *Modern development brings a lot of social challenges which influence different individuals and groups within the society. Satisfying the social needs of those society categories requires a completely innovative and creative approach. New intellectual society forces, reflected in social entrepreneurs and social enterprises, invest constant efforts in creating social innovations – sustainable solutions for satisfying social needs. This kind of social activity contributes to solving problems and creating utilities for different population categories at both local and global level.*

Key words: *Social innovations, social entrepreneurship, social needs*

1. UVOD

Društvena stvarnost, kako u svetu tako i kod nas, prepuna je različitih socijalnih izazova koji, manje ili više urgentno, zahtevaju odgovarajuće rešenje. Svi ti izazovi usmeravaju napore kreativnih pojedinaca i grupa na pronalaženje inovativnih ideja koje će doprineti zadovoljenju određenih potreba i na taj način uticati na prevazilaženje određenog socijalnog problema. Iz ovakve socijalne realnosti nužno se nameće neophodnost da se novim socijalnim problemima priđe na inovativan način odnosno da se socijalni problemi rešavaju zahvaljujući novim idejama koje se materijalizuju kroz socijalne inovacije.

Nezadovoljene potrebe i poboljšanje kvaliteta života ljudi jesu u fokusu socijalnih inovacija. Nove ideje koje one donose zapravo predstavljaju rezultat aktiviranja inteligencije u jednom društvu koja inovativnim kombinovanjem novih i starih metoda pokušava da smanji „širok i verovatno rastući jaz između obima problema sa kojima se suočavamo i obima rešenja koja se nude“ [1, str. 7]. Intelektualci jednog društva koji prepoznaju socijalne izazove, žele da svojim angažovanjem i socijalnim inovacijama dovedu do određenih promena u društvu. Takve ljude nazivamo socijalnim preduzetnicima, koji svojim inventivnim postupanjem omogućavaju drugim članovima društva da zadovolje svoje potrebe i nemaju za cilj lično profitiranje. Kod njih se radi o pobudama drugačije vrste koje ih pokreću da urade nešto dobro za celokupnu zajednicu.

¹⁹⁵ Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Trg Kralja Aleksandra Ujedinitelja 11

U nastavku će biti više reči o tome šta determiniše socijalne inovacije i preduzetništvo, na koje načine socijalne inovacije mogu doprineti stvaranju koristi za članove društva i koliko su one značajne u savremenom društvu za njegove siromašnije i neprivilegovane članove.

2. DETERMINANTE SOCIJALNIH INOVACIJA I SOCIJALNOG PREDUZETNIŠTVA

Razvoj nauke, tehnike, tehnologije, koji dovodi do sve bržih promena i napretka svih sfera jednog društva, svoj kvalitet duguje znanju. Znanje je postalo glavni resurs 21. veka stvarajući potpuno „novu“ ekonomiju u svetskim razmerama u kojoj inovacije i kreativnost zauzimaju značajno mesto. U tom smislu, „znanje i inovacije su osnovni elementi nove infrastrukture neophodne za prosperitet u „novoj“ ekonomiji – tzv. *ekonomiji znanja*“ [2, str. 1]. Upravo kao što su ljudi nosioci znanja, koje predstavlja njihov intelektualni kapital, tako su pojedinci i pokretači odnosno izvori inovacija i novih ideja na socijalnom planu. Lična inicijativa, usmerenost ka ciljevima, istrajnost i entuzijazam samo su neke od karakteristika socijalnog preduzetnika koji za svoju osnovnu polaznu tačku ima ideju o tome šta i kako inovirati u društvu pa da širok dijapazon njegovih članova može da podmiri neku svoju potrebu koju inače, u uslovima tržišne ekonomije, ne bi mogao da zadovolji. Do ideja za socijalne inovacije može se doći na različite načine, ali „...inicijacija može biti nenamerna, sasvim slučajna, rezultat igre, hobija, druženja ili je, pak, spontani efekat svakodnevnih životnih i/ili radnih aktivnosti“ [2, str. 134].

Upravo kao što se ideje za socijalne inovacije mogu roditi na najrazličitije načine, isto tako postoji i veliki broj definicija socijalne inovacije. Na primer, jedna od definicija koja nastoji da precizira šta je to socijalna inovacija glasi: „Socijalne inovacije su nova rešenja (proizvodi, usluge, modeli, tržišta, procesi itd.) koje simultano zadovoljavaju socijalnu potrebu (efektivnije nego postojeća rešenja) i vode do novih ili poboljšanih sposobnosti i odnosa i boljeg korišćenja imovine i resursa. Drugim rečima, socijalne inovacije su dobre kako za društvo tako i za poboljšanje društvenog kapaciteta delovanja.“ [3, str. 18]. Evropska komisija, u okviru svoje regionalne i urbane politike, takođe daje svoju definiciju socijalnih inovacija: „Socijalna inovacija se može definisati kao razvoj i implementacija novih ideja (proizvodi, usluge i modeli) za podmirivanje socijalnih potreba i kreiranje novih socijalnih odnosa ili saradnje. Ona predstavlja nove odgovore na pritišćuće socijalne zahteve koji utiču na proces socijalnih interakcija. One imaju za cilj poboljšanje ljudske dobrobiti. Socijalne inovacije su inovacije kako na svojim krajevima tako i u svojim sredinama. To su inovacije koje nisu dobre samo za društvo već unapređuju i kapacitet pojedinaca da deluju.“ [4, str. 6]. Na osnovu ove dve definicije, možemo zaključiti da su veoma slične kako po konstrukciji tako i po značaju. Ono što je suštinski važno kod ovih definicija jeste da promovišu potpuno nove ideje i nužnost delovanja kako na nivou pojedinaca tako i na nivou društva. I upravo je ta potreba za aktivnim delovanjem i napornim radom ključna za razlikovanje socijalne inovacije od pojma napretka. Naime, napredak označava samo inkrementalnu promenu u društvu, dok kod socijalnih inovacija, zahvaljujući konstantnom aktivizmu, dolazi do rasprostranjivanja korisnosti nove ideje za društvo.

U skladu sa prethodnim pokušajem približavanja definicije socijalnih inovacija, a s obzirom na isticanje važnosti aktivizma u njihovom praktičnom sprovođenju, logičnim se čini pitanje ko su motivisani pojedinci i socijalni entuzijasti koji su spremni da socijalne interese drugih članova zajednice stave ispred svojih ličnih (profitnih) interesa. „Inovativne aktivnosti i usluge koje su motivisane ciljem zadovoljenja socijalne potrebe i koje su pretežno razvijene i rasprostranjene kroz organizacije čiji primarni ciljevi su socijalni“ [1, str. 8], zapravo aktivnosti koje se iniciraju i sprovode od strane socijalnih preduzetnika, socijalnih preduzeća, a sve to u kontekstu socijalne ekonomije. Za razliku od profitno orijentisanog preduzetnika koji teži ostvarenju ličnog interesa, socijalno orijentisani preduzetnik ne teži ispunjenju lične koristi ili koristi njegovih finansijera, već

stvaranju vrednosti većeg obima koja će biti transformisana u korist za čitavo društvo ili bar za većinu njegovih pripadnika. [13] Ipak, ono što karakteriše svakog, pa i socijalnog preduzetnika, jeste njegova spremnost na rizik i ulazak u nove poslovne poduhvate kao i sposobnost što efikasnijeg korišćenja ograničenih resursa.

Viši stepen organizacione forme u sprovođenju socijalnih inovacija predstavljaju *socijalna preduzeća*. [14, str. 15-34] Na prvi pogled, onda deluju kao i sva druga, profitno orijentisana preduzeća, s tom razlikom što ostvareni višak (profit) ne prisvajaju vlasnici već se taj višak usmerava ka zadovoljenju socijalnih potreba. Preduzeće funkcioniše na tržišnim principima, ponaša se odgovorno, posluje transparentno, ispunjava sve zakonske obaveze prema svojim konstituentima, jednom rečju, ponaša se kao i svako drugo preduzeće sa komercijalnim ciljevima. Jedina razlika je što socijalna preduzeća komercijalne aktivnosti preduzimaju radi ispunjenja socijalnih ciljeva. Zarada od prodaje proizvoda ili usluga socijalnog preduzeća se ponovo ulaže u proces poslovanja kako bi se ostvarila još veća sredstva za zadovoljenje socijalnih potreba ljudi.

Ne postoji opšte prihvaćeno shvatanje socijalnog preduzeća, ali jedna od kompletnijih definicija je ona koju ističe EMES (European Research Network). Socijalna preduzeća su privatne organizacije koje ne posluju radi ostvarivanja profita („not-for-profit“), a pružaju dobra ili usluge koje su direktno povezane sa njihovim eksplicitnim ciljem da rade za dobrobit zajednice. Ključni momenat ovde je da „ne posluju radi profita“ („not-for-profit“), što međutim nije isto što i „nedobitna“ organizacija („non-profit“). Zapravo, socijalna preduzeća imaju za cilj stvaranje profita. Na taj način ona obezbeđuju svoju finansijsku održivost. Ona ne postoje prvenstveno radi finansijske dobiti, već ostvarivanja neke socijalne misije.

Socijalna preduzeća mogu biti različita po organizaciji i strukturi. Imaju vrlo jasnu socijalnu (društvenu) misiju i javnu svrhu. Ostvareni profit reinvestiraju i neprofitna su, a obavljaju preduzetničku aktivnost radi ostvarivanja sopstvenog socijalnog cilja. Savremena socijalna preduzeća pružaju odgovor na određene društvene probleme na koje država nije adekvatno ili u pravoj meri odgovorila.

Bojan Krstić rođen je 2. jula 1972. godine u Nišu, gde je završio osnovnu školu i srednju ekonomsku školu sa odličnim uspehom. Na Ekonomski fakultet upisao se školske 1992/1993. Tokom studija četiri puta je nagrađivan kao najbolji student na godini. Dobitnik je Povelje Univerziteta u Nišu i Povelje Grada Niša kao student generacije.

Od 1. juna 1997. godine zaposlen je na Ekonomskom fakultetu u Nišu kao asistent pripravnika. Školske 1996/1997. upisuje magistarske studije na Ekonomskom fakultetu u Nišu – kurs Efikasnost strategije preduzeća. Magistrirao je 19.04.2001. godine.

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 zvanje docenta na Ekonomskom fakultetu u Nišu 01.11.2006. godine, držao je ispit, 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 (master studije) i predmetu na doktorskim studijama – Teorija preduzeća. U zvanje vanredni profesor na Univerzitetu u Nišu izabran je 11.7.2011. godine, a u zvanje redovni profesor 28.4.2016. godine.

U novom ciklusu akreditacije, na osnovnim studijama predaje predmete Upravljanje intelektualnim kapitalom I Upravljanje poslovnim performansama, na master studijama – Strategijska kontrola preduzeća, a na doktorskim studijama – Teorija preduzeća. Tokom svoje karijere, dr Bojan Krstić obavljao je različite aktivnosti u organima i telima Ekonomskog fakulteta u Nišu. Ostvario je značajan rad u razvoju mladih kadrova kroz mentorstva u izradi i članstva na doktoratima, magisterijumima, master, specijalističkim i diplomskim/završnim radovima.

Osnovno obeležje socijalnih preduzeća jeste maksimizacija društvenog i javnog učinka, a ne maksimizacija profita. Upravo je zbog toga, u većini socijalnih preduzeća, prisutan sistem tzv. demokratske strukture odlučivanja i upravljanja. Vlasnička struktura preduzeća je pluralistički zasnovana. U njima je obično naglašen demokratski model upravljanja. To podrazumeva da svi koji učestvuju u vlasničkoj strukturi učestvuju i u donošenju upravljačkih odluka. Vrednost glasa ne zavisi od veličine udela u vlasništvu. Vlasništvo je regulisano tzv. „asset lock“ konceptom, koji onemogućava korišćenje ili transfer svojine i profita preduzeća za aktivnosti koje nisu usmerene ka ostvarivanju socijalnih ciljeva radi kojih je preduzeće i osnovano.

Socijalna preduzeća danas imaju veliki značaj u svetu jer su prepoznata, institucionalno podržana, pravno utemeljena i normativno regulisana sa ciljem da podstaknu proces socijalnog preduzetništva. Ona imaju važnu ulogu u rešavanju pitanja socijalne inkluzije odnosno integracije pojedinaca, kao i smanjenja siromaštva, što su, između ostalog, aktuelna pitanja politike EU.

3. FAZE PROCESA KREIRANJA SOCIJALNE INOVACIJE

Socijalne inovacije igraju ključnu ulogu u uspešnosti poslovanja socijalnih preduzeća, jer povećavaju šanse za komercijalni uspeh na tržištu što će doneti i veći višak namenjen socijalnim ciljevima. Konačno, i socijalni preduzetnici i socijalna preduzeća predstavljaju samo deo ukupne celine koja se naziva socijalna ekonomija. Kao kontekst i ambijent za ostvarivanje socijalnih ciljeva, socijalna ekonomija uključuje i druge aktere sa sličnim ciljevima kao što su fondacije, dobrotvorne organizacije i fondovi i slično.

Nakon definisanja pojma socijalne inovacije i predstavljanja nosilaca aktivnosti socijalnog inoviranja u jednom društvu, neophodno je detaljnije pojasniti proces socijalnog inoviranja. Naravno, proces socijalnog inoviranja sastoji se od odgovarajućih faza. Razlikuje se šest faza [3, str. 33-41] procesa stvaranja socijalne inovacije i to:

1. *Izazovi.* Ovako bismo jednim imenom mogli da nazovemo prvu fazu procesa stvaranja socijalnih inovacija. Naime, ova faza se zapravo odnosi na sve postojeće socijalne potrebe, krize i sve druge pokretače socijalnih aktivnosti i inovacija. Cilj aktivnosti u okviru faze izazova jeste precizno definisanje socijalnog problema i utvrđivanje glavnog uzroka nastajanja tog problema kako bi se utvrdio i adekvatan pristup njegovom otklanjanju tj. utvrdila potreba za inovacijom. Inače, do prepoznavanja samog socijalnog izazova koji zahteva rešenje, socijalni preduzetnici mogu doći na više načina, na primer, analizom javno dostupnih i prikupljenih podataka ili na osnovu informacija koje dobijaju od stanovništva pogođenog socijalnom nepravdom ili drugom vrstom socijalnog problema. Jednostavno, osvešćuje se postojanje neke socijalne potrebe, definišu se socijalni problem i njegov uzrok kao preduslovi rešavanja tj. nastanka socijalne inovacije.

2. *Predlozi.* Nakon dobro postavljenog problema, sledeća faza jeste generisanje različitih ideja od kojih neka može postati rešenje socijalnog izazova. Potrebno je u ovoj fazi uključiti što više ljudi odnosno prikupiti što više ideja kako bi se povećale šanse pronalaženja korisnog rešenja. Zahvaljujući različitim vidovima motivacije, u pronalaženju rešenja pomažu građani, i to posebno onaj deo građanstva koji je direktno pogođen socijalnim problemom za koji se traži rešenje, ali i drugi delovi društva koji smatraju da bi rezultati njihovih redovnih aktivnosti (npr. istraživačkih, naučnih dostignuća) bili socijalno korisni. Naravno, svi učesnici u razvoju inovacije imaju svoje (nefinansijske, ali i finansijske) interese, pa uspeh inovacije zavisi i od pravilnog angažovanja i usklađivanja interesa učesnika.

3. *Prototipovi*. Kao što iz naziva može da se nasluti, otvaranje faze prototipova podrazumeva period testiranja određenih ideja za socijalnu inovaciju izabranih iz ogromnog broja predloga prikupljenih u prethodnoj fazi. Proces testiranja u teoriji, odnosno planu testiranja, može izgledati veoma precizan, sa tačno definisanim fazama i postupcima, Ipak, proveru u praksi vrlo često donosi odstupanje od plana, eksperimentisanje, uočavanje novih činjenica, pravljenje grešaka i dodatno rafinisanje socijalne ideje.. Naravno, sve ovo je uzrokovano konstantnim odnosom socijalne ponude i socijalne tražnje koji se u praktičnom životu često i rapidno menja. U takvim okolnostima je znatno teže, ali dugoročno isplativije za krajnje korisnike socijalnih inovacija, sprovesti testiranje, jer će konačno usvojeno rešenje biti i praktično provereno i u skladu sa konkretnim socijalnim potrebama krajnjih korisnika. Socijalni preduzetnici koriste različite metode testiranja prototipova socijalnih inovacija, kao što su, na primer, brzo i sporo prototipovanje, beta testiranje, pilog projekti i eksperimenti itd.

Vladimir Ivanović rođen je u Nišu 22.11.1986. godine gde završava osnovnu i srednju ekonomsku školu kao najbolji u generaciji. Ekonomski fakultet u Nišu upisuje školske 2005/2006. godine.



Na istom fakultetu diplomirao je 14.10.2009. godine. Iste godine upisuje Master studije na Ekonomskom fakultetu u Nišu koje završava 17.12.2011. godine odbranom master teze pod nazivom „Inkorporiranje dimenzija održivog razvoja u model Balansne karte u funkciji efektivnog upravljanja performansama preduzeća“. Školske 2013/2014. godine upisuje doktorske akademske studije na Ekonomskom fakultetu u Nišu na kojima se trenutno bavi istraživanjem intelektualnog kapitala i inovacija u socijalnom kontekstu.

4. *Održivost*. Od svih predloženih ideja, samo manji broj će biti izabran za fazu testiranja, a iz te faze će opet samo nekoliko rešenja biti spremno za praktičnu implementaciju. Mnoga rešenja neće proći testiranja iz različitih razloga. Naime, i pored dobrih reakcija krajnjih korisnika socijalne usluge tokom test faze, neke inovacije neće biti implementirane zbog njihove nemogućnosti da budu dugoročno održive. Upravo je cilj faze održivosti da se formira odgovarajući ekonomski model koji će doprineti da implementirana socijalna inovacija bude finansijski održiva odnosno da dugoročno obezbeđuje zadovoljenje socijalnih potreba krajnjim korisnicima uz stabilno finansiranje. Omogućavanje stabilnog finansiranja podrazumeva izradu kvalitetnog biznis plana u kome će biti definisani svi detalji finansijske konstrukcije i rezervna rešenja u slučaju problema koji se mogu javiti usled različitih interesa – socijalni preduzetnik teži zadovoljenju potreba socijalnih korisnika, a vlasnici finansijskih resursa teže uvećanju plasiranih sredstava.

5. *Širenje*. Konačno, socijalna inovacija koja pokaže dobre i održive rezultate u praksi, vrlo brzo bude prepoznata od strane različitih korisnika koji žele da njenom primenom u svom okruženju reše neki socijalni problem. Za razliku od inovacija u profitno orijentisanim preduzećima, gde se inovacija čuva i usmerava interno, a eksterno širi samo u slučajevima davanja licenci ili franšiza, u socijalno orijentisanim preduzećima inovacija je prevashodno eksterno orijentisana kako bi pomogla rešavanju socijalnih izazova u nekim drugim sredinama, uz adekvatna prilagođavanja. Upravo u ovome je i glavna suština socijalnih inovacija koje su fokusirane da pomognu u prevazilaženju socijalnog problema što većem broju ljudi u različitim delovima jedne države ili, čak, sveta.

4. ZNAČAJ SOCIJALNIH INOVACIJA

Savremeni svet se menja veoma brzo u pogledu tehnologije, tehnike, medicine i globalnih tokova. U skladu sa tim promenama, u svetu nastaju sve veće koristi, ali i sve veći socijalni problemi koji zahtevaju ozbiljan pristup i rešavanje. Upravo je glavna prednost i značaj postojanja socijalnih inovacija i socijalnog preduzetništva u kreativnom osmišljavanju dugoročno održivih rešenja za prevazilaženje ovih socijalnih problema [5, str. 16].

Naime, sa tehnološkim napredovanjem dolazi do uticaja širokog opsega na nezaposlenost. Brzi napredak tehnike dovodi do sve većih razlika između postojećih i potrebnih znanja za obavljanje poslova u novom tehnološkom okruženju. Svrha socijalnih inovacija jeste da pomogne pojedincima koji imaju niže nivoe veština, da sticanjem novih znanja povećaju svoje šanse za zaposlenje u uslovima novih tehnologija. Globalna dešavanja dovode do drastičnih promena koje se reperkutuju na različite načine, između ostalog, i kroz sve veće migracije stanovništva. Sa migracijama, javljaju se i određeni socijalni problemi u vidu nejednakog tretiranja i socijalne inkluzije migrantskog stanovništva. Socijalne inovacije treba da pomognu u prevazilaženju rasizma, netolerancije i diskriminacije prema migrantima kako bi bili u mogućnosti da koriste javne usluge kao i svi drugi stanovnici jedne zemlje. Veliki izazov koji stoji pred socijalnim preduzetnicima jeste i zdravstvena zaštita [6, str. 3] i siromaštvo. Nemogućnost zadovoljenja potreba za zdravstvenom zaštitom na istom nivou kao što to čini veći deo društva, život sa niskim prihodom u dužem vremenskom periodu, kriterijumi su za svrstavanje u kategoriju siromašnih. Ovaj socijalni problem postaje još veći ako se uzme u obzir da sve više dece i mladih živi u uslovima siromaštva. Osmišljavanje stalno novih, inovativnih pristupa za smanjenje siromaštva i poboljšanje životnog standarda ljudi, predstavlja konstantan izazov socijalne ekonomije u savremenom svetu. Zato, socijalni preduzetnici putem različitih inovativnih pristupa pokušavaju da deci i mladima omoguće uslove za školovanje i stručno osposobljavanje kako bi u budućnosti imali pristojan socijalni status. Takođe, jedan od dugoročnih socijalnih izazova jesu i klimatske promene. Neosporno je da je klima promenjena i da usled toga dolazi do svih, prethodno pomenutih, socijalnih izazova (nezaposlenost, migracije, siromaštvo itd.), pa se veliki akcenat stavlja na socijalne inovacije u rešavanju pojedinačnih slučajeva kako bi se, na globalnom nivou, mogao očekivati pomak na ovom planu.

5. ZAKLJUČAK

Postojanje socijalnih problema i nejednakosti, koji pogađaju različite delove svetske populacije, sve više iziskuje traženje alternativnih i kreativnih načina za njihovo prevazilaženje. Zadovoljenje socijalnih potreba zahteva inovativni pristup koji se ostvaruje kroz socijalne inovacije. Naravno, socijalna ekonomija pruža mogućnost da, kroz postojanje i delatnost socijalnih preduzetnika i poslovnu aktivnost socijalnih preduzeća, dođe do praktične realizacije rešenja koja socijalne inovacije donose za zadovoljenje socijalnih potreba. Analiza samog procesa realizacije socijalne inovacije upućuje na zaključak da je potrebno uložiti dosta vremena, energije, motivacije, ali i finansijskih sredstava da bi ideja zaživela u praktičnom životu i otklonila postojanje socijalnog problema. Upravo je specifičnost socijalnih preduzeća i preduzetnika da nastoje da obezbede finansijska sredstva za socijalne ciljeve putem obavljanja profitabilnih delatnosti. Dakle, u socijalnoj ekonomiji, preduzetnici i preduzeća, obavljaju delatnosti radi sticanja profita. Glavna razlika u odnosu na tržišni pristup u ekonomiji, jeste činjenica da se profit ne stvara za vlasnike preduzeća već se ulaže u realizaciju inovativne socijalne ideje koja dovodi do rešavanja problema. Glavna prednost socijalnih inovacija jeste činjenica da se putem njihove implementacije pokušavaju otkloniti neki od najvećih svetskih socijalnih izazova (nezaposlenost, migracije, ekološke promene itd.). Tako veliki, globalni problemi, naravno, ne mogu biti rešeni brzo, ali je od

krucijalne važnosti da socijalna ekonomija svakodnevno radi i nudi inovativna dostignuća koja pomažu u otklanjanju bar jednog dela nekog globalnog problema u nekom delu sveta.

LITERATURA

- [1] Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., Sanders, B., (2007) *Social Inovation – what is it, why it matters and how it can be accelerated*, University of Oxford, Said Business School, Link: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf>, Pristupljeno: 27.10.2016.
- [2] Krstić, B., (2014) *Upravljanje intelektualnim kapitalom preduzeća*, Ekonomski fakultet Niš
- [3] Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., Norman, W., (2012) *Defining Social Innovation*, The Young Foundation, Link: <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/12/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part-1-defining-social-innovation.pdf>, Pristupljeno: 27.10.2016.
- [4] European Comission (2013) *Guide to Social Innovation*, European Comission, Link: [http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide to Social Innovation.pdf/88aac14c-bb15-4232-88f1-24b844900a66](http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide+to+Social+Innovation.pdf/88aac14c-bb15-4232-88f1-24b844900a66), Pristupljeno: 27.10.2016.
- [5] Hubert, A. (2010) *Empowering people, driving change: Social innovation in the European union*, Bureau of European Policy Advisers, Link: http://www.net4society.eu/media/Social_innovation_europe.pdf, Pristupljeno: 27.10.2016.
- [6] Mitchell, F. (2016) *Innovations in Health Equity and Health Philanthropy*, Stanford Social Innovation Review, Supplement: Innovations in Health Equity, Vol. 14. No. 2. Link: <http://stanford.ebookhost.net/ssir/digital/36/ebook/1/download.pdf>, Pristupljeno: 01.11.2016.
- [7] Vukmirović, D. (2014) *Ekonomski uticaj socijalnih preduzeća u Republici Srbiji*, Beograd, Republički zavod za statistiku., Link: <http://socijalnoukljucivanje.gov.rs/wp-content/uploads/2014/06/ekonomski-uticaj-socijalnih-preduzeca-u-srbiji-RZS.pdf>, Pristupljeno: 04.11.2016.
- [8] Cvejić, S., Babović, M., Vuković, O. (2008) *Mapiranje socijalnih preduzeća u Srbiji*, Beograd, UNDP., Link: <http://secons.net/files/publications/13-Mapping%20of%20Social%20Enterprises%20in%20Serbia.pdf>, Pristupljeno: 05.11.2016.
- [9] Mijatović, B., Paunović, M., Kovačević, V. (2012) *Socijalno preduzetništvo u Srbiji*, Beograd, Centar za liberalno-demokratske studije.
- [10] Raičević, V., Glomazić, R. (2012) *Značenje i oblici socijalnog preduzetništva*, Beograd, Friedrich Ebert Stiftung., Link: http://www.rda-backa.rs/images/publikacije_pdf/socijalno_preduzetnistvo.pdf, Pristupljeno: 04.11.2016.
- [11] Bobić, A., Rakin, D. (2016) *Društveno, korisno, održivo - Kako osnovati socijalno preduzeće u Srbiji*, Beograd, Evropski pokret u Srbiji., Link: <http://www.emins.org/uploads/useruploads/publikacije/Kako-osnovati-socijalno-preduzece-u-Srbiji.pdf>, Pristupljeno: 04.11.2016.
- [12] Kurz, B., Kubek, D. (2012) *Social Impact Navigator: The practical guide for organizations targeting better results*, Bertelsmann Stiftung
- [13] Masters, J. (2003) *Profit making for nonprofits and Social Enterprise Tool Kit*, Berkeley, Center for community futures, Link: <http://www.cencomfut.com/SocialEnterpriseManual.pdf>, Pristupljeno: 05.11.2016.
- [14] Barzaga, C., Galera, G., Nogales, R. (2008) *Social Enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation*, UNDP, Link: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/inclusive-development/social-enterpriseanewmodelforpovertyreductionandemploymentgenera.html>, Pristupljeno: 28.10.2016.

- [15] Kolin, M., Petrušić, N. (2008) *Socijalna preduzeća i uloga alternativne ekonomije u procesima Evropskih integracija*, Beograd, Evropski pokret u Srbiji, Link: <http://www.emins.org/sr/publikacije/knjige/08-soc-preduzeca.pdf>, Pristupljeno: 30.10.2016.
- [16] Vele, B., Golubović, D., Jelačić, M., Tomašević, N., Cvejić, S., (2011) *Socijalno preduzetništvo: Modeli, komparativna praksa i pravni okvir socijalnog preduzetništva u Srbiji*, Beograd, Grupa 484., Link: <http://grupa484.org.rs/wp-content/uploads/2015/09/sp-modeli-i-komparativna-praksa.pdf>, Pristupljeno: 03.11.2016.
- [17] Heckl, E., Pecher, I. (2007) *Study on Practices and Policies in the Social Enterprise Sector in Europe*, Austria, Austrian Institute for SME Research, Link: cgi.fisipol.ugm.ac.id/index.php/en/component/attachments/download/165, Pristupljeno: 05.11.2016.
- [18] Kovačić, N., Gostović, N. (2013) *BIZNIS po meri čoveka: vodič za pokretanje socijalnog preduzeća*, Beograd, Smart kolektiv, Link: <http://www.sens.rs/images/pdf/Vodic-za-pokretanje-SP-Biznis-po-meri-coveka.pdf>, Pristupljeno: 04.11.2016.
- [19] Davister, C., Defourni, J., Gregoire, O. (2004) *Work integration social enterprises in the European Union: An overview of existing models*, European Research Network, Link: http://emes.net/content/uploads/publications/PERSE_04_04_Trans-ENG.pdf, Pristupljeno: 08.11.2016.
- [20] Austin, J., Gutierrez, R., Ogliastri, E., Reficco, E. (2006) *Effective Managment of Social Enterprises*, London, Harvard University, Link: <http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/835075.pdf>, Pristupljeno: 02.11.2016.
- [21] Vele, G. (2010) *Socijalno preduzetništvo br. 1*, Beograd, Grupa 484, Link: <http://grupa484.org.rs/wp-content/uploads/2013/05/Socijalno-preduzetnistvo-Elektronski-bilten-broj-1-2010.pdf>, Pristupljeno: 08.11.2016.
- [22] Susan McDonald, S., Leonard, H., Rangan, K. (2008) *The Future of Social Enterprise*, Harvard Business School, Working Paper, Link: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/08-103.pdf>, Pristupljeno: 05.11.2016.
- [23] Florman, M., Klingler-Vidra, R., Facada, M. (2016) *A critical evaluation of social impact assessment methodologies and a call to measure economic and social impact holistically through the External Rate of Return platform*, LSE Enterprise Working Paper # 1602, Link: <http://www.lse.ac.uk/businessAndConsultancy/LSEConsulting/pdf/Assessing-social-impact-assessment-methods-report.pdf>, Pristupljeno: 02.11.2016.
- [24] Stevens, R., Moray, N., Bruneel, J. (2014) *The Social and Economic Mission of Social Enterprises: Dimensions, Measurement, Validation, and Relation*, Baylor University.

INOVACIJE, PREDUZETNIŠTVO I KULTURA

INNOVATIONS, ENTREPRENEURSHIP AND CULTURE

Vlado Radić¹⁹⁶

Nikola Radić¹⁹⁷

Sadržaj: *Fenomeni inovacija, preduzetništva i kulture su međusobno povezani. Preduzetnički poduhvat praćen je mnogim problemima, koji u prvi plan stavljaju ideju, odluku za pokretanje posla i očekivane pozitivne efekte (rezultate). Međutim, stvarna situacija nije linearna i odvija se u cikličnoj petlji, sa mnogobrojnim sporednim uticajima koji često imaju negativan odraz na konačne rezultate.*

U radu su ukratko opisane relacije između inovacija, preduzetništva i raznih vrsta kultura.

Ključne reči: *Inovacije, preduzetništvo, kultura, organizacija, tehnologija*

Abstract: *The phenomena of innovation, entrepreneurship and culture are interconnected. Entrepreneurial venture is accompanied by many problems, which foreground the idea, the decision to start a business and the expected positive effects (results). However, the actual situation is not linear and takes place in a cyclic loop, with plenty of side effects of which often have a negative impact on the final results.*

The paper briefly describes the relations between innovation, entrepreneurship and various cultures.

Key words: *Innovations, entrepreneurship, culture, organization, technology*

1. UVOD

Ne dovode sve tehnološke inovacije do pokretanja start-upa, premda 75 odsto novog zapošljavanja počinje baš odatle. Ovo je globalni fenomen. Zašto nema više preduzetničkog uspeha? Jesu li inovacije previše vođene tehnologijom, tako da se zaboravlja na tržište za njihove ideje? Ili, da li su inovatori uglavnom sakriveni u istraživačko-razvojnim laboratorijama velikih multinacionalnih korporacija (MNK), tako da je tržišna perspektiva predaleko? Sa svim aktivnostima koje podstiču preduzetnički duh, zašto se dešava da toliko tehnoloških kompanija ne uspeva da održi taj duh? Da li je potreban poseban ili određeni mentalitet na individualnom nivou za preduzetnike i/ili određena organizaciona kultura za preduzetničke firme? Ako je tako, koji su to elementi koji treba da čine takvu kulturu? Da li će u tome pomoći nacionalna kultura, prethodno iskustvo sa određenom korporativnom kulturom ili profesionalna kultura ili, konačno, njihova kombinacija? Osim toga, da li su ovi problemi povezani sa visokim nivoima inovacija, razvojem tehnologije, društvenog progressa i ekonomskog rasta, i, ako jesu, kakav je odnos?

Dakle, pojedinac dobije inovativnu ideju i odluči da će postati preduzetnik, ali sve inovacije ne vode uspešnom poduhvatu. U stvari, mnoge od njih ne uspeju. Da bi se pokrenuo novi poduhvat, možda je potrebna posebna kultura, klima ili mentalitet. Kako se može istražiti

¹⁹⁶ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Mitropolita Petra 8, Beograd

¹⁹⁷ Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Mitropolita Petra 8, Beograd

interakcija između tehnologije inovacija, preduzetništva i kulture? Čak i samo definisanje pojma je problematično. Inovacije, preduzetništvo i kultura su izučavani u mnogim disciplinama, što je dovelo do mnogih konceptualizacija, uključujući ekonomske, sociološke i psihološke pristupe. U prilog tome, kultura povlači manje iz ekonomije, ali više iz antropologije i lingvistike, koje su retko primenjene na inovaciju ili preduzetništvo. Čini se da organizaciona i menadžment istraživanja predstavljaju idealno mesto za ovu interdisciplinarnost. Osim toga, moglo bi se reći da je kultura relativno stara tema za istraživanje, a da je preduzetništvo relativno novo polje naučnog istraživanja.

2. INOVACIJE

Kreativnost je bitan element upravljanja inovacijama. Ulijn i Weggeman [24] prikazuju neke definicije unutar okvira upravljanja inovacijama, ali minimum bi bio: *Inovacije predstavljaju formiranje nečeg novog i uspešno implementiranje toga na tržištu*. Inovacije se bave procesima, proizvodima, uslugama i tehnologijom. Kao što ga Wheelwright i Clark vide i kao što je potvrđeno od strane Cummingsa (analizirano u [27]), upravljanje inovacijama se još uvek smatra linearnim i kontinuiranim procesom: odeljenje za istraživanje ima ideju, nju prosleđuje dizajn grupi i odeljenju za proizvodnju, a marketingu jedino ako veruje da postoji tržište za tu ideju. Međutim, realnost može biti drugačija. Inovacije se, stoga, moraju sagledati kao rezultat kolektivnih napora, eksternih i internih poslovnih aktera koji rade u cikličnoj petlji poboljšanja, pre nego u linearnom procesu. Ovo sugerise da inovacije mogu biti spor inkrementalan (skoro prirodni/evolucioni) ili revolucionarni proces. U [28] to ilustruju primerom holandske kompanije DSM koja se bavila rudarstvom i petrohemijom, a zatim se odlučila za razvoj u nutricionističkom i farmaceutskom sektoru koristeći nano-molekularnu tehnologiju. Ova transformacija je zahtevala radikalne inovacije i organizacione promene, pre nego inkrementalne inovacije.

U prikazu proučavanja inovacija, u [22] se navodi nekoliko problema sa inovacijama. Na primer, mala i srednja preduzeća imaju problem kako da pretvore znanje u uspešne proizvode i usluge i veliki broj visokotehnoloških firmi u prirodnim naukama i informaciono-komunikacionim tehnologijama imaju poteškoće da "izvuku" punu vrednost iz njihovih inovacija. Analiza procesa donošenja odluka u ovoj oblasti bi mogla pomoći organizacijama u razvijanju strategija za procese inovacionog menadžmenta. U [17] ukazuju da u sedam evropskih država nema direktne veze između inovativnosti i posmatranog intenziteta inovativnosti, drugim rečima, između onog što je moguće i onog što se dešava u stvarnosti. Neke države uspele su mnogo više od onoga što se predviđalo (npr. Holandija i Irska), dok ostale nisu tako uspešne (npr. Belgija). Statistika u ovim anketama obično ne "otkriva" čitavu priču, zato što države nisu izabrane slučajno. Takođe, interpretacija rezultata analize nije potpuno jasna. Na primer, šta znači da je Nemačka šampion posmatrane intenzivnosti inovacija (43,8 u odnosu na evropski intenzitet od 34,7)? Prema ostalim rezultatima, procenat samozaposlenih ljudi u novim start-upovima u Nemačkoj je mali u odnosu na Japan, SAD, Francusku i Holandiju. Čini se da je EU u mogućnosti da kroz usluge Eurostat-a formira obimnu i značajnu statistiku zvanu "semafor inovacija". Statističari Eurostat-a su zaključili da zapadna Evropa (Velika Britanija, Holandija i Nemačka) gubi impuls, zemlje južne Evrope (kao što su Grčka i Španija), se priključuju, a nordijske države i Irska idu napred, dok Portugal i dalje pada. Ostale države članice zauzimaju srednja mesta na ovom "semaforu" inovacija. Zaključak je da je ukupan trend povoljan za EU, pokazujući poboljšanje u sedam indikatora, minimalno povećanje u jednom i smanjenje u tri.

Kada vlade kreiraju pravu politiku u kojima inovacije mogu dovesti do novih poslova, kako će se, na primer, povećati performanse inovacija u malim i srednjim preduzećima u IKT i biotehnološkim sektorima? U [3] se prezentuje, na bazi nekih danskih biotehnoloških firmi, pet smernica koje mogu da podstaknu kreativnost i inovativnost kroz komunikaciju i kooperaciju. Sektor građevinarstva, u kome su visokotehnoške kompanije još uvek neiskorišćene, može biti primer inovativnog angažovanja malih i srednjih preduzeća.

3. PREDUZETNIŠTVO

Kao što je slučaj sa inovacijama, definisanje preduzetništva je problematično, što se dobro ogleda u jednom evropskom istraživanju o ovom pojmu [7]. Od velikog broja definicija koje su prezentovane, izdvaja se opšta: *Preduzetništvo je proces korišćenja mogućnosti u okruženju ili onih koje su kreirane kroz inovacije u pokušaju da se stvori vrednost. Ono često podrazumeva kreativnost i menadžment novih poslovnih poduhvata od strane pojedinaca ili tima.*

U konceptu preduzetništva postoje elementi koji potiču iz ekonomskog i socijalnog konteksta i iz ponašanja (da li je to urođeno ili je naučeno?). Postoji veza kreativnosti i inovacija sa novim tržištima, proizvodima, procesima i tehnologijama. Preduzetništvo uključuje konkurentne akcije da bi se osvojilo tržište i podrazumeva delovanje kako bi se iskoristile mogućnosti i podrazumeva da akteri snose rizik. Ekonomija je potrebna kako bi se proučio proces tržišta, psihologija je potrebna da bi se proučavala motivacija, a sociologija, menadžment nauka i organizaciono ponašanje su potrebni da bi se proučavao inovacioni aspekt preduzetništva. Koncept preduzetnika, međutim, je mnogo stariji nego koncept inovacije ili inovatora.

Zašto je inovativno preduzetništvo bitno? Jedan odgovor je da ono komercijalizuje opšte znanje i doprinosi produktivnosti i rastu zaposlenosti. Koncept preduzetništva nije ograničen samo na razvoj malih preduzeća. U [28] zaključuju da poslovanje obično dovodi samo do postepenih inovacija, ali da radikalne tehnološke inovacije u čvrsto vođenim istraživačko-razvojnim poslovima zahtevaju strateško korporativno preduzetništvo kako bi uspele.

Dr Vlado Radić rođen je 1955. godine. Osnovnu i srednju školu završio 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, 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 90 stručnih i naučnih skupova i objavio više od 200 stručnih i naučnih radova, pet monografija i dva udžbenika.

U Vojnotehničkom institutu i na Tehničkom fakultetu u Čačku biran u zvanja naučni saradnik i viši naučni saradnik. Na Vojnotehničkoj akademiji biran u zvanje docenta.

Na Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo u Beogradu izabran za redovnog profesora iz naučne oblasti menadžment. Izvodi nastav iz predmeta na osnovnim i master studijama "Upravljanje kvalitetom", "Proizvodni i uslužni menadžment" i "Organizacioni dizajn".

U proučavanju preduzetničkog ponašanja postoji još jedna praznina kao striktno psihološki fenomen. U [13] su zaključili da postoji dobar balans kvantitativno-statističkih i kvalitativnih istraživanja i da je teško izolovati rigoroznije eksperimentalne ili kliničke psihološke pristupe u ovoj obimnoj analizi. Druga kritična perspektiva o biznisu i menadžmentu, međutim, prezentovana u [12] i [7], odnosi se na proces i psihologiju individualnog preduzetništva. Ona apostrofira pitanje: "Da li su žene uspešniji preduzetnici od muškaraca?" U postojećem socijalnom kontekstu, koji nije uvek blagonaklon prema ženskim preduzetnicima, u [11] je konstatovano veliko povećanje broja preduzeća na svetskom nivou koja su u ženskom vlasništvu: jedna četvrtina do jedne trećine svih poslova u formalnoj ekonomiji su vođeni od strane žena. One moraju da se bore sa diskriminacijom, predrasudama i određenim nedostacima veština (npr. finansijska kompetentnost), ali istovremeno pokazuju uspešne stilove menadžmenta, kao što su otvorena komunikacija i učestvovanje u donošenju odluka. Kada se uporedi situacija u SAD sa centralnom (Poljska) i istočnom Evropom (Rumunija), porodica i kultura imaju veliki značaj na broj ženskih start-upova. U [2] su nađene značajne razlike u razlozima koji navode muškarce i žene da pokrenu preduzeće. Preduzetnici proučavani u zapadnoj i istočnoj Nemačkoj su naveli autonomiju, nezadovoljstvo poslom i dostignuća kao tri zajednička motiva da budu samozaposleni. Ovo potvrđuje da je proučavanje osobina manje bitno nego proučavanje stvarnih motiva i ponašanja. U [9] su uporedili situaciju u SAD i EU i pronašli da u SAD ne postoji samo više visokotehnoloških start-upa, nego i start-upa u oblastima finansijskih i komunalnih usluga, koji su u EU uglavnom u domenu vladinih aktivnosti. U indeksu start-up troškova, oličenom u broju regulativa i vremenu pre nego što kompanija počne sa radom, oni su našli da su samo Danska i Velika Britanija ispod Amerike. Sve ostale države EU su rangirane iznad, sa Španijom, Nemačkom i Italijom kao državama koje su imale najveće start-up troškove.

Osim indirektno stimulacije, tehnološki bazirana preduzetništva mogu biti stimulisana direktno kroz obrazovanje i inkubatore. U jednom prikazu inkubatora u Evropi, Velika Britanija, Nemačka i Italija su rangirane kao države sa najgušćim rasporedom malih i srednjih preduzeća sa odgovarajućim brojem inkubatora u opadajućem redu: Nemačka, Velika Britanija i Italija. Mnogi od poslova u ovim univerzitetski baziranim inkubatorima su bili iz oblasti razvoja softvera, računarskih tehnologija, e-biznisa i biotehnologija. U [6] je pokazano da su inženjeri retko preduzetnici – jer možda nemaju kritičnu masu veština i potrebnih sposobnosti. U tom smislu, visokotehnološki inkubatori mogu biti od velike pomoći. Takođe, obrazovanje o preduzetništvu kao deo tehnološkog menadžmenta i industrijskog inženjeringa, može doprineti sticanju nedostajućih veština i sposobnosti koje tehnolozima trebaju da bi povećali šansu da naprave preduzetnički uspeh.

Sve u svemu, stvaranje ekonomske vrednosti kroz preduzetništvo i/ili kroz proces poduhvata je veoma kompleksno. Štaviše, čini se da rezultati uveliko variraju između država. Ovo možda ne bi bilo iznenađujuće u prošlosti kada obrazovanje (veštine, sposobnosti, kapital itd.) nije bilo dostupno u nekim delovima sveta. Međutim, imajući u vidu da je došlo do značajnih promena, posebno u Evropi, razlike još uvek postoje i čini se da su nacionalne razlike (tj. kultura) imale veliki uticaj na proces kreiranja inovativnih ljudi i firmi.

4. KULTURA

Nisu svi inovativni ljudi preduzetnici, jer je potreban poseban mentalitet (i okruženje) da bi se to ostvarilo. U [16] je navedeno kako da se napravi organizaciona kultura inovacija i internog preduzetništva kroz identifikovanje i ohrabrivanje šampiona i preduzetnika i korišćenje različitih metoda menadžmenta, kao što su visoko učešće menadžmenta, slušanje potrošača i

preduzetničke "staklene bašte". Veza između kulture i ekonomije nije dobro proučena. U [14] govore o razvoju, predstavljanju i moralu biznisa, ali nisu koristili novije teorije o kulturama. Kultura se može shvatiti kao eksplicitna ekspresija dubljih normi, verovanja, stavova, percepcija i implicitnih pretpostavka. Ako su inovacije i preduzetništvo srodni koncepti, bitno je da se napravi veza na kulturnom nivou. Mnogi autori analiziraju kulturu na tri nivoa:

- nacionalna kultura,
- korporativna kultura i
- profesionalna kultura.

Štaviše, kultura se povezuje sa psihologijom da bi se napravila veza između inovacija i preduzetništva, ne samo na grupnom, već i na individualnom nivou. Obe zahtevaju saradnju i timski rad.

4.1. Nacionalna kultura

Inovacije i preduzetništvo su zanimljiva tema za poređenje preko nacionalnih granica, ali šta mogu države da nauče jedna od druge? Ovde se nacionalna kultura posmatra iz poslovne perspektive, koja je analizirana u poslovnoj kulturi u Nemačkoj, Francuskoj, Španiji, Velikoj Britaniji, Holandiji, Švedskoj, Mađarskoj, Rusiji, sa osvrtima na SAD, Indiju i Japan. Zaključeno je da postoji evropska poslovna kultura koja obuhvata sve, kao što postoji i u severnoj Americi, Blikom istoku, Aziji i Africi. Istraživanje u [15] obuhvatilo je 12 latinoameričkih država, nalazeći neke važne varijable za inovacije i preduzetništvo. Generalno, nađeno je da postoji homogenost nacionalnih kulturnih granica Argentine, Bolivije, Brazila, Čilea, Kolumbije, Ekvadora, Meksika, Paragvaja, Perua, Portorika, Urugvaja i Venecuele, ali se naglašava da treba biti obazriv prema "latino" i "hispanskom" stereotipu. Menadžeri maloprodaje u tim zemljama prikazani su prema merenjima indikatora ličnosti kao ambiciozni, sposobni i hrabri: Bolivija i Brazil se rangiraju visoko, što je obećavajuće za rastuća tržišta. Štaviše, dve jake ekonomske države, Brazil i Meksiko, se razlikuju zbog razlika u jeziku: portugalski i španski.

Premda se najviše analiziraju nacionalne razlike u odnosu na kulturu, takođe se prepoznaje postojanje varijacija među državama koje se odnose na region i etničke grupe. Istraživanje o preduzetništvu [26] navodi se da je, na primer, 9,2 odsto svih holandskih malih i srednjih preduzeća, vođeno od strane imigrantskih preduzetnika, kao što su Turci, Surinamci, Marokanci, a najviše u sektoru usluga (restorani, maloprodaja ili odnosi s javnošću).

4.2. Profesionalna kultura

Široko obrazovanje pojedinca i karijera koja proističe iz toga mogu imati značajan uticaj na procese inovacije i preduzetništva. Gledajući inženjere i prodavce, mogu se uočiti razlike u profesionalnoj kulturi. Na primer, postoje dokazi da mnogi inženjeri i inženjerske firme imaju poteškoće sa shvatanjem tržišnih potreba. Ove poteškoće mogu biti duboko ukorenjene i proizašle iz obrazovanja, treninga i profesionalne socijalizacije koju inženjeri prolaze tokom karijere. U [25] i [8] su zaključili da su holandski inženjeri brže prihvatili ostale profesionalne kulture marketinga nego njihove kolege iz Nemačke i Francuske. Čak je i opšti trend da se visokotehnološki poduhvati često fokusiraju na tehnološke inovacije, a nedovoljno na tržište? Potrebno je više saradnje između različitih profesija i njihovih kultura uključenih u start-up procese, ne samo od inženjera, nego i marketinških stručnjaka, advokata, bankara i ostalih finansijskih specijalista. Štaviše, postoje preliminarne indikacije o razlikama u profesionalnim

kulturama preko nacionalnih kultura, što može još više zakomplikovati stvari zbog ostvarenja interakcija na neočekivani način.

4.3. Korporativna kultura

Jesu li neke korporacije inovativnije od drugih? Da. Svakako. To potvrđuju istraživanja [24], [19] i [20]. Oni navode, na bazi različitih dimenzija povezanosti korporativne kulture i nacionalne kulture u korporativnim alijansama, da je to upravo slučaj. Kultura nezavisnih divizija stvara vezu sa internim preduzetništvom. Zato što postoji veliki broj istraživanja u oblasti korporativne kulture, smatra se da nema mnogo toga da se doda. Međutim, bilo je malo radova koji tretiraju interakciju korporativne kulture sa profesionalnom kulturom i nacionalnom kulturom i na koji način se ova tri koncepta odnose na razvoj inovacija i preduzetništva.

MA Nikola Radić rođen 1991. godine u Beogradu, gde je završio osnovnu i srednju školu. Na Fakultetu za poslovne studije Univerziteta Megatrend diplomirao 2014. godine i stekao zvanje diplomirani ekonomista. Na Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo u Beogradu završio master studije i stekao zvanje master ekonomista. Od 2015. godine na doktorskim studijama na Fakultetu poslovne ekonomije Univerziteta Educons. Na Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo izabran u zvanje asistenta iz grupe finansijskih predmeta. Objavio desetak stručnih radova.



4.4. Kultura i psihologija

Da li postoji odnos kulture i ponašanja u smislu inovacija i preduzetništva i da li oblast psihologije može da razreši ovaj problem? U [18] je pokušano predviđanje tog odnosa kroz socijalno psihološku meta-teoriju primenjenu na donošenje odluka na osnovu stavova i verovanja. U suštini, postoji problem razlikovanja kulture i ličnosti u inovativnom i preduzetničkom ponašanju. Proučavani su problemi kao što su kreativnost, stavovi, percepcija i kognitivna šema, a kognitivna šema se odnosi na menadžment znanja i kontekst internog preduzetništva [8]. Da li je koncept preduzetničkog duha koji vodi kongnitivne sklonosti stvar kulture ili ličnosti? Generalno, postoji komparacija sa geografskom distancom (npr. što si dalje, to je drugačije i teže). Suprotno, ono što je veoma blizu i za šta se očekuje da je veoma slično, može biti različito u multikulturalnom društvu i između državnih granica, kao što su Holandija i Belgija, Holandija i Nemačka. Premda je ovde veoma teško razdvojiti kulturu i psihologiju, preduzetništvo ima neke aspekte ličnosti koji izgledaju više psihološki [7].

Intuicija je još jedan aspekt preduzetničkog ponašanja [10]. Mogućnosti obuhvataju dvojno procesiranje od strane preduzetnika: kognitivno protiv asocijativnog sa rizikom lažnih atributa [1]. Na primer, preduzetnik ne mora biti sistematičan procesor za obradu informacija, značajniji je osećaj. Rodna pripadnost može biti još jedan kombinovani psihološki i kulturni aspekt preduzetničkog uspeha. Štaviše, kros-kulturalna poređenja indikatora ličnosti za inovacije i preduzetništvo su još jedna mešavina kulture i psihologije. U radu [9] navedene su uspešne odrednice ličnosti i preduzetničkog ponašanja, uključujući tranziciju na socijalnu psihologiju grupe.

5. TEHNOLOGIJA

Tehnološki napredak dovodi do mnogih inovacija i novih preduzeća i to niko ne dovodi u sumnju. Ali, u poređenju sa ostalim sektorima, tehnološki bazirani sektori su tek sazreli za

istraživanje. Imajući u vidu važnost za socijalan progres i ekonomski rast, postavlja se pitanje kako se tehnološki bazirana preduzeća mogu više ohrabriti? U radu [7] pokazano je da samo 2 odsto inženjera kreira visokotehnološki biznis. Zbog toga postoji jaz između potencijalnih tehnoloških inovacija kreiranih od strane inženjera i pokušaja da se eksploatišu te tehnologije. U studiji [29], samo 28 odsto od 110 najbrže rastućih kompanija u Holandiji pripadaju visokotehnološkim kompanijama, dok samo 13 odsto od tih 110 pripada industrijskom sektoru. Da li je ovo fenomen samo u Holandiji? Kako se to odnosi na niske i srednje tehnologije ili čak biotehnologiju? Holandija je u zaostatku u nekim sektorima (kao što je biotehnologija), koja je dominantna u SAD, Danskoj i Velikoj Britaniji. Čak i u oblasti ekoloških tehnologija, gde su Holandani još u 17-om veku izmislili vetrenjače, Danska je lider u proizvodnji opreme za energiju vetra.

Tehnologije se prenose izvan nacionalnih granica brže nego bilo šta drugo. Na primer, sektor IKT je bitan izvor inovacija sa jakim uticajem na ljudsku komunikaciju i pregovaranje. Svi žele da imaju najnapredniju tehnologiju, ali kada su u pitanju inovacije, tu još uvek postoji jednosmerni transfer sa zapada na istok ili sa severa na jug. U istraživanju [21] postavlja se pitanje zašto u Kini koja je u prošlosti imala radikalne inovacije, kao što su sat, kompas i barut (vatromet), nema više visokotehnološkog preduzetništva? Inovacije su dostupne u mnogim kineskim sektorima [5], ali tehnološki transfer izvan Kine nije na odgovarajućem nivou [30]? Ili je to samo pitanje trenutka?

Tehnološke inovacije su direktno povezane sa ekonomskim performansama u SAD, Japanu, Nemačkoj, Francuskoj, Velikoj Britaniji, Skandinaviji, ali retko u rastućim tržištima [23]. To istraživanje je pokrilo širok dijapazon sektora gde tehnološke inovacije zauzimaju visoko mesto: internet, računari i poluprovodnici, bankarsko i finansijsko posredovanje, trgovina hartijama od vrednosti, kapital za ulaganje, farmaceutska i poljoprivredna biotehnologija, električna energija i automobili. Što se tiče evropskog konteksta, tehnološki bazirane male firme postale su mnogo bitnije za budućnost industrijske zaposlenosti u Evropi i tehnološki inovativna mala i srednja preduzeća u velikoj meri doprinose stvaranju bogatstva. Multinacionalne kompanije zahtevaju mnogo više radikalnih tehničkih inovacija nego što mogu same da generišu. Čini se da su mala i srednja preduzeća i visokotehnološki start-upovi u većoj mogućnosti radikalnog inoviranja nego MNK, naročito kada su potpomognuti od strane velikih kompanija. Iz ovoga proizlazi praktičan predlog: mala i srednja preduzeća treba da postanu dobavljači MNK, jer će im one dati mogućnost da inoviraju na međunarodnom planu.

Kod jednog sloja kulture se često napravi previd: profesionalna kultura je uključena u različitim oblastima ekspertize u MNK, malim i srednjim preduzećima i start-upovima preko granica sektora. Poznat je primer kooperacije u automobilskom sektoru, gde je potrebno udružiti različite veštine i profesionalnu kulturu. Inženjeri, odakle god da su dolazili, videli su stvari na isti način. Ispostavilo se da je tehnologija bila faktor koji ih ujedinjuje. Multinacionalne kompanije mogu da pomognu visokotehnološkim start-upovima njihovim istraživačko-razvojnim potencijalom i da dele profit u takvoj kooperaciji. Stoga je potrebno više istraživanja da bi se videlo kako profesionalna kultura utiču na proces inovacija.

Konačan razlog postojanja jaza između tehnoloških inovacija, preduzetništva i ostalih nižih stopa kreiranja visokotehnoloških poduhvata, može biti u postojanju rizika i strah od neuspeha. Rizik je u jakom odnosu sa izbegavanjem nesigurnosti, koja bi normalno trebalo da bude niska u inicijalnim fazama inovacije i preduzetništva i veća što se bliži implementaciji na tržištu. Inovator u velikoj firmi verovatno preuzima manje rizika nego kreator visokotehnološkog poduhvata. Preduzetnici su uglavnom pojedinci sa visokom motivacijom, produktivnim

ponašanjem i ponašanjem koje se tiče preuzimanja rizika, oni koji traže vrednost za sebe i svoje klijente koristeći inovacije, mogućnosti i kreirajući nove poduhvate. U slučaju da su oni inženjeri koji se bave inovativnom tehnologijom, možda će se najviše oslanjati na njihovu formalnu edukaciju i prethodno iskustvo.

6. ZAKLJUČAK

Poslovno okruženje za preduzetničke poduhvate je uglavnom dinamično/turbulentno, heterogeno i "neprijateljsko". Uspeh ovih poduhvata zavisi od organizacionih sistema, snage inovacija i marketinga. Kao što je rečeno, tehnološki bazirani poduhvati moraju da imaju visok nivo interne kooperacije, možda najviše zbog kompleksnosti koja je uključena u njih. U [4] je predložen model kooperacije za preduzetničke poduhvate koji su podržani poverenjem u interakciji preduzetnika sa različitim akterima: 1) zavisnost (spolja), 2) prisnost (i unutra i spolja), 3) razumljiva situaciona replika (i unutra i spolja); i 4) vera (spolja).

Ideja je da poverenje može da olakša koordinaciju i kooperaciju u inovacionom i procesu preduzetničkog poduhvata. Sa tako velikim brojem faktora koji se ne mogu kontrolisati, pojačanim sa neprekidno promenljivom tehnološkom perspektivom inženjera, postoji mnogo rizika koji su uključeni. Preduzetnici obično imaju veliku sklonost ka rizicima, ali ne vide sebe kao nekoga ko preuzima rizik. Da bi smanjili rizike, oni koriste više istraživanja u donošenju odluka nego inovacioni menadžeri u velikim firmama. U [29] su upoređeni EU-SAD menadžeri i mogući neuspeh ukazao na odnos između toga: 1) neko ne treba da započne biznis ako postoji visoka šansa da on može da propadne, 2) neko ko nije uspeo, treba da dobije novu šansu. Prikazana su dva ekstrema. Holandski, austrijski i nemački poslovni menadžeri bi rekli: "Nemojte ni da pokrećete svoj biznis, ako postoji rizik da ne uspe". Njihove kolege iz Irske, SAD i Velike Britanije bi rekle: "Ako ne uspete, pokušajte ponovo!".

Sve u svemu, inovacije, tehnologija, preduzetništvo i kultura još uvek imaju vezu punu izazova. Visokomobilni, inovativni i preduzetnički inženjeri treba da budu podstaknuti u MNK, malim i srednjim preduzećima i start-upovima preko industrijskih i državnih granica, da imaju veru u nove poduhvate i da preuzimaju rizike. Ukoliko ne uspeju sa start-upom u bilo kom delu sveta, treba da pokušaju ponovo.

LITERATURA

- [1] Chaiken, S., Trope, J. (1998) *Dual-Process Theories in Social Psychology*, Guildford Press.
- [2] Cromie, S. (2000) Assessing entrepreneurial inclinations: some approaches and empirical evidence, in M. Frese, Chell, E., Klandt, H. (eds), *Psychological approaches to entrepreneurship*, special issue of *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (1), pp. 7–30.
- [3] Darsoe, L. (2001) *Innovation in the Making*, Frederiksberg: Samfundslitteratur
- [4] Dibben, M. R. (2000) *Exploring Interpersonal Trust in the Entrepreneurial Venture*, Macmillan Business, Chippendale
- [5] Du, Y., Farley, J. (2001) Research on technological innovation as seen through the Chinese looking glass, *Journal of Enterprising Culture*, 9 (1), pp. 53–90.
- [6] Fayolle, A. (2000) Exploratory study to assess the effects of entrepreneurship programs on French student entrepreneurial behaviors', *Journal of Enterprising Culture*, 8 (2), pp. 169–184.

- [7] Fayolle, A. (2002) Entrepreneurship Research in Europe: Specificities and Perspectives, Book of Abstracts of the first European Summer University, Valence
- [8] Fayolle, A., Ulijn, J., Nagel, A. (2002) The entrepreneurial orientation towards technology management: the example of French, German and Dutch engineers, in D. Probert, T., Durand, T., Granstrand, O., Tschirky, H. (eds), *Bringing Technology into the Boardroom*, Palgrave, Basingstoke
- [9] Fonseca, R., Lopez García, P., Pissaride, C. A. (2001) Entrepreneurship, startup costs and employment, *European Economic Review*, 45, pp. 692–705.
- [10] Frese, M., Chell, E., Klandt, H. (eds) (2000) Psychological approaches to entrepreneurship, special issue of *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (1), 128 pp.
- [11] Gundry, L. K., Ben-Yoseph, M., Posig, M. (2002) Contemporary perspectives on women's entrepreneurship: a review and strategic recommendations, *Journal of Enterprising Culture*, 10 (1), pp. 67–86.
- [12] Kreuger, N. (ed.) (2002) *Entrepreneurship*, Routledge, London
- [13] Kyrö, P., Kansikas, J. (2002) Current state of methodology in entrepreneurship research and some expectations for the future, unpublished contribution to Fayolle (2002)
- [14] Lavoie, D., Chamlee-Wright, E. (2000) *Culture and Enterprise*, Routledge, London.
- [15] Lenartowicz, T., Johnson, J. P. (2002) Comparing managerial values in twelve Latin American countries: an exploratory study, *Management International Review*, 42, pp. 279–307.
- [16] Levy, N. S. (1998) *Managing High Technology and Innovation*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
- [17] Mairesse, J., Mohnen, P. (2002) Accounting for innovation and measuring innovativeness: an illustrative framework and an application, unpublished paper, University of Maastricht.
- [18] Montalvo, C.C. (2001) Explaining and predicting the innovative behaviour of the firm: a behavioural approach, contribution to ECIS conference, The Future of Innovation Studies, Eindhoven.
- [19] Shane, S. (ed.) (2002) *Foundations of Entrepreneurship*, Edward Elgar, Northampton.
- [20] Shane, S., Venkataraman, S. (2000) The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, 25 (1), pp. 217–27.
- [21] Shi, Y. (1998) *Chinese Firms and Technology in the Reform Era*, Routledge, London.
- [22] Smits, R. (2001) Innovation studies in the 21st century: impacts from trends in economy and society, unpublished paper.
- [23] Steil, B., Victor, D. G., Nelson, R. R. (2002) *Technological Innovation and Economic Performance*, Princeton University Press, New Jersey.
- [24] Ulijn, J., Weggeman, M. (2001) Towards an innovation culture: what are its national, corporate, marketing and engineering aspects, some experimental evidence, in Cooper, C., Cartwright, C., Early, C. (eds), *Handbook of Organisational Culture and Climate*, Wiley, London, pp. 487–517.
- [25] Ulijn, J., Nagel, A. P., Tan, W-L. (2001) The impact of national, corporate and professional cultures on innovation: German and Dutch firms compared, contribution to a special issue of the *Journal of Enterprising Culture*, 9 (1), pp. 21–52.
- [26] Van den Tillaart, H. (2001) *Monitor Ethnisch Ondernemerschap*, ITS, Nijmegen.
- [27] Van Luxemburg, A. P. D, Ulijn, J., Amare, N. (2002) Interactive design process including the customer in six Dutch SME cases: traditional and ICT-media compared, in Ulijn, Vogel and Bemelmans (2002).
- [28] Vanhaverbeke, W., Kirschbaum, R. (2002) Building new competencies for new business creation based on breakthrough technological innovations, Limburg University Center and Eindhoven University of Technology.

- [29] Waasdorp, P. (ed.) (2001) Entrepreneurship in The Netherlands, Zoetermeer: Ministry of Economic Affairs.
- [30] Warner, A. M. (2000) Economic Creativity: A Global Competitiveness report, www.weforum.org.

UTICAJ MENADŽMENTA NA DIREKTNE KOMUNIKACIJE I NJIHOVE TROŠKOVE U HOTELIJERSTVU

THE IMPACT OF MANAGEMENT ON DIRECT COMMUNICATION AND ITS COSTS IN CORPORATE HOSPITALITY

Dejan Gligović¹⁹⁸
Dragan Vukasović¹⁹⁹

Apstrakt: U savremenom poslovanju, veliki broj hotela primenjuje određene aktivnosti direktnog marketinga, bilo samostalno, bilo u kombinaciji sa konvencionalnim marketing aktivnostima. Razlog za popularnost direktnog marketinga, između ostalog, treba tražiti u potrebi potrošača za ugodnošću, sa jedne strane, i potrebom svih preduzeća za što merljivijim rezultatima marketing napora, sa druge strane. Zbog toga menadžment najčešće kao medije direktne komunikacije u hotelijerstvu koriste: telemarketing, štampani mediji, mobilni marketing, internet, direktna pošta, kataloški marketing i drugi .

Ključne reči : marketing, aktivnosti, mediji, hotelske usluge

Abstract: In modern business, a large number of hotels apply certain direct marketing activity, either alone or in combination with conventional marketing activities. The reason for the popularity of direct marketing, among other things, should be sought in the need of consumers for comfort, on the one hand, and the need of companies for measurable results of marketing efforts on the other hand. Therefore, the management most often uses direct hotel communication media such as: telemarketing, print media, mobile marketing, internet, direct mail, catalog marketing, and others.

Key words: marketing, activity, media, hotel services

UVOD

Kada je reč o hotelima kao najrasprostranjenijem i najpoznatijim objektima za pružanje usluga smeštaja, možemo da konstatujemo da se posebnosti hotela pre svega odnose na visok kvalitet usluge smeštaja, osoblja, uređenost prostora, kao i na zadovoljenje potreba sve izbirljivijih korisnika ovih usluga. Danas savremene ugostiteljske organizacije koje se bave hotelijerstvom, karakteriše stalno održavanje kvaliteta usluga i uvođenja novih različitih vrsta usluga a koje su nekarakteristične za ugostiteljsku delatnost, a sve u cilju da se unapredi kvaliteta pruženih usluga kako bi njihovi korisnici imali visok stepen satisfakcije pruženim uslugama. Kao posledica prethodno iznesenih stavova i naš Zakon o turizmu i Pravilnik o klasifikaciji, minimalnim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata analiziraju hotel kao reprezentativni ugostiteljski objekat za smeštaj. Kada je reč o kapacitetu hotela, koji aludira na njegovu veličinu, može se reći da postoji nekoliko takvih podela. Reč je uglavnom o malim, srednjim i velikim hotelima, odnosno o hotelima sa malim, srednjim i velikim kapacitetom.

¹⁹⁸ VISOKA ŠKOLA MODERNOG BIZNISA, Beograd

¹⁹⁹ VISOKA ŠKOLA MODERNOG BIZNISA, Beograd

Kada posmatramo ispunjenost kapaciteta u hotelskom smeštaju, možemo na osnovu statističkih pokazatelja veoma lako utvrditi da je većina hotela na moru ili na planinama popunjena samo u određenim periodima u toku godine odnosno da je popunjenost sezonskog karaktera. Hoteli koji se nalaze u većim gradovima uglavnom imaju konstantnu popunjenost svojih raspoloživih kapaciteta tokom čitave godine. Kao jedan od načina na koji menadžment ugostiteljske organizacije teži da minimizira svoje troškove poslovanja predstavlja direktna komunikacija. Direktna komunikacija, kao marketinški pojam, javlja se početkom šezdesetih godina dvadesetog veka, predstavljajući novi pristup u prodajnoj komunikaciji sa tržištem. Za razliku od klasičnih metoda jednosmernog komuniciranja (prodavac - kupac), direktni marketing se oslanja na dvosmernu (interaktivnu) komunikaciju. Suštinu te komunikacije čini skup aktivnosti pomoću kojih prodavac direktno ulaže napore prema ciljanom potrošaču/korisniku, kako bi dobio merljiv odgovor ili transakciju. Dakle, prodavac više nije u centru pažnje, kao što je to bilo u tradicionalnom marketingu, već je kupac taj kome se udovoljava i čije se želje pokušavaju saznati i ostvariti. Profit jeste cilj poslovanja svake kompanije, ali se on sada posmatra kao nagrada za ostvarenje i premašivanje zahteva kupaca.

1. DIREKTANA KOMUNIKACIJA – direktna pošta

Komunikacija na osnovu **direktne pošte** odnosi se na slanje ponude, nekog obaveštenja ili podsetnika, određenoj osobi na određenu adresu. Koristeći izabrani spisak adresa, direktni prodavci pošalju milione pošiljki svake godine.

Direktna pošta je popularan medij, jer omogućava selektivnost ciljnog tržišta, može se personalizovati, fleksibilna je i omogućava rano testiranje i merenje odziva. Mada su troškovi obuhvata hiljadu ljudi veći nego putem masovnih medija, potrošači do kojih se ovim putem dopre su spremniji na akciju i češće posećuju hotel koji im se ovim direktnim putem obrati.

Komunikacija direktne pošte prolazi nekoliko faza²⁰⁰:

Intenzivno bombardovanje - Kad pošiljaoci direktne pošte intenzivno prikupljaju što veći broj imena, čak ih kupuju, a zatim šalju poruke na sve adrese do kojih su došli. Procenat odgovora je, pri tome, nizak. Ovaj vid neselektovanog slanja direktne pošte se u poslovanju hotela „Park“ Palić (koji je analiziran u ovom radu) ne koristi, ali bi se mogao koristiti elektronskim putem, obzirom da ne iziskuje nikakve troškove. Verovatno bi odziv bio mali, ali uvek postoji mogućnost da bi se time pridobili neki novi segmenti potrošača.

Marketing zasnovan na bazama podataka - Kada direktni marketari pretražuju bazu podataka potrošača sa ciljem identifikovanja potencijalnih potrošača koji bi bili zainteresovani za ponudu preduzeća. Hotel „Park“ poseduje listu potrošača koja obuhvata njihova imena, adrese, datume rođenja i slične osnovne podatke. Ta uprošćena baza podataka potrošača predstavlja zapravo obaveznu prijavu potrošača prilikom njegove posete, ali se može iskoristiti za dolazak do podataka o svim potrošačima koji su ikada posetili hotel, od kada je ova program uveden u upotrebu.

Interaktivni marketing - Direktni marketari u ovoj fazi šalju broj telefona, nude veb adresu, nude mogućnost štampanja kupona sa veb sajta. Potrošači i potencijalni potrošači mogu da stupe u kontakt sa kompanijama i da im postave neko pitanje, ponude svoje sugestije i sl., a kompanija koristi tu interakciju za prodaju svojih proizvoda i usluga, ali i za produbljivanje

²⁰⁰ Kotler P., Keller K.L.: Marketing Management, 12th edition, Pearson Prentice Hall, 2006.

odnosa sa potrošačima. Može se reći da se hotel „Park“ Palić nalazi pomalo i u fazi interaktivnog marketinga, ali se svakako ovaj vid komuniciranja sa potrošačima ne koristi dovoljno. Praktikuje se davanje promotivnog materijala sa kontakt informacijama, komunikacija putem veb sajta, kuponi se uglavnom daju u fizičkom obliku, još uvek ne postoji opcija njihovog štampanja sa veb sajta. Na ovaj način bi se mogli pridobiti novi potrošači, dok su za postojeće adekvatnije koristiti personalizovane poruke.

Personalizovani marketing u realnom vremenu - U ovoj fazi direktni marketari imaju dovoljno znanja o svakom svom potrošaču i u mogućnosti su da prilagođavaju i personalizuju poruku i ponudu prema očekivanjima identifikovanih potrošača. Hotel „Park“ Palić poseduje ovakve informacije o svojim najvažnijim potrošačima, ali te informacije bi trebalo smestiti u adekvatnu bazu podataka potrošača, danas se one bukvalno nalaze u glavama veštih menadžera koji znaju kako sa kojim od važnijih potrošača komunicirati. Svakako, posedovanje ovakvih informacija bi se trebalo proširiti na hiljade potrošača koji često posećuju kompaniju, ne samo na nekoliko najvažnijih.

Marketing životne vrednosti - Direktni marketari razvijaju marketing plan koji prati tok života svakog značajnog potrošača na osnovu saznanja o njegovim životnim događajima i promenama. U ovom aspektu, hotel „Park“ Palić se zaista može pohvaliti. Istina, ne postoje informacije o svim potrošačima koji su ikad posetili hotel, ali prate se važni datumi u životima stalnih potrošača, i smišljaju ponude zavisno od praznika koji obeležavaju.

Pri kreiranju efektivne kampanje direktne pošte, neophodno je odlučiti o ciljevima, ciljnim tržištima i potencijalnim potrošačima, elementima ponude, sredstvima testiranja i merenju uspeha kampanja.²⁰¹

Cilj direktne pošte je trenutni odgovor, obično u vidu prodaje ili traženja dodatnih informacija. Na osnovu direktne pošte realizuju se i drugi ciljevi komuniciranja kao što su:²⁰²

- „Stvaranje“ potencijalnih gostiju hotela,

Dragan Vukasović završio je 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 temu 'Perspektiva razvoja industrije Srbije, s posebnim osvrtom na industriju obuće', doktorirao je na Ekonomskom fakultetu u Subotici 2003. godine. Od 1993. - 1996. bio je angažovan na Ekonomskom fakultetu u Subotici kao demonstrator. Od 1996. - 1999. na istom fakultetu kao redovni asistent. Od 2006 - 2007. (Fuma, Doboj, zvanje docent, uža naučna oblast Računovodstvo i poslovne finansije) Od 2008. angažovan je na Nezavisnom univerzitetu Banja Luka u zvanju docenta za naučnu oblast Poslovne finansije, Računovodstvo i Revizija. 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. Autor je 24 rada, pet knjiga i koautor devet naučnih radova.



²⁰¹ Salai S., Končar J.: Direktni marketing, Ekonomski fakultet Subotica, 2007.

²⁰² Lončar, M.: Osnovi hotelijerstva, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2008.

- Jačanje odnosa sa potencijalnim gostima,
- Informisanje i edukacija istih,
- Podsećanje gosta na ponude koje su aktuelne u hotelu,
- Podsticanje odluke o poseti, posebno kod novih gostiju.

Direktna pošta je vrsta pošiljke identičnog sadržaja, koja se sastoji od oglasnih poruka koje isti pošiljalac (u ovom slučaju koje jedan hotel) šalje za najmanje 100 primalaca.

Direktna pošta može biti adresirana i neadresirana:²⁰³

- *Adresirana direktna pošta* predstavlja najekonomičniji vid neposrednog obraćanja korisniku uz puno ime i prezime, odnosno naziv i adresu primaoca, što je posebno važno, jer postojećim i potencijalnim gostima stvara utisak važnosti. Najveća masa jedne pošiljke adresirane direktne pošte je 1000 g.
- *Delimično adresirana direktna pošta* je pošiljka koja na adresnoj strani sadrži: delimičnu adresu primaoca sa ili bez broja, poštanski broj dostavne pošte i adresu pošiljaoca. Najveća masa jedne pošiljke delimično adresirane direktne pošte je 100 g.
- *Neadresirana direktna pošta* predstavlja marketing sredstvo koje omogućava promociju proizvoda i usluga, a distribuira se ciljnom segmentu na određenom geografskom području. U hotelskom poslovanju se obično koristi kada se želi povećati aktivnost gostiju iz regije koja se utvrdi kao zapostavljena, ili kojoj se želi posvetiti posebna pažnja. Naveća masa jedne pošiljke neadresirane direktne pošte je 100 g.

Stope odgovora obično potcenjuju značaj same direktne pošte. Preduzeća mogu očekivati između 1-2% povrata od poslanih pošiljki. Ipak, istovremeno je puno veći broj ljudi koji su saznali za ponudu preduzeća, te će se ta informisanost dugoročno isplatiti, jer će ti potencijalni gosti jednom kada budu planirali odmor uzeti u obzir hotel čije su informacije dobili, budući da će sada biti svesni njegovog postojanja ili najnovijih akcija i sadržaja. Uvek je dobro objaviti fotografiju srećnih i zadovoljnih gostiju hotela koji su već posetili objekat i koristili sadržaj koje on nudi. Na taj se način potencijalnim gostima prezentuje kakve koristi i pozitivna iskustva mogu imati pri poseti tom hotelu. Poželjno je poslati više pisama u 1 koverti. U koverti se može poslati jedno pismo sa kuponom za primaoca, a drugo za člana porodice i prijatelja koga bi zanimala ista ponuda. Na taj način se, uz isti trošak, povećava odziv. Pisma treba da budu lična i da uključuju zamenicu „Vi”. Uvek treba navesti ime i prezime osobe kojoj se obraća i koncentrisati se na samog primaoca tako da on ima osećaj da hotel komunicira samo sa njim lično. Ime osobe je veoma bitno, pa ga je poželjno spomenuti na nekoliko mesta. Svako pitanje koje se postavlja potencijalnom gostu mora jasno nagovestiti odgovor. Iako se čini da su materijali i dopisi hotela potpuno jasni, gosti su često zbunjeni količinom informacija i ne razmišljaju previše o komplikovanim ponudama. Ne treba slati prezentacione materijale, CD-e ili kataloge. Ljudi takvu poštu ne žele čitati ili je odložiti kako bi je kasnije pogledali. Troškovi slanja takvih materijala izuzetno su visoki, a efekat minimalan. Naravno, zainteresovanim osobama, uvek se naknadno mogu poslati.

Prednosti online i offline direktne pošte se preklapaju u svojoj suštini, jer se njima postiže direktan neposredan kontakt, lični odnos i poruka prilagođena pojedincu, tj. odnos sa gostom „jedan na jedan”. Kada je reč o nedostacima, izraženi su tehnološki nedostaci u slučaju elektronske pošte, a u slušaju klasične - nedostaci koji karakterišu oba tipa institucija direktnog marketinga.

²⁰³ Nikolić, M.: Ugostiteljstvo – proces, organizacija rada i menadžment, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2005

DIREKTNA ELEKTRONSKA POŠTA		DIREKTNA POŠTA	
PREDNOSTI	NEDOSTACI	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Ciljna usmerenost na pojedinačnog gosta	Nemogućnost da se vidi objekat pre rezervisanja	Selektivnost	Visoki troškovi kontakta
Prodaja kao efekat pojedinačnog kontakta sa gostom	Veći troškovi poslovanja	Personalizacija i direktno targetiranje gostiju	Utrošeno vreme
	Stepen odaziva gostiju samo 2%		
Stalan dijalog sa identifikovanim gostom	Zasićenost tržišta i intenzivna konkurencija	Fleksibilnost	Neophodnost postojanja različitih oblika znanja i veština zaposlenih
		Pojedinačno testiranje i merenje rezultata	
Stvaranje dugoročne lojalnosti	Otežano planiranje trendova i cena	Izolacija	Organizacija i sistem plaćanja
Sistemi preporuka	Negativan publicitet zbog neetičkog ponašanja	Visoka stopa odgovora	
Marketing sa dozvolom	Problemi u plaćanju i isporuci		
Interaktivna komunikacija sa potencijalnim gostom	Tehnološki preduslovi i osoblje		

Tabela br.1. Komparacija korišćenja klasične direktne pošte i elektronske pošte u hotelijerstvu
Izvor: <http://www.Directmailing.com>. (2012.)

U hotelu „Park” na Paliću se direktna pošta koristi, na primer, kada se potrošačima koji imaju godišnjicu braka šalju čestitke ili u nekim posebnim situacijama čak i vaučeri za besplatan smeštaj ili popust povodom njihovog praznika. To je zaista lepa praksa koja pokazuje kako kompanija vodi računa o svakom pojedinačnom potrošaču. Ne koristi se tako često standardna direktna pošta, upravo zbog većih troškova koje ima u odnosu na elektronsku poštu, ali u situacijama poput navedenih, kada je to potrebno, onda se i koristi. Osim toga, koristi se i kada se upućuju pisma molbe za sponzorstva drugim kompanijama, u slučajevima kad hotel održava neku dobrotvornu akciju i slično.

2. DIREKTANA KOMUNIKACIJA – katalog

Marketing na osnovu **kataloga** se sprovodi kada organizacije uruče poštom jedan ili više kataloga na izabrane adrese. Katalog se može odnositi na celu liniju proizvoda, može biti u pitanju specijalni katalog za potrošače, kao i poslovni katalog. Katalog je obično u štampanoj formi, ali može biti i u vidu CD-a, videa, ili u online formatu.

Internet je značajno doprineo razvoju kataloga. Danas tri četvrtine kataloga predstavlja proizvode i prima porudžbine putem Interneta. Uspeh katalošskog poslovanja kod jednog hotela zavisi od mogućnosti da njegovi menadžeri: pažljivo ažuriraju liste gostiju i potencijalnih gostiju, kako bi bilo što manje dupliranja, da ponudi kvalitetan smeštaj i uslugu, i da projektuje jedinstveni imidž koji će ga izdvojiti od ostalih sličnih objekata.

Neki hoteli izdvajaju svoje kataloge od drugih dodavanjem posebnih informacija, slanjem delova materijala, obezbeđivanjem specijalne telefonske linije da bi odgovarali na pitanja, ili upućivanjem poklona svojim vernim gostima. Osim toga, neki hoteli poštom šalju video materijale svojim najboljim i potencijalnim gostima, ili postavljaju kataloge na Internet kako bi smanjili troškove štampanja i poštanske isporuke.

Prednosti oglašavanja hotela putem kataloga:²⁰⁴

- Potencijalni gosti se mogu birati u skladu sa njihovim specifičnim obeležjima (socio-ekonomski status, stil života i slično).
- Pokrivenost potencijalnih posetilaca je potpuna, jer svi potencijalni gosti imaju poštanske sandučiće.
- Proces oglašavanja je pod kontrolom hotela što je posebno važno jer se tako proces komunikacije može usmeravati u željenom pravcu.
- Kataloški marketing može biti primer kreativnosti i inovativnosti hotela. Takva kreativna dela hotel može na brz i jednostavan način dostaviti na adrese odabranih stalnih ili potencijalnih gostiju.
- Troškovi u odnosu na broj ljudi koji su videli katalog pokazuju da je reč o efikasnom obliku oglašavanja.
- U katalogu je moguće prikazati daleko bolje proizvode, komfor i usluge koje hotel nudi.

Nedostaci oglašavanja putem kataloga:²⁰⁵

- Direktna pošta i slanje kataloga ima najveće troškove na 1000 primalaca. Troškovi izloženosti su 14 puta veći nego npr. kod časopisa i novina. Razlog za to jeste što izrada kataloga mora biti visoko kvalitetna i profesionalna, tako da predstavlja proizvode onakvima kakvi su u stvarnosti (boja, izgled).
- Katalog mora izazvati pažnju i stvoriti interes istog dana kada ga potencijalni gost hotela uzme u ruku. Ukoliko on ostavi katalog za gledanje drugi dan, puno je veća verovatnoća da ga više nikada neće prelistati. Potrebno je uložiti dodatni napor da gosti sa nestrpljenjem čekaju primanje kataloga.
- Zbog promene adrese, odnosno preseljenja potencijalnog gosta, moguće je da oko 10% pošiljki ne stigne do osobe kojoj su namenjene.
- Značajan broj potencijalnih gostiju ima negativnu sliku o direktnoj pošti uopšte, jer smatraju da im se „zatrpavaju“ poštanski sandučići. Zato svaki hotel mora pronaći način kako da se njegov katalog razlikuje od druge pošte koja završava u kanti za otpatke.

Za uspešan kataloški marketing važno je kreirati i pripremiti odgovarajuću bazu podataka potrošača. Hoteli u te svrhe koriste interne i spoljašnje liste. Interne liste sadrže podatke o stalnim gostima i gostima koji su bar jednom posetili hotel. Spoljašnje liste mogu biti liste drugih hotela, liste kontakata koje su stvorili menadžeri hotela, liste turističkih agencija ili kompanija kojima je sakupljanje ovakvih podataka primarna delatnost. U hotelu „Park“ se registracionim programom pri prijavi potrošača u hotel dolazi do njegovih bazičnih informacija. Još uvek se ne beleže posebni zahtevi koje neki potrošači eventualno imaju, ali se osoblje hotela uglavnom seća stalnih posetioaca i njihovih želja. To nisu neki veliki zahtevi, ali se gost svakako oduševi kada ga ujutru dočekaju baš one dnevne novine koje on inače čita. Osoblje se trudi da izađe u susret ovakvim zahtevima, i da ih zapamti za svaku narednu posetu. Zavisno od širine

²⁰⁴ Čačić, K. (1995), Poslovanje hotelskih preduzeća, Čigoja, Beograd, 1995

²⁰⁵ Čačić, ibidem.

distribucije, troškovi kataloškog marketinga su prilično visoki, pa je potrebno dobro razmisliti o kratkom životu pošiljki koje ne naiđu na zainteresovanost potencijalnih potrošača. Danas su katalozi i lifleti osnovni oblik prodaje putem pošte. Kataloška prodaja u Americi raste po stopi od 7% godišnje. Najčešći kupci putem kataloga u Americi su udate žene od 36 do 50 godina, višeg i visokog obrazovanja sa godišnjim prihodom iznad 30.000 američkih dolara, vlasnice ili suvlasnice nekretnina u vrednosti većoj od 70.000 dolara. Prosečno američko domaćinstvo primi 125 komada direktne pošte mesečno, a od toga se 1/3 uopšte ne pročita.

ŠTAMPANI KATALOZI		ONLINE KATALOZI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Korisnik je u mogućnosti da vidi katalog bez kompjuterskog sistema	Teškoća ažuriranja promenjenih informacija o proizvodu	Provizija za globalni široki opseg informacija o proizvodu	Postoji potreba za veštinom potrošača koji koriste računare i prelistače
Lakoća kreiranja kataloga bez visoke tehnologije	Nema mogućnosti za unapređenje multimedija, kao što su animacije i glas	Sposobnost integrisanja sa procesom kupovine	Teškoća razvoja kataloga
		Dobre sposobnosti informisanja o proizvodu	Veliki fiksni troškovi
Više je prenosiv u odnosu na elektronski katalog	Sužavanje informacije/fotografije i tekstualni opis su mogući	Lako ažuriranje informacija	
		Sposobnost obezbeđivanja ažurnih informacija o proizvodu na vreme	
		Dodavanje tona i pokretnih slika	
		Lakoća povezivanja obrade zahteva, zaliha i plaćanja	
		Lako prilagođavanje	
Ograničen broj proizvoda je prikazan		Uštede u troškovima	
		Komparativna kupovina	

Tabela br 2. Komparacija štampanih i elektronskih kataloga

Izvor: <http://www.Thread-direktni-marketing> (2012.)

Prednosti online kataloga odnose se na lako ažuriranje, mogućnost integrisanja sa aktivnostima kupovine, pokrivanje širokog spektra proizvoda i slično. Nedostaci ovog načina prezentovanja i plasmana proizvoda su neophodnost primene računara i Interneta kako bi se uopšte moglo pristupiti online katalogu. Na kvalitet štampe uticao je razvoj tehnologije u štampi i grafici, a ono što je Internet doneo jeste nova strategija nastupa, odricanjem od prvenstvenog i jedinog kanala marketinga - štampanog kataloga, i primenu Internet tehnologije, izradom takvih stranica koje će značiti pristup sadržaju aktuelnog kataloga i pre dolaska štampanog na kućnu adresu, mogućnosti pregleda prethodnih izdanja kataloga, jednostavnijeg načina naručivanja.

Ono što se postiže direktnim marketingom putem kataloga, u ovom slučaju online, je pristup od kuće, pregled kataloga jednim klikom, i isto takvo naručivanje. Naravno, ovaj vid kupovine ne predstavlja nikakvu povoljnost kada su hotelski kapaciteti i usluge u pitanju.

ZAKLJUČAK

Sve akcije direktnih marketara u hotelskom poslovanju po pitanju odabira medija komunikacije moraju biti pažljivo planirane u vidu medijskog plana, koji se usmerava na goste kojima se poruke žele preneti. Te poruke moraju biti prenete na odgovarajući način, u vreme koje je određeno kao najadekvatnije, na mestu na kome se oceni da će uticaj biti najveći i uz optimalnu visinu troškova. Kako bi se sve to realizovalo, menadžmentu hotela je na raspolaganju veliki broj medija kojima se mogu postići različiti efekti, zavisno od mogućnosti i karakteristika medija. Direktna pošta je popularan medij koji omogućava veliku selektivnost ciljnog tržišta, personalizaciju, izrazito je fleksibilna i omogućava rano testiranje i merenje odziva. Njeni troškovi obuhvata su veći nego putem masovnih medija, ali se ovim putem dolazi do kvalitetnije selektovanih potencijalnih gostiju. Online poslovanje traži konstantne inovacije i maštovitu prezentaciju ponuda koje će gosta staviti u prvi plan. Iako se teško može predvideti šta će bliska, a kamoli dalja budućnost doneti, može se zaključiti da će adekvatnom Internet strategijom menadžment hotela nastaviti sa ostvarivanjem prihoda i poboljšanja konkurentске pozicije na tržištu.

LITERATURA

1. Čačić, K. : Poslovanje hotelskih preduzeća, Čigoja, Beograd, 1995
2. Kotler P.,Keller K.L.: Marketing Management, 12th edition, Pearson Prentice Hall , 2006
3. Lončar, M.: Osnovi hotelijerstva, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2008.
4. Nikolić, M.: Ugostiteljstvo – proces, organizacija rada i menadžment, Viša hotelijerska škola, Beograd,2005
5. Salai S., Končar J.: Direktni marketing, Ekonomski fakultet Subotica, 2007.
6. <http://www.Thread-direktni-marketing>
7. <http://www.Direct-mailing>

ISTRAŽIVANJE PONAŠANJA NEZADOVOLJNIH POTROŠAČA

RESEARCH OF DISSATISFIED CUSTOMERS BEHAVIOR

Igor Trandafilović²⁰⁶

Momčilo Manić²⁰⁷

Aleksandar Vučković

Sažetak: U radu je prikazano terensko istraživanje ponašanja potrošača u slučaju nezadovoljstva. Istraživanje je rađeno metodom anketnog upitnika zatvorenog tipa na uzorku od 122 ispitanika na teritoriji Beograda, Smedereva i Kragujevca. Potvrđeno je da se negativna iskustva češće prepričavaju nego pozitivna, kao i da je u slučaju nezadovoljstva važno nastaviti komunikaciju sa potrošačima.

Ključne reči: Nezadovoljni potrošač, marketing, istraživanje

Abstract: This paper presents a field study of consumer behavior in the event of dissatisfaction. The survey was conducted via a closed questionnaire on a sample of 122 respondents in Belgrade, Smederevo and Kragujevac. It was confirmed that the negative experiences are more often retold than positive. In the event of dissatisfaction it is important to continue communication with consumers.

Keywords: Dissatisfied consumers, marketing, research

1. UVOD

U slučajevima gde potrošači nisu zadovoljni obavljenom kupovinom odnosno proizvodom ili se, što je još gore, osećaju prevarenim, skoro je izvesno da će u narednom zadovoljavanju iste potrebe kupiti drugu marku proizvoda. Još je teža situacija ako se potrošači odluče da svoje negativno iskustvo prenesu prijateljima i drugima sa kojima komuniciraju (usmena propaganda - od usta do usta). Prema istraživanjima, potrošač zadovoljan performansama proizvoda i usluga to iskustvo saopštava nekolicini prijatelja, dok nezadovoljan s problemom upoznaje mnogo više osoba sa kojima komunicira.

Takođe, potrošači mogu svoje nezadovoljstvo obavljenog kupovinom reklamirati prodavcu, odnosno proizvođaču ili tražiti zaštitu svojih interesa od nadležnih institucija ili organizacija potrošača. Nezadovoljstvo potrošača ne mora uvek da znači da se isti proizvod ili usluga neće ponovo kupovati. Iako se mnogi proizvodi i usluge ocenjuju nezadovoljavajućim, kupuju se i dalje u nedostatku supstituta ili boljih rešenja.

Da li će se potrošači žaliti ili neće ako nisu zadovoljni obavljenom kupovinom najviše zavisi od stepena nezadovoljstva, važnosti kupljenog proizvoda u sistemu potrošnje, analize troškova, ličnih karakteristika i spremnosti da se nađu u neprijatnim situacijama kada reklamiraju proizvod ili uslugu. Utvrđeno je da se više žale potrošači koji uzroke nezadovoljstva nalaze u

²⁰⁶ Fakultet za menadžment Zaječar, Kraljevica bb

²⁰⁷ Fakultet za menadžment Zaječar, Kraljevica bb

greškama proizvođača i trgovaca, a mnogo manje potrošači koji su nezadovoljni zbog lošeg izbora marke proizvoda.

K. Hant je dao možda najpotpuniju definiciju po kojoj je satisfakcija vrsta iskoraka iz iskustva da bi se isto procenilo... Neko može imati prijatno iskustvo koje može dovesti do nezadovoljstva zbog toga što se, iako prijatno, nije u toj meri prijatno kako se očekivalo. Zato nezadovoljstvo nije prosto emocija, to je procena te emocije. [1]

Zadovoljstvo je funkcija očekivanja potrošača i opaženih performansi proizvoda. Ukoliko proizvod ispunjava očekivanja, potrošač će biti zadovoljan, ali ukoliko proizvod ne zadovolji potrebe i očekivanja, potrošač će biti nezadovoljan. Nekad performanse proizvoda prevazilaze očekivanja potrošača ($O < P$), što se naziva pozitivnim nepotvrđivanjem pretpostavljenog. U slučaju da je potrošač dobio ono što je očekivao ($O = P$) radi se o neutralnom potvrđivanju pretpostavljenog. Nezadovoljstvo potrošača zasnovano je na konstataciji da je kupovinom određenog proizvoda ili usluge dobio manje od očekivanog ($O > P$), što se naziva negativnim nepotvrđivanjem pretpostavljenog. [2]

Nezadovoljni potrošači se dele na potrošače koji osećaju *kajanje* i potrošače koji osećaju *ljutnju*. Priroda ovih emocija se znatno razlikuje. Kajanje je emocija koju potrošač oseća da proizvod ili usluga nisu sasvim ispunila njegova očekivanja, tj. kada shvate da bi bilo bolje da su napravili napravili neku drugu odluku. Potrošač se oseća iznervirano i frustrirano, ali nije besan ili ljut. Emocije ljutih potrošača su mnogo jače. Ovi potrošači se osećaju prevarenim od strane preduzeća, verujući da je preduzeće prekršilo norme ili etiku u vezi mušterija - kompanije. Izdaja nije samo slučaj ekstremnog nezadovoljstva. To je dublja emocija koja izaziva klijentima da snažno odgovori, često tako što preduzimaju korake da se osvete preduzeću.

Tipičan odgovor potrošača koji oseća kajanje je da su oni sami krivi i imaju jaku želju da preokrenu situaciju, dok je kod potrošača koji osećaju bes uvek kriv prodavac, preduzeće ili njihovi zaposleni. Takozvani "ljuti" potrošači imaju tendenciju da se više žale kompaniji usmeno ili formalno od potrošača koji osećaju kajanje, tako što će popuniti formulare za zahtev, tražeći povraćaj, kontaktirati grupe potrošača i preduzimanje pravne akcije (tužba).

Potrošač koji se kaje, s druge strane, smatra da je on delimično odgovoran za neuspeh i identifikuje se više sa zaposlenima u preduzeću. Takav potrošač ponaša se mirno i više je pomirljiv o nezadovoljavajućem stanju. Potrošač koji se kaje, za razliku od ljutog može proći nezapaženo od strane kompanije, podjednako opasno u smislu negativnog ponašanja, što komplikuje napore da primenjuju strategije za ponovno uspostavljanje poverenja. U tom smislu, gnevne potrošače je transparentnije i lakše otkriti nego one koji se kaju, a preduzeće može obavljati strategije za promenu stavova brže.

Dr Igor Trandafilović radi kao vanredni profesor na Fakultetu za menadžment Zaječar, Džon Nezbit univerziteta Beograd. Predmet ličnog i naučnog interesovanja Marketing. Predaje na sledećim predmetima: Marketing menadžment, Ponašanje potrošača, Strategije tržišnog komuniciranja (osnovne akademske studije), Marketing istraživanje (na master studijama) i Zeleni marketing (na doktorskim studijama). Objavio tri naučne monografije i nekoliko desetina radova u časopisima i na naučnim konferencijama u Srbiji i inostranstvu.



2. AKCIJE NEZADOVOLJNIH POTROŠAČA

Akcije koje potrošači preduzimaju da bi smanjili ili izrazili svoje nezadovoljstvo je zadnji, peti iskustveni sadržaj na putu nezadovoljstva. Akcije nezadovoljnih potrošača mogu se podeliti na privatne i javne akcije. *Privatne akcije* – preduzimaju se kada potrošač ima želju da se žali ali nema dovoljno hrabrosti ili nema dovoljno razloga da preduzima javne akcije. Za to imaju dve moguće opcije - upozoravaju prijatelje i porodicu i/ili bojkotuju prodavca. *Javne akcije* – nekada govoreći ružno o preduzeću ili ga samo bojkovati za ove potrošače nije dovoljno i oni preduzimaju javne akcije. Oni mogu preduzeti tri oblika javnih akcija: a) Potrošač se obraća direktno preduzeću tj pružaocu usluga i obično traži kompenzaciju; b) Potrošač uključuje treću stranu kao što je servis potrošača u sukob, odnosno, podići će tužbu protiv kompanije. Nezadovoljni potrošači će se žaliti trećoj strani ukoliko uvidi da preduzeće ne preduzima nikakve akcije da bi rešilo problem; c) Pravne akcije – najgora vrsta akcije koje potrošač može preduzeti protiv preduzeća je žaliti se sudu za rešavanje problema.

Potrošači su skloni da govore o svojim negativnim iskustvima više nego pozitivnim. Tako dolazimo do jednog za preduzeća najopasnijeg obrasca ponašanja nezadovoljnih potrošača. Toliko je opasan, da su mu neki autori dali ime “ubica reputacije ili brendova”. [3] Taj obrazac ponašanja se zove negativna usmena reklama (negative word of mouth – NWOM)

NWOM može ozbiljno da ošteti ili čak uništi posao. Razumevanje uticaja NWOM može pomoći menadžerima da spreče različite vrste loših scenarija u kome potrošači nepovoljno govore o preduzeću. To takođe može da pomogne menadžerima da nauče kako da unaprede i ojačaju svoj brend i svoje odnose sa klijentima.

Dr Momčilo Manić radi kao docent na Fakultetu za menadžment Zaječar, Džon Nezbit univerziteta Beograd. Predmet ličnog i naučnog interesovanja Marketing. Predaje na sledećim predmetima: Marketing, Međunarodni marketing, Ekonomika poslovanja, Upravljanje istraživanjem i razvojem i Strategijski marketing. Objavio nekoliko desetina radova u časopisima i na naučnim konferencijama u Srbiji i inostranstvu.

Neke od karakteristika NWOM su: brzo se širi (princip od usta do usta), štetan je za reputaciju, smanjuje broj mušterija ali je i velika prilika za popravljjanje utisaka kod potrošača.

Sa pojavom i rastom značaja Interneta, NWOM dodatno dobija na značaju. U sajber prostoru ljudi razmenjuju svoja mišljenja pa se negativni glas širi još brže nego ranije. Osim toga, neki od komentara ostaju dugo vremena na Internetu. Neophodno je da kompanija prati komentare jer se u negativnim komentarima mogu pronaći prostori za poboljšanja poslovanja.

3. MENJANJE STAVOVA NEZADOVOLJNIH POTROŠAČA

Neophodno je da kompanija sasluša stavove potrošača da bi se odredila strategija za unapređenje zadovoljstva. Staro pravilo da je klijent uvek u pravu uvek važi u smislu da će se on uvek ponašati u skladu sa sopstvenom percepcijom. Poželjno je uvek uvažiti žalbu potrošača i pokušati da se na bolji način izađe u susret njegovim interesima. Tako će se neutralisati njegovo nezadovoljstvo, možda dobiti lojalan potrošač i verovatno suzbiti NWOM.

Cilj svakog prodavca je lojalan potrošač, a lojalnost i poverenje se ne može kupiti, već je to rezultat pozitivnih iskustava. Preduzeće treba da zna da konkurencija prati svaki njegov korak, a da potrošač ima pravo izbora i promene. [4]

Bez obzira na to koliko pritužba izgleda trivijalno, osobu koja ulaže pritužbu treba tretirati sa poštovanjem i problem treba ozbiljno razmotriti. Suočavanje sa prigovorima jedna je od aktivnosti posleprodajnih usluga koje obzbeđuje preduzeće. Zbog toga se smatra elementom kombinacije koristi koju kompanija nudi svojim kupcima, iako se suštinski razlikuje budući da je početni cilj svesti tu neizbežnu pojavu na minimum. [5]

Aleksandar Vučković je diplomirani menadžer. Diplomirao na Fakultetu za menadžment Zaječar, Džon Nezbit univerziteta u Beogradu.

Važno je shvatiti da ne postoji jedna CRM (Consumer Relationship Marketing – marketing dugoročnih odnosa sa potrošačima) strategija koja predstavlja idealno rešenje za sve kompanije. Kao što je svaki potrošač jedinstven (različit po svojim zahtevima i potrebama), tako svaka kompanija poseduje jedinstvene prednosti (sposobnosti) koje treba da budu obuhvaćene i uključene u njegovu CRM strategiju. Ono što je zajedničko za sve CRM strategije je fokus na potrošača. [6] Važnost ovog koncepta za kompanije koje žele da smanje broj nezadovoljnih potrošača je velika. [7]

4. OSNOVNE POSTAVKE ISTRAŽIVANJA

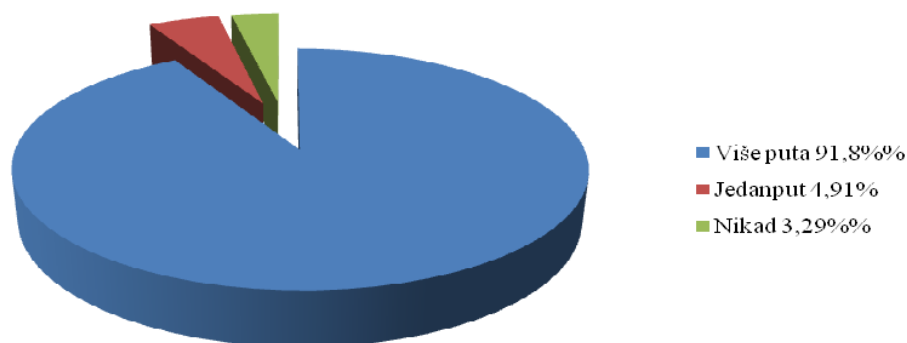
Jedan od načina za praćenje ponašanja nezadovoljnih potrošača jeste da se sprovede terensko istraživanje tj. da se napravi anketni upitnik. Prodavac ili kompanija mora meriti zadovoljstvo potrošača kako bi znali kroz koje iskustvo potrošač prolazi koristeći njihov proizvod ili uslugu. Kada se prikupe podaci iz ankete, onda je prodavcu lakše da nađe problem koji može da pokvari odnose između njega i njegovih potrošača ili poboljša proizvod.

Anketni upitnik korišćen u ovom istraživanju sastoji se od pitanja koja su postavljena da bi se utvrdilo kako se ponašaju nezadovoljni potrošači tj. kako se ponašaju u vezi sa promenom cena i kvaliteta proizvoda, higijenom prodajnog objekta, menjanjem uslova prodaje, kako reklamiraju proizvod kojim su nezadovoljni itd.

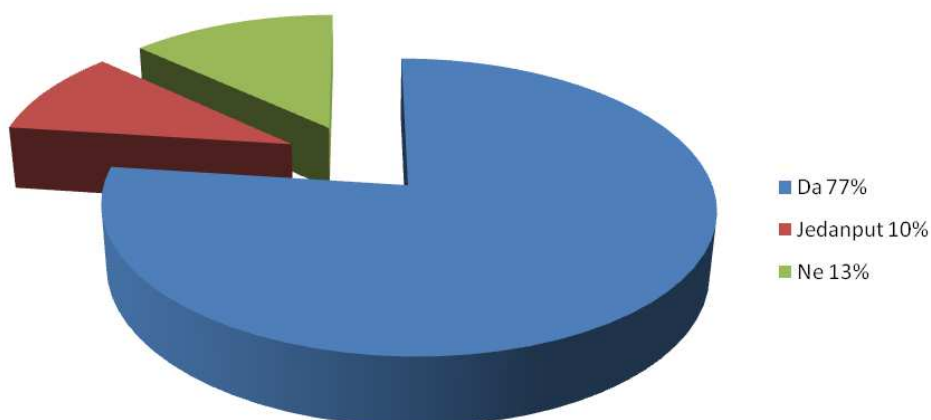
Prilikom istraživanja je popunjeno 122 anketna upitnika (plus 29 nevažećih upitnika čiji podaci nisu obrađeni) i svakom ispitaniku je uručen lično. Anketa je rađena u Beogradu, Smederevu i Kragujevcu. Upitnik je kreiran po principu zaokruživanja (zatvoreni tip upitnika) i podeljen je po starosnim kategorijama i polu. Upitnik takođe ima potpis ispitanika i broj mobilnog telefona radi obezbeđivanja mogućnosti za eventualnu proveru rada anketara.

5. REZULTATI SPROVEDENOG TERENSKOG ISTRAŽIVANJA

Rezultati ankete su pokazali da je čak 112 potrošača od 122 anketiranih imalo priliku da se makar jedanput suoči sa neljubaznim osobljem tj. 53 žena (86,88%) i 59 muškaraca (96,72%) (slike 1 i 2). Uzrok za ovakav podatak može se tražiti u radu menadžera ili vlasnika prodajnih objekata koji nisu podučili ili motivisali svoje prodavce na pravi način.

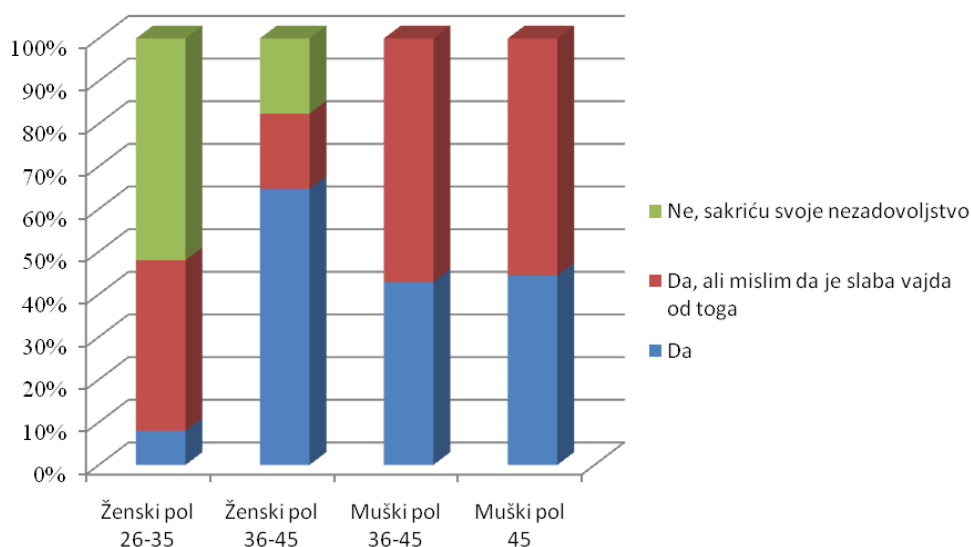


Slika 1: Susret sa neljubaznim osobljem – muški pol



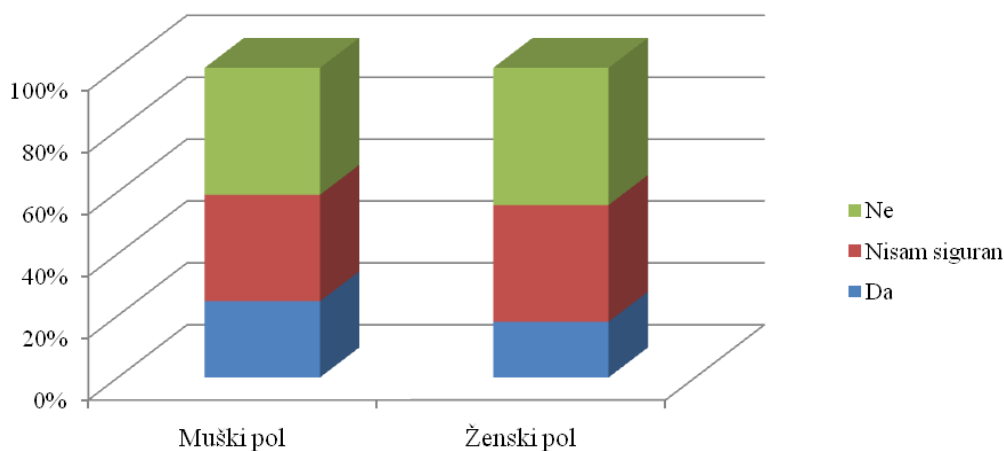
Slika 2: Susret sa neljubaznim osobljem – ženski pol

Posle susreta sa neljubaznim osobljem potrošač se oseća uvređeno i odgovara na akciju neljubaznog osoblja. Jedna od njih je žalba vlasniku ili menadžeru. Rezultati ankete pokazuju da su muškarci manje spremni da sakriju svoje nezadovoljstvo (njih sedam od 61-og ispitanika). Muškarci u kategorijama koje su stariji od 36 godina nisu spremni uopšte da sakriju nezadovoljstvo za razliku od mlađih muškaraca (sedmorica mlađih od 36 su odgovorili da bi sakrili nezadovoljstvo). Muškarci su u odnosu na žene više skeptični prema mogućnosti da će biti bolje ako se žale vlasniku ili menadžeru (ukupno 55,7%) Osobe ženskog pola će radije sakriti svoje nezadovoljstvo i to se vidi pogotovo kod osoba u dobi od 26-35 godina, za razliku od osoba ženskog pola u kategoriji 36-45 godina (vidi sliku 3). Ovde uviđamo da što su ispitanice starije, veća je njihova spremnost da ulože žalbu.



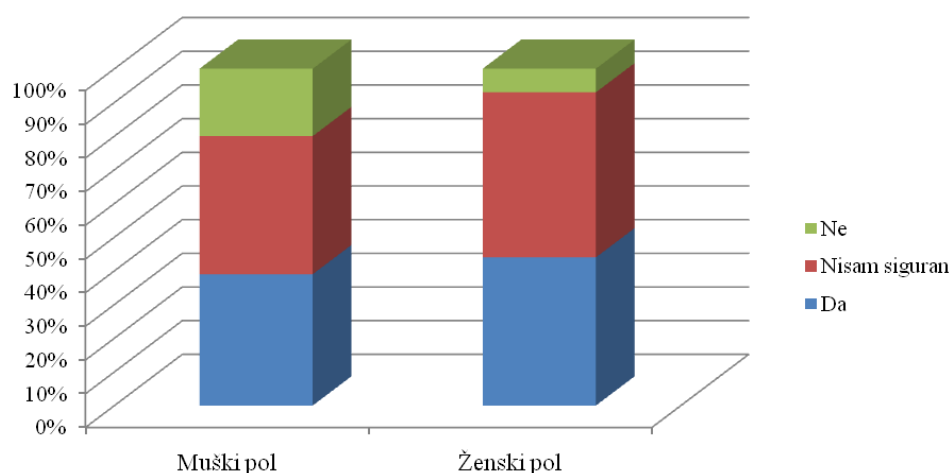
Slika 3: Žalba vlasniku ili menadžeru zbog osoblja

Među potrošačima ženskog i muškog pola ne postoje značajne razlike u pogledu ponovnog dolaska u prodajni objekat nakon neprijatnog iskustva (vidi sliku 4). Ukupno 42% od svih ispitanika je odgovorilo da se ne bi vratilo u prodajni objekat gde je imalo neprijatno iskustvo sa zaposlenima u tom objektu, 36% se izjasnilo da nije sigurno, a samo 22% je odgovorilo da bi ponovo došlo.



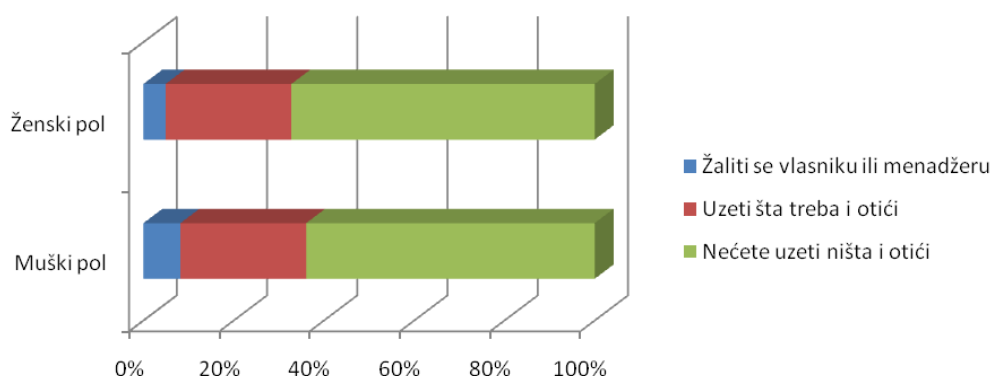
Slika 4: Dolazak u objekat gde su potrošači imali neprijatno iskustvo

Ako je suditi po ovoj anketi, situacija se drastično menja ako se zaposleni koji je uvredio potrošača izvini istom (slika 5). Čak 51 ispitanik (40%) bi se ponovo vratilo u isti prodajni objekat ako se zaposleni izvini, 55 ispitanika (45%) se izjasnili da nije sigurno, a samo 15% je odgovorilo da se ne bi vraćalo ponovo u isti objekat. Ovde postoji mala razlika među polovima, gde je većina ispitanika koji su odgovorili da se ne bi vratilo u prodajni objekat, iako im se zaposleni prethodno izvini, muškog pola. Razlog zbog koji se potrošači vraćaju nakon izvinjenja zaposlenog je to što takav postupak stavlja do znanja potrošaču da im je on bitan i da se uvažava njegovo prisustvo i vreme koje je odvojio da bi došao i kupio proizvod.



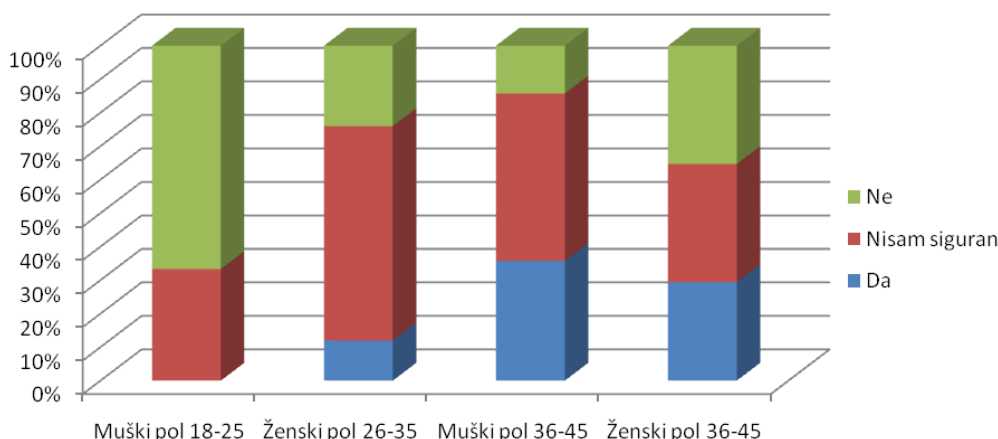
Slika 5: Dolazak u prodajni objekat nakon izvinjenja zaposlenog

Jedna od svari koja odbija potrošača jeste higijena u prodajnom objektu. Od 122 ispitanika samo se osam izjasnilo da bi se žalili vlasniku ili menadžeru što je samo 7% ispitanika, 28% odgovorilo da bi uzelo šta treba i otišlo, a čak 65% ili 80 ispitanika bi samo izašlo i ne bi uzelo ništa (slika 6). Ako je suditi po ovoj anketi, najmanji broj potrošača bi se žalilo kada bi se postavilo pitanje o higijeni. Većina bi jednostavno otišla i ne bi rekla ništa, tako da menadžer ili vlasnik mora posebno da obrati pažnju na urednost i čistoću svog prodajnog objekta.



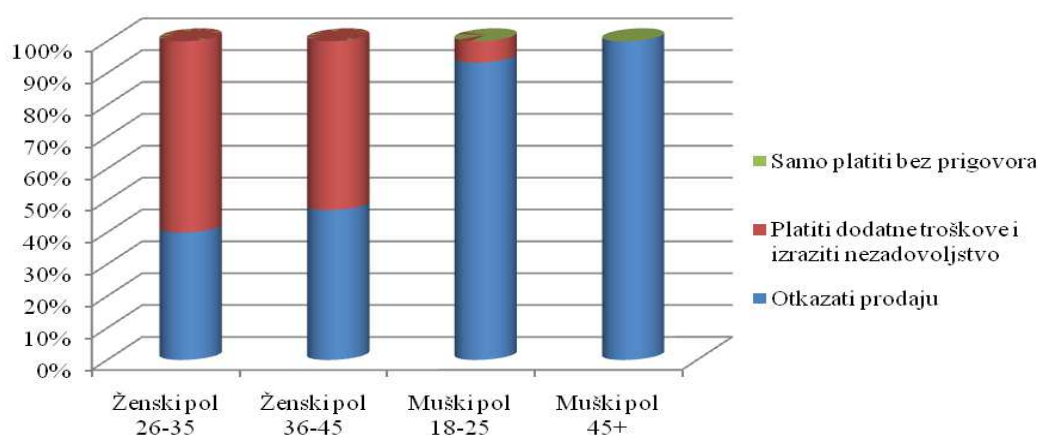
Slika 6: Ako mislite da je higijena u prodajnom objektu loša Vi ćete?

Na pitanje da li bi potrošači kupili ponovo proizvod kod prodavca koji nije prethodno ispoštovao rok isporuke, polovina ispitanika ženskog pola je odgovorilo da nije sigurno (najviše u kategoriji 26-35). Osobe muškog pola najviše su dale odgovor da ne bi ponovili kupovinu kod istog prodavca (42%) gde su najstroži bili muškarci u kategoriji od 18-26 (vidi sliku 7).



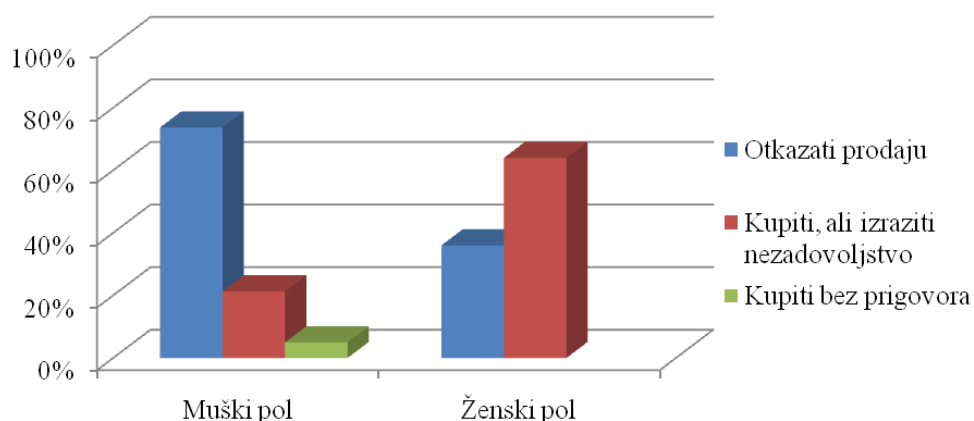
Slika 7: Da li bi kupili proizvod ponovo kod istog prodavca koji nije ispoštovao rok isporuke?

Muškarci su pokazali da su mnogo rigorozniji po pitanju menjanja uslova prodaje, tj. plaćanja neočekivanih dodatnih troškova koje je naknadno utvrdio prodavac ili preduzeće nakon zaključenja prodaje ili potpisivanja ugovora o prodaji. Od muškaraca čak 91% njih su odgovorili da bi otkazalo prodaju ako treba da plate dodatne troškove, dok je kod osoba ženskog pola takav odgovor dalo 49% naspram onih 51% koji bi kupile proizvod, ali bi izrazile nezadovoljstvo (vidi sliku 8). Interesantno je da niko nije odgovorio da bi platio bez prigovora.



Slika 8: Ukoliko prodavac naplati dodatne troškove koje nije ugovorio prilikom zaključenja prodaje Vi ćete?

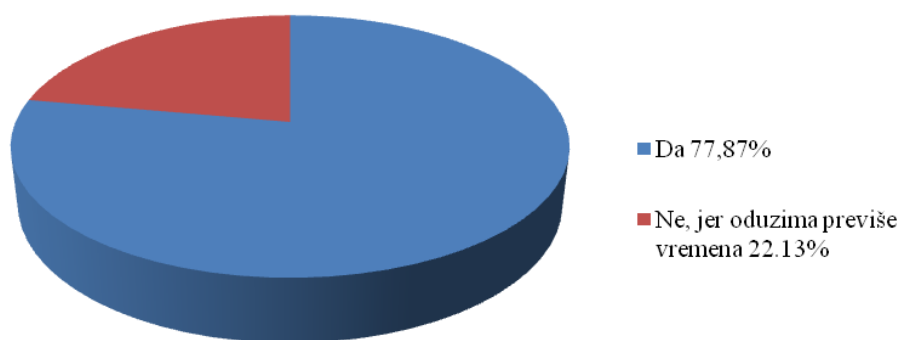
U slučaju da prodavac pokaže da naplati dodatne putne troškove (transport, pošta, itd) koje nije zaključio prilikom zaključenja prodaje, veliki je procenat potrošača koji bi otkazali prodaju. Skoro 74% potrošača muškog pola bi otkazalo prodaju naspram 36% kod žena. Osobe ženskog pola većim delom (64%) su odgovorile da bi kupile proizvod ali bi izrazile nezadovoljstvo (vidi sliku 9).



Slika 9: Ukoliko prodavac naplati dodatne putne troškove (transport, pošta, itd) koje nije naveo prilikom zaključenja prodaje Vi ćete?

Reklamacija je jedna od najčešćih akcija kroz koju potrošači iznose svoje nezadovoljstvo i kao takva ona, kao što je potrošaču mora biti važna i prodavcu kom je upućena. Kroz reklamacije potrošača prodavac ili kompanija može utvrditi šta ne valja sa njihovim proizvodima i šta treba popraviti kako bi povratili ugled i poverenje kod potrošača.

Rezultati ove ankete pokazuju da od 122 ispitanika, njih 27 (12 muškaraca i 15 žena) nije reklamiralo proizvod jer im to oduzima previše vremena i truda (slika 10). To šalje poruku prodavcima da moraju omogućiti potrošačima da se čuje njihovo mišljenje iz svih mogućih izvora, a da pritom ne utiče negativno na samog potrošača. Na primer, prodavac može napraviti Internet sajt na kom će potrošači izneti svoje mišljenje i pitati prodavca kako rešiti neki problem, besplatne telefonske linije za reklamacije, reklamacije pismenim putem i dr.

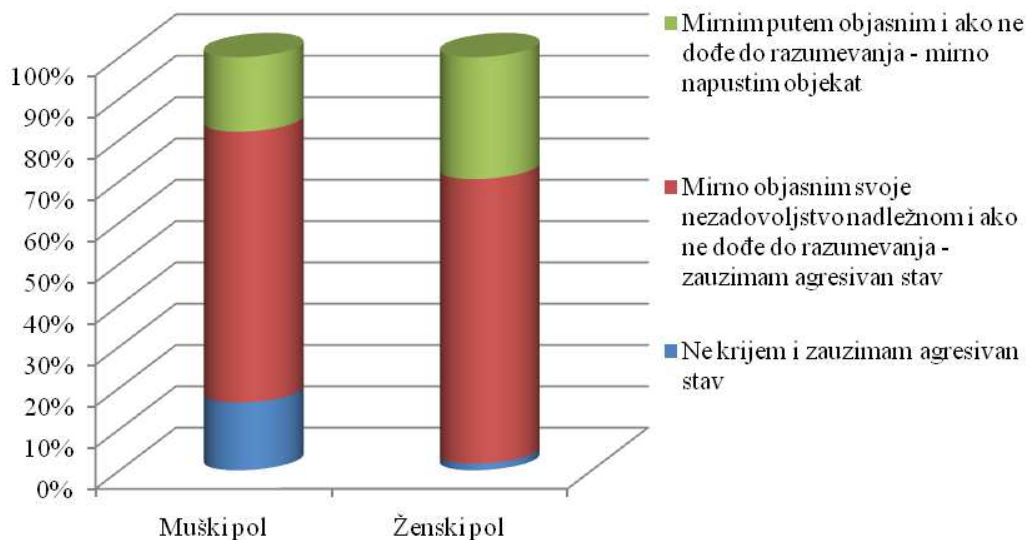


Slika 10: Da li ste ikada reklamirali neki proizvod prodavcu zbog neispravnosti?

Kada potrošač dođe da reklamira proizvod, prodavac mora da zna na koji način će potrošač reklamirati proizvod da bi znao kako da mu se „suprotstavi“. To znači da prodavac ili menadžer treba imati strpljenje da pažljivo sasluša potrošača. Treba takođe da zna kako da se obrati potrošaču na način koji će on to najbolje razumeti i prihvatiti.

U vezi ovog pitanja, oba pola su slična po tome da zauzimaju miran stav na početku tj. dok ne objasne svoj problem nadležnom osoblju i ako ne dođe do razumevanja, onda zauzimaju agresivan stav. U ovom slučaju reč „razumevanje“ može se predstaviti kao „odgovor koji potrošač želi da čuje“.

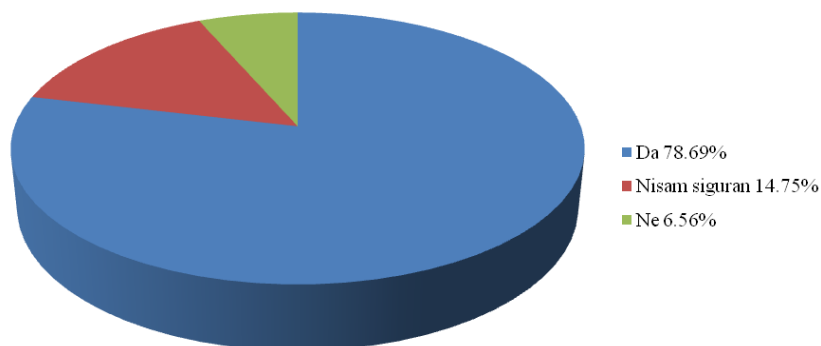
Rezultati ankete pokazuju da muškarci nešto češće zauzimaju agresivan stav odmah na početku. Ako ne dođe do razumevanja, žene će češće mirno napustiti objekat. Razlika kod zauzimanje agresivnog stava ako ne dođe do razumevanja između muškog i ženskog pola gotovo da i nema, ali treba imati u vidu da je dosta muškaraca odgovorilo da bi zauzeli agresivan stav (vidi sliku 11).



Slika 11: Kada dolazite da reklamirate proizvod da li krijete svoje nezadovoljstvo?

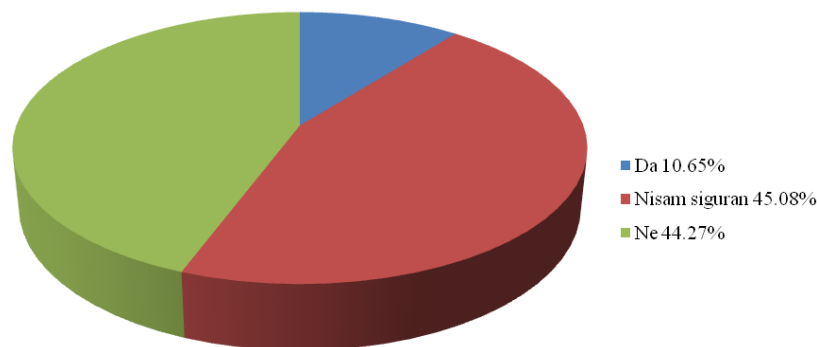
Akcije potrošača mnogo zavise od samog prodavca i njegovog odnosa sa njima. Samim tim, ponašanje potrošača zavisice i od toga da li im je prodavac, menadžer ili bilo ko od nadležnih uvažio ili odbio njihovu reklamaciju. Naravno, prodavac treba da štiti i svoje interese i ne mora svaku reklamaciju uvažiti, ali ono što treba jeste da potrošač vidi da on pokušava da nađe rešenje za problem koji je nastao.

Anketa pokazuje da se akcije potrošača nakon uvažavanja reklamacije, i akcije potrošača nakon neuvažavanja ili odbijanja reklamacije mnogo razlikuju. Čak 96 ispitanika (47 žena i 49 muškaraca) od njih 122 je odgovorilo da bi ponovo došli da kupe proizvod ako im se uvaži ili prizna reklamacija, dok samo njih 8 (od toga 7 žena) ne bi došli ponovo (vidi sliku 12). Jedino kod ovog pitanja se pokazalo da žene imaju niži prag tolerancije od muškaraca.



Slika 12: Dolazak potrošača nakon uvažene reklamacije

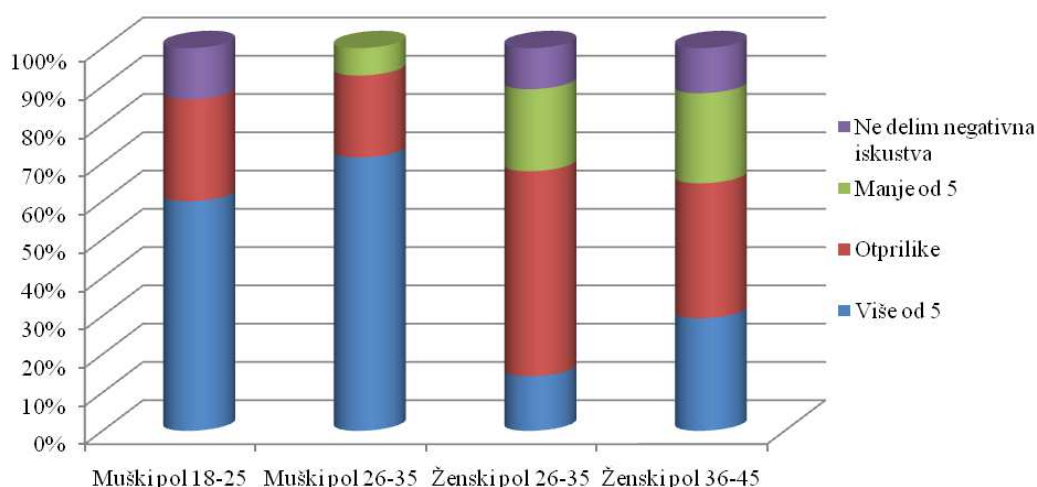
Ako im se ne uvaži reklamacija, situacija je dosta drugačija. U tom slučaju ponovo bi došlo samo 13 ispitanika (od toga samo 2 muškarca), dok su čak 55 ispitanika odgovorili da ne bi došli ponovo. Približno isti broj ispitanika, njih 54, je odgovorilo da nije sigurno da li bi ponovo došli kod istog prodavca ili u isti prodajni objekat (vidi sliku 13). Ovo samo pokazuje koliko prodavci moraju biti oprezni sa potrošačima kada je u pitanju reklamacija proizvoda, jer njihovi postupci će se sigurno odraziti na ponašanje potrošača u budućnosti.



Slika 13: Dolazak potrošača nakon neuvažene reklamacije

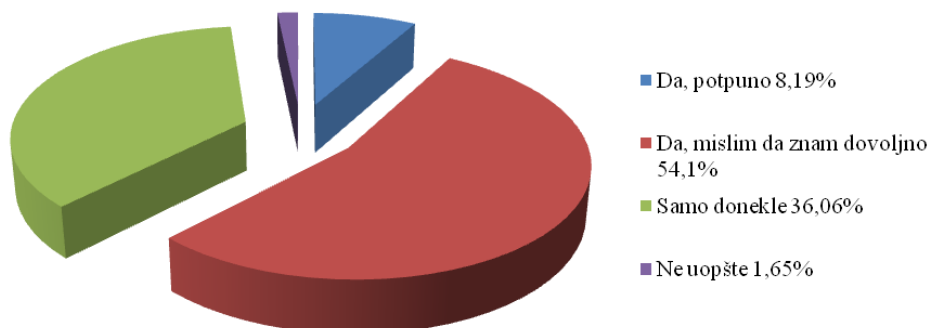
Još jedna od akcija koje preuzimaju nezadovoljni potrošači jeste to da svoje nezadovoljstvo prenose drugima. Ljudi jednostavno imaju potrebu da podeli sa drugima svoja osećanja, bila ona pozitivna ili negativna. Na to koliko će nezadovoljni potrošač preneti svoja iskustva drugima utiču najviše psihološki faktori. Uticaj NWOM na poslovanje kompanije objašnjen je u prvom delu ovog rada.

Rezultati ankete pokazuju da muškarci imaju veću tendenciju da prenose svoja iskustva na više od pet osoba (52.5%), što se i vidi na slici 14. Osobe ženskog pola su najviše odgovorile da svoje negativno iskustvo prenose na pet osoba (njih 23 od 61), dok samo 11 ispitanika od ukupno 122 je odgovorilo da ne prenose svoja negativna iskustva. Ono što treba imati u vidu jeste da prenošenje lošeg iskustva ili doživljaja ne staje. Na primer, potrošač prenosi svoje loše iskustvo na pet osoba, a te osobe prenesu to iskustvo na prosečno još dve osobe. Onda imamo 15 osoba koje su čule o potrošačevim negativnim iskustvima. Treba još imati u vidu da živimo u doba gde društvene mreže imaju veliki uticaj na život ljudi, pogotovo mladih, i gde jedna osoba preko tih istih društvenih mreža može preneti svoje negativno iskustvo na više od stotinu ljudi.

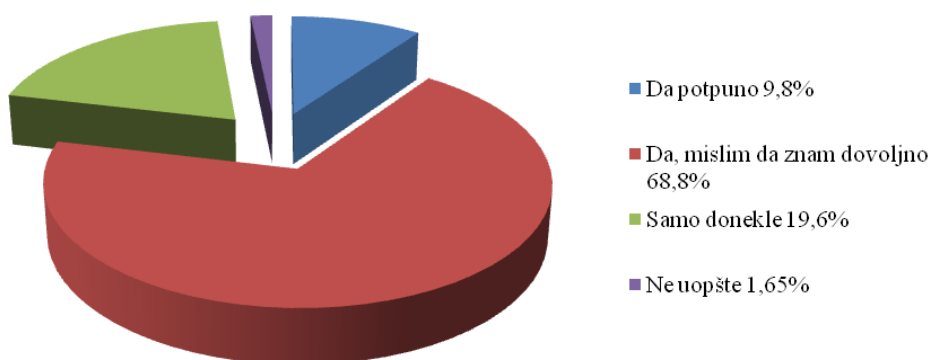


Slika 14: Da li svoje negativno iskustvo prenose na 5 osoba?

Na pitanje koliko potrošači misle da su upoznati sa svojim pravima kao potrošača dobijen je rezultat da su samo dve osobe odgovorile da nisu uopšte upoznate sa svojim pravima. Muškarci su u skoro duplo višem procentu od žena odgovorili da znaju tek ponešto o pravima potrošača (vidi slike 15 i 16). Ovo ne znači da potrošači koji su odgovorili da poznaju svoja prava zaista znaju svoja prava kao potrošača, već samo tako misle.



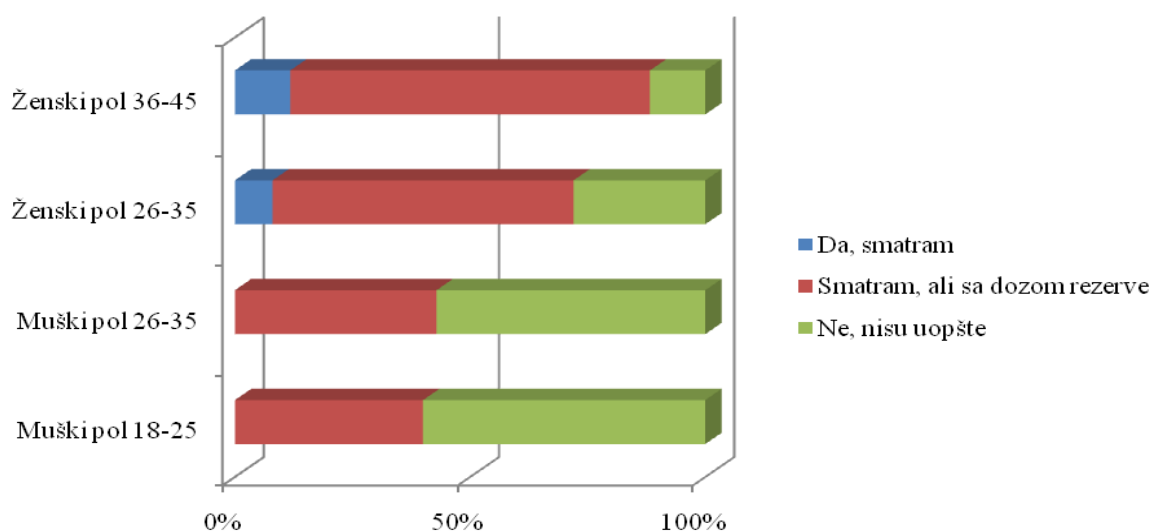
Slika 15: Da li su upoznati sa svojim pravima kao potrošača – muški pol



Slika 16: Da li su upoznati sa svojim pravima kao potrošača – ženski pol

Već je rečeno da zadovoljstvo potrošača zavisi od toga koliko on poznaje svoja prava, ali takođe i od toga koliko su njegova prava zaštićena. Prava potrošača trebaju biti zaštićena zakonom države, državnim i nedržavnim institucijama koji se bave problemima i zaštitom prava potrošača od nemoralnih prodavaca. Potrošač koji se oseća sigurnim sigurno će biti zadovoljniji od potrošača koji se oseća ugroženim. Prava potrošača definisana su Zakonom o zaštiti potrošača Republike Srbije.

Rezultati ankete su pokazali da su muškarci više skeptični po pitanju toga da su njihova prava zaštićena. Čak 41% od ukupnog boja muških ispitanika misle da njihova prava nisu uopšte zaštićena za razliku od žena koje su tako odgovorile (samo 23%). Ono što je interesantno jeste da su samo šest osoba odgovorile da su prava potrošača potpuno zaštićena. Ovakvi rezultati su poražavajući i jasno ukazuju na neophodnost podizanja poverenja u oblast zaštite potrošača u Republici Srbiji.



Slika 17: Da li smatraju da su njihova potrošačka prava zaštićena

6. ZAKLJUČAK

Istraživanjem je utvrđeno da su nezadovoljni potrošači potencijalno jako opasni za poslovanje kompanije. Osim činjenice da verovatno više neće kupovati proizvode / usluge kompanije, širiće negativne utiske koje su stekli što će znatno nepovoljno uticati na imidž. Takođe je ustanovljeno da potrošači pozitivno reaguju na objašnjenje (izvinjenje) prodavca i da je to dobar način za prevazilaženje prepreka u komunikaciji.

Neophodno je pokušati razumeti potrošače, njihove ukuse, potrebe. Treba obratiti pažnju na činjenicu da percepcija potrošača često može biti drugačija od doživljaja menadžmenta kompanije. Stoga dolazi do nezadovoljstva potrošača koga prodavac ne mora biti svestan. Preveniranje i prevazilaženje ovakvih slučajeva se obezbeđuje unapređenjem komunikacije, čime se postiže obostrano zadovoljstvo što i jeste misija marketinške funkcije.

7. LITERATURA

- [1] Maričić B., (2002) *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.34
- [2] Jarić D., Sagi A., (2002) *Mikroekonomska analiza*, prvo izdanje, Novi Sad, Subotica, str.61
- [3] Charlett D., Garlan R. and Marr N., (1995) How damaging is negative word of mouth, *Marketing bulettin*, 6, p.42-50
- [4] Hanić H., Vićentić M., Đurica M., (2010) *Istraživanje tržišta*, Visoka škola strukovnih studija, Valjevo, januar, str.74
- [5] Džober D., Lankaster Dž., (2006) *Prodaja i upravljanje prodajom*, Clio, Beograd, p.187
- [6] Salai S., Božidarević D., (2001) *Marketing istraživanje – informaciona osnova marketing menadžmenta*, drugo izdanje, Beograd, Savremena administracija, str.255
- [7] Božić V., Aćimović S., (2004) *Marketing logistika*, četvrto izdanje, Ekonomski Fakultet, Centar za izdavačku delatnost, Beograd, str.74

OVERLAPPING LEADERSHIP AND MANAGEMENT – THE CASE OF SPORT CARS ENTHUSIASTS INTERNATIONAL EVENT

PODUDARANJE VODITELJSTVA I MENEDŽMENTA – PRIMER MEĐUNARODNE PRIREDBE AUTOMOBILSKIH ENTUZIASTA

Rasto Ovin²⁰⁸
Andrej Malgaj²⁰⁹
Anita Maček²¹⁰

Abstract: *International sport-touristic event on highest level usually requires engagement of top professional agency, which usually is further on sub-contracting other agencies referring to their speciality. Despite its high requirements the biennale Porsche Parade Europe should as much as possible be prepared by a hosting Porsche Club. In 2016 for the first time the organisation of this event was assigned to Porsche klub Slovenija and Porsche Club Croatia. Leading the way with the organisation Porsche klub Slovenia decided to carry the whole event completely without engagement of outside agencies. The organizers decided to rely on embedded values in the club as formed through a leadership basing on inclusiveness. In the course of organisation this was combined with high quality management that enabled successful completion of the project. The article with the help of a case-study discusses overlapping of leadership and management that enabled such an outcome.*

Key words: *management, leadership, psychological contracting, non-profit activity*

Sažetak: *Međunarodna sportno-turistička priredba na najvišoj razini obično traži angažovanje odlične agencije, koja u nastavku može angažovati i druge agencije svrsishodno njihovim specijalnostima. Uprkos njezinim visokim zahtevima bijenalna Porsche Parade Europe treba biti u što većoj meri organizovana putem nacionalnih Porsche klubova. U 2016 se prvi put u istoriji desilo, da je organizacija ovog događaja bila poverena dvema klubovima: Porsche klubu Slovenija i Porsche Club Croatia. Imajući inicijativu kod ove organizacije Porsche klub Slovenija odlučio izvesti događaj potpuno bez angažovanja vanjskih Partnera u smislu agencija. Vodstvo se parade oslonilo na opšte prihvaćene vrednosti u klubu, koje su posledica uključujućeg pristupa liderstva. U toku organizacije događaja ovo je bilo kombinovano kvalitetnim menadžmentom koji je omogućio uspešnu izvedbu projekta. Ovaj članak pomoću studije primera donosi diskusiju o podudaranju liderstva i menadžmenta, koje je omogućilo ovakav rezultat.*

Ključne reči: *menadžment, lideri, psihološki ugovor, neprofitna delatnost*

²⁰⁸ Prof. Rasto Ovin, Ph.D. Dean, DOBA Faculty, Slovenia.

²⁰⁹ Andrej Malgaj, CEO and owner Avtohiša Malgaj, Slovenia.

²¹⁰ Prof. Anita Maček, Ph.D. FH Joanneum, University of Applied Sciences, Graz, Austria and DOBA Faculty, Slovenia.

1. INTRODUCTION – MANAGEMENT VS. LEADERSHIP

The relation between management and leadership has been in last decades' quite well explored topic (Zaleznik 2004, Stanley 2006, Nayar 2013, Laroux 2014). Typically managers are said to

have subordinates and leaders have followers (Changing minds 2016). More profound distinction is presented by Nayar (2013), quoting that the differences between management and leadership refer to: counting value vs. creating value, forming of circles of influence vs. circles of power and leading people vs. managing work.

We share the view that a rise of leadership consciousness is a consequence of technology development, its impact on business practice and further more on society and general perception respectively (Županov 1983). Growing knowledge which is following technology development is not only easing inclusion of new production methods but is also making management concepts more and more complex. Unlike with Taylorism, where people were performing despite being instrumentalized in the process as machines, in last decades it proved that for best outcome the companies should not only be managed but also led in a proper way. A specific working place and a certain company are no more the only choice of workers (Laroux 2014). Due to their greater knowledge, they choose between options not only referring to companies or locations but also referring to their personal preferences. For an economist this is how the transition from Marshall microeconomic into Williamson microeconomic looks like. Initially being treated in the theory as a black-box, with more complex set of values and choices a company emerged as an organisation. Consisting of different people no organisation can equal to any other. This explains the complexity, which awaits management and leadership in a contemporary organisation or group when they try to manage and lead the change as well as bringing the organisation on a higher level.

The case study in this article discusses temporary transition of a community of sport car enthusiasts into a semi-professional organisation – this was needed to exercise the project top rated in the industry. The path to the phase reached in the mid of 2016 was paved by leadership steps that made deployment of volunteer human resources with a demanding international project feasible. After short presentation of relevant literature and relation between management and leadership we present the case of a community that with applying modern

Prof. Rasto Ovin was born on January 2, 1948. After studying in Maribor and Zagreb, in 1986 he finished his Ph.D. study at Economic Faculty University of Belgrade. His post-doctoral study he absolved at the Philipps University in Marburg, Germany. Prof. Ovin has been teaching courses in the field of macroeconomic theory and policy. His research field developed from productivity analysis, econometric functions, transition to cross-border mergers and acquisitions and university development. He is author to more than 600 bibliographical units at home and abroad. He has been influential commentator of economic developments for media in Slovenia and abroad. At the university he held positions of vice-dean, dean and pro-rector of the University of Maribor. Now he is a dean of DOBA Business School. He acted as a vice-president of national Fiscal council of Slovenia and a vice-president of Supervisory board of Nova Ljubljanska Banka. Since 2007 he is a president of Porsche klub Slovenija and acted as director of the Porsche Parade Europe 2016.



leadership and management practice undertook and accomplished a demanding international project.

Using the case study method we discuss psychological contracting from the point of a post-transition Porsche club²¹¹. This discussion should serve as a tool for explanation of Porsche Club Slovenia (PKS)²¹² members' actions with organisation and carrying out of the Porsche Parade Europe 2016 (PPE 2016). In the third chapter we present main features and cornerstones of the PPE 2016 project. The fourth chapter brings conclusion.

We can imagine that professional or even academic community may be reluctant to consider an experience of such enthusiasts' community as a contribution to the general knowledge in the field of leadership, management and psychological contracting. However, the authors basing on their background believe that it makes sense to share this very unique and special experience with interested professional and academic community.

Although Puranam (2015) is critical towards promoting object-based division of responsibility instead of activity-based division with new projects for which there is no organisational precedent, in our case the first division had to be applied. For the case presented it was the only possibility as top leader and top manager of the project both occupy positions in their working environment where they encounter leadership and management responsibilities (Dean of the faculty, CEO, owner of the company). In such constellation it would be difficult to share the tasks following the activity – division principle.

2. PSYCHOLOGICAL CONTRACTING IN THE CASE OF THE PKS AND PPE 2016

Psychological contracts have often been taken as a ground to explain acting of participants (mostly employees) in the organisation or project. Basing on Liao-Toth (2005), we understand

Andrej Malgaj was born on November 19, 1964. After finishing technical college Andrej Malgaj enrolled to the University of Ljubljana, Faculty of machinery. In 1989 he prepared his graduation thesis at the Porsche AG, Germany. In 1987 he joined his father car reparation workshop in small town of Trbovlje. Since then the workshop grew into one of the biggest car dealership and workshops in Slovenia. »Avtohiša Malgaj« now consists of three companies and employs 60 people in Ljubljana and in Trbovlje. As an owner and CEO of the company Andrej Malgaj managed the company in the times of financial and economic crisis in Slovenia (2008 – 2011) to remain stable company without lay-offs. He is a devoted collector of classical Porsches and has in 2016 set for his own private Porsche museum. Andrej Malgaj has for last 5 years served as a vice-president of the Porsche klub Slovenia and acted as an executive director of the Porsche Parade Europe 2016.



²¹¹ Typically Porsche clubs in former communist countries in Europe consist of small number of members. They demonstrate their exclusiveness by high entrance fees as well as high membership fee. They as a rule attract members with latest and strongest Porsche models and seldom gatherings are used to express exclusivity basing on high income level. Typical Porsche clubs in high developed countries consist primarily of sport cars enthusiasts. They are as a rule bigger, have low or no entrance fees and massively prize classical Porsche models. As PKS changed from the first form into the second one, we consider it as a „post-transition“ Porsche club (comparable to Poland or to Porsche Club Pannonia, Hungary).

²¹² Porsche klub Slovenia was established in 1996 and was acknowledged by the Porsche AG in 2007. After having 10 active members in 2006 the club now includes over 100 members with over 130 Porsche cars. With the number of all registered Porsche vehicles in Slovenia being 900 the PKS includes about 15% of them.

motives of volunteers in a non-profit arrangements similar to those by paid employees. Although a club of sport cars enthusiasts, as is the case with PKS, corresponds to a definition of a “loosely structured organisation” (p. 512) the project that is subject to our case-study proved that the members have swiftly followed the invitation and filled the gaps in the organisation structure of the project voluntarily and effectively. We are talking about the case when membership wanted to be included into the organisation obviously kept their capabilities on standby to deploy them when there was a need. Interestingly even when they were not a participant or included in organisation of the parade, several members used other forms to be a part of this project (entering with specific knowledge in most demanding parts of the project, accompanying the parade on a part of its way with their cars, participating in unofficial after-party events).

With the membership of the PKS (such as all other Porsche clubs), we have to beware that they are not typical volunteers as as a rule they represent population highly effective and successful in mainstream activities. As such, we consider activities and professions that are gaining substantial financial reward enabling hobbies such as sports cars. Nevertheless, the case will show that in respect to PPE 2016 they behaved as full-fledged volunteers supporting non-profit activity. We should also point to the fact that such members’ activities did not emerge just because of the PPE 2016 – as seen from the Table 1 the PPE volunteer activity only represents a peak of values and motivation gradually established among PKS membership. The leadership impact can be seen from the Table 1 below depicting the role of PKS membership in organizing events in last 10 years.

Year	PKS president	Members of the board	Other regular members	Members of the BR ²¹³ section of the PKS	Total
2007	2	0	0	0	1
2008	3	0	0	0	3
2009	4	0	0	0	4
2010	4	1	0	0	4
2011	3	2	1	0/2	6/2
2012	3	3	2	0/2	8/2
2013	2/1	3/1 ²¹⁴	2	0/3	8/5
2014	2/2	3/1	3	1/3	9/6
2015	1/1	3/3 ²¹⁵	3	1/2	8/6
2016 ²¹⁶	1/2	3/5	2/12	2/5	8/24
Total	27/6	18/10	13/12	4/17	61/45

Table 1: PKS events as organized by members (organizer/co-organizer)

Source: PKS president annual reports

In this respect the trends in the PKS differ from those documented for instance in Australia and presented by Taylor et al. (2006), where complexity of modern society represses voluntary activity in sport communities. Also the difference between club administrators and other

²¹³ Bernd Rosemeyer section of young Porsche enthusiasts. described below

²¹⁴ One active member has replaced a former member of the PKS board.

²¹⁵ Another active member entered the PKS board due to its enlargement prior to the Porsche Parade Europe 2016.

²¹⁶ The year of impact of the PPE 2016. Apart from 17 members participating as co-organizers with this event, when including their family members, the number mounts to 37.

members (volunteers) in treatment of their obligations with the project was hardly notable and so also here the experience of the PPE 2016 opposes this part of Taylor's study.

Here the difference may derive from the role of the Porsche 911 as an icon of automobile industry. "Like all well made things, 911s are a symbol of accomplishment, sought after by those who equate appearance with success" (Mental Ward 2012). Literature on car enthusiasts is dealing with numerous reasons for worshipping cars, most of them non-applicable to what

we will call "purist" Porsche drivers²¹⁷. This is relevant when we want to link a certain psychological contracting of the car enthusiasts to a certain brand. With the Porsche 911 that is by far prevailing in Porsche Clubs²¹⁸ worldwide, it refers to unique characteristics that are defining this sport vehicle. First it shares the concept with the Volkswagen Beetle as a vehicle that has up to the 70 's fulfilled the mission of a "peoples' car". In this respect up to the present the prestigious 911 is complying with this requirement originally set when Ferry Porsche started a sport car production in devastated Austria (and Europe) in 1948. Longevity of this concept can be best described with the help of comparison with other top brand – Ferrari. General difference between both brands' serial sport cars' concept is that (following the VW idea) Porsche remained top sport car despite numerous compromises with its construction and use, while Ferrari knows no compromises. So, with comparable performances Porsche typically acts in the price range 2/3 of the one of Ferrari or lower. Referring to Mobile.de (2012) and Autobild (2012) if 911 Turbo S is compared to its peer Ferrari F12 berlinetta, the first one has 2+2 seats (compared to just 2 seats), considerable luggage stores, and much cheaper maintenance. At the same time with normed fuel consumption (9.1 litres per 100 kilometres) Porsche lies significantly under 15,0 l/100 km of Ferrari. Besides Porsche again proves to be traditionally one of cleanest sport

Anita Maček was born on July 23, 1982. She holds Ph.D. degree in economics (2009) from the University of Maribor, Faculty of Economics and Business. She was the first in generation of doctoral students promoted by National technology agency of Slovenia. In 2011 she was elected as assistant professor – the youngest in the field of social science at the University of Maribor. Currently she is employed at FH Joanneum, University of Applied Sciences Graz, Austria and at Doba Faculty Maribor, Slovenia. In 2016 she became an Associate Professor of Economics. Her main research interests are International Capital Flows, Foreign Direct Investments, International Business, Smart Cities, and Regional Development. In the past she worked as a research assistant at the Institute for Economic Law at the University of Maribor, Faculty of Economics and Business and at the Institute for Economic and Corporate Government Maribor. As consultant at the consulting company Dr. Ferk & Partner Management Consultants (München – Maribor - Ljubljana) she gained extensive experiences in the fields of optimizing and increasing efficiency of business processes, minimizing costs, creating the vision and strategy models etc.



²¹⁷ One should distinguish between devoted – "purist" Porsche sport cars enthusiasts who are basing their attraction to this brand on the holistic message of the idea of the Porsche sport cars and normal customers who can afford buying a (new) Porsche. The second group usually instantly reacts to any change that may trigger the decision to trade the car and pick another brand (for instance expensive motor failure due to construction deficiency, a new model presented with another brand), while the first group will be ready for serious spending to bring their Porsche (911) back in shape.

²¹⁸ Porsche clubs global membership is with 220.000 members the biggest group of car brand related enthusiasts in the world.

cars (212 CO₂ emissions) in comparison to Ferrari (350 CO₂ emissions). The different profile of the drivers surely is also defined by the fact that (although less and less) the 911 transparent mechanics has been traditionally inviting for aftermarket personalization and upgrading of its look and performance, what you will hardly see on Ferraris.

Coming to PKS membership psychological contracting – the membership probably feels that the club is a “pumping himself up and pose” free zone. The most profound example of this perhaps is the climate of inclusiveness and openness to Porsche enthusiasts no matter where they may come from. Here is an example. In 2011 PKS has introduced the Bernd Rosemeyer²¹⁹ section of the PKS. It includes young Porsche enthusiasts up to 30 years. They are mostly related to full members but not necessary so. To become PKS full members, when they become 30 years old, they must fulfil the Porsche A.G. condition for Porsche Club membership to have a Porsche vehicle on their disposal. They are progressively included in PKS activities – their general secretary (not owning a Porsche and is coming from a family without a Porsche vehicle) has been acting as an assistant to the club general secretary since she was 13 and organized her first international 4-days event when she was 16.

3. FINDINGS AND DISCUSSION

Our case study refers to the enthusiasts community response to a shock imposed to them by the decision to take over an international project. Here entering are workloads as well as responsibilities that are far beyond the “daily routine” of the community and are putting a stress test to the basic values seemingly being embedded in their practice. As a typical free-time community they will in this respect react to the tasks in a way typical for volunteer practice. In this way they follow the vision of the PPE 2016 concept deriving from PKS proven values and are complying to the original message of Porsche legacy as put into life by Ferry Porsche (starting the sports car production in Gmünd, Austria in 1948) and Huschke von Hanstein (the beginner of Porsche clubs worldwide) – fun of touristic and sport driving together with gathering of sports car enthusiasts.

Leadership and management of the PPE 2016 directly was carried out by the leading team (director, deputy director and executive director of the event) and associated product managers (director of logistic, financial control, sponsorship facilitator). The membership entering the PPE 2016 responded to all presented tasks very favourably. One should consider that a lot of terrain work such as distributing vehicles on parking and following directions of the logistics director was carried out by membership containing of people very successful in their profession, who in their everyday professional life delegate such tasks exclusively to their staff.

The PPE 2016 leadership features were the following:

- Porsche klub Slovenija and Porsche Club Croatia are following entirely different organisation patterns. So it required considerable leadership effort to keep such asymmetric team in place;
- To attract as many as possible PKS members and following the fact that average income level in Slovenia amounts to about 80% of the one in the EU average, the members were invited to participate with individual lodging organisation plus 200 EUR “discount” following their approval to give organizers a hand anytime they would be asked to;

²¹⁹ Bernd Rosemeyer (1909 – 1938) had been one of most talented German racing driver. He was killed in a record speed attempt with the Auto-Union monocoque constructed by Ferdinand Porsche. His grandson with the same name became in 2010 a member of the PKS. The family approved the use of the famous racers’ name for PKS section of young Slovenian Porsche enthusiasts.

- Non-participating members with exceptional historical cars were invited to participate as leaders of the Porsche column start – one of the most festive events of the PPE 2016 starting from Bled – 7 of them took the invitation;
- All members of the PKS were invited to participate in the Porsche cars line on its 150 kilometres way from Slovenia to Croatia;
- The event was in Bled promoted with local population – inviting them as co-drivers at the side event of the track day. About 30 of (mostly) young enthusiasts took the invitation and participated with this fine event in person;
- As a surprise on the way to Postojna the Porsche family was shortly taken out of the Porsche column so as to pay an unexpected visit to Porsche dealership in Ljubljana – as a reward for dealership staff;
- After PPE 2012 (Paris) had attracted 120 cars (teams) and PPE 2014 (Luxembourg) 85 cars, PPE 2016 after limiting participants' number to 200 cars, eventually included 214 teams;
- Management of the PPE was done mostly by the leading team: executive director, director of the PPE and deputy director;
- The actual preparations for the PPE 2016 started already in 2011. This is a year before the programme for PPE 2016 was elected by European Porsche Clubs Presidents Committee in Wolfsburg;
- More than two years prior to the PPE the 2013 Alpe- dria Porsche Clubs Tour – a 2 days event to test the PPE 2016 team was organized;
- Preparation of the programme that will attract the participants as well as offer a good value for money;
- Promoting the concept, values, and programme of the PPE 2016 with internal Porsche communities (visiting and organizing international Porsche events) later using the flyers as presented below;
- Preparing the Parade budget plan;
- Preparation of the website of the Parade. It has to be modern and as much attractive as possible, also to demonstrate that the organizing clubs although originating from new EU members belonging to former are full-fledged Porsche communities;
- Preparation of flyers in 7 languages (Slovenian, Croatian, English, German, Italian, French, Hungarian) and their outline as with previous item;
- In all phases of the project the applicants and participants were subject to emphatic approach – to realize that they joined the party with establish values typical to Porsche community;
- Preparing of newsletter (4 in 4 months until there were no more vacancies) to keep prospective and already applied participants informed about the venues' and programme features as all could not be described on the website and on the flyers;
- Carrying out the complete process of applications and informing prospective participants about remaining vacancies at the event;
- Permanent control of the financial plan and its adjustment to steer the financial outcome and prevent loss at the end;
- Adjustment of the Porsche CMS with the needs to communicate with interested community – the need to communicate in 5 languages;
- Gathering of partners' offers (hotels, transport, security, music performers, equipment);
- Explaining of the PPE 2016 culture to partners and suppliers at all PPE 2016 sites;
- Permanent co-operating with all partners to assure maximum quality and meeting the promoted features of the PPE 2016;
- Establishing of the system where orders and consequently cash-outflow was permanently monitored and adjusted to planned cash-inflow;

- Establishing of the system of mediating the payments, contact with national tax authorities (the clubs had been prior to the Parade not subject to VAT tax rules due to small size of their financial transactions);
- Synchronizing of the number of participants with optional programmes (two days and 3 and 4 optional programmes respectively) and food arrangements with the capacities;
- Emphatic approach to the applicants and participants required corresponding handling of their wishes as well as possible misunderstandings or reclamations;
- Permanent following and steering of applications to be in line with capacities two arts of hotels (4 and 5 stars respectively) plus fast informing of interested Porsche community with still vacant capacities – renewing information also on the PPE 2016 web site;
- 24/7 e-mail service for additional questions and special requests by the applicants and prospective participants;
- Assuring that all prospective official partners of the PPE 2016 joined as donors (Porsche, Michelin, BOSE, Mobile 1);
- Co-ordinating with Porsche and Michelin with the preparation of their branding;
- Assuring corresponding capacities and permanent treatment of VIP participants (Porsche family, Todoric family and top representatives of the Porsche Clubs Worldwide Community);
- Apart from 17 PKS members participating as co-organizers with this event, when including their family members, the number mounts to 37. In order to enable their best contribution to the event, a special script of the parade was prepared describing their tasks and competencies;
- Forming and instructing the Porsche hospitality team for hotels and event locations (composed exclusive from PKS members and their families members – speaking participants' languages);
- The plan of pre-payments to suppliers (mainly hotels) had to be prepared and and monitored in the course of the project;
- Preparing start grid and scenario as well as distribution of participants at parking lots at both PPE 2016 locations;
- Preparation of contracts with partners on all locations (Bled, Ljubljana, Postojna, Rovinj);
- Communicating and obtaining approvals from local authorities and police in Bled and in Rovinj for use of public infrastructure;
- Working with security services at both locations and their inclusion in the project;
- Preparing handbook of the event including of road books for all movements and detailed information covering every hour of the programme and all of its options;
- Preparing and co-ordinating plans for restaurants for participants choosing different programme options;
- Contacting, negotiating and co-ordinating with artists and shows' infrastructure (choice of music, sound, light, directing of each individual event);
- Welcome package as well as memorability underlining Porsche sport cars story (hats, scarfs) were chosen;
- Before the start of the parade the welcome packages had to be composed according to participants' language, gender and wear size for both hotels in Bled;
- Permanent pre-prepared visits to the sites in Slovenia and in Croatia;
- After the event pre-payment and final payment had to be added and payments closed;
- Post-event newsletter to all participants and stakeholders – thanking them for their participation and sending them the links for PPE 2016 video and photos;

- Management outside the director and executive director of the parade referring to members of the broader team of the PPE as well as to other members of the PKS;
- Director of logistics independently organized and delegated the tasks in all locations (Bled, Postojna cave and Rovinj) to helping personal consisting exclusively of PKS members and their family members;
- In the case of logistic an urgent need for additional van supplied by the Porsche dealer was recognized by the director of logistic – he acted independently and decisively supported the event – even leaving his Porsche at home and accompanied the parade with a van;
- Director of logistic also organized a track day at Lesce sport airport in Slovenia;
- The PKS member – not a member of the team mediated the reconstruction of tarmac needed for carrying out the parade in Bled;
- In Croatia at the beginning, the situation was presented as favourable for attracting the sponsor money. In the last preparations' phase the expectations did not become true. So a position of a sponsorship facilitator in Slovenia had to be brought in and successfully engaged local businesses and national agencies for tourism, the biggest petrol company and Porsche dealership;
- Although the PPE management believed we were prepared and safe from surprises, some have occurred;
- The Bled (Slovenia) community posed numerous requirements for documents and approvals - a completely new situation to the one experienced in 2013 Alpe Adria Porsche Clubs Tour when oral approval was sufficient. Here a PKS member – a high representative of national building authority included professional help, who helped preparing all required papers on time;
- Although partners in some of hotels were made clear about the level of the whole event, a test immediately prior to the event found that the cantine - art of cooking was planned for the participants. The need for swift negotiations arose and they were successful;
- Although being a four star hotel, one of chosen hotel's furniture had shown an extensional use. The PPE 2016 management succeeded to talk the hotel management into fixing it on a low-budget basis;
- Professional artists' agency in Croatia could not offer the artists of corresponding quality on time. So this task was taken over by the director of the PPE 2016 with the help of a member of PKS advisory board.
- A day before the move to Rovinj it has proved that (a well established) partner will not be able to meet our expectations. A PKS member responsible for web site jumped in and included a new partner capable of arranging the event infrastructure;
- The above main leadership and management activities hopefully demonstrate the complexity of the PPE 2016 project. To accomplish the project clear recognition of importance of leadership and management were needed.

4. CONCLUSIONS

In this paper we discuss issues of leadership and management overlapping in a volunteer based organisation. We presented the case study of a volunteer based organisation of a big international sport - touristic event. With the project that was completely different from the organizer's routine, the importance of the culture brought in by the inclusive leadership came to a daylight. The project presented could be treated as a case where the integration of a unique product enthusiasts (Porsche 911), inclusive leadership and capable management came together. The processes were assessed with the help of the literature in the field of leadership, management and psychological contracting.

If we are to answer the question to whom this paper could be of benefit, we would name volunteer organizations. With the help of this paper they could recognize the different importance of the theory according to the phases of their functioning. At the point “business as usual” we could hardly find any urge to make acquaintance with main theoretical principles. As soon, however, they are facing a project that goes beyond their traditional acting, the (new) dimension that a huge project is bringing along, opens the need for at least some theoretical orientation.

The experience with similar volunteer projects in the field have been on time recognized by the case project - PPE 2016 leadership. It has often enough proved that despite being volunteer communities of enthusiasts the leadership of organisations aiming at projects that represent stress to their routine should be at least to some extent familiar with the theory. In this way some possible dissonances in project teams could be avoided on time. Not distinguishing theoretically founded differences between roles of leadership and management can easily lead to situations where in the heat of operations the management finds it hard to avoid the temptation to try to diminish an impact of a leader(ship) - as pointed by Zaleznik (2004). This gap can often be considered as a reason for – in the cases known to the authors, when the clubs after completing big projects came into troubles, which were resolved by leaving the clubs by significant number of members, splitting in two new clubs as well as through resignation of their leadership.

5. REFERENCES

1. Autobild. 2012. Heißer Ritt mit 740 PS. Accessed on November 17th, 2016 at: <http://www.autobild.de/artikel/ferrari-f12-berlinetta-fahrbericht-3567233.html>
2. Changing Minds. 2016. Leadership vs. Management. Accessed on November 18th at: http://changingminds.org/disciplines/leadership/articles/manager_leader.htm
3. Laroux, F. 2014. *Reinventing Organisations – Duide to Creationg Organisations Inspired by the next Stage of Human Concsciousness*. Nelson Parker, Brussels
4. Liao-Troth, M.A. 2005. Are They Here for the Long Haul? The Effects of Functional Motives and Personality Factors on the Psychological Contracts of Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 34, No. 4, December 2005, pp. 510-530.
5. Mental Ward, C. 2012. Porsche Owners Are Jerks. Ask Me Why I know. *Truth about cars*. Accessed on October 19th 2016 at: <http://www.thetruthaboutcars.com/2012/02/porsche-owners-are-jerks-ask-me-why-i-know/>
6. Mobile.de. 2015. Technische Daten Porsche 911 Turbo S. Accessed on November 17th, 2016 at: <http://www.mobile.de/modellverzeichnis/porsche/911-turbo-s-tab-technische-daten.html>
7. Nayar, V. 2013. Three Differences Between Managers and Leaders. *Harvard Business Review*, August 02, 2013.
8. Puranam, P. 2015. Dividing Team Tasks: Is There a Better Way? *INSEAD, Knowledge*. Accessed on November 18th at: <http://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/dividing-team-tasks-is-there-a-better-way-4008>
9. Stanley, D. 2006. Role Conflict: Leaders and Managers. *Nursing Management*, Vol. 13, NO. 5, September 2006.
10. Taylor, T., Darcy, S., Hoyer, R. and Cuskelly, G. 2006. Using Psychological Contract Theory to Explore Issues in Effective Volunteer Management. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 6, No. 2, pp. 123-147, June 2006

11. Zaleznik, A. 2004. Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, January 2004;
12. Županov, J. 1983. *Marginalije o društvenoj krizi*. Globus, Zagreb / Josip Županov

INTEGRISANI MODEL INOVACIJA

INTEGRATED INNOVATION MODEL

Nadica Figar²²⁰

Rezime: Lideri i menadžeri imaju zadatak da kompanije koje vode učine kontinuirano inovativnim kompanijama. To nije jednostavan zadatak, s obzirom da se inovacioni proces sastoji od više faza i da "proizvodnja" inovacija, pogotovo radikalnih i revolucionarnih, zahteva znatne resurse. Zato se nekada moraju opredeliti samo za jednu fazu inovacionog procesa, a čak i velike kompanije integrišu resurse i stvaraju različite vrste partnerstava kako bi kontrolisale ceo inovacioni proces. Otvoreni model inovacija predstavlja savremeni model inovacija koji integriše sve faze inovacionog procesa, a u ovom radu su navedene neke studije slučaja.

Ključne reči: ideja, inovacija, inovacioni proces, otvoreni model inovacija, "dolazeće" i "odlazeće" inovacije.

Abstract: Leaders and managers have the task to make the companies they lead continuously innovative. It is not a simple task since the innovation process includes multiple phases and that the "manufacturing" of innovations, especially those that are radical or revolutionary, requires significant resources. That is why they sometimes have to choose only one phase of the innovation process, and even large companies integrate resources and create various forms of partnerships in order to control the entire innovation process. The open innovation model represents a contemporary innovation model which integrates all phases of the innovation process, and this papers discusses a number of case studies.

Key words: idea, innovation, innovation process, open innovation model, "coming" and "going" innovations.

1. UVOD

Inovacija i invencija se često poistovećuju, iako invencija predstavlja ideju koja se transformiše u inovaciju, odnosno u projekat, prototip ili probni uzorak proizvoda/usluge koji treba komercijalizovati - proizvesti i prodati uz zadovoljavajući profit. Drugim rečima, inovacija predstavlja pretvaranje kreativne inspiracije u održivu stvarnost. A to je proces ili "kompleksan set aktivnosti od konceptualizacije nove ideje do njene implementacije u praksi" [1]. Kao proces, sastoji se od više faza i uključuje određen broj aktera (inventora, inovatora i preduzetnika). Posmatrano najsintetizovanije, faze inovacionog procesa su: 1) faza generisanja ideja, koja obuhvata prikupljanje, procenu i selekciju ideja, (2) faza transformacije ideje u inovaciju i 3) faza komercijalizacije inovacije. Ideje generišu inventori, inovatori ih prevode u inovaciju, a preduzetnici komercijalizuju inovacije preko proizvodnje proizvoda/usluga. Jedna osoba ili jedan tim mogu obavljati sve faze, ali inventor, inovator i preduzetnik mogu biti i različite osobe, odnosno različiti timovi. Zbog toga se u praksi javlja potreba za integrisanjem faza i za integrisanjem pojedinaca i njihovih resursa. Različiti modeli inovacija zasnivaju se na različitim stepenima integrisanosti. Na toj osnovi nastala je geneza inovacionog procesa.

²²⁰ Ekonomski fakultet, Univerzitet u Nišu, Trg Kralja Aleksandra Ujedinitelja

Otvoreni model inovacija traži najveći stepen integrisanosti, kako između faza inovacionog procesa, tako i između aktera - participanata u inovacionom procesu. Ali, zbog svojih karakteristika, daje i najviše povoljnih prilika za dostizanje najvećeg stepena integrisanosti. Predstavlja savremen model inovacija.

2. GENEZA INOVACIONOG PROCESA

Samo u drugoj polovini XX veka izdiferencirano je pet generacija inovacionog procesa [3]: 1) generacija tehnologijom vođenog inovacionog procesa, 2) generacija tržištem vođenog inovacionog procesa, 3) generacija inovacionog procesa istovremeno vođenog i tehnologijom i tržištem, 4) generacija inovacionog procesa zasnovana na povezivanju partnera u lancu snabdevanja i 5) generacija umrežavanja resursa i partnera (aktera) oko inovacionog procesa u lancu snabdevanja.

Prva generacija inovacionog procesa nastala je između 1950. i 1960. godine. Inovacioni proces je predstavljao linearni proces, jer se počinjalo od ideje (invencije) koja se transformisala u inovaciju, a inovacija se komercijalizovala preko proizvodnje i prodaje proizvoda/usluga. Fokus je bio na investicijama u istraživanje i razvoj proizvoda. Smatralo se da veće investicije dovode do novih tehnologija, a nove tehnologije do novih proizvoda/usluga. Ključne su, dakle, tehnološke inovacije, pa je zato i nastao naziv *generacija tehnologijom vođenog inovacionog procesa*, a tok je sledeći: investiranje u istraživanje i razvoj ideja za proizvodnju proizvoda/usluge → transformacija odabrane ideje u inovaciju → transformacija inovacije u proizvod/uslugu (komercijalizacija inovacije).

Druga generacija inovacionog procesa javlja se između 1960. i 1970. godine. Ona, takođe, ima linearni tok, ali obrnut od toka prve generacije inovacionog procesa, odnosno: investiranje i razvoj marketinških ideja → transformacija marketinške ideje u proizvodnu inovaciju → transformacija proizvodne inovacije u proizvod/uslugu (komercijalizacija inovacije). To je vreme kada preduzeća prelaze sa proizvodne na tržišnu orijentaciju, jer jača konkurencija i kupci postaju zahtevniji. Zbog toga marketing inovacije određuju vrstu tehnoloških inovacija.

Period između 1970. i 1980. godine je period stagflacije (rasta inflacije i stagniranja ili pada tražnje). Znatna rast cene nafte u ovoj deceniji upozorava (preko tzv. naftnih šokova) da su resursi ograničeni i da ih treba racionalno koristiti. Prvi put se ističe značaj dematerijalizacije, odnosno zahtev da sa što manje resursa treba proizvesti što više proizvoda/usluga, a to se može postići samo preko ekonomičnih tehnologija. Na drugoj strani, predimenzionirani kapaciteti u nekim biznisima dovode do viška zaposlenih, koji se otpuštaju, pa ukupna kupovna moć potrošača pada. Pad kupovne moći i rast zahtevnosti potrošača zahtevaju novu inovacionu paradigmu koja će se bazirati i na tehnologiji, i na tržištu. Tako nastaje *treća generacija inovacionog procesa - tržišno-tehnološka generacija*.

Period između 1980. i 1990. godine predstavlja deceniju ekonomske ekspanzije [4]. Ekspanzija podrazumeva obimniju i raznovrsniju ponudu, ali i obimniju i raznovrsniju tražnju. Takve zahteve ne može da zadovolji samo jedna kompanija, pa dolazi do povezivanja kompanija u okviru lanca snabdevanja - između dobavljača, proizvođača i kupaca. Na taj način se obezbeđuje pul potrebnih resursa (ljudskih, materijalnih, finansijskih i relacionih). Prvi put istraživanje i razvoj prestaju da budu privilegija samo velikih kompanija, jer mala i srednja preduzeća počinju da se povezuju radi povećanja svojih inovacionih kapaciteta. Zato je ovo *generacija integrisanog inovacionog procesa*: integrisanih faza inovacionog procesa, integrisanih resursa potrebnih za inovacioni proces i integrisanja aktera u lanca snabdevanja.

Peta generacija inovacionog procesa počinje posle 1990. godine i predstavlja umrežavanje resursa i aktera u inovacionom procesu ne samo u lancu snabdevanja, već i između različitih lanaca snabdevanja. Akteri-partneri su sve vrste preduzeća (mala, srednja i velika) i sa različitih lokacija (globalna integracija). Reč je, dakle, o potpuno otvorenom modelu inovacija, jer su kompanije i ceo lanac snabdevanja otvoreni i za "dolazeće", i za "odlazeće" inovacije. "Dolazeće" inovacije nisu proizvod konkretnog preduzeća, već se kupuju na eksternom tržištu ili dolaze od partnera u lancu snabdevanja. "Odlazeće" inovacije su proizvod preduzeća koji se prodaje na eksternom tržištu, unosi u partnerstvo kao resurs ili ustupa partnerima uz učešće u ostvarenom prinosu koji donose.

Nadica Figar je redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Nišu. Oblasti interesovanja su: Upravljanje resursima preduzeća, Preduzetništvo i Poslovna etika. Objavila je oko 150 stručnih i naučnih radova i sledeće udžbenike i monografije: Upravljanje resursima preduzeća, Upravljanje menadžerima, Osnovi menadžmenta, Preduzetništvo, Društvena odgovornost preduzeća, Troškovi preduzeća i Troškovi preduzeća - savremena teorija i praksa.

3. OTVORENI MODEL INOVACIJA KAO INTEGRISANI MODEL

Otvoreni model inovacija omogućava da inovacije kontinuirano teku kroz kompaniju ili kroz ceo lanac snabdevanja i to i kao "dolazeće", i kao "odlazeće". Na taj način su sve faze inovacionog procesa međusobno usklađene, odnosno ni jedna od njih ne predstavlja "usko grlo" [5]. Ali, to ne znači da jedna kompanija može i mora biti resursno sposobna da realizuje u život sve faze. Nekada postoje ideje, ali se ne mogu transformisati u inovaciju; nekada postoji inovacija, ali se ne može komercijalizovati. Inovacioni proces je potpun i najprofitabilniji ukoliko su ove faze integrisane. Studije slučaja koje slede pokazuju kako se to realizuje u praksi.

Globalna kompanija *IBM* je, na primer, imala bogat portfolio ideja, koje su bile rezultat rada njenog R&D, ali mnoge od njih nikada nisu transformisane u inovaciju, niti komercijalizovane. Zbog toga je 2006. godine odlučila da pokuša da iskoristi taj vredan pul resursa preko projekta "Inovacioni naboj". Pozvala je svoje zaposlene, partnere, kupce i eksterne istraživače da učestvuju preko on-line brejnstorming sesije u rešavanju problema komercijalizacije iznetih ideja. Brejnstorming sesija je trajala 72 sata, a onda je određen tim *IBM*-ovih menadžera koji će odabrati obećavajuće ideje. Odabrane obećavajuće ideje su izložene na "doradu" još 72 sata. Rezultat je bio: u toku naredne godine javila se jedna velika kompanija koja je zainteresovana da investira u 10 biznis oblasti identifikovanih preko projekta "Inovacioni naboj" [6].

Kompanija *Element Six* je poznat proizvođač super-materijala od dijamanta, koji se koriste za industrijsku primenu. Imala je jake ključne kompetencije za proizvodnju jednog proizvoda koji bi mogao da se koristi za proizvodnju ozona u vodi i to uz nisku cenu koštanja. Međutim, nije imala kompetencije za dizajniranje i distribuciju tog proizvoda. Zato je osnovala kompaniju-kćer, *Electrolytic Ozone*, na koju je prenela komercijalizaciju inovacije, a kompanija-kćer je postala veliki i ključni kupac za dijamantske podmetače koje proizvodi roditeljska kompanija [7]. Ovo je dobar primer prvo specijalizacije kompetencija, a zatim njihovog integrisanja u celinu (dizajniranje proizvoda, proizvodnja i distribucija).

Kompanija *Unilever*, proizvođač potrošnih dobara i sredstava za zdravstvenu zaštitu, "provejava" svoje ideje i ukoliko su neprofitabilne za nju ustupa ih na komercijalizaciju eksternim investitorima. Na taj način od "odlazećih" ideja/inovacija ostvaruje prihod i širi krug poslovnih partnera [7].

Interesantnu politiku integrisanja ima kompanija *Philips*. Ona je 2004. godine pozvala zainteresovane kompanije da sa njima deli svoje istraživačke kapacitete. Ponudu je prihvatilo 15 kompanija, među kojima i *IBM*. Zajedničko održavanje ovih kapaciteta dovodi do niskih rashoda održavanja za kompanije zakupce, a *Philips* ostvaruje rentu od izdavanja u zakup. Vlada Holandije *Philips*-u pruža finansijsku podršku za takav model korišćenja istraživačkih kapaciteta [4].

Kompanija *Procter&Gamble* ima u svom sastavu posebnu organizacionu jedinicu *Your Encore* preko koje angažuje oko 800 penzionisanih naučnika i inženjera u inovacionom procesu, a koji su radili u 150 kompanija širom sveta [1]. Na taj način obezbeđuje iskusne inventore i inovatore u čije osposobljavanje nije ulagala, a istovremeno potvrđuje da se inventori i inovatori ne mogu "penzionisati".

IBM, *Toshiba* i *Samsung* su izgradili zajedničku laboratoriju za generisanje ideja, uz uslov da svaka kompanija ustupi drugima svoja prava intelektualne svojine. Pul generisanih ideja je daleko veći posle sklapanja partnerstva [4].

4. ZAKLJUČAK

Inovacije su oduvek predstavljale najvredniji resurs kompanije. Kako zahtevi potrošača postaju sve raznovrsniji i sofisticiraniji, to jedna kompanija često nema dovoljno resursa za kontinuirano inoviranje. Zato stupaju u partnerstva u kojima inovacioni proces dele na faze, a onda se pojedine faze dodeljuju najkompetentnijim članicama. Oblici partnerstva mogu biti raznovrsni, a određuju ih konkretne okolnosti. Navedeni primeri pokazuju da matična kompanija može ustupati pojedine faze inovacionog procesa kompanijama-kćerima, da se neprofitabilne ideje i inovacije mogu prodavati investitorima za koje su profitabilni, da se mogu graditi zajednički istraživački kapaciteti, da se istraživački prostor i istraživači mogu uzimati u zakup, da se mogu angažovati penzioneri (naučnici i inženjeri) iz celog sveta i dr. Inovacioni proces, dakle, mora biti otvoren za sve opcije koje omogućavaju njegovo "zatvaranje", odnosno integrisanje faze generisanja ideja, faze transformisanja ideja u inovaciju i faze komercijalizacije inovacija. Otvoreni model inovacija je takav integrisani model, jer se zasniva na neprestanom toku "dolazećih" i "odlazećih" inovacija.

LITERATURA

- [1] Figar, N. (2015) *Preduzetništvo*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
- [2] Whelan, E., Parise, S., de Valk, J. and Albers, R. (2011) Creating Employee Networks That Deliver Open Innovation, *MIT Sloan Management Review*, Fall, pp. 37-44.
- [3] Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2002) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Chichester: Wiley.
- [4] King, A., Lakhani, K. (2013) Using Open Innovation to Identify the Best Idea, *MIT Sloan Management Review*, Fall, pp. 41-48.
- [5] Berglund, A. (2007) *Assesing the Innovation Process of MSEs*, Lulea University of Technology - Department of Business Administration of Social Sciences.
- [6] McCormack, A., Murray, F., Wagner, E. (2013) Spurring Innovation Through Competitions, *MIT Sloan Management Review*, Fall, pp. 25-32.
- [7] Chesbrough, H., Garman, A. (2009) How Open Innovation Can Help You Cope in Line Times, *Harvard Business Review*, December, pp. 68-76.

MODEL ODGOVORA REPUBLIKE SRBIJE NA MIGRANTSKU KRIZU

MODEL OF ANSWER OF THE REPUBLIC OF SERBIA ON MIGRANT CRISIS

Nenad Kovačević²²¹

Mitar Kovač²²²

Sadržaj: „Seoba naroda“, kako vodeći geopolitičari nazivaju migracije stanovništva pojedinih zemalja severne Afrike i Bliskog istoka izazvala je jednu od najvećih kriza savremene Evrope, a posebno najveće i najbogatije konfederalne državne tvorevine današnjice-Evropske Unije. U radu je objašnjen uticaj migrantske krize na nacionalnu bezbednost Republike Srbije i zemalja u okruženju, kao i model odgovora delova sistema nacionalne bezbednosti Republike Srbije na migrantsku krizu.

Ključne reči: migrantska kriza, nacionalna bezbednost Republike Srbije

Abstract: „Movement of people” as a leading geopolitician called migration of the population of some countries of North Africa and the Middle East has caused one of the biggest crises of modern Europe, and especially the largest and richest creations of today confederal state-of the European Union. The paper explains the impact of the crisis on migrant national security of the Republic of Serbia and neighboring countries, as well as the model answers of parts of the national security of the Republic of Serbia on the migrant crisis.

Key words: migrant crisis, national security of the Republic of Serbia

1. UVOD

Kada se jedan društveni anonimus, ulični prodavac Muhamed Buazizi, spalio ispred gradske skupštine u tuniskom gradu Sidi Buzidu (17.12.2010. godine), niko nije mogao ni pretpostaviti da će njegov protest, odnosno njegova žrtva, zapravo predstavljati neposredni povod za niz političkih protesta koji će rezultovati smenama vlasti u nekoliko severnoafričkih zemalja, odnosno početak fenomena „arapskog proleća“. Posledice ovog fenomena su višestruke i u različitim sferama života (političkoj, sociološkoj, bezbednosnoj, ekonomskoj) veoma uticajne i vidljive.

Međutim, kao direktna posledica „arapskog proleća“ u pogledu bezbednosti, je pokretanje višemilionskog talasa izbeglica ka zemljama zapadne Evrope, koji će dovesti do migrantske krize, odnosno do različitih refleksija po bezbednost zemalja zapadne Evrope (krajnji cilj izbeglica), ali i tranzitnih zemalja (zemlje kroz koje su izbeglice morale da prođu do svog cilja). Naime, pokazalo se da su kolone izbeglica epicentar organizovanog kriminala, sukoba, terorizma i društvenih i političkih potresa za zemlje kroz koje su morale na svom putu da prođu. Takođe, u velikom broju ovih zemalja izbeglice su doživljene kao pretnja ekonomiji, društvenoj stabilnosti i sistemu zdravstvene zaštite što dalje implicira ka narastanju neprijateljstva lokalnog stanovništva, odnosno porastu ksenofobije, rasizma i jačanju desničarskih pokreta. Shodno

²²¹ Vojna akademija/Univerzitet odbrane, Pavla JurišićaŠturma br. 33d

²²² Vojna akademija/Univerzitet odbrane, Pavla JurišićaŠturma br. 33d

tome, mnogi domaći (Z. Dragišić, D. Simeunović, R. Milašinović), ali i strani teoretičari bezbednosti (B. Tamagno, E. Collet, D. Robinson), s punim pravom smatraju migracije, odnosno „migrantsku krizu“, kao najznačajniju ili najkrupniju posledicu „arapskog proleća“.

Rad se sastoji iz dva dela koja daju jedinstvenu sliku fenomena migrantske krize i njenih posledica po nacionalnu bezbednost Republike Srbije. U prvom delu težište je dato na objašnjenju migrantske krize kao pretnje i/ili izvora pretnji po nacionalnu bezbednost Republike Srbije i zemalja u okruženju. Predlog modela odgovora delova sistema nacionalne bezbednosti Republike Srbije na migrantsku krizu je dat u drugom delu rada.

Nenad Kovačević, kapetan Vojske Srbije na službi u Vojnoj akademiji Ministarstva odbrane;

Diplomirani menadžer-master terorizma, organizovanog kriminala i bezbednosti.

Specijalista zaštite životne sredine.

Student doktorskih akademskih studija na Univerzitetu odbrane.

2. MIGRANTSKA KRIZA I NACIONALNA BEZBEDNOST REPUBLIKE SRBIJE

Migracije, pogotovo one neregularne, imaju ogromne bezbednosne reperkusije. Između četiri i pet miliona migranata svake godine uđe u neku tuđu državu, a pri tom broj nelegalnih prelazaka granice varira između 30% i 50%. One sa sobom neminovno donose i povećanje opasnosti po domaće stanovništvo od zaraznih bolesti, kriminala i terorizma. Za zemlju domaćina one mogu usled prevelikog priliva jeftine radne snage i neočekivano velikih socijalnih davanja predstavljati i izvor destabilizacije njene ekonomske sigurnosti. Krijumčarenje migranata i trgovina ljudima postaju masovno krivično delo u zemljama takozvane prve migrantske destinacije, a ujedno i izvor ogromnih nelegalnih i neoporezivih prihoda. [1]

Pitanje prihvata migranata i izbeglica dovodi do tenzija i podela ne samo na nivou međunarodne zajednice, već i unutar same EU. Na sastanku u Pragu, septembra 2015. godine predstavnici takozvanog „istočnog bloka“ EU koji čine: Mađarska, Češka, Slovačka i Poljska, odbile su plan Evropske komisije o „preraspodeli po kvotama“, oko 160.000 migranata i izbeglica u ovim zemljama. Velika Britanija je pristala da pomogne oko razmeštaja 20.000 migranata, ali u kampovima u Jordanu, Libanu i Turskoj. Francuska je prihvatila plan da primi 24.000 migranata za period od 2 godine. Decembra 2015. godine, Vlada SR Nemačke je objavila podatak da je primila 1.000.000 zahteva za azil. Mere koje su pojedine članice EU tokom 2015. i 2016. godine preduzele na uspostavljanju kontrole svojih granica, prema navodima predsednika Evropske komisije mogle bi dovesti do ugrožavanja Šengenskog sporazuma, odnosno slobode kretanja robe i ljudi bez kontrole u državama Šengenske zone. [2]

Nije li anomalija to što zidove na svojim granicama podižu zemlje poput Mađarske, Hrvatske i Slovenije, u kojima izbeglice uopšte ne nameravaju da ostanu već samo teže da kroz njih što pre prođu. Istorijaska je anomalija što su zahtev EU da prihvate po kvotama jedan deo izbeglica odbile zemlje poput Mađarske, Slovačke, Češke i Poljske iz kojih su svojevremeno mnogi birali put izbeglištva, kao i to što zemlje koje odbijaju da prime izbeglice time pokazuju da imaju jednostran odnos sa EU – hoće samo korist od nje, bez namere da odgovore solidarnošću na njene potrebe kada je ona kao zajednica u problemu. Time pokazuju da smatraju da članstvo u EU nije povezano sa imanjem izvesnih odgovornosti. [1]

Migrantska kriza podelila je javno mnjenje Evrope. Naime, jedan deo javnosti migrante doživljava kao opasnost imajući u vidu da se migracije tumače kao razaranje evropskog kulturnog identiteta putem planskih migracija islamskog stanovništva radi dalje islamizacije

Evrope. Takođe, stavovi ovog dela javnosti zasnovani su i na strahu od povećanja rizika i pretnji od terorističkih napada, kao i na povećanju broja kriminalnih radnji i drugih oblika nasilja od strane migranata. Poslednji teroristički napadi u: Briselu, Nici, Berlinu, Parizu i Minhenu samo su rasplamsali ove strahove.

*Redovni profesor dr **Mitar Kovač**, general-major u penziji, u zvanju od 2006. godine. Načelnik Uprave za razvoj i modernizaciju Generalštaba Vojske Srbije (2010.-2013.) i Načelnik uprave za strategijsko planiranje Ministarstva odbrane (2004.-2010. i 2013.-2014.). U penziji od 22.12.2014.*

Postojeći talas migranata iz konfliktnih područja je u određenoj meri uticao na jačanje stranaka (ekstremne) desnice širom Evrope, jer su lideri ovih stranaka videli migrantsku krizu kao priliku da izvuku korist za sebe, igrajući na kartu ugroženog identiteta (posebno se ističu slučajevi u Poljskoj, Austriji i Francuskoj). Stranke centra su pristupile ovoj krizi kao da je u pitanju prirodna katastrofa, verujući da će proći i ne razrađujući strategiju integrisanja preko milion ljudi koji se trenutno nalaze u EU. Ovo je povećalo pritisak na zemlje jugoistočne Evrope, čiji građani ilegalno žive u EU. Osim što moraju da nastave da zbrinjavaju, i kako mnogi pretpostavljaju, da izdržavaju hiljade ljudi „zaglavljenih“ na Zapadnobalkanskoj ruti (oko 2.000 samo u RS), ove zemlje se suočavaju sa ubrzanim povratkom hiljada sopstvenih građana koji su ekonomski migranti. Nehumano postupanje prema migrantima, sprovođenje politike odbijanja, diskriminacija, netolerancija, ksenofobija, mržnja i rasno motivisani napadi u tranzitnim zemljama i zemljama njihove krajnje destinacije čini ih „lakim metama“ za vrbovanje od strane radikalnih islamista.

Nasuprot ovim shvatanja, veći deo EU i država Evrope pokazuje empatiju i humanizam prema migrantima, nastojeći da im pruži pomoć i utočište. Sukobi u Libiji, Siriji i Iraku, manjak bezbednosti i brojne slabosti država u regionu Bliskog istoka i severa Afrike pogoduju stvaranju paravojnih formacija, pobunjeničkih i terorističkih organizacija, pa čak i kvazidržava (Država islamskog kalifata), čineći ovaj region vrlo nestabilnim i nesigurnim za lokalno stanovništvo, koje nastoji da pobegne iz ratom zahvaćenih područja. Potraga migranata za sigurnim okruženjem može imati uticaj na bezbednost država koje su njihova krajnja destinacija. Međutim, ugrožene su i države preko čije teritorije ova lica treba da pređu do svog konačnog odredišta. U tom pogledu migrantska kriza je dovela do značajnog porasta: netolerancije, ekstremizma i nasilja u Evropi, porasta broja kriminalnih aktivnosti i struktura, ali i socijalnog nezadovoljstva.

Jedan od aspekta ugrožavanja nacionalne bezbednosti Republike Srbije odnosi se na društvenu dezorganizaciju u kritičnim područjima, prekid saobraćaja, blokadu graničnih prelaza, narušavanje javnog reda i mira u većem obimu, sukobe policije i migranata. Različite kriminalne aktivnosti, takođe, mogu se dovesti u vezu sa izbegličkom krizom. Ključni problem je krijumčarenje ljudima. Ilegalni prelasci preko državne granice predstavljaju povredu državnog suvereniteta, jer dovode u pitanje sposobnost države da uspostave kontrolu nad svojom teritorijom. Pored krijumčarenja ljudi, moguće su zloupotrebe lažnog identiteta i šverca: droge, oružja i kulturnih dobara iz zemalja koje su zahvaćene oružanim sukobom poput Sirije, trgovina ljudima i druge kriminalne aktivnosti. [3]

Migrantska kriza predstavlja i ekonomsku pretnju nacionalnoj bezbednosti Republike Srbije. Migranti mogu biti uzrok ekonomskih teškoća i svakako da predstavljaju teret budžetu zemlje prihvata, da utiču na snižavanje cene rada u ionako ekonomski nestabilnom okruženju. Evidentno je da siromašne i zemlje u tranziciji (poput Republike Srbije), nemaju dovoljno ekonomskih kapaciteta, kao ni raspoložive i namenske infrastrukture da budu utočište

desetinama hiljada migranata, jer to predstavlja latentnu opasnost po njihov pravno-politički poredak.

S obzirom na materijalni status migranata (uglavnom finansijski obezbeđeni), kao i da je deo migranata direktno učestvovao u ratnim dejstvima i da je obučen za izvršenje borbenih dejstava u ruralnim i urbanim sredinama, postoji realna mogućnost izvođenja pojedinačnih terorističkih akcija po objektima i metama visoke vrednosti u cilju izazivanja straha i panike kod stanovništva. U slučaju realizacije efekat ugrožavanja bezbednosti bi bio na visokom nivou. [3]

Na osnovu svega iznetog možemo zaključiti da migrantska kriza predstavlja pretnju po nacionalnu bezbednost Republike Srbije. Posebno zabrinjavaju pretpostavke obaveštajno-bezbednosnih organa vodećih zemalja EU u pogledu trajanja krize - predviđa se trajanje u dva perioda: (1) *od marta do novembra 2016. godine*; i (2) *od marta do novembra 2017. godine*, gde se očekuje ukupan priliv od oko **3.000.000** migranata u Evropu, a Republika Srbija bi trebala i dalje biti tranzitna zemlja. Ovde se susrećemo sa specifičnim slučajem da jedna pretnja po bezbednost države, zapravo predstavlja izvor drugih pretnji (koje su definisane u strategijsko-doktrinarnim dokumentima), odnosno da se jedna pretnja prelijeva u druge. Shodno tome, možemo identifikovati pretnje po nacionalnu bezbednost Republike Srbije čiji je izvor migrantska kriza, kao i njihov intenzitet ispoljavanja, prikaz u Tabeli 1.

Red. broj	Naziv pretnje	Intenzitet pretnje
1.	Organizovani kriminal, pljačke, socijalni nemiri i ispoljavanje nezadovoljstva prema organima lokalne vlasti i pojedinačni incidenti	VISOK
2.	Ilegalne migracije i narušavanje državnih granica	SREDNJI
3.	Trgovina ljudima	VISOK
4.	Sporovi sa susednim zemljama	VISOK
5.	„Uvoz“ terorizma	SREDNJI
6.	Nelegalna trgovina oružjem	SREDNJI
7.	Narko trafficking	SREDNJI
8.	Šverc materijalnih i kulturnih dobara	VISOK
9.	Problemi ekonomskog razvoja	SREDNJI
10.	Ekonomska pretnja nacionalnoj bezbednosti	SREDNJI
11.	Ugrožavanje slobodne trgovine i protoka roba između zemalja u okruženju i blokada saobraćaja	SREDNJI
12.	Zatvaranje granica prema Republici Srbiji	VISOK
13.	Ugrožavanje životne sredine	SREDNJI
14.	Opasnosti povezane sa pojavljivanjem i širenjem infektivnih i retkih bolesti	SREDNJI

Tabela 1: Pretnje po bezbednost Republike Srbije nastale iz migrantske krize

3. MODEL ODGOVORA NA MIGRANTSKU KRIZU

U ovom delu rada dat je jedan model odgovora delova sistema nacionalne bezbednosti Republike Srbije na migrantsku krizu. Cilj odgovora bi bio efikasno upravljanje migrantskom krizom kroz uspostavljanje bezbednosnih, finansijskih, društvenih i humanitarnih mehanizama i procedura za sveobuhvatnu i efikasnu analizu, praćenje, predviđanje i upravljanje migrantskom krizom, uz obezbeđenje stabilnog stanja bezbednosti na teritoriji Republike Srbije i poštovanje i primenu međunarodnih i nacionalnih pravnih normi i standarda, u saradnji sa susednim zemljama, EU i drugim relevantnim međunarodnim činiocima i organizacijama. Ovo je moguće postići kroz definisanje i realizaciju konkretnih zadataka koji se odnose na određene elemente sistema nacionalne bezbednosti Republike Srbije.

Jako je bitno sinhronizovano, potpuno i pravovremeno izvršavanje zadatka, u cilju ostvarenja: *vojno-bezbednosnih, političkih, pravnih i diplomatskih*, kao i *socio-humanitarnih aktivnosti*. Za potrebe ovog rada posebno ćemo razmatrati vojno-bezbednosne aktivnosti, odnosno zadatke i subjekte koji ih realizuju. Pregled zadataka vojno-bezbednosnih aktivnosti i subjekti realizacije su prikazani u Tabeli 2.

Subjekat	Zadaci
<i>Obaveštajno-bezbednosni sistem</i>	Obezbediti neprekidnost prikupljanja i obrade podataka o prilivu i kretanju migranata, procenjivanje tendencije razvoja krize, stalno ažuriranje bezbednosnih procena na bazi kojih identifikovati izazove i pretnje bezbednosti Republike Srbije.
	Angažovanjem na lokacijama objekata privremenog smeštaja migranata, pravovremeno prikupljati podatke o mogućim nosiocima terorističkih aktivnosti, pojavama organizovanog ekstremističkog delovanja i povezivanja sa radikalnim ekstremističkim organizacijama na teritoriji Repbulike Srbije.
<i>Vojska Srbije</i>	Korišćenjem postojećih kapaciteta i osloncem na kapacitete teritorije, pružiti podršku civilnim vlastima u suprotstavljanju pretnji bezbednosti, težišno terorizmu i organizovanom kriminalu, kao i pomoć u slučaju prirodnih nepogoda i tehničko-tehnoloških i drugih nesreća.
	Jedinice Vojske Srbije (ne samo jedinice Vojne policije), angažovati na obezbeđenju državne granice i u primeni protivterorističkih mera, u skladu sa zahtevom ministarstva unutrašnjih poslova.
	Preko nadležnih institucija i organa u Ministarstvu odbrane nastaviti učešće u grupi „Helbrok” borbenih snaga EU i nastaviti saradnju sa Frontex-om. [4]
<i>Policija</i>	Obezbediti objekte u kojima su privremeno smešteni migranti i sprečiti unutrašnje organizovanje ekstremističkih grupa, unutar pojedinačnih lokacija smeštaja.
	Identifikovati moguće nosioce terorističkih aktivnosti, preduprediti pokušaje njihovog naoružavanja, eventualno delovanje terorista i njihovo povezivanje sa radikalnim islamistima na teritoriji Republike Srbije.
	Ostvariti efikasnu kontrolu državnih granica, posebno granice prema BJR Makedoniji, Hrvatskoj, Bugarskoj i Mađarskoj. Stalnim policijskim merama, neprekidno suzbijati organizovani kriminal, manifestovan kroz šverc migranata, oružja, kao i ostale kriminalne aktivnosti u obliku pljački, nemira, nasilnih nezadovoljstava, sukoba sa lokalnim stanovništvom i pojedinačne incidente usmerene prema organima lokalne samouprave i organa državne vlasti.

	Permanentnim policijskim merama na celokupnoj teritoriji Republike Srbije, a posebno u sredinama u kojima su smeštene pojedine grupe migranata, onemogućiti organizovano nasilno delovanje regionalnih i desničarskih pokreta i organizacija koji deluju na teritoriji Republike Srbije i osigurati bezbednost migranata na lokacijama smeštaja.
	Ostvariti potpunu koordinaciju sa nadležnim službama u Ministarstvu odbrane i Vojskom Srbije u cilju preduzimanja pravovremenih antiterorističkih mera i razmene podataka, posebno u pogledu kontrole državne granice.
	Nastaviti i unaprediti saradnju sa: Europol-om, Frontex-om, Crvenim krstom, Centrom za ljudska prava i Komesarijatom za izbeglice i migrante.

Tabela 2: Nosioi i zadaci realizacije vojno-bezbednosnih aktivnosti

ZAKLJUČAK

Na osnovu procena visokih zvaničnika iz obaveštajno-bezbednosnih struktura vodećih zemalja EU u periodu mart-novembar 2017. godine očekuje nas novi talas migranata. Ako se prate trendovi migracija za period od 2014. do 2016. godina prema godišnjim dobima, uočljivo je da se fluktuacija migranta pojačava dolaskom proleća, kulminacija nastaje krajem leta, a period stagnacije krajem jeseni i početkom zime. Shodno tome, tvrdnja zvaničnika iz EU je sasvim opravdana, odnosno u narednom periodu Republici Srbiji preti opasnost da postane „zemlja izbeglica i migranata“. U cilju što efikasnijeg i efektivnijeg funkcionisanja sistema nacionalne bezbednosti Republike Srbije, odnosno preventivnog delovanja u pogledu migrantske krize kao pretnje i/ili izvora drugih pretnji bezbednosti Republike Srbije neophodno je izvršiti unapređenje i poboljšanje stanja delova sistema nacionalne bezbednosti Republike Srbije. To se prevashodno odnosi na sistem odbrane, odnosu na Vojsku Srbije kao glavnu snagu sistema odbrane, i na snage Ministarstva unutrašnjih poslova. Povećanje kapaciteta navedenih delova sistema nacionalne bezbednosti moguće je ostvariti i kroz podršku ključnih međunarodnih organizacija (OEBS, EU, UN) u okviru međunarodne saradnje, kao i kroz zajedničko angažovanje naših snaga sa policijskim i drugim snagama zemalja u okruženju i zemalja EU (Europol, Frontex, borbne grupe snaga EU).

U radu je dat jedan od mogućih modela odgovora Republike Srbije na migrantsku krizu sa težištem na realizaciji zadatka iz domena ostvarenja vojno-bezbednosnih aktivnosti, ali i sa predlogom unapređenja stanja u sistemu nacionalne bezbednosti Republike Srbije.

LITERATURA

- [1] Simeunović, D., (2015) *Migracije kao uzrok političkih anomalija u Evropi*, Iregularne migracije, Vršac, 01.-02.12., uvodno predavanje
- [2] Tamagno, B., (2016) *People in motion-the Euopian migration crisis*, Busidate, 24/2, pp. 4.-5.
- [3] Grupa autora, (2016) *Strategijsko predviđanje i izrada scenarija razvoja migrantske krize u stratejskom planiranju i rešavanju krize*, studija slučaja, Katedra strategije/Škola nacionalne odbrane/Vojna akademija
- [4] http://www.vs.rs/index.php?news_article=ec4a7152-a5a4-11e6-9eee-001a649ddcfe
preuzeto: 17.11.2016. godine

ОРГАНИЗИРАНОСТА И ФУНКЦИОНИРАЊЕТО НА ОДДЕЛИТЕ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

ORGANIZATION AND OPERATION OF SECTIONS OF HUMAN RESOURCES IN THE PUBLIC SECTOR IN THE REPUBLIC OF MACEDONIA

Невенка Василевска²²³
Драган Груевски²²⁴

Апстракт: Областа на управување со човечките ресурси е актуелна тема во последниве години. Фактот за постоење на обидите за директно пресликување на концептот на менаџментот со човечки ресурси од организациите од приватниот во организациите во јавниот сектор не уверува на донесените заложби од страна на највисоките државни власти во Република Македонија. Последната имплементација на Уредбата на Владата за воведување на концептот на МЧР во сите органи и тела од администрацијата е воведена во 2007 година, што значи дека поминал доволно долг период. Овој труд цели кон утврдување на состојбата на поставеност и функционирање на секторот за управување со човечки ресурси.

Клучни зборови: управување со човечки ресурси, јавен сектор, оддели за управување со човечки ресурси

Abstract: The area of human resources management has been a common topic recently. The fact for the existence of the attempts of direct replication of the concept of human resources management from the organizations of the private sector in the organizations of the public sector, assures us of the commitments by the highest state authorities in the Republic of Macedonia. The final implementation of the Decree of the Government for introducing the concept of human resources management in all bodies of administration was introduced in 2007, which means that it has been long enough. This thesis aims to establish the state of placement and operation of the sector for human resources management.

Keywords: human resource management,, public sector, departments of human resources management

1. ВОВЕД

Успешното остварување на секоја дејност претпоставува бројни предуслови. Од особено значење е човечкиот потенцијал (капиталот, ресурсите) како основни претпоставки. Се подразбира дека материјалните ресурси се важни, но поважни од нив се луѓето кои ги создаваат.

²²³ Универзитет “Св. Климент Охридски” – Битола, Факултет за информатички и комуникациски технологии, адреса; НикоFUNDALE 21 Битола

²²⁴ Универзитет “Св. Климент Охридски” – Битола, Факултет за информатички и комуникациски технологии,

Највредниот потенцијал кој го поседува една организација се луѓето, човечкиот потенцијал. „Менаџментот со човечки ресурси е одговорен и за односот на организацијата кон своите вработени: за вработувањата, за ефикасноста во извршувањето на работните задачи, за наградувањето и валоризирањето на нивниот труд, извршените задачи и превземените одговорности, за решавање на тековните проблеми, за квалитет на работните односи, за решавање на конфликтите, за подигање на моралот на вработените, грижа за безбедноста и здравјето на вработените, истражување на човечките ресурси“. (Наумовска, 2008, стр.11). На ваквите погледи се темели менаџментот на човечки ресурси во практиката на современите менаџери и организации. Ова не се однесува на ново стручно подрачје, туку на важноста на квалитетот и неговата сериозност. После неколку децении интензивен развој, денес за управувањето со човечкиот потенцијал се зборува како за научна дисциплина.

Сознанијата за менаџментот на човечкиот потенцијал се почесто ги користат сите дејности. Ни јавната администрација во тоа не може да биде исклучок. Управувањето со човечките ресурси во јавната администрација се смета за еден од клучните фактори за успешно работење на административните и јавните установи. Фундаменталната цел на стратешкиот менаџмент на човечки ресурси во јавниот сектор е креирање на капацитети за постигнување одржливи и ефикасни институции преку квалификувани, посветени и добро мотивирани човечки ресурси. Претпоставката која е основна на одделите за менаџирање со човечките ресурси во јавниот сектор е дека човечкиот капитал е главен ресурс на секоја институција и следствено ефикасноста и перформансите на институциите во јавниот сектор зависат од истиот. Току поради тоа, управувањето со човечките ресурси во јавниот сектор треба да резултира во јакнење на капацитетите и

Невенка Василевска

Родена на 19.10.1989 година во Битола, Македонија. Во 2011 ги заврши додипломските студии по менаџмент на информатички системи на Факултетот за администрација и менаџмент на информатички системи – Битола и се стекна со титулата дипломиран менаџер-инженер по информациски системи. Истата година последователно ги започна постдипломските научни студии по администрирање со јавни политики и ги заврши сите предвидени испити во студиската програма во најбрз можен рок.



Има посетувано и завршено неколку курсеви: основи на компјутерска техника, курс по германски јазик, обука за подготовка за вработување и работа, обука за нови медиуми и интернет активизам.

Во текот на студиите, но и надвор од нив има учествувано во повеќе тимски проекти и има изработено повеќе самостојни трудови и истражувачки проекти од различни области. Дел од нив се: „Пензиско и инвалидско осигурување“, „Маркетинг на претприемачкиот бизнис“, „Менаџмент на човечки ресурси во јавната администрација“, „институционализам (идеализам) како пристап во меѓународните односи“, „Решавање на конфликтни ситуации во претпријатието“, „Упатства за вработување и селекција“.

Активно го користи англискиот, германскиот, српскиот и хрватскиот јазик, кои ги владее флуентно.

Во однос на личните карактеристики и способности, може да се истакнат: амбициозност, способност за тимска работа, лидерство, комуникативност, организираност.

подобрување на ефикасноста на институциите, преку обезбедување, развој, активирање и одржување на човечките ресурси.

2. ТЕОРИСКО - МЕТОДОЛОШКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Поимот „менаџмент на човечките ресурси“ се почесто се употребува во последните десет до петнаесет години. Пред тоа, во областа на своето делување беше попознат како „управување со кадарот“. Но, промената на името не беше само фразеолошка промена, односно фокусирањето не беше врз односот на различните практики на вработување на целокупната организациска изведба или на систематските односи меѓу таквите практики, туку управувањето со персоналот во голема мера се однесуваше повеќе на функциите на персоналот во една организација и на техничките аспекти на вработување, оценување, обука и надомест на вработените.

Менаџментот со човечки ресурси (МЧР) претрпувал свои варијации во однос на името во различни временски периоди од историјата. Промената на името, главно се должи на промената на општествените и економските активности во текот на историјата. Имено, тој се разви како одговор на значителниот пораст на конкурентските притисоци на американските организации кои започнаа да се чувствуваат кон крајот на 70тите години на минатиот век, како резултат на глобализацијата, либерализацијата и брзите технолошки промени. (Henderson, 2011, стр.2)

Менаџментот на човечки ресурси се однесува на политиката, праксата и составот на етичката култура на вработените, со цел успешно делување внатре во фирмата. Теоријата и практиката покажуваат дека тоа е еден исклучително ефективен и корисен начин на обединување на човечките ресурси со останатите во организацијата, со цел да се постигнат нејзините цели. А целите силно зависат од луѓето, нивниот ум, знаењето, квалитетот, однесувањето, социјализацијата, авторитетот, задоволството од работата, мотивираноста итн. Менаџментот на човечки ресурси е насочен кон луѓето, нивното мотивирање и задоволство од работата.

Моделот на процесен третман на човечките ресурси ги дефинира процесните компоненти на менаџирањето на човечките ресурси:

- Обезбедување на човечките ресурси;
- Развој на човечките ресурси;
- Активирање на човечките ресурси;
- Одржување на човечките ресурси. (Смилевски, Груевски, Смилевски, 2007, стр.14)

Менаџментот на човечки ресурси е процес кој ги зближува луѓето и организацијата за исполнување на организациските цели. Но во текот на изминатите години, менаџментот со човечки ресурси значително еволуираше и доживеа голема трансформација во однос на формата и функциите. Управуван од голем број на значајни внатрешни сили и сили на надворешната животна средина, концептот на МЧР напредуваше преку функцијата на одржување во она што многумина научници и практичари денес го сметаат како извор на одржлива конкурентска предност за организации кои работат во глобалната економија.

Некои од значајните промени кои најверојатно ќе се случат во иднина во концептот на МЧР се:

- зголемување на нивото на образование;

- технолошки развој;
- менување на составот на работната сила;
- зголемена улога на Владата,
- здравје и безбедност;
- организациски развој;
- нова работна етика;
- развојно планирање;
- подобра оценка и наградни системи;
- нови кадровски политики.

Со организирањето, како менаџерски процес, се формира структура на работни односи во една организација, со што им се овозможува на членовите на таа организација да работат заедно за постигнување на поставените цели и задачи на организацијата. Организирањето значи групирање на луѓето по сектори според видот на активности кои се специфични и неопходни за работата што тие ја изведуваат. (Пановска – Бошкоска, 2008, стр.7)

Административната организација е составена од бројни и разновидни органи и организациони облици, кои вршат управни активности и воспоставуваат меѓусебна комуникација врз основа на однапред утврдени правила и прописи. Административната организација има и свои административни принципи врз кои што работи. Станува збор за принципи на воспоставување организациска структура, односно принципи на формирање на административни органи. Тие меѓусебно не се исклучуваат, туку се надополнуваат.

Организацискиот дизајн е процес на правење на организациски избори од страна на менаџерите што резултира со конструкција во одредена организациска структура. Откако ќе се одредат кои работни задачи на кои работни места припаѓаат, менаџерите се соочуваат со следната организациска одлука: како најдобро да ги групираат работните места според соодветствувањето на потребите на организациската средина, стратегија, технологија и човечки ресурси. Претежно менаџерите се одлучуваат за групирање на работните места во оддели и развивање на функционална структура, но со зголемувањето на организацијата менаџерите се определуваат за секторска структура. (Gareth R. J., J.M. George, 2008)

Во органите на централната власт во Република Македонија се формираат следните организациски единици: сектори, одделенија и проектни единици.

Заради обединување на повеќе меѓусебно поврзани подрачја/функции од надлежност на органот, како и заради организирање, следење и координирање на работите од надлежност на одделенијата во негов состав и унапредување на нивната меѓусебна соработка, се формира сектор. Во состав на еден сектор влегуваат најмалку две одделенија, а со секторот раководи раководител на сектор, кој за својата работа му одговара на секретарот, односно функционерот кој раководи со органот во кој не се именува секретар.

Заради непосредно извршување на: нормативно правни, управување со човечки ресурси, стручно-аналитички, управни, управно-надзорни, информативно-документарни, информативно-комуникациски, оперативни, материјално-финансиски, инвестициски, информатичко-технолошки, стручно-административни, како и други функции, во

органице се формираат одделенија. Одделението се формира доколку за спроведување на определена функција може да се систематизираат најмалку пет работни места, сметајќи го и раководителот на одделението. При тоа, со одделението раководи раководител на одделение, кој за својата работа му одговара на раководителот на секторот.

Заради поедноставување на достапот при остварувањето на правата и интересите на граѓаните, кои се во надлежност на органот, може да се формираат подрачни одделенија надвор од седиштето на органот. Тие се организираат во состав на сектор на седиштето на органот или во секторите организирани на регионален принцип, според надлежностите утврдени со закон, а при тоа не се применуваат бројчани ограничувања како кај одделенијата.²²⁵

Со Уредбата за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа, поголемиот дел од органите на државната служба во нашата земја (централна и локална власт), се обврзани и веќе имаат воспоставено сектори/одделенија за управување со човечките ресурси (ОЧР). Со Уредбата дополнително се потврдува извонредната важност на ваквите одделенија во развојот на административните капацитети, што пак, треба да доведе до изградба на професионална администрација, како услов за зачленување во Европската Унија.

Во периодот 1999-2009 година, управувањето со човечките ресурси забележува позитивен прогрес. Веднаш по донесувањето на Законот за државни службеници во 2000 година и формирањето на Агенцијата за државни службеници, повеќето од органите размислуваат во насока на формирање на организациски облици во состав на секторите за општи работи. Имено, со Уредбата за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа, е поставена законска основа за организациските облици за управување со човечките ресурси.

Драган Груевски

Роден на 06.09.1965

година

во

Крушево. Дипломирал на

Филозофскиот

факултет – Институт

за психологија, при

Универзитетот Св.

Кирил и Методиј во Скопје во 1990

година. Во 2003 година магистрирал на

Институтот за социолошки и

политичко правни истражувања, на

студиумот по Менаџмент на човечки

ресурси, а докторирал во 2006 година на

тема од областа на Деловното

комуницирање. По магистрирањето

посериозно се занимавал со

експертското консултантство, во кој

период водел повеќе менаџерски обуки во

организации од приватниот и јавниот

сектор во Р.Македонија. Академската

кариера ја започнал во 2007 година, кога

се вработил како наставник по група

предмети од менаџментот, на

Факултетот за администрација и

менаџмент на информациски системи

во Битола, при Универзитетот Св.

Климент Охридски во Битола. Неговиот

научен интерес претежно е насочен кон

следниве области: Управување со

човечки ресурси; Организациска теорија

и организациско однесување; Деловно

комуницирање



²²⁵ Уредба за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа, донесена од Владата на РМ, на 29 август 2007

Сепак, во 2005 година, само 9 органи од централната власт имаа формирано одделенија за човечки ресурси во состав на Секторите за општи работи.²²⁶ До тогаш, органите на државната управа, сеуште немаат разбирање за потребата од формирање на вакви организациски единици, така што тие само формално воспоставуваат ОЧР. Во 2007 година, Владата на Република Македонија, на предлог на Агенцијата за државни службеници, донесе нова Уредба за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа, во која експлицитно е утврдена обврска за формирање на организациски облици за управување со човечки ресурси, самостојно, надвор од структурата на секторите, кои одговараат директно пред секретарите на органите на државната служба. Овие организациски облици треба да бидат стандардизирани во сите органи на државната служба и да развиваат добри практики на работење.

Во 2007 година, Владата на Република Македонија, на предлог на Агенцијата за државни службеници, донесе нова Уредба за начелата за внатрешна организација на органите на државната управа, во која експлицитно е утврдена обврска за формирање на организациски облици за управување со човечки ресурси, самостојно, надвор од структурата на секторите, кои одговараат директно пред секретарите на органите на државната служба. Овие организациски облици треба да бидат стандардизирани во сите органи на државната служба и да развиваат добри практики на работење. („Агенција за државни службеници“, 2009)

Во однос на истражувачкиот примерок се работи за 70 случајно избрани вработени во јавната администрација (јавни, државни, локални јавни институции) во неколку општини во југозападна Македонија (Битола, Прилеп, Ресен, Крушево, Демир Хисар, Македонски Брод, Новаци, Могила, Кривогаштани и Долнени).

Во истражувањето се користени три анкетни прашалници: а) за анализа на организационите облици за управување со човечките ресурси, б) за анализа на ставовите на вработените во однос на организационата единица и в) за внатрешните процеси во одделот за управување со човечки ресурси и неговиот развој.

Имајќи ги во предвид целите на истражувањето, од статистичките постапки користен е *t* – **тестот** за значајност на разлики помеѓу аритметички средини кај големи и независни примероци.

Од друга страна кога се во прашање податоците добиени од истражувањето во однос на постоењето на одделите и екипираноста на кадарот во МЧР одделите, мислиме дека е најпогодно е резултатите да ги прикажеме во дијаграми.

3. РЕЗУЛТАТИ И НИВНА АНАЛИЗА

По соодветната обработка на добиените податоци за соодветоста на кадарот во секторите, истите се претставени во табела бр.1 (Прилози) и укажуваат на постоење на статистички безначајна разлика во проценките за соодветен кадар во секторите/одделенијата за управување со човечки ресурси во јавниот сектор (*t* = -2.94). Податокот упатува на заклучокот дека постоењето на соодветен кадар, кој е со развиена свест, доведува до суштинска имплементација на концептот за управување со човечки

²²⁶ „Информација за човечки ресурси во државната управа на РМ“ (ноември 2005 година), Агенција за државни службеници

ресурси во организациите од јавниот сектор во југозападниот регион на Република Македонија и брза професионализација на функциите кои произлегуваат од него.

Од добиените параметри кои се претставени во претходната табела се забележува дека вредноста на пресметаниот скор изнесува **-2.944** и не ги надминува дадените критични вредности на ниво на статистичка значајност **0.05** за **s.s. 80**. Истото упатува на заклучокот дека состојбата со имплементирањето на концептот за управување со човечки ресурси во организациите од јавен сектор во југозападна Македонија е формализиран.

На прашањето „Дали постои сектор/одделение за УЧР во институцијата?“, се дава одговор дали е исполнета законската обврска на Уредбата за организација од 2007 година. Од дијаграмот 1 (Прилози) јасно се гледа дека и по 10 години од донесувањето на Уредбата, таа е спроведена во скоро сите органи, но единствено се прави исклучок кај некои јавни претпријатија, каде главното оправдување е во „немањето средства“. Причините за поголемата исполнетост во општините, е во поголемото внимание кое се посветува во спроведувањето на обврските за исполнување на ОЧР.

Во однос на тоа „Колку работни места се предвидени и пополнати во ОЧР во органот“, Уредбата за начелата не прави исклучок за бројчаното ограничување. Со други зборови, ОЧР може да се формира и само со 2 работни места (раководител и извршител). Поради тоа, бројот на предвидени работни места – Дијаграм 2 (Прилози), во органите на државната служба е различен. Тоа зависи од големината на органот, иако не е занемарлив и фактот за разбирањето на значењето на управувањето со човечките ресурси. При тоа, во просек се предвидуваат 3 работни места, што е неразбирливо и не е во ред, имајќи во вид дека според теоретскиот приказ потребни се најмалку 4 работни места за извршување на функциите на процесот на МЧР.

4. РЕЗИМЕ

Анализата на организациските облици за управување со човечките ресурси, дава основни информации за актуелната состојба на овие сектори/одделенија во органите на државната служба. Воспоставувањето на единиците за управување со човечки ресурси е законска обврска и во таа смисла единствената препорака може да биде – органите на државната служба кои сеуште не ја исполниле својата законска обврска, да го сторат тоа веднаш. Мрежата на ОЧР, во овој контекст може и ќе обезбедува поддршка во насока на пренесување на добрите практики и искуства.

Дополнително, Мрежата на ОЧР, преку развивање на најдобри практички во органите на државната служба, како и воспоставување на стандарди во управувањето со човечките ресурси ќе се насочи кон подигање на свеста на високите раководители/функционерите за потребата од квантитетна и пред се квалитетна кадровска екипираност на ОЧР, за да може да се очекува квалитетно и навремено извршување на работните задачи.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- [1] Гроздановска, В. (2005) *Природата на менаџментот со човечки ресурси*; Скопје.
- [2] *Human Resource Management 10th Edition Chapter 1 Strategic Human Resource Management* (2008); Prentice Hall.
- [3] Смилевски, Ц.; Груевски, Д. ; Смилевски, З. (2011) *Стратегиски менаџмент на човечки ресурси*, БАС, Скопје.

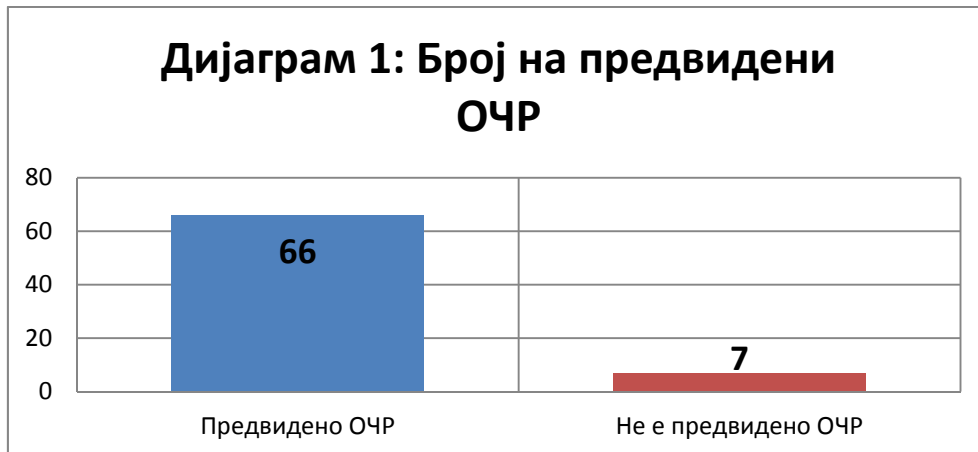
- [4] Bryson J.M. (1995) *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organisations* San Francisco; Jossey – Bass Publishers.
- [5] Агенција за државни службеници (2009), *Анализа на организациските облици за управување со човечките ресурси во органите на државната служба во Република Македонија*; Скопје.
- [6] Метис, Л. Р.; Џексон, Х. Џ. (2010) *Управување со човечки ресурси*, Магор, Скопје.
- [7] Баца, М. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima u tijelima državne uprave pomoću ekspertnih sustava*; Zbornik radova Pravnog fakulteta, Split.
- [8] Marčetić, G. (2007) *Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi*; Društveno veleučilište u Zagrebu, Zagreb.
- [9] Bartle, J. R. & Leuenberger D. (2006) *The Idea of Sustainable Development in Public Administration*; University of Nebraska, Omaha.
- [10] Агенција за државни службеници (2005) *Прирачник за менаџмент на човечки ресурси – за секретари на општини*; УНДП проект, Скопје.
- [11] Yaghoubi, P. A. (2013) *Managing the HR function in Public administration*; IJCRB, Iran.
- [12] Henderson, I. (2011) *People management: personnel management and human resource management*; CIPD, USA.
- [13] Price, A. (2007) *Human Resource Management in a Business Context: Third Edition*; G. Canale & C., Italy.
- [14] Саздовска, С., Чичева, В., Димовска, В., (2008) *Менаџмент со човечки ресурси – прирачник*; Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје.
- [15] *Стандарди за управување со човечки ресурси* (2014), Министерство за информатичко општество и администрација, Скопје.
- [16] *Стандарди за управување со човечки ресурси* (2009), Секретаријат за европски прашања, Агенција за државни службеници и Генерален секретаријат на Владата на Р.М.
- [17] <http://www.whatishumanresource.com/the-historical-background-of-human-resource-management> (пристапено на 30.10.2016).
- [18] http://mk.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%87%D0%BA%D0%B8_%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D0%B8 (пристапено на 30.10.2016).
- [19] <http://www.mn.mk/aktuelno/753> (пристапено на 30.10.2016).
- [20] http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp (пристапено на 30.10.2016).

ПРИЛОЗИ

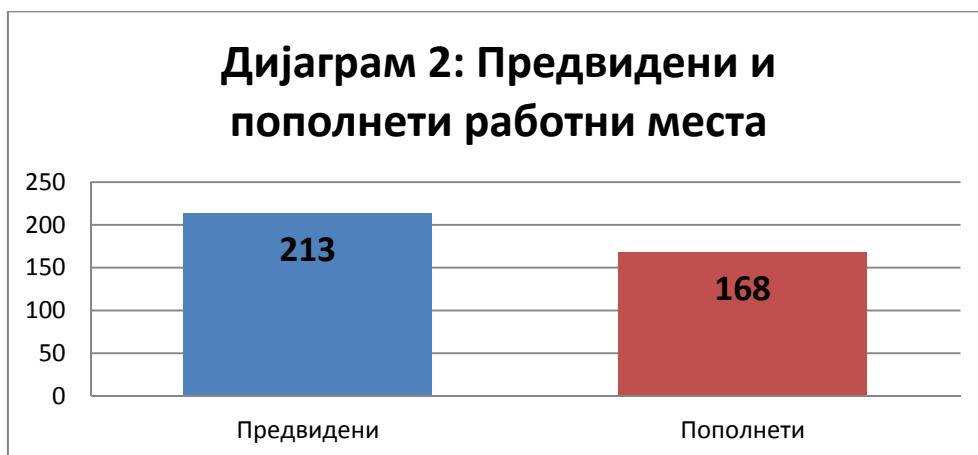
Табела бр.1. *Дескриптивни статистички показатели и т-тест за значајност на разлики на аритметички средини*

Дескриптивна статистика	Општини со екипиран ОЧР	Општини со неекипиран ОЧР
Аритметичка средина	43.83	54,91
Стандардна девијација	2.878	2.426
Медијана	46.00	58.50
Варијанса	240.219	259.061
Опсег	57	64
Минимална вредност	20	20
Максимална вредност	77	84
Број на опсервации	25	27

Т-тест за значајност на разлики на аритметички средини	
Pearson Correlation	0.005
Hypothesized Mean Difference	-11.082
Df	71
t Stat	-2.944
t Critical two-tail	1,99
P	0.05



Дијаграм 1: Постојење на сектори/одделенија за управување со човечки ресурси во одделите на институцијата



Дијаграм 2: Број на предвидени работни места согласно актот на систематизација во институцијата и број на пополнети работни места во одделот

PRIMJENA FIZIKE ZA PRORAČUN SOLARNIH KOLEKTORA

Alija Muhubić²²⁷

Elvir Čajić²²⁸

Sažetak: U ovom radu bit će prezentovana primjena fizike kao nauke u proračunu solarnih kolektora. Također će biti prezentovan doprinos fizike u proračunima. Cilj ovog rada je pokazati i demonstrirati primjenu fizike i korelaciju sa drugim disciplinama. Također će biti riječi o Suncu kao izvoru energije. Na koji način Sunce odašilja energiju prema Zemlji? Da li postoji razmjena energije sa Zemljinim površinama. Da li Zemlja tu energiju apsorbira ili emitira. Na koji način se može primijeniti energija Sunca. Dakle pored proračuna i fizičkih veličina koje opisuju te pojave cilj rada je i projektovati, prezentovati, analizirati na koji način se izrađuju solarni kolektori. Kako ti kolektori mogu smanjiti zavisnost od elektrodistributivne mreže. Ispitati i prikazati način ugradnje na kućanske aparate. Da li je to sve energetski efikasno. Postoje li i drugi izvori energije koji se mogu kombinovati sa solarnim kolektorima i slično. Problem ovog naučno istraživačkog rada je kako efikasno proračunati i predvidjeti izgradnju energetski efikasnog solarnog kolektora. Koji su materijali i resursi potrebni te ispitati isplativost tih projekata. Metode rada su, deduktivna, ilustrativna, matematičko-fizička. Dakle u ovom radu bit će prikazana povezanost fizike sa nizom drugih nauka. Također bit će prezentovan način postavljanja solarnih panela.

Ključne riječi: Fizika, energija, Sunce, solarni kolektori, proračuni, solarni paneli.

1. UVOD

Sunce je kugla usijanih gasova, na čijoj površini temperatura iznosi oko 6000°C, u njenoj unutrašnjosti i do 30 miliona °C. Sunce je jedan fuzioni nuklearni reaktor u kojem se svake sekunde oko 600 miliona tona vodika pretvori u helij. Dva atoma vodika se spajaju u jedan atom helijuma. Tim procesom i procesom cijepanja oko 5 miliona tona vodika u svakoj sekundi, dobiva se energija u vidu elektromagnetskog zračenja. Pretvaranjem svoje plinovite mase u energiju Sunce svake sekunde gubi oko 4 miliona tona vlastitog materijala izbačenog u kosmos. Nastavljajući ovakvim tempom da troši svoje energetske zalihe Sunce kao zvijezda života našeg planetarnog sistema može da potraje još nekoliko milijardi godina.

Nuklearnom fuzijom svake sekunde na Suncu se oko 700 miliona tona vodika pretvori u oko 695 miliona tona helija. Razlika masa jeste oslobođena energija u obliku elektromagnetskog zračenja. Kada se tih pet miliona tona u sekundi pretvori u snagu, snaga Sunca iznosi oko 386 milijardi milijardi MW. Uzmimo činjenicu da najveća nuklearna elektrana Kashiwazaki ima snagu od 8212 Mw sa sedam reaktora ili NE Krško kod naših susjeda Slovenaca ima snagu na pragu elektrane 696 MW. Termo elektrana Tuzla ima instaliranu snagu od 715 MW, međutim izgradnjom bloka 7 ta će se snaga uveliko povećati. Zemlja od Sunca u svakom trenutku prima 174 petawata solarne radijacije. Kolika je to energija Sunca sa našeg, ljudskog aspekta? Snaga koju Sunce emitira u kosmički prostor je $3,8 \cdot 10^{26} W$. Od toga Zemlja primi oko $1,7 \cdot 10^{17} W$. Oko 30% primljene energije Zemlja reflektira nazad u kosmički prostor, 47% se pretvara u

²²⁷ Evropski univerzitet Kallos Tuzla

²²⁸ Evropski univerzitet Kallos Tuzla

toplotu, 23% se troši na isparavanje vode i kružni ciklus padavina, a preostali dio se troši na fotosintezu, kretanja zračnih masa i slično.

Zemljina površina prima od Sunca $4 \cdot 10^{24} \text{ J}$ energije godišnje, a što je oko 15 000 puta više od današnje svjetske potrošnje svih primarnih energetske izvora. U manje od dvije sedmice na Zemlju padne više energije nego što je ima u vidu svih poznatih fosilnih energetske izvora. Sunce emitira elektromagnetsko zračenje u širokom spektru talasnih dužina. Osim jonizirajućeg zračenja u obliku rendgenskih i gama zraka emitiraju se i nejonizirajući tipovi zračenja, ultraljubičasto zračenje, vidljiva svjetlost i infracrveno zračenje. Dio zračenja je i u obliku radiotalasa. Zemljina atmosfera blokira veliki dio Sunčevog zračenja i to je kraće talasne dužine više od dužih.

U daljem dijelu ovog naučno istraživačkog rada bit će prezentovan malo veći teorijski dio, a potom praktični dio izrade solarnog panela. Nakon teorijskog i praktičnog dijela slijedi proračun solarnih kolektora i načini psotavljanja panela. U radu će biti prezentovan proračun toplotne energije jednog domaćinstva u Tuzli i proračun solarnog kolektora to jest njegovog stepena efikasnosti. Također može li se energija potrebna da zadovolji kupca dobiti iz nekih durgih izvora. Nakon proračuna dat će se analiza dobivenih rezultata te zaključak.

1. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

1.1. Sunce kao izvor energije.

Dakle u uvodnom dijelu smo rekli da Sunce emitira energiju u vidu zračenja u širokom spektru talasnih dužina. Dakle sunce emitira elektromagnetsko zračenje, jonizirajuće zračenje, rendgensko i gama zračenje, vidljivu svijetlost, infra crveno zračenje i dio zračenja u obliku radiotalasa. Zemljina atmosfera blokira veliki dio Sunčevog zračenja i to kraće talasne dužine više od dužih.

Alija (Junuza) Muhibić

angažovan je kao docent na Pedagoškom Fakultetu Brčko Distrikt, gde je i doktorirao 2014. godine (doktor fizičkih nauka).

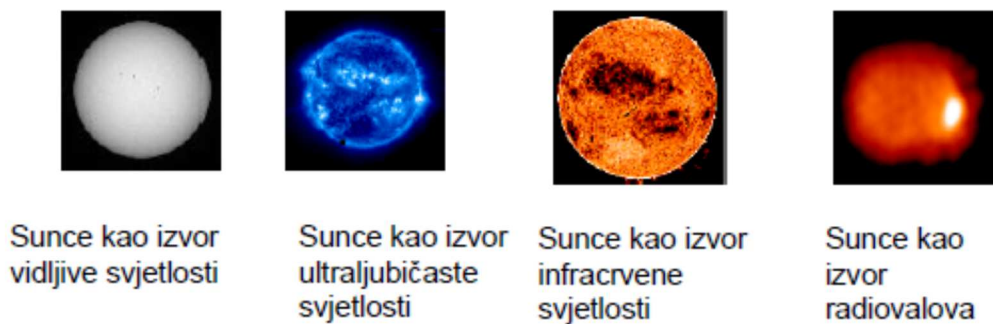


Profesionalni angažman

- ❖ Od 1981 do 1984. godine, radio kao profesor fizike na više srednjih škola u BiH;
- ❖ Od 1984 godine do 1992 godine radio paralelno u gimnaziji Aleksa Šantić i Srednjoj medicinskoj školi „Dr. Ante Jamnicki“ u Mostaru, kao profesor fizike.;
- ❖ Od 1994 godine do 2000 godine radio paralelno u gimnaziji Aleksa Šantić i Srednjoj medicinskoj školi u Mostaru, kao profesor fizike;
- ❖ Od 2000. godine i dalje radi kao direktor Srednje medicinske škole u Mostaru;
- ❖ Od 2009. godine predsjednik je udruženja direktora srednjih škola u HNK- a.

Rad na projektima

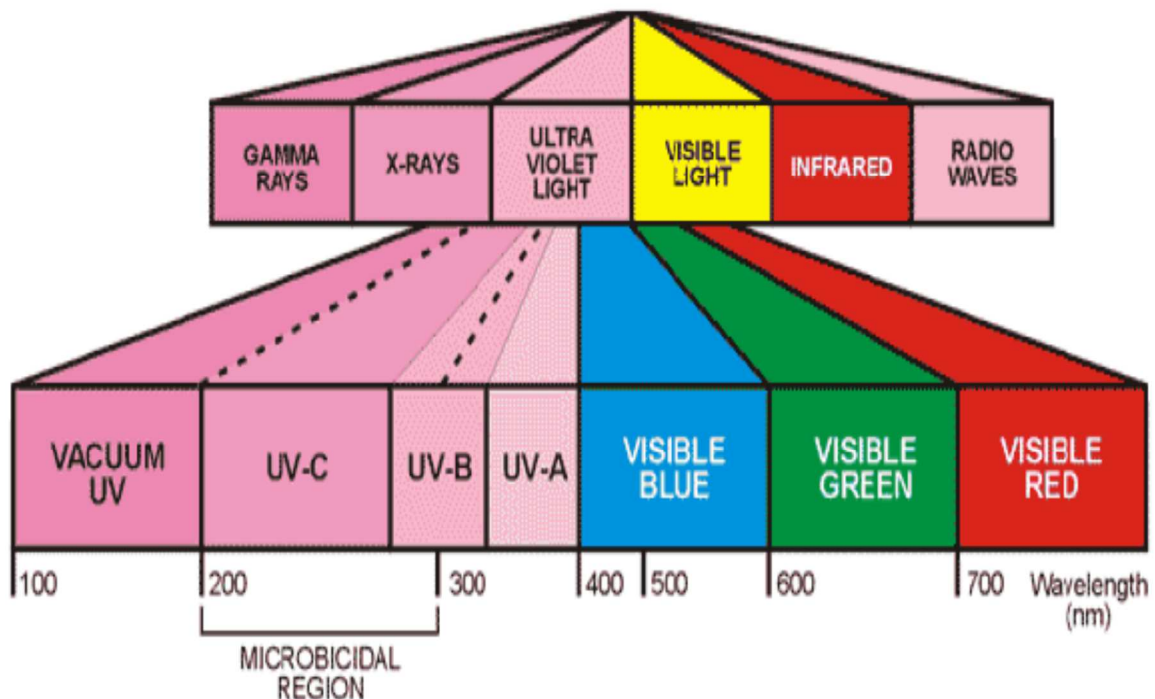
- 2009. godine, aktivno učešće u EU VET 3 projektu u saradnji sa Ministarstvom obrazovanja u HNK-a.
- 2005. Godine, aktivno učešće u projektu Razvoja obrazovanja – EDUCATION DEVELOPMENT PROJECT , u sklopu obuke korisnika EMIS programa.
- 2010. For active participation in activiities related to Darwin Now projekt, u organizaciji BRITISH COUNCIL u Bosni i Hercegovini. Autor je većeg broja naučnih radova.



Slika 1. Sunce kao izvor zračenja

Vidljiva svjetlost je bijelo svjetlo koje osvjetljuje zemaljsku površinu. To je kontinuirana mješavina boje čije su talasne dužine određene isijavanjem Planckovog crnog tijela na 6000 °K. Kad aga propustimo kroz prizmu dobivamo kontinuirani spektar uskih linija. *Ultraljubičasto svjetlo* je visoko energetska komponenta Sunčevog zračenja. Sadrži zračenje kraćih talasnih dužina nego u vidljivog svjetla i mi ga ne vidimo našim čulima, dijeli se na tri podtipa zračenja- ultraljubičasto A(UVA) sa talasnim dužinama od 320 nm do 400 nm, ultraljubičasto B(UVB) sa talasnim dužinama od 290 nm do 320 nm i ultraljubičasto C(UVC) sa talasnim dužinama od 10 nm do 290 nm. Do nas dolaze UVA i UVB zrake oslabljene ozonskim slojem koji bolje zaustavlja zračenje kraćih talasnih dužina. *Infracrveno zračenje (IR)* također je poznato pod nazivom termičko zračenje. Nevidljivo je golim okom i ima talasne dužine veće nego vidljiva svjetlost. Najveći dio IR zračenja pristiglog do zemlje uspješno zaustavlja vodena para u atmosferi. Talasna dužina zračenja zavisi od topline crnog tijela koji ga emitira. Kod Sunca dio tih talasnih dužina pripada radiotalasima frekvencije oko 330 MHz.

Spectrum of Light



Slika 2. Prikaz spektra zračenja po talasnim dužinama.

Neki podaci koji su poznati za Sunce su:

- udaljenost od Zemlje 150 miliona km,
- radijus Sunca 696.000 km,
- Masa Sunca je $1,99 \cdot 10^{30}$ kg ili 330.00 puta veća od mase Zemlje,
- temperatura Sunca 5800 kelvina a oko 15,5 miliona Kelvina u unutrašnjosti,
- rotacijski period 25 dana oko centra i 35 dana oko polova,
- apsolutna magnituda Sunca je oko +4,8 a prividna oko -26,8.

1.2.Sunce u BiH

Prosječna gustina energetskog toka za zemlju iznosi 630 W/m^2 , dok za područje BiH je oko 1 kW/m^2 .

1.3.Elementi zračenja Sunca

Energija Sunčeva zračenja označava se sa S (J-džul ili WS-wat-sekunda) jeste energija koja se fotonima širi kroz prostor.Tok zračenja je prema fizičkom zakonu zapisanog matematičkom formulom:

$$F = \frac{dS}{dt} [\text{W}]$$

Gustina energetskog toka ili iradijacija I se račuan po formuli:

$$I = \frac{dF}{dA} \left[\frac{\text{W}}{\text{m}^2} \right]$$

Ukupna Sunčeva iradijacija na neku površinu je zbir tri komponente: direktne Id, difuzne(raspršene) Ir i odbijene (ili reflektirane) Io. Sveukupna iradijacija se može izračunati u nekom vremenskom razdoblju kao:

$$E = \int_{t_1}^{t_2} I dt \left[\frac{\text{J}}{\text{m}^2} \right]$$

I naziva se ozračenošću date površine u vremenskom periodu t1-t2 a E jeste ukupno zračenje koje pada na neku površinu, i sastoji se od direktnog, raspršenog i reflektovanog zračenja. U našem slučaju pada na površinu solarnog panela.

Apsorpcijski faktor α : se računa po formuli:

$$\alpha = \frac{F_a}{F_u}$$

Fa –upadni tok zračenja na površinu

Fu-apsorbirani tok zračenja.

Refleksijski faktor(φ) u metrologiji poznat pod terminom albedo, i njegova veličina je zavisna od stanja i konfiguracije okoline, tako za površine prekrivene snijegom veličina faktora iznosi 0,7 dok je njegova prosječna veličina na Zemljinoj površini 0,2:

$$\varphi = \frac{F_r}{F_u}$$

Emisijski faktor predstavlja količnik toka zračenja kojeg emitira površina Fe i toka zračenja kojeg emitira idealno crno tijelo (F_{ct}) i dat je relacijom:

$$\varepsilon = \frac{F_e}{F_{ct}}$$

Transmisijski faktor τ odnos transimisijskog toka zračenja i apsorbovanog:

$$\tau = \frac{F_t}{F_u}$$

Važnost sve četiri ova faktora se ogleda u tome da se pomoću njih izračunava raspoloživi dio sunčevog zračenja.

1.4. Ekstraterestičko zračenje-EI

EI-je Sunčevo zračenje na ulazu u zemljinu atmosferu, čija vrijednost se mijenja sa udaljenošću Zemlje od Sunca tokom godine. Najniža vrijednost EI-zračenja je 1307 W/m^2 , a najveća je 1399 W/m^2 . Prosječna vrijednost EI zračenja naziva se solarnom konstantom SK i jednaka je $1353 \pm 21 \text{ W/m}^2$. Definicija solarne konstante je: Solarna konstanta SK je tok Sunčevog zračenja kroz jediničnu površinu okomitu na smjer Sunčevih zraka na udaljenosti Zemlje od Sunca tj. na udaljenosti od $1,5 \cdot 10^{11} \text{ m}$ i izvan Zemljine atmosfere, tako da je efekat smanjenja zračenja zbog apsorpcije i difuzije anuliran. Spektar EI zračenja se proteže od oko $0,12 \mu\text{m}$ do $0,4 \mu\text{m}$, vidljivog dijela, sa talasnom dužinom od $0,4 \mu\text{m}$ do $0,75 \mu\text{m}$, i infracrvenog dijela spektra zračenja (41,5%), a najmanje iz ultraljubičastog dijela spektra oko 9%. Međutim ukupna energija Sunčeva zračenja na površini Zemlje je znatno oslabljena, zbog difuzije zračenja na molekulama gasova u atmosferi i zbog apsorpiranja od strane ozona, vodene pare, itd. Iz tog razloga pojačava se udio infracrvenog zračenja na oko 55 %, vidljivog na oko 42 % dok dio spektra Sunčevog zračenja koji pada u oblast ultraljubičastog zračenja se smanjio na oko 3%. Također se i efektivni opseg spektra zračenja smanjio na interval od $0,3 \mu\text{m}$ do $2 \mu\text{m}$.

Ekstraterestrička iradijacija površine okomite na smjer Sunčevih zraka se može približno izračunati pomoću slijedećeg izraza:

$$EI = OE \cdot SK = [1 + 0,034 \cos \frac{360^\circ \cdot n}{365}] \cdot SK$$

Gdje je:

OE-oritalni ekscentritet kretanja Zemlje oko Sunca,

n-broj dana brojen od prvog Januara,

SK je solarna konstanta koja iznosi $1353 \pm 21 \text{ (W/m}^2\text{)}$

U našim krajevima EI je najmanja ljeti 1307 W/m^2 kada je Zemlja najdalje od Sunca a najveća je zimi kada je Zemlja najbliže Suncu 1399 W/m^2 . Integriranjem gornjeg izraza u vremenskom intervalu jednog dana dobiva se dnevna EI. U cilju definisanja takve veličine, objasniti ćemo još neke pojmove za prividno kretanje Sunca.

1.5. Termini kretanja Sunca

-Sunčevo podne –jeste dio pravog Sunčanog vremena a izračunava se tako da vremenu izlaska Sunca dodamo polovinu trajanja Sunčeva dana.

-Deklinacija Sunca(δ)-je ugao između spojnice središta Zemlje sa središtem Sunca i ravni ekvatora. deklinacija Sunca zavisi o danu u godini i mijenja se od $-23,45^\circ$ (21 decembra) do $+23,45$ (21 Juna).

Pored tablica u kojima se mogu naći deklinacije za svaki dan u godini one se mogu aproksimativno i izračunati:

$$\delta = 23,45^\circ \sin(360^\circ * \frac{284+n}{365})$$

-Solisticij je trenutak u kojem Sunce dostiže svoju najveću udaljenost u odnosu na ekvator. Solisticij može biti zimski i ljetni.

-Ekvinocij je pojava kada zemljina osa nije nagnuta ni od ni prema Suncu ,a središte Sunca se u tom trenutku nalazi u ravni Zemljinog ekvatora.

-Satni ugao (ω)-je vrijeme u stepenima koje se dobije tako da se razmatrani vremenski interval od Sunčeva podneva izražen u satima, pomnoži sa 15 i računa negativno za prijepodne a pozitivno poslije podne Satni ugao Sunca je jednak nuli za Sunčevo podne to jest kad je Sunce u najvišem položaju.

-Visina Sunca je ugao između Sunčevog zraka i horizontalne površine a računa se kao:

$$\sin \alpha = \sin \varphi \sin \delta + \cos \varphi \cos \delta \cos \omega$$

-Ugao izlaska i zalaska Sunca (ω_s),u stepenima, određuje se kao:

$$\omega_s = \arccos(-\tan \varphi \tan \delta)$$

Na temelju navedenih elmenata može se izračunati trajanje Sunčeva dana:

$$D = \frac{2}{15} \arccos(-\tan \varphi \tan \delta)$$

Na temelju svih gornjih parametara karakterističnih za kretanje Sunca može se izračunati dnevna E_i iradijacija hrozontalne površine okomite na smjer Sunčeva zračenja i to integriranjem za E_i po vremenu od izlaska do zaslaka Sunca:

$$E_{idn} = \frac{86400}{\pi} * SK [1 + 0,034 \cos \frac{360^\circ * n}{365}] * [\frac{2\pi}{360} * \omega_s * \sin \varphi * \sin \delta + \sin \omega_s * \cos \varphi \cos \delta]$$

1.6. Dozemna iradijacija

Veličine o Sunčevom zračenju se mogu dobiti mjerenjem. Za proračun solarnih sistema od psobene je važnosti trajanje sijanja Sunca (insolacija), direktno i difuzno Sunčevo zračenje na horizontalnu površinu Zemlje. Prizemna veličina sunčevog zračenja je znatno manja od veličine E_i zbog efekta raspršenja i apsorpcije na česticama prašine, dima, ozona i drugih molekula gasova u atmosferi. Zbog tih efekata izgubi se oko 25%-50% energije Sunčeva zračenja koje dolazi na granicu atmosfere i kosmosa. Također prizemni Sunčev spektar je znanto promijenjen u odnosu na ekstraterestički Sunčev spektar pa se sada čitav Sunčev spektar proteže od $0,3\mu m$ do $2,5\mu m$. Mjesečni prosjek Sunčeve iradijacije horizontalne površine na površini Zemlje DI_{mj}^{pr} može se izračunati na temelju dnevne E_i koristeći se Angstrom –Page izrazom:

$$DI_{mj}^{pr} = EI_{dn}^{pr} * (a + b * D^{pr})$$

a, b-koeficijent zavise od razmatranog geografskog mjesta,
Dsr-prosječno trajanje Sunčeva dana.

2. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

2.1. Problem rada

Problem rada se ogleda u potrebnim parametrima i mjerenjima koja su potrebna da bi se sa velikom preciznošću mogao proračunati solarni kolektor. Zavisno od kretanja Sunca solistacija i ekvancija, zavisno od vremena izlaska i zalaska Sunca i koliko dnevno Sunčeva svjetlost zrači horizontalnu površinu. Koliko energije se izgubi na površini Zemlje. Potrebno je pratiti nekoliko godina i mjeriti veličine koje bi pokazale isplativost proračuna i projektovanja solarnog kolektora i panela. Potom javljaju se problemi koji materijali se koriste prilikom izrade solarnog kolektora. Koje vrste u odnosu na materijale kolektora postoje. Fizički proračun kolektora primjenjujući jako složene formule također je problem rada. Fizika u ovom radu je temelj bilo kojem procesu koji se dešava.

Postavlja se pitanje da li se bez Fizičkih zakona može izvršiti proračun solarnog kolektora?

2.2. Predmet rada

Istraživanje u ovom radu treba da ukaže na mogućnosti i načine primjene fizikalnih zakona za proračun solarnog panela. Također predmet ovog rada je materijali koji se koriste za izradu pv ćelija i kolektora. Predmet rada je i isplativost investicije nakon izvršenog mjerenja. da li je procjena tačna i sa kolikom sigurnošću se može poslije proračuna krenuti u izgradnju jednog takvog sistema. Mogu li drugi izvori energije potpomoći proces.

2.3. Cilj rada

Istraživanje provedeno u ovom radu je sa osnovnim ciljem da se pokaže praktična primjena nekih fizičkih zakona kao što je zračenje apsolutno crnog tijela. Istraživanje je sprovedeno i sa ciljem da se analizira i interpretira način iskorišćenja energije iz drugih resursa osim klasičnih. U cilju tog istraživanja postavljaju se slijedeći zadaci:

1. Ispitati i proračunati osnovne elemente potrebne za izgradnju solarnog panela;
2. Pratiti stanje i vršiti mjerenja barem jednu godinu minimalno a možda i više;
3. Vršiti izračunavanje i projektovanje na osnovu dobijenih rezultata mjerenja, proračuni se odnose na termine kretanja Sunca, EI i dozemne iradijacije panela;
4. Izvršiti specifikaciju materijala i sprovesti istraživanje sa ugradnjom kolektora barem na jednom mjestu;
5. dati formalni zaključak i mišljenje o isplativosti i eventualnoj kombinaciji sa drugim izvorima energija vjetar, biodizel, biomasa, geoermalna energija i slično.

2.4.Hipoteza/e

Iz nužnosti proširenja spoznaja o mogućnostima primjene fizikalnih zakona za proračun solarnih urešaja postavlja se slijedeća hipoteza:

H:Primjena fizikalnih zakona ima jaku podlogu za proračun solarnih kolektora.

Podhipoteze

H1:Termini kretanja Sunca i veličine odgovorni za to kretanje znatno utiču na dobivenu količinu energije solarnog kolektora.

H2:Materijali od kojih je izrađen solarni kolektor znatno utiču na gubitak i energetske efikasnost toka sunčevog zračenja.

H3:Vrijeme trajanja Sunčeva dana i osvijetljenost horizontalne površine u direktnoj je vezi sa količinom dobivene energije.

3.METODE ISTRAŽIVANJA

U ovom radu je primjenjena metoda dedukcije, dokazivanja i matematičko-fizička metoda.

1.Deduktivna metoda je sistematski primjena deduktivnog načina zaključivanja u kome se iz opštih sudova izvode i pojedinačni zaključci. Dedukcija uvijek pretpostavlja poznavanje nekih opštih znanja npr poznavanje fizičkih zakona na osnovu kojih se saznaje ono posebno ili postepeno. Deduktivna metoda u nauci služi za objašnjavanje činjenica i zakona, za predviđanje budućih događaja, za otkrivanje novih činjenica i zakona ,za dokazivanje teza, za provjeravanje hipoteza i za naučno izlaganje.

2.Dokazivanje je jedna od najvažnijih naučnih metoda u kojoj su inkorporirane skoro sve metode i svi posebni metodički postupci. Svrha metode je utvrditi tačnost neke spoznaje.

3.Matematička metoda je naučni sistematski postupak koji se sastoji u primjenu matematičke logike, relacija, simbola i operacija u naučno istraživačkom radu. Matematička metode se može primjenjivati u svim područjima i naučnim disciplinama. Uz pomoć matematičke metode se lako objašnjavaju zakonitosti pojava a pošto je fizički zakon opisan matematičkom formulom veza je više nego jasna.

Elvir Čajić rođen je 02.07.1986 godine u Tuzli. Visoku školu završio je na Elektrotehničkom fakultetu Tuzla i Evropskom univerzitetu Brčko. Profesor je matematike, fizike i informatike. Predavao je i držao vježbe kao asistent i demonstrator na Evropskom univerzitetu Brčko akademske 2015/2016 godine i to slijedeće predmete: Matematika, Matematika-razredna nastava i predškolski odgoj, Matematika 1, Matematika 2, Matematika 3, Analitička geometrija, Metodika nastave matematike, Vjerovatnoća i statistika i Odabarana poglavlja elementarne matematike. Akademske 2015/2016 radio je kao demonstrator i na Evropskom univerzitetu Kallos Tuzla na predmetu Matematika. Učesnik projekta Mladi Eko Lideri Američke ambasade u BiH. Autor je većeg broja naučnih radova, skripti, te učesnik naučnih skupova i konferencija.



4. ANALIZA I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Mjerenja EI i Dsr iradijacija

U teorijskom dijelu ovog rada rekli smo da je za proračun solarnih panela najvažnije trajanje sijanja Sunca ili insolacija, dakle dnevna EI iradijacija, direktno i difuzno Sunčevo zračenje na horizontalnu površinu na površini Zemlje dakle dozemna iradijacija. Prateći trajanje sunčeva dana u jednoj godini izračunali smo dnevne EI iradijacije za svaki dan u godini na geografskoj širini od 41 do 47 stepeni. Interpolacijom ovih rezultata odredili smo iradijacije i za mjesta u BiH. U tabeli 1 su dati mjesečni prosjeci dnevne ekstraterestričke iradijacije horizontalne površine za svaki mjesec jedne godine.

$$E_{dn} = \frac{86400}{\pi} * SK [1 + 0,034 \cos \frac{360^\circ * n}{365}] * [\frac{2\pi}{360} * \omega_s * \sin \varphi * \sin \delta + \sin \omega_s * \cos \varphi \cos \delta]$$

Geografska širina	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
41	14,5	19,6	26,7	34,0	39,3	41,3	40,1	36,0	29,1	21,5	15,5	13
42	13,9	19,0	26,2	33,7	39,1	41,3	40,1	35,6	28,7	21	15	12
43	13,2	18,2	25,8	33,4	39	41,2	40,1	35,4	28,3	20,5	14,4	12
44	12,6	17,5	25,3	33,1	38,8	41,2	40	35,2	27,9	19,8	13,8	11
45	12	17,3	24,8	32,8	38,7	41,2	40	35	27,5	19,4	13,2	10
46	11,35	16,6	24,3	32,5	38,6	41,2	39,9	34,7	27,1	18,8	12,6	10
47	10,7	16,1	23,9	32,1	38,5	41,2	39,8	34,5	26,6	18,3	12	9
48	10,2	15,5	23,3	31,9	38,3	41,2	39,7	34,2	26,2	17,7	11,4	9

Tabela 1. Dnevna iradijacija po mjesecima Januar-Decembar 2014 godine (Mjesec po metru kvadratnom)

Na temelju dvogodišnjeg mjerenja Sunčevih zračenja za gradove Balkana i na temelju geografske širine za grad Tuzlu ($\varphi = 44,55^\circ$) i prosječne vrijednosti deklinacije za svaki mjesec prosječno trajanje Sunčeva dana za grad Tuzlu za pojedine mjesece dat je u tabeli:

$$DI_{mj}^{pr} = EI_{dn}^{pr} * (a + b * D^{pr})$$

Mjesec	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
D^{pr}												
Za grad Tuzla u satima	9,15	10,2	11,6	13,3	14,5	15,3	15	13,7	12,3	10,7	9,4	8,7

Tabela 2. Dnevna prosječna dozmena iradijacija za grad Tuzlu period 2014-2015

4.2. Proračun solarnih panela

Dakle osnovna hipoteza da je fizika i fizički zakon zračenja apsolutno crnog tijela osnovni zakon i podloga za proračun solarnog panela je dokazana kroz slijedeću analizu i rezultate.

Često je potrebno u tehničko ekonomskim analizama korištenja energije uopšte, poznavati raspodjelu srednjih satnih iradijacija za svaki mjesec u godini, a na temelju prosječnih dnevnih iradijacija dozemnih površina. Na taj način je moguće napraviti priličan tačan raspored

korištenja pojedinih energenata sa ciljem minimiziranja troškova korištenja energije. Prosječne satne vrijednosti iradijacije se mogu izračunati pomoću Rabl-ovog izraza:

$$DI_{sat}^{pr} = DI_{dan}^{pr} * \frac{\pi}{24} (a + b \cos \omega) * \frac{\cos \omega - \cos \omega (prosječno mjesečno po satu)}{\sin \omega (prosječno mjesečno po satu) - \frac{2\pi \omega s}{360} * \cos \omega s}$$

Gdje koeficijenti a i b imaju sljedeće vrijednosti :

$$a = 0,409 + 0,516 \sin(\omega (prosječno sedmično) - 60^\circ)$$

$$b = 0,6607 - 0,4767 \sin(\omega (prosječno sat mjesec) - 60^\circ)$$

$\omega s, mj, prosječno$ je prosječna mjesečna vrijednost ugla izlaska i zalaska Sunca dok je ω prosječni satni ugao Sunca za onaj satza koji se satna iradijacija i računa. Na Sunčev kolektor osim direktnog zračenja dolazi i raspršeno difuzno zračenje a koje je nastalo raspršenjem Sunčeva zračenja na dijelu neba iznad površine kolektora. Udio raspršenog zračenja DI^{ras} može se izmjeriti ili izračunati. Veličina prosječnog dnevnog raspršenog zračenja se može izračunati iz Liu-Jordanovog empirijskog izraza ,revidiranog u skladu sa veličinom raspršenog zračenja u zoni Balkana.

$$\frac{DI_{dn}^{pr, ras(dan)}}{DI_{dn}^{pr}} = 1,0 - 4,17 * Kt + 5,29 Kt^2 - 2,86 Kt^3$$

Gdje je DI_{dn}^{pr} prosječna dnevna vrijednost ukupnog Sunčevog zračenja na horizontalnu površinu zemlje a Kt indkes prozračnosti i definiše se ovako:

$$Kt = \frac{DI_{dn}^{pr}}{EI_{dn}^{pr}}$$

Sunčevi kolektori se postvaljaju pod određenim uglom kako bi obuhvatili što više zračenja, direktnog i raspršenog. Ugao kolektora potrebno je izabrati tako da kolektor bude najefikasniji u onom dijelu godine za kada je predviđen da radi. U našim krajevima nagib je obično od 40 do 45 stepeni, čime se omogućava primanje Sunčevog zračenja od proljeća do jeseni, oko 7 sati dnevno. Ovim su i podhipoteze dokazane što će i pokazati naš ilustrativni primjer.

Ukupno dozemno Sunčevo zračenje koje dopire do kose površine kolektora DIK sastoji se od tri komponente: direktnog Sunčevog zračenja, raspršenog i odbijenog (nastao kao posljedica zračenja odnijenog od tla i okolnih predmeta), tj može se pisati:

$$DIK = DIK_{dir} + DIK_{ras} + DIK_{ref}$$

Direktno Sunčevo zračenje na kosu površinu DIK_{dir} u funkciji direktnog Sunčevog zračenja na horizontalnu površinu DI_{dn} pros je dato sa:

$$DIK_{dir, dn}^{pr} = DI_{dn}^{pr} * \frac{\cos \theta_{kos}}{\cos \theta_{hor}} = DI_{dn}^{pr} * R$$

gdje je:

$\cos \theta_{kos}$ – ugao između Sunčevog zraka i okomice na kosu površinu

$\cos \theta_{hor}$ – ugao upada Sunčevog zračenja na horizontalnu podlogu i

R-Omjer kosinusa uglova upada Sunčevih zraka na kosu i horizontalnu podlogu. Raspršena iradijacija kose površine izračunava se:

$$DIK_{ras}^{pr} = DI^{pr} * \frac{1+\cos\beta}{2} \text{ gdje je:}$$

DIK_{ras}^{pr} -daje se obično u % ukupne iradijacije horizontalne površine i zavisi od okoliša solarnog kolektora, postojanje objekata sa staklenim i svijetlim površinama uvećava raspršenu komponentu čak i do 70% iradijacije horizontalne površine. Refleksijska iradijacija na kosu površinu računa se kao:

$$DIK_{ref} = \varphi * DI^{pr} * \frac{1-\cos\beta}{2}$$

Gdje je DI^{pr} zbir direktne i raspršene komponente prosječne iradijacije na horizontalnu površinu. Prema tome, ukupna srednja iradijacija ozračenost kose površine je:

$$DIK^{pr} = DIK_{dir}^{pr} + DIK_{ras}^{pr} + DIK_{ref}^{pr} = \left[\left(1 - \frac{DIK_{ras}^{pr}}{DI^{pr}} \right) * R_{dir}^{pr} + \frac{DIK_{ras}^{pr}}{DI^{pr}} * \frac{1+\cos\beta}{2} + \varphi * \frac{1-\cos\beta}{2} \right] * DI^{pr} = R_{mj}^{pr} * DI^{pr}.$$

R_{mj}^{pr} -je omjer srednje dnevne ozračenosti kose plohe i srednje dnevne ozračenosti horizontalne plohe za pojedini mjesec.

R_{dir}^{pr} -se definiše kao omjer između srednjeg dnevnog direktnog zračenja na kosu površinu $DIK_{dir,dn}$ i istog tog zračenja na horizontalnu površinu $DI_{dir,dn}$ za pojedini mjesec.

4.3. Energija Pv Čelije

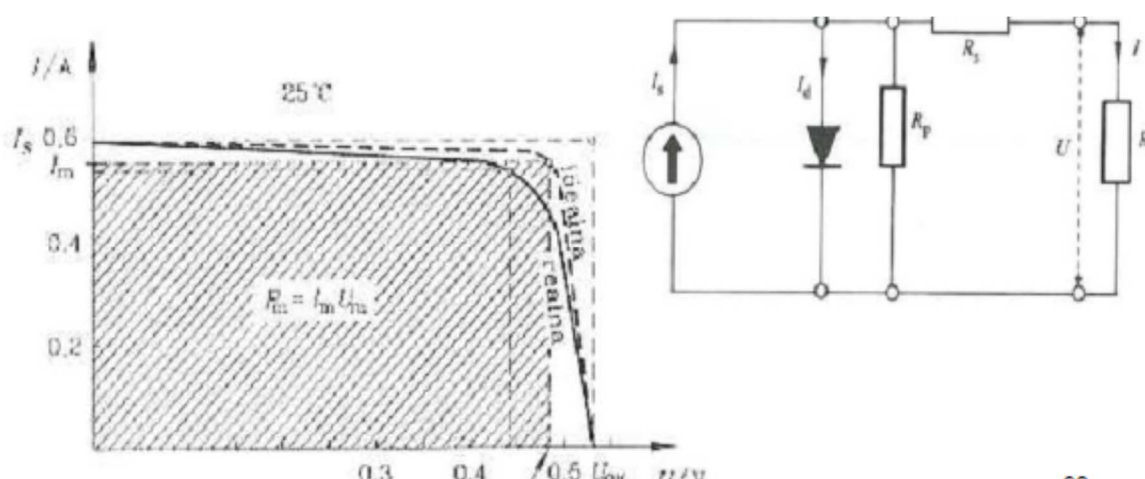
Energija Pv ćelije se računa po formuli:

$$E_{sp} = A_{panela} * \eta * \tau * DIK_{dn}^{pr}$$

Tipične vrijednosti parametara jedne silicijeve solarne ćelije su: Faktor punjenja 0,80, serijski otpor $R_s=0,95$ elektromotorna sila $EMS=0,58$ V i stepen efikasnosti $\eta = 10\%$.

$$F = \frac{I_m * U_m}{U_{ok} * I_{ks}}$$

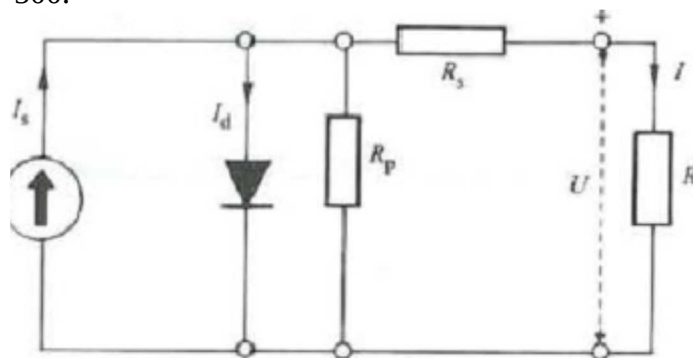
Faktor punjenja je odnos površine pravougaonika sa stranicama U_m i I_m i pravougaonika sa stranicama U_{ok} i I_{ks} : On pokazuje koliko se realna ćelija približava idealnoj odnosno koliki je uticaj serijskog otpora ćelije. Obično je $0,7 < F < 0,9$. Faktor f opada linearno sa odnosima R_s/r i R/R_p .



Slika 3. Faktor punjena solarnog panela kao i šematski prikaz spoja

Osvijetljena sunčana ćelija se ponaša kao izvor stalne struje. Izvor stalne struje paralelno je spojen sa diodom. Serijski otpor R_s zavisi od materijala i izrade solarne ćelije i poželjno je da bude manji. Dakle pošto je struja obrnuto proporcionalna otporu manji otpor daje veću struju ali to dakle ovisi o izboru materijala solarne ćelije. Sve više se razmatra da se osim Silicijuma uvedu neki drugi poluprovodnički elementi. U ovom radu mi se nećemo baviti zamjenom Silicijuma u Pv ćeliji ali ovaj rad može da posluži kao polazna osnova za takvo istraživanje.

Paralelni otpor R_p zavisi od osobine ćelija i većinom je dovoljno veliki da se može zanemariti. Potiče od mikro-defekata i nečistoća unutar solarne ćelije. Upravo te nečistoće su rezultat primjene Silicijuma. Dakle potrebno je pokušati i ispitati i druge poluprovodnike kao što su: bor, germanij, arsen, antimon i telur. Tipične vrijesnoti za R_s i R_p Silicijumovih solarnih ćelija iznose $R_s < 0,5$ i $R_p > 500$.



Slika 4. Ekvivalentna šema solarne ćelije

$$\eta = \frac{P_m}{Dik_{cel} * A_{cel}} = \frac{\frac{EMS}{I_{ks}} * F}{Dik_{cel} * A_{cel}}$$

$$P_m = EMS * I_{ks} * F.$$

Energija Sunčevog zračenja se definiše u diskretnom obliku preko elementarnih čestica nosilaca energije, fotona, čija je energija zavisna od frekvencije i jednaka je: $E_f = h * f$. Energija zračenja fotona takodder jedna od osnovnih fizičkih veličina u atomskoj fizici. Dakle podloga fizike je neupitna. Da bi se ostvario prelaz nosilaca naboja iz valnete zone u vodljivu zonu neophodno je da energija upadnog fotona bude jednaka ili veća od energije zabranjene zone tj treba da bude zadovoljen uslov:

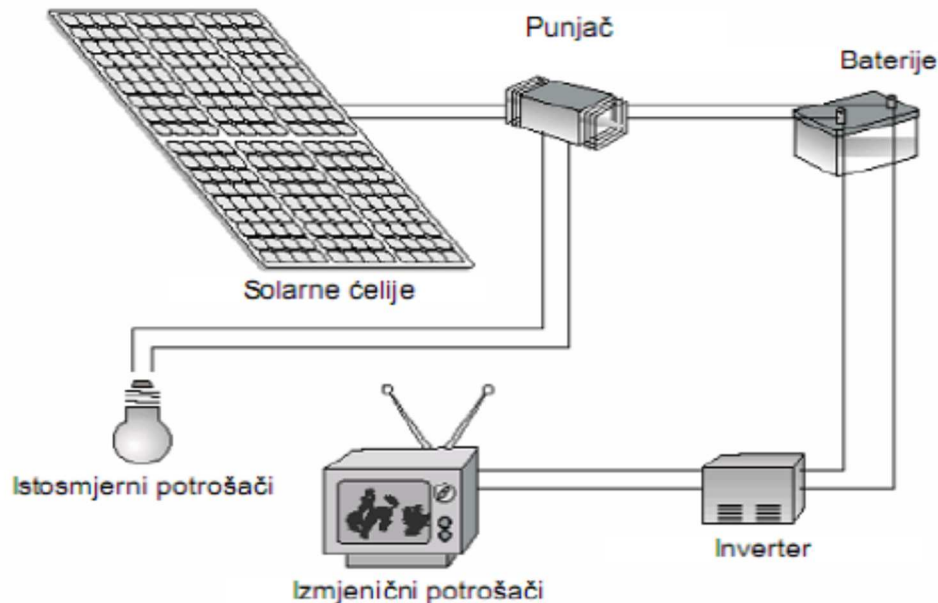
$$h \cdot f \geq E_z \text{ kako je } \lambda =$$

$$\frac{c}{f} \text{ slijedi da je potreban uslov da talasna dužina upadnog fotona bude : } \lambda \leq \frac{h \cdot c}{E_z}$$

Elektromagnetna energija na nekoj talasnoj dužini ima određenu frekvenciju i energiju fotona. Dakle elektromagnetski spektar se može izraziti preko ove tri veličine. One su povezane relacijom.

$$\text{je } \lambda = \frac{c}{f} \text{ ili } E = h \cdot f \text{ ili } h \cdot \frac{c}{\lambda}$$

Gdje je c brzina svjetlosti 299.791 458 m/s $h = 6,626069 \cdot 10^{-34} \text{ Js} = 4,13567 \frac{\mu\text{eV}}{\text{GHz}}$.



Slika 5. Sistem opskrbe potrošača energijom odbijenom iz solarne ćelije.

4.4. Projektni zadatak

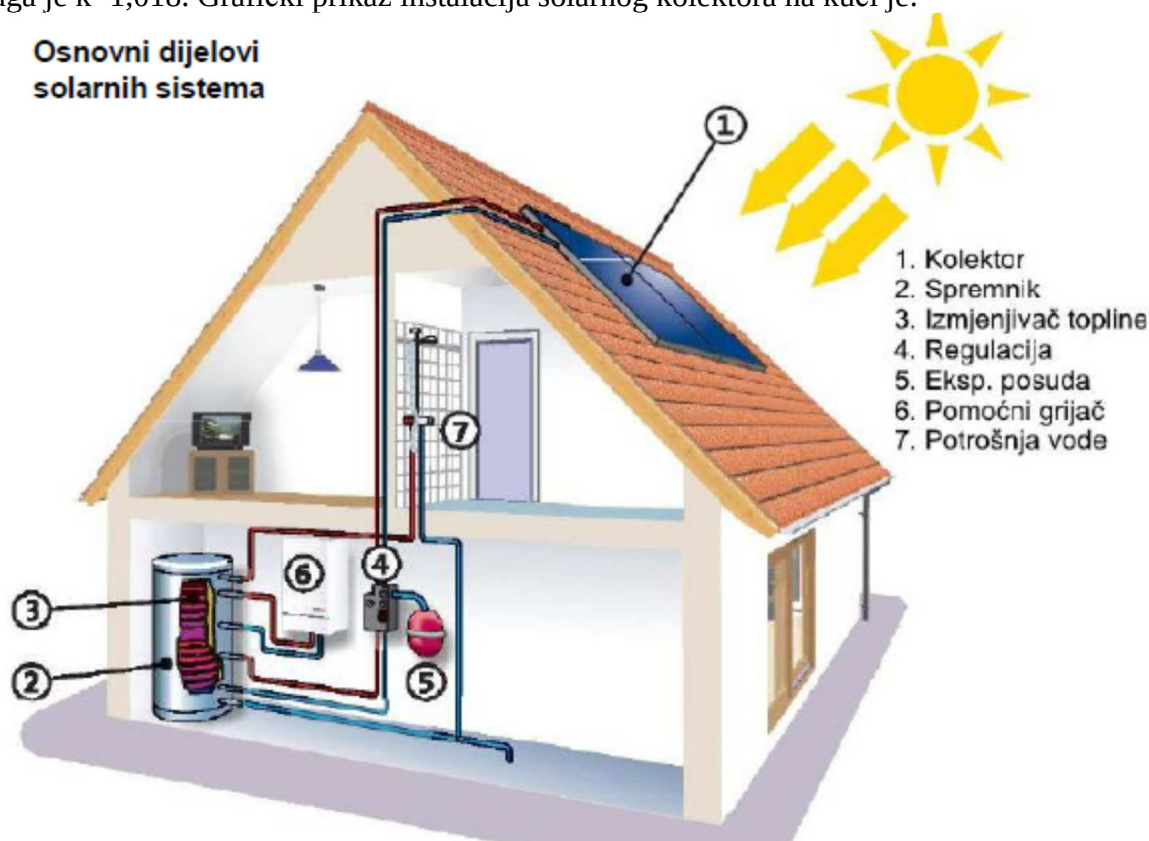
Upotreba solarnog sistema u domaćinstvu. Proračun je vršen za područje grada Tuzle u jednom domaćinstvu. Zadatak je bio da se izračuna potrebna energija za domaćinstvo sa slijedećim podacima:

- Domaćinstvo se nalazi u Tuzli, geografska širina je 44,55 stepeni;
- Nagib krova je 30 stepeni od horizontale;
- Broj osoba u domaćinstvu je $n=4$;
- Temperatura potrošne tople vode je $t_v=45^\circ\text{C}$;
- Temperatura hladne vode je $t_{hv}=10^\circ\text{C}$. Period upotrebe solarnog sistema je od maja do septembra 2016 godine sa slijedećim podacima o veličinama prosječnog toplotnog zračenja:

$$DI_{dn}^{pr} = 3750 \frac{Wh}{\text{metarkvadratni puta dan}} \text{ za regiju mjesta gdje se vrši proračun}$$

$$DI_{dn}^{pr} = 3500 \frac{Wh}{\text{metarkvadratni puta dan}} \text{ za posmatrao mjesto koje se nalazi u datoj regiji.}$$

Stepen korisnog dejstva solarnog panela od silicijum ćelije je 0,8. Temperatura tople vode u rezervoaru mora da bude 60 stepeni. Potrošnja tople vode je 65 litara po osobi i danu: minimalna veličina energije koju odaje korišteni solarni kolektor u periodu od maja do kraja septembra to jest u periodu upotrebe solarnog kolektora a pri svom nagibu 30 stepeni je $\frac{2900 \text{ Wh}}{\text{metarkvadratni puta dan}}$. Korekcionni faktor k za 15 stepeni otklona solarnog kolektora od smjera juga je k=1,018. Grafički prikaz instalacija solarnog kolektora na kući je:



Slika 6.prikazuje instalaciju solarnog kolektora na način kao domaćinstvu u Tuzli.

Rješenje:

Potrebna toplotna energija za obezbjeđenje potrošnje tople vode je:

$$Q_p = \frac{V \cdot n \cdot c \cdot (t_{tv} - t_{hv})}{\eta}, c \text{ je specifična toplota vode, } c = 1,16 \left[\frac{\text{Wh}}{\text{kgK}} \right]$$

$$Q_p = \frac{65 \cdot 4 \cdot 1,16 \cdot (45 - 10)}{0,8} = 1319 \left[\frac{\text{Wh}}{\text{dan}} \right]$$

Potrebna zapremina rezervoara za vodu je:

$$V_r = \frac{V \cdot n \cdot (t_{tv} - t_{hv})}{(t_{rv} - t_{hv})} = \frac{65 \cdot 4 \cdot (45 - 10)}{60 - 10} = 182 [l].$$

Potrebna površina solarnog kolektora je:

$$S = \frac{Q_p \cdot D I_{dn}^{pr} \cdot k}{Q_s \cdot D I_{dn}^{pr}} = \frac{13195 - 3750 \cdot 1,018}{2900 \cdot 3500} = 4,96 [m^2].$$

5.ZAKLJUČAK

Za proračun solarnih panela neki kažu i sunčevih panela osnovni temelj čine zakoni fizike. Ta glavna hipoteza nesumnjivo je dokazana prilikom izrade ovog rada. Osnova Sunčeva zračenja počiva na prirodnim zakonima. Sunčevo zračenje emituje razne vrste energije koja je usmjerena prema Zemlji. Te vrste energije su podjeljene u različitim oblastima ili raspoređene po različitim talasnim dužinama. Prilikom Sunčeva zračenja energija Sunca do zemlje dolazi u

obliku elektromagnetskih zračenja, radiotalasa, Uv zračenja infracrvenih zračenja itd. Atmosfera Zemlje to zračenje raspršuje pa i samo tlo zemljine kore reflektira i vraća nazad dio energije. Nesumnjivo je dokazano da se veoma malo koriste drugi izvori energije osim konvencionalnih. Nadamo se da će ovo istraživanje dati polet i da će naša zemlja težiti ka prirodnom iskorišćavanju resursa. Rad se sastoji od terijskog dijela, analize i projektnog zadatka. Možemo zaključiti da je podhipoteza da **H1**: Termini kretanja Sunca i veličine odgovoren za to kretanje znatno utiču na dobivenu količinu energije solarnog kolektora. Veličine koje karakterišu kretanje Sunca tu se prvenstveno misli na E_i iradijaciju i dozemnu iradijaciju primjenom metode logičkog zaključivanja su u direktnoj vezi sa dobijenom količinom energije. Ukoliko ne bismo uzeli ove veličine prilikom razmatranja i proračun uradili bez njih gubici energije bi premašili 70% što bi znatno bilo energetske neefikasno.

Podhipoteza H2: Materijali od kojih je izrađen solarni kolektor znatno utiču na gubitak i energetske efikasnost toka sunčevog zračenja. U teorijskom dijelu i analizi vidjeli smo da solarna Pv ćelija predstavlja se kao izvor struje. Taj izvor struje neće biti pokrenut ukoliko ne bude ozračen dovoljnom količinom energije. Poluprovodnik Silicijuma nažalost ima jako velike nečistoće u svojim primjesama. I kao takav koji je najjeftiniji i najveće nalazište je u našoj zemlji rude Silicijuma pa se s toga najviše i upotrebljava. Međutim stepen iskorišćenosti takvog kolektora ne premašuje 80-90%. Ukoliko se želi da se postigne veća efikasnost potrebno je tragati za novim rješenjima. Dakle koristiti neke nove materijale ili kombinaciju materijala poluvodiča ili vodiča. Podhipoteza je prema principu deduktivne metode nesumljivo dokazana. Također ovaj dio podhipoteze može se iskoristiti kao podloga za ispitivanje drugih materijala za izradu solarne Pv ćelije. Kao mogućnosti predlažem kombinaciju: Galijum+arsenidkoper indijum diselenid i kadmijum telurid. **H3:** Vrijeme trajanja Sunčeva dana i osvijetljenost horizontalne površine u direktnoj je vezi sa količinom dobivene energije. Dakle ukoliko je solarna ćelija duže izražena Sunčevu zračenju ona je kao takva pogodna i energetske efikasnija. Kao rezultat izloženosti solarni kolektor proizvodi više energije. Logički Sunce se ovdje može posmatrati kao izvor energije koji pokretanjem slobodnih nosilaca elektrona i šupljina pokreće taj kolektor i proizvodi električnu energiju. Dakle ovdje se može govoriti i o konverziji energije što jasno dovodi do zaključka da je ova podhipoteza tačna.

Na kraju rada je izrađen projektni zadatak za izračunavanje površine solarnog kolektora za jedno domaćinstvo na području grada Tuzle. Svakako ovdje nije kraj radi jeftinije izvedbe i iskrošćenosti ostalih izvora energije ali i isplativosti i finansijske konstrukcije po našem mišljenju najbolje bi bilo da se energija dobijena pomoću solarnog kolektora nadopunjuje ostalim vidovima energije: geotermalna energija, energija biomase, energija vjetra.

6. LITERATURA

- 1.Suad Halilčević,emeritus-Obnovljivi izvori energije,Tuzla 2009 „Papir karton Tuzla“.
- 2.Indira Buljubašić,van.prof –Energija Sunca,Mašinski fakultet Tuzla 2015
- 3.Dževad Termiz-Praktikum iz metodologije naučnog istraživanja Svjetlost Sarajevo 2016.
- 4.Kulišić,P,Vuletin. J-Sunčane ćelije-Zagreb ,Školska knjiga ,1994.
- 5.Lilienthal,P;Lambert,T:Homer,national Renewable Energy Laboratory,ver 2,67,2008.
- 6.CvrI:Optimiranje korištenja solarne energije fotonaponskom solarnom ćelijom,Fakultet elektrotehnike i računarstva Zagreb 2008.
- 7.Dragan Tančić,Metodološko osnovi istraživanja Beograd 2015.

ПАТЕНТОТ КАКО ФАКТОР ВО ДЕЛОВНОТО ОДЛУЧУВАЊЕ И СМЕТКОВОДСТВЕНАТА ВРЕДНОСТ НА ДЕЛОВНИТЕ СУБЈЕКТИ

PATENTS AS A FACTOR IN BUSINESS DECISION MAKING AND THE ACCOUNTING VALUE OF THE BUSINESS ENTITY

Мирослав Андоновски²²⁹

Љупче Маркушески²³⁰

Игор Здравкоски²³¹

Апстракт: Денес човечкиот живот не може да се замисли без секојдневните креации кои се резултат на инвентивноста на поединци и претставуваат дел од секојдневието. Секојдневно сме сведоци на појавата на нови откритија што на разни начини го прават човечкиот живот да биде полесен и поедноставно да се справуваме со проблемите. За ваквата напредна состојба значаен придонес имаат патентите како едно од правата на индустриската сопственост. Нормативното уредување на правата од индустриска сопственост овозможува заштита на пронајдоците коишто ги исполнуваат условите (новост, инвентивен придонес и индустриска применливост) предвидени со законот. Пронаоѓачите се свесни дека благодарение на нивниот пронајдок што ги исполнува условите за заштита ќе имаат и економска корист од истото па затоа кај нив и желбата за уште поголема иновативност. Со самиот чин на правна заштита како патент, пронајдокот добива своевидна потврда дека претставува определен придонес во состојбата на техниката, а со тоа и своја економска валоризација, односно, економска вредност. Ова последното води кон тоа патентот да биде значаен фактор при донесувањето на деловните одлуки и утврдувањето на сметководствената вредност во претпријатието. Имајќи го во предвид претходното, за претприемачите од круцијално значење е да знаат, што од техничките унапредувања во процесот на работење може и треба да се заштити како патент, бидејќи не се и секогаш се смета за пронајдок и може да биде заштитено согласно позитивните прописи.²³² Смеслата на патентната заштита е во тоа да се спречи конкурентското окружување неовластено да го користи пронајдокот бидејќи на таков начин се губи предноста на пазарот што ја има носителот на патентот и се оневозможува реализацијата на стратегијата за успешно позиционирање на пазарот. Повредата на правата што произлегуваат од патентот се карактеризираат како забранети дејствија што во однос на патентот не можат да бидат преземени без одобрение од носителот на тоа право.

Клучни зборови: заштита, инвентивност, патент, пронајдок, пронаоѓач.

Abstract: Today, our life can't be imagined without innovations that are the result of the individuals inventiveness, hence, they are part of our ongoing life. Everyday, we have witnessed the emergence of new discoveries that in many ways make the human life easier, while dealing with the ongoing problems. Such an advanced state is a result of a significant contribution of

²²⁹ Универзитет „Свети Климент Охридски“ – Битола, Економски факултет – Прилеп, Маркова 133

²³⁰ Универзитет „Свети Климент Охридски“ – Битола, Економски факултет – Прилеп, Маркова 133

²³¹ Универзитет „Свети Климент Охридски“ – Битола, Економски факултет – Прилеп, Маркова 133

²³² Член 25 став 3 и член 26 од Законот за индустриската сопственост, Сл.в. на РМ број 21/2009.

Article 25 paragraph 3 and Article 26 of the Law on Industrial Property, OG RM number 21/2009.

patents as one of the most used industrial property rights. The normative regulation of the industrial property rights protects the inventions that meet the requirements (novelty, inventiveness and industrial applicability) required by law. Inventors are aware, thanks to their inventions, that an eligible protection will result in an economic benefit from the inventions to them, stimulating a need for even greater innovation. An act of legal protection as a patent, results in validation of the invention as significant contributor on the technical development, economic valorization, and an economic value increase. The latter, leads to valorising the patent as a significant factor in business decisions making and also determines the accounting value of the company. Considering the foregoing, for the entrepreneurs is crucial to know that the technical improvements in the working process can and should be protected as a patent, because there are always considered invention and may be protected in accordance with applicable regulations. The intuition behind the patent protection is to prevent competition environment created by the use of invention without authorization, leading to advantage loss on the patent holder market, additionally preventing the realization of the successful market positioning strategy. Violation of the industrial property rights arising from the unauthorized use of patents, are characterized as forbidden acts in respect of the patent that can not be taken without the approval of the holder of that right.

Keywords: protection, invention, patent, invention, inventor.

1. ВОВЕД

Правата што произлегуваат од определени интелектуални активности во индустријата, литературата, науката и уметноста се опфатени во поимот интелектуална сопственост.²³³ Интелектуалната сопственост во себе содржи два основни сегменти, индустриска сопственост и авторски и сродни права, но предмет на интерес во овој труд е индустриската сопственост, односно, патентот како едно од правата на истата.

Категориите права коишто влегуваат во индустриската сопственост, се дефинирани уште во најстариот и најважен извор на меѓународното право за индустриска сопственост, односно, во Париската конвенција за заштита на индустриската сопственост. Со оваа конвенција како категории права на индустриска сопственост заштитени се: инвентивните патенти, полезните модели, корисните индустриски мостри и модели, фабричките или трговските марки, ускужните марки, трговското име, ознаката или името на потеклото и спречувањето на нелојалната конкуренција (член 1 став 2).²³⁴

Нашиот Закон за индустриската сопственост (во натамошниот текст - ЗИС) има нешто поредуциран број на права кои што се штитат, а тоа се: патент, индустриски дизајн, трговска марка, ознака на потеклото и географска ознака. Со стапувањето во сила на Спогодбата за трговските аспекти на правата од интелектуална сопственост (ТРИПС), проширен е опфатот на правата од индустриска сопственост уште со: трговските тајни (неоткриени информации), топографија на интегрални кола, корисниот модел и know-how, односно заштита на доверливи податоци²³⁵.

²³³ WIPO-Intellectual Property Reading Material, Geneva, 1998, page 3.

²³⁴ Јадранка Дабовиќ-Анастасовска, Валентин Пепељугоски, Право на интелектуална сопственост, Правен факултет Јустинијан Први – Скопје, стр. 73, 2008.

²³⁵ Член 39 од Спогодбата, донесена на 15 април 1994 год. во Маракеш а влезена во сила на 01 јануари 1995 год.

Од аспект на регистрацијата на самото право, правата од индустриска сопственост можат да се групираат во две групи и тоа:

Права кои се регистрирани, односно се правно заштитени (патент, индустриски дизајн, трговска марка, корисен модел, географска ознака, топографија на интегрално коло);

Права кои не се регистрирани (трговска-деловна тајна и know-how).

Бидејќи патентот како дел од правата на индустриска сопственост има и своја економска валоризација, односно, економска вредност во вкупните средства на претпријатието од особено значење за претпримачите е да ги познаваат начините и постапките за заштита на своите права односно да знаат кои чекори треба да ги преземат заради заштита на своите економски интереси.

2. ПАТЕНТ

Патентот денес претставува најпознат и најефикасен облик на заштита на пронајдоците. Пронајдокот својата економска вредност, односно, неговата валоризација ја црпи благодарјќи на патентот. Со патент се штити пронајдок во сите области на технологијата, ако е нов, ако содржи инвентивен придонес и ако може да се применува во индустријата.²³⁶

Секој пронајдок што е заштитен со патент има општествена верификација и претставува своевиден придонес кон состојбата на техниката. Користа што ја има општеството од патентот се манифестира преку објавувањето на патентираниот пронајдок на јавноста и можноста тој пронајдок по определен временски период слободно и без никаков надомест да се користи од сите членови на општеството. Посебно значење за општеството има податокот дека најголем број на техничките информации кои се содржани во патентните списи и во пријавите за патент не можат да се најдат во друга литература, односно, околу 80% од техничките информации кои ја чинат состојбата на техниката се содржат во патентната

Проф. д-р. Мирослав Андоновски

Образование:

- Во учебната 1978/79 година се запишал на Правниот факултет во Битола, каде што дипломира на 27.09.1982 год.
- Во академската 2002/03 год. се запишал на последипломскиот студиум по Бизнес администрација – MBA менаџмент на Економскиот факултет во Прилеп, каде успешно го одбранив магистерскиот труд на ден 26.12.2005 година и се стекнав со научен степен магистер по бизнис администрација – MBA менаџмент.
- На 30.09.2010 год. ја одбранив докторската дисертација на тема **“Институционални претпоставки за подобрување на условите за бизнис во Република Македонија”**.

Работно искуство

- Првото вработување го имав во 1985 година во стопанството, каде што работев до 1993 година, а од 01.01.1994 година до октомври 1998 година работев како адвокат, по што се вработив во Економскиот факултет – Прилеп, како секретар.
- На ден 18.11.2010 година избран сум за наставник во звање доцент на Економскиот факултет – Прилеп.
- Од ноември 2015 година, избран сум во звањето вонреден професор.
- На прв циклус ги предавам дисциплините: трговско право, меѓународно стопанско право, право на електронска трговија, а ги изведувам испитите по предметот Право на Европска Унија.
- На втор циклус ангажиран сум по наставните дисциплини: Право на Европска Унија – како прв член и Иновации и интелектуална сопственост – како втор член.
- На трет циклус сум прв член во Комисијата за изведување настава и испити по предметот Корпоративски иновации и меѓународен бизнис.



²³⁶ Член 25 став 1 од Законот за индустриската сопственост Сл. в. на РМ број 21/2009.

литература.²³⁷ Меѓутоа од ова не треба да се извлече заклучок дека патентот има значење само за општествената заедница. Истиот е од големо значење како за понаоѓачот, така и за носителот на правото.²³⁸ Без исклучок, пронаоѓачот ги има моралните права а во голем број случаи истиот располага и со одредени материјални права. Носителот на правото на патент го има исклучивото право на користење на пронајдокот, на ставање на производот што е добиен со неговата примена во промет и право на располагање.²³⁹ Ова право го штити носителот од вознемирување, односно, истото во однос на другите е апсолутно и монополско.

3. ПРАВОТО НА ПАТЕНТ И НЕГОВА ЗАШТИТА

Сите познати технички мерки и изградени системи за заштита на лица и физички објекти кои му стојат на располагање на поединците и деловниот свет не можат да го заштитат највредното кое истите го поседуваат (ако го поседуваат) а тоа се творбите од иновативните и креативни способности на индивидуите, односно, иновациите кои се отелотворени во правата од индустриска сопственост, а во овој случај тоа е правото на патент. Законите за индустриска сопственост (во разни земји носат разни називи иако содржината скоро секаде е иста или барем намерата на законодавецот) ги штитат патентите, трговските марки, индустрискиот дизајн и други права но само доколку авторите во законски утврдена постапка го побараат тоа. Токму од тие причини препорачливо е поединците а посебно бизнис секторот кои во своето работење генерираат нови пронајдоци да превземат чекори за заштита на овие права пред истото, евентуално, да го направи конкуренцијата.

Имајќи во предвид дека регистрирањето на самото право бара определени финансиски импликации голем дел од сопствениците и менаџерските тимови на малите бизниси (кога зборуваме за мали бизниси мислиме на мали од аспект на финансиската моќ што ја поседуваат) ја одложуваат заштитата на правата од индустриска сопственост без притоа да ја согледаат вредноста на истите, или тоа се прави задоцнето, па и дури откако правото веќе било повредено од страна на конкуренцијата. Имено, како една од причините која може често да се сретне поради која сопствениците на определен бизнис не го заштитуваат своето право што го поседуваат е тоа што тие фактички не ја согледуваат вредноста на нематеријалните средства што ги поседуваат, односно, вредноста на интелектуалниот ум манифестирана преку иновативните пронајдоци.

Неспорно е дека малите бизниси покрај лимитираноста на финасиските средства имаат потешкотии и со недостаток на човечки ресурси, односно, не располагаат со такви од повеќе области, вклучително и за заштита на овие права. Од тие причини авторите и сопствениците на бизнисите препорачливо е да користат услуги од лица кои професионално се занимаваат со оваа работа.²⁴⁰ Притоа на финасиските импликации не

²³⁷ Јадранка Дабовиќ-Анастасовска, Валентин Пепељугоски, Право на интелектуална сопственост, Правен факултет Јустинијан Први – Скопје, стр. 234, 2008.

²³⁸ Ова значи дека понаоѓачот не секогаш е носител и на самото право. Не ретко во практиката носител на правото е друго лице (нарачател, фирмата каде е вработен пронаоѓачот и др.)

²³⁹ Правото на располагање го инкорпорира во себе и правото на користење, односно, тој што располага со самото право може истото да го користи или да го даде на друг на користење (со договор за лиценца) а самото право и понатаму останува негово.

²⁴⁰ Според ЗИС постапката за заштита на правото може да се води преку застапник (правно или физичко лице). Физичките лица можат да бидат застапници доколку имаат завршено правен факултет, еден од техничките факултети или фармацевтски факултет.

Повеќе за застапувањето во дел IX (член 279 до 290) од ЗИС.

треба да се гледа како на непотребно трошење на средства од причина што подоцна овој финансиски товар ќе биде ништо во поглед на финансиските ефекти што ќе произлезат од заштитата на правото. Ова од причина што исклучивоста на ова право не им дозволува на други лица истото да го експлоатираат, а сепак доколку на тоа се решат се под закана од законски санкции, вклучително и надомест на материјална штета.

Суштината на самото право на заштита на пронајдоците се состои во тоа да се спречат други лица да ги копираат новите пронајдоци. Но, за остварување на истото потребно е од страна на авторите да следат што се случува во областа на иновациите кои се предмет на нивни интерес за да не дојдат во ситуација тие да повредат нечие право бидејќи ако се земе во предвид брзиот техничко технолошки развој, особено на полето на информациската технологија тоа може да се случи многу лесно.

3.1. ПРЕДМЕТ НА ЗАШТИТА

Според ЗИС со патент се штити пронајдок во сите области на технологијата, ако е нов, ако содржи инвентивен придонес и ако може да се применува во индустријата. За да биде пронајдокот заштитен со патент истиот треба да биде нов, а тоа значи да не е опфатен со состојбата на техниката или доколку не е содржан во дотогаш познатата состојба на техниката. Кога се зборува за состојба на техниката се мисли на се што е достапно на светската јавност, со опишување на пронајдокот по писмен или устен пат, со употреба или на кој било друг начин пред чинот на поднесување на пријавата за патент, на начин кој на експерт од соодветната област му овозможува да го примени. Ова значи дека патентот кој бил во употреба пред да се поднесе пријава за негова заштита не го содржи елементот на новост и како таков не може да се заштити.

Љупче Маркушески е роден на 12.02.1962 год. во Прилеп. Основното образование тој го завршува во Прилеп, каде што завршува и средно образование во економското училиште "Кузман Јосифоски - Питу", со одличен успех. По



завршувањето на средното образование, во учебната 1981/82 год., тој се запишува на Економскиот факултет-Прилеп на статистичко-кибернетската насока каде што дипломира септември 1985 год., со просечна оценка од 8,83. Како резултат на постигнатите успеси во текот на додипломското студирање, тој има добиено пофалница за најдобар студент на генерацијата.

Од 01.11.1987 до 14.01.1994 год. Љупче Маркушески е ангажиран како помлад асистент на Економскиот факултет – Прилеп, на група предмети на Катедрата за математика, статистика и кибернетика. Во два изборни мандата тој беше секретар на Катедрата за математика, статистика и кибернетика.

Магистерскиот труд, на тема "Оптимизација на технолошките процеси во деловните системи" со успех го одбранува на Економскиот факултет-Прилеп во 2004 год.

На 16.07.2008 год. Љупче Маркушески избран за соработник на група предмети од деловната статистика, а на 23.03.2011 год., тој беше реизбран за соработник на истата група предмети.

Исто така, на Економски факултет- Прилеп на 22.04.2010 год., тој успешно ја одбранува докторската дисертација, на тема "Дизајнирање на компонентите на потсистемот за управување со модели во функција на ефикасно деловно одлучување".

На 15.08.2013 год е избран за наставник во звање доцент од областите економска математика и математичко моделирање.

Тој има учествувало на повеќе меѓународни конференции со презентација на своите научни трудови, што се потврдени со сертификати за активно учество на тие конференции.

Според одредбите на Законот на индустриската сопственост во претходно споменатата техника влегува и:

- Содржината на националните пријави на патент, како што се поднесени во Државниот завод за индустриска сопственост (понатаму – Заводот), со исклучок на патентните пријави што се отфлени, повлечени или за кои е запрена постапката на испитување, затоа што од самите акти произлегува дека нема предмет, односно, пронајдок чија заштита се бара;
- Европските патенти за кои што е побарана заштита на територијата на Република Македонија, онака како што ги признал и објавил Европскиот патентен завод, во согласност со Европската патентна конвенција и Договорот за проширување и
- Меѓународните пријави поднесени според Договорот за соработка во областа на патентите, доставени до Заводот како избрана институција.

Во постапката за заштита на патентот при давањето оценка дали пријавениот пронајдок го исполнува условот на новост, фактот дека пронајдокот станал достапен на јавноста пред истекот на шест месеци од датумот на поднесувањето на пријавата нема никакво влијание доколку тоа е направено на еден од следниве начини:

- со очигледна злоупотреба спрема подносителот или неговиот правен претходник или
- со изложување на пронајдокот на официјална или официјално призната изложба во согласност со Конвенцијата за меѓународни изложби од подносителот или од неговиот правен претходник.

Суспензивното дејство на достапноста на пронајдокот може да се примени само доколку подносителот при поднесувањето на пријавата се повика на фактот дека пронајдокот бил изложуван и притоа достави писмен доказ издаден од овластена институција на земјата во која бил изложен. Самиот факт што

Д-р Игор Здравкоски, доцент **Образование :**



- Дипломиран економист, Економски факултет – Прилеп, 1992/1993 - 1996/1997
- Последипломски студии : Деловни финансии, Економски факултет - Прилеп, просечна оценка 9,50. Одбрана на магистерски труд : „Аналитичките и информациските аспекти на финансиските извештаи при управувањето со трговските друштва,, Економски факултет - Прилеп, 2004 година.
- Одбрана на докторски труд: " Теоретско – методолошки проблеми и постапки на финансиските извештаи во функција на утврдување и оценка на резултатите на компаниите во Република Македонија" ,Економски факултет - Прилеп, 2009 година.

Работен ангажман :

1. 2000/2001г. Избран за демонстратор по група сметководствени дисциплини ;
2. 2001/2002 г. Избран за демонстратор по група сметководствени дисциплини ;
3. 2002/2003 г. Избран за помлад асистент по група сметководствени дисциплини (сметководство, принципи и организација на сметководството, сметководствен менаџмент и МСС);
4. 2004г. Реизбран во помлад асистент по група сметководствени дисциплини ;
5. 2007г., избран во асистент по група сметководствени дисциплини;
6. 2010 г. Избран во асистент по група сметководствени дисциплини (финансиско сметководство, државно сметководство и сметководство на непрофитни организации, принципи и организација на сметководството, финансиски извештаи, инвестиционен менаџмент, деловна анализа);
7. 2013 г. Избран за соработник во звање асистент од областа сметководство.
8. 2013 г. Избран во наставник, звање доцент од областа сметководство по предметот - Државно сметководство и сметководство на непрофитни организации.

при заштитата на пронајдокот оваа околност не се испитува *ex officio* говори во прилог на потребата од ангажирање на стручни лица во постапката за заштита на ова право.

Вториот услов кој што е потребен за еден пронајдок да биде патентбилен е неговиот инвентивен придонес. Според македонскиот ЗИС (член 29) пронајдокот содржи инвентивен придонес ако за стручњак од областа, предметот на пронајдокот очигледно не произлегува од состојбата на техниката. Во законот нема извршено никаква градација во поглед на овој услов што упатува на заклучокот дека определен пронајдок може или да биде или да не биде резултат на творечките способности на определена индивидуа. Кога зборуваме пак за „стручњак од областа“ соодветно е ако таква квалификација даваме за лице што имало прилика да се запознае со дотогашните состојби во техниката, додека пак изразот „очигледно“ може да упатува на нешто што без употреба на било какви творечки способности произлегува од соастојбата на техниката што е дотогаш позната.

И последниот услов за патентбилноста на пронајдокот е неговата индустриска применливост, односно, истиот да може да се произведе или употреби во која било гранка на индустријата, вклучително и во земјоделството.

Покрај таксативно наброените пронајдоци што според нашиот Закон за индустриската сопственост уживаат патентна заштита под определени услови со патент може да се заштитат и пронајдоци што се однесуваат на:

- производи што се состојат или содржат биолошки материјал и
- постапки за добивање на биолошки материјал, негова обработка или употреба.

3.2. СУБЈЕКТИ НА ПРАВОТО НА ПАТЕНТ

Постапка за признавање на правото на патент може да поведе пронајдувачот и неговиот правен следбеник. Ако пронајдокот е производ на заедничка работа на повеќе пронајдувачи, тогаш правото за поведување постапка за признавање на право на патент им припаѓа на сите пронајдувачи или на нивните правни следбеници.

Македонскиот ЗИС пронајдувачот го дефинира како физичко лице кое го создало пронајдокот со својот пронајдувачки труд.²⁴¹ Под овој поим не може да се подведе лице кое што во создавањето на пронајдокот давало само техничка помош.²⁴²

Правното следбеништво врз пронајдокот може да го добие како правно, така и физичко лице чие што признавање на правото на патент е засновано врз закон, правна работа, наследување и судска одлука. Работодавецот може да биде правен следбеник на пронајдувачот во случаите што тоа право му го овозможуваат врз основа на закон или договор за работа, при што му припаѓа правото на стекнување патент за пронајдок создаден во рамките на работниот однос на пронајдувачот. Ваквиот начин на правно следбеништво на правните лица е особено значаен за истите бидејќи иако креативноста и инвентивноста се во посед на работникот сепак идејата за пронаоѓаштвото е како резултат на воспоставени практики и усвоени политики на претпријатието во правец на унапредување на техничко технолошкиот процес. Исто така и целокупните трошоци и

²⁴¹ На поимот пронајдувачки труд треба да му се даде едно пошироко толкување така што во истиот треба да бидат опфатени и често споменуваните поими како што се: интелектуален ум, креативен труд, иновативност, инвентивност и сл.

²⁴² Во оваа категорија би можело да се подведат сите лица кои што учествуваат во создавањето на пронајдокот, но ги немаат претходно споменатите способности и особини.

потребните услови (кои не се така мали и едноставни) се обезбедени од страна на работодавецот. И наједноставниот пронајдок бара финансиски и други ресурси кои пронајдувачот не секогаш може да ги обезбеди па така неговиот пронајдок да не успее да ја види светлината на денот, односно, да остане „заробен“ во неговата глава. Секако дека пронајдувачот без разлика на тоа што работодавецот ќе го наследи правото на патентот, ќе биде награден соодветно за своите креативни способности. Ваквиот начин на стекнувањето на правото на патент од страна на работодавецот е особено значаен за деловниот свет. Токму затоа, иако и претходно беше спомнато, ќе се навратиме на способноста што треба да ја поседуваат претприемачите и менаџментот на претпријатието при проценката што, како пронајдок треба да се заштити. Од друга страна пак сакаме да потенцираме дека при стекнувањето на правото на овој начин работодавецот не треба да ја потцени креативноста на пронаоѓачот-негов вработен, туку соодветно истиот да биде награден бидејќи поголемиот дел од економскиот бенефит од пронајдокот ќе му припадне на работодавецот.

4. ПОСТАПКА ЗА ЗАШТИТА НА ПАТЕНТ

4.1. ПОВЕДУВАЊЕ НА ПОСТАПКА

Постапката за признавање на патент се поведува со поднесување на пријава до Државниот завод за индустриска сопственост, а може да се поведе и со поднесување пријави во согласност со Договорот за соработка во областа на патентите,²⁴³ Договорот за проширување и Европската патентна конвенција.²⁴⁴ Доколку пријавата поднесена во Заводот е уредна со денот на нејзиниот прием нејзиниот подносител има право на првенство спрема секое друго лице кое за истиот пронајдок подоцна ќе поднесе пријава. Ваквиот начин на регулирање на правото на првенство се води од максимата „кој прв поднел пријава“, која е присутна во Европското право па и во останатите системи со исклучок на Американскиот систем каде во примена е максимата „кој прв пронашол“. Инаку, во поглед на признавањето на правото постојат различни патентни системи, односно, според некои се врши потполно испитување на новоста на пријавениот пронајдок и патентни системи според кои се испитуваат само формалните услови за признавање на пронајдокот.

Правото на првенство што во однос на поднесувањето на пријавата го гарантира нашиот ЗИС може да биде дерогирано во случаите на саемско и униско право на првенство²⁴⁵ кое е загарантирано со истиот закон.

Бидејќи постапката за признавање на правото на патент трае релативно долго, подносителот на пријавата може да бара Заводот да му издаде уверение за право на првенство кое се смета од датумот утврден како датум на поднесување на пријавата на патент. Ваквото решение на законодавецот е од особено значење за подносителите на пријавите од причина што во праксата може да се појави случај пријавата да биде поднесена подоцна а решението да биде донесено порано во однос на некоја порано поднесена пријава. Во суштина овде имаме два датуми, односно, датум на поднесување на пријавата за признавање на правото на патент од кога тече заштитата на тоа право и датумот на донесување на решението. Но, во поглед на датумот на поднесувањето

²⁴³ Донесен на 19 јуни 1970 година

²⁴⁴ Донесена на 05 октомври 1973 година, ревидирана на 17 октомври 1991 година и 29 декември 2000 година, усвоена од административниот совет на Европската патентна организација на 28 јуни 2001 година.

²⁴⁵ Член 27 и 39 од ЗИС.

особено е значајно за признавањето на правото на првенство, пријавата да биде поднесена во предвидената содржина, во спротивно подносителот не може да се повика на правото на првенство.

За сите решенија за признавање на правото на патент се води посебен регистар во заводот во кој се внесуваат податоците од тие решенија како и промените на истите, а податоците се објавуваат и во службено гласило на Заводот. На носителот на правото на патент Заводот му издава исправа за патент најдоцна во рок од шест месеци од денот на донесувањето на решението за признавањето на правото на патент. Сметаме дека ова е непотребно долг период ако се земе во предвид дека правото на патент за неговиот носител, поконкретно за бизнис секторот има значајно економско влијание, па скратените рокови би биле од големо значење како за пронаоѓачите, односно, носителите на правото, така и за корисниците на тоа право.

Правото на патент има важност од 20 години сметајќи од денот на поднесувањето на пријавата и во одредени случаи може да се продолжи но не повеќе од 5 години.

Иако ЗИС во поглед на заштитата акцентот го става на носителот на правото на патент, сепак таква заштита на определени права им се нуди и на трети лица. Имено, доколку во регистарот на патенти е запишана лиценца, залог или некое друго право во корист на трето лице, носителот на патент, не може да се откаже од своите права без писмена согласност од лицето на чие име се запишани тие права. Целта на ваквата одредба е воведување на правна сигурност во однос на правото на патент, односно, заштита на носителите на овие права во ситуации на промени во востановеното право на патент.

На носителот на патент му се признаени неколку исклучиви права, и тоа:

- да го користи во производство заштитениот пронајдок (сопствен бизнис и сл.);
- да пушти во промет предмети изработени според заштитениот пронајдок ;
- да располага со патентот, да го пренесе сопственото право (лиценца, залог и др.).

4.2. ПРИСИЛНА ЛИЦЕНЦА

Имајќи го во предвид значењето на пронајдоците за општествената заедница, односно, нивното поимање како општо добро, законодавецот предвидел дека доколку носителот на патентот не го користи пронајдокот заштитен со патент или го користи во обем недоволен за задоволување на потребите на домашниот пазар, и одбива да склучи договор за лиценца или поставува непазарни услови за склучување на тој договор, со присилна лиценца, правото на користење на пронајдокот може да му се даде на друго лице, со обврска за плаќање надоместок на носителот на патентот. Освен во овој случај, присилната лиценца е особено значајна и кај зависниот патент. Имено, присилна лиценца може да се издаде и ако пронајдокот заштитен со патент не може да се користи во целост или делумно без користење друг пронајдок заштитен со поранешен патент, додека подоцнежниот пронајдок, кој претставува позначаен технички напредок, е од особено значење за стопанството или за задоволување на општите потреби. Овде станува збор за исполнување на три услови на зависниот патент во однос на поранешниот, а тоа се: позначаен технички напредок (нешто посовремено, посоефицицирано, економски покорисно); особено значење за стопанството и за задоволување на општите потреби.

На зависниот патент посебно внимание му е посветено и во Спогодбата за трговските аспекти на правата од интелектуалната сопственост во членот 31 каде се регулирани видовите на користење на пронајдокот без дозвола на носителот на правото. Имено, ваквото користење е дозволено за да се овозможи експлоатација на некој патент (втор патент) кој не може да се експлоатира без притоа да се предизвика повреда на некој друг патент (прв патент) при што е потребно да се применат следните дополнителни услови:

во пронајдокот на кој се полага право според вториот патент да станува збор за економски многу значаен, важен технички напредок во однос на пронајдокот од првиот патент; носителот на првиот патент да има право врз основа на вкрстена лиценца под прифатливи услови да го користи пронајдокот од вториот патент и дозволеното користење на првиот патент да не е преносливо, освен во случај на пренос на вториот патент.²⁴⁶

Во овој документ во поглед на можноста да се добие присилна лиценца врз порано заштитен патент условите се нешто поригорозни од нашиот ЗИС, односно може да се забележи определена градација во насока на значењето што вториот-новиот пронајдок го има за општествената заедница. Имено, кога станува збор за вториот пронајдок тој треба да има економски многу големо значење и да претставува важен технички напредок во однос на претходно заштитениот пронајдок.

Овде особено е значајно да се истакне рамноправноста на патентите (поранешниот и новиот) бидејќи определени права му се дадени и на носителот на поранешниот патент, така што тој може да бара присилна лиценца за користење на пронајдокот по подоцнежниот патент за соодветен надоместок.

5. ЕКОНОМСКИ ЕФЕКТИ ЗА БИЗНИСОТ ОД ПРИМЕНАТА НА ПАТЕНТИ

Сите оние пронајдоци што не се патентирани, односно, заштитени со правото на патент, многу лесно можат да бидат копирани, продавани, односно, дистрибуирани од страна на други лица. Тоа значи дека без патент, пронаоѓачот несомнено ја испушта можноста од економска сатисфакција за неговата креативност, односно да заработи од својот пронајдок. Доколку пронајдокот е успешен и корисен и има заинтересирани што сакаат да го користат правото кое е заштитено, нема никакви бариери носителите на правото истото да го пренесат и тоа како корисничко право па и право на располагање. Ваквиот регуларен начин на преносот на правото кое е заштитено ја спречува конкуренција да влијае на бизнисот и профитот што носителот на правото би го остварил доколку истото не е заштитено во соодветна законска постапка. Доколку пронајдокот не е патентиран за истиот не може да се издаде лиценца, односно, имателот на пронајдокот ужива послаба заштита во однос на корисниците на тој пронајдок кои правото на користење го стекнале на друг начин. Незаштитетувањето на пронајдокот од страна на пронаоѓачот, односно, непатентирањето на истиот често може да доведе до ситуација некој друг да креира таков пронајдок и истиот да го патентира. При ваква една ситуација за пронаоѓачот кој прв го

²⁴⁶ Кај овој услов можат да се најдат сличности со договорот за хипотека во нашето право. Имено, според домашната легислатива, недвижност која е оптоварена со хипотека во случај на оттуѓување на правото на сопственост се пренесува оптоварена со тоа право. Слично на тоа, во овој случај може да се добие право на користење на првиот патент без согласност на носителот на правото над него, на начин што во законски предвидена постапка ќе се стекне право над вториот патент, кој пак заради своја реализација го има правото над првиот патент.

пронашол пронајдокот не постои никаква можност да добие економски бенефит за својот иновативен капацитет.

Иако многумина сметаат дека правото на патент на одреден начин обезбедува економски монопол за неговиот носител, сметаеме дека таквото мислење нема правна основа ако се имаат во предвид законските одредби кои што го регулираат прашањето на присилната лиценца.

ЗАКЛУЧОК

Имајќи ја во предвид меѓународната регулатива и решенијата во националните законодавства, несомнено е дека заштитата на правата од индустриска сопственост, односно, заштитата на пронајдоците е од огромно значење за пронаоѓачите, стопанството и општеството во целина. Институционалната заштита на пронајдокот игра клучна улога во желбата и напорите за креативност и придонес од страна на поединците. Со помош на патентот, како инструмент за заштита на пронајдокот, тој-пронајдокот добива своја економска вредност и претставува придонес кон состојбата на техниката, односно, претставува придонес за целата заедница. Со помош на патентот, како едно од правата на индустриската сопственост, пронаоѓачите, а исто така и компаниите имаат можност, преку добро разработена стратегија за раст и развој да го подобрат своето позиционирање како на национално ниво, така и на меѓународен план. Поседувањето на правото на патент од страна на компаниите значи зголемување на нивната економска вредност во однос на окружувањето коешто доколку сака да го користи тоа право ќе мора да плати определен надоместок. Дали компаниите ќе го користат своето право или ќе го пренесат на други субјекти е прашање кое треба сериозно да се анализира при донесувањето на една таква одлука од аспект на економските придобивки.

Според меѓународната и национална легислатива на пронаоѓачите, односно, на носителите на право на патент им се обезбедува заштита за определен временски период, во кој период за останатите постои забрана пронајдокот да го копираат, користат, дистрибуираат, го ставаат во промет, доколку за сето тоа нема одобрение од носителот на правото врз пронајдокот. Пронаоѓачите, односно, носителите на правото на пронајдокот можат правото на користење да го пренесат на друго лице со договор (најчесто со договор за лиценца) со тоа што самото право и понатаму останува во нивна сопственост, или пак истото во целост да го пренесат. Имајќи во предвид дека пронајдоците се општествено добро, носителите на правото не можат да поседуваат апсолутен монопол врз тоа право, така што ќе се однесуваат на начин кој не овозможува пошироката заедница да ги ужива придобивките од техничко-технолошкиот напредок во целина. Од тие причини во целокупната легислатива од оваа област е вграден и разработен институтот присилна лиценца, со која под одредени услови може да се користи туѓ заштитен пронајдок и против волјата на носителот на правото.

Имајќи ја во предвид важноста на патентот како за пронаоѓачите, така и за компаниите препорачливо е да се направат определени измени во Законот за индустриската сопственост во поглед на роковите за донесување решение по пријавите за заштита на пронајдокот во насока на скратување на тие рокови. Ова од причина што пронајдоците значително влијаат на економската ефикасност на компаниите па неколку месеци порано користење на пронајдокот, а водејќи се од начелото на економистите дека „времето е пари“, како предлог е сосема умесен.

БИБЛИОГРАФИЈА

- [1] Erik Bond and Kamal Saggi, (2012) *Compulsory licensing, price controls, and access to patented foreign products*, Department of Economics Vanderbilt University.
- [2] Guy Sebban, (2005) *Intellectual Property: Source of innovation, creativity, growth and progress*, International Chamber of Commerce.
- [3] *Intellectual property rights intensive industries: contribution to economic performance and employment in the European Union*. (2013) Industri-Level Analysis Report, Office for harmonization in the internal market (trade marks and designs).
- [4] Janic Miodrag, (1973) *Industriska svojina I autorsko parvo*, Beograd.
- [5] Kljaic Ljubinka, (2011) *Zastita intelektualnog vlasnistva u funkciji potticanja inovacija*.
- [6] Анастасовска Дабовиќ Јадранка, Пепељугоски Валентин, (2008) „Право на интелектуална сопственост“, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Правен факултет, „Јустинијан Први“- Скопје.
- [7] Аќимовска Поленак Мирјана, (2003) *Форма на склучување на договорот за лиценца*, Право на индустриска сопственост, Избор на текстови, Скопје.
- [8] Александар Стојков, (2015) *Скриено богатство*, Економија и бизнис.
- [9] Анастасовска Дабовиќ Јадранка, (2003) *Економската улога и значењето на договорот за лиценца*, Право на индустриска сопственост, Избор на текстови, Скопје.
- [10] Група автори, (2004) *Индустриска сопственост, Меѓународни конвенции и договори*, Правен факултет Јустинијан Први, Скопје.
- [11] *Пронаоѓање на иднината: вовед во патенти за мали и средни претпријатија*, Публикација бр. 917 на WIPO

Законски и подзаконски акти

Закон за индустриската сопственост“, Службен весник бр. 21/2009, 24/2011, 12/2014, 41/2014 и 152/2015

Правилник за патент, Службен весник на Република Македонија бр. 92/2009

Правилник за стручниот испит за застапници за индустриска сопственост и за регистарот на застапници, Службен весник на Република Македонија бр. 92/2009

Методологија за процена на вредноста на индустриска сопственост, Службен весник на Република Македонија бр. 178/2011

Спогодба за трговските аспекти за правата од интелектуална сопственост, Светска трговска организација, Маракеш, 15 април 1994

Интернет страни

<http://www.ippo.gov.mk>
<http://www.wipo.int>
<http://www.pravda.gov.mk>

IZAZOVI LIDERSTVA U XXI VEKU

LEADERSHIP CHALLENGES IN THE 21ST CENTURY

Vidoje Stefanović²⁴⁷

Mladen Mitrović²⁴⁸

Marija Stefanović²⁴⁹

Sadržaj: *Lideri su predodređeni za velike uspehe. Ali, ne treba zaboraviti da i oni prave greške i uče se na njima. Kada se shvati da se veština lidera svodi na ulogu, a ne na poziciju, biće jasno da je to stvar koja se uči, kao što je to slučaj sa profesionalnim muzičarima, glumcima i umetnicima koji ovladavaju svojom veštinom radeći na njoj celog života. Mada je za sticanje određenih znanja potrebna formalna i profesionalna priprema, neophodna je i ozbiljna introspekcija, ako čovek želi da nauči nešto o sebi.*

Ključne reči: *Lider, menadžer, preduzeće, ljudski resursi*

Abstract: *Despite the fact that leaders are predestined for great success, they can make mistakes and learn from them as well. As soon as one realizes that the skills of a leader are connected with the role, and not the position, it becomes clear that this is something which is learned, as is the case with professional musicians, actors and artists, who develop their skills by working on them their entire lives. Formal and professional preparation is necessary for the acquisition of certain types of knowledge, however, if one wants to learn something about oneself, a serious introspection is also requisite.*

Keywords: *leader, manager, company, human resources*

1. SUŠTINA LIDERSTVA

Mnogo je rasprava tokom poslednjih tridesetak godina posvećeno na Zapadu razjašnjavanju razlike između lidera i menadžera. U literaturi iz ove oblasti veoma je teško naći nešto tako sažeto, koncentrovano, ali istovremeno dovoljno razumljivo, prihvatljivo i primenljivo za Srbiju sa aspekta tradicije i znanja. **Lideri upravljaju snovima, oni kreiraju vizije i pretvaraju ih u realnost.** Kako piše **Best Nanus**, okruženi smo intenzivnim promenama i nesigurnošću, opšta situacija oko nas je kompleksna i neodređena praćena poslovnim tempom sa turbo pogonom i stabilnošću do koje se dolazi rekonstrukcijom temelja. Ništa ne stoji. Sve konstantno teče. To je stvarnost sa kojom se nova generacija lidera mora da suoči.

Početkom osamdesetih godina sa veoma snažnim razvojem teorije menadžmenta, formira se pravac koji pledira za menadžerima kao liderima. Međutim, postoji pogrešna tendencija da se liderstvo izjednači sa menadžerstvom. Jer, **svaki menadžer nije lider**, budući da se lideri mogu pojaviti van formalne organizacije. Menadžer može biti lider, ali u određenim slučajevima.

²⁴⁷ Faculty of Sciences and Mathematics, University of Niš, Višegradska 33, Niš, Serbia

²⁴⁸ Faculty of Sciences and Mathematics, University of Niš, Višegradska 33, Niš, Serbia

²⁴⁹ Faculty of Sciences and Mathematics, University of Niš, Višegradska 33, Niš, Serbia

Liderstvo treba razumeti kao proces uticaja ljudi na druge ljude (individue ili grupe) kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi organizacije u datoj situaciji. Prema **P. Hersey** i **K. Blanchard** - u ovaj proces bi se u vidu funkcije mogao iskazati na sledeći način:

$$L = F(l, f, s),$$

gde simboli označavaju: l = lider; f = sledbenik; s = situacija.

Poslednjih desetak godina pravi se oštra razlika između liderstva i menadžmenta. Iznosi se ocena da neka preduzeća gube konkurentsku prednost, jer imaju previše menadžera, a premalo lidera. Pravi se razgraničenje između liderstva kao pozicije i kao procesa. **Liderstvo kao proces obuhvata aktivnosti i smernice na optimalnom angažovanju ljudi kroz njihovu motivaciju i inspiraciju.** Kada se porede menadžment i liderstvo ukazuje se da menadžment akcentira kontrolu, konzistentnost i red, a **liderstvo inspiriše kreiranje i promene.** Za liderstvo je karakteristično davanje smernica, da se dođe do korisnih promena putem kreiranja vizije koja je poželjna i izvodljiva. Takav koncept liderstva, nije spojiv sa do sada preovladavajućim shvatanjima da je lider jedna ličnost koja se nalazi u ulozi glavnog stratega - generalnog menadžera preduzeća. Liderstvo kao proces, očigledno, zahteva više osoba u preduzeću sa liderskim osobinama. I da bi se jasno uočile istovetnosti i razlike između menadžera i lidera, potrebno je učiniti nekoliko napomena.

Menadžer treba da poseduje veštine koje se mogu svrstati u tri kategorije: tehničke, konceptualne i veštine koje objašnjavaju međuljudske odnose. Značaj i dominacija jednih nad drugim veštinama zavisi od pozicije koju menadžer ima u organizaciji. Ukoliko je pozicija menadžera u organizaciji viša, preovlađaće konceptualne veštine, u suprotnom, više će se baviti tehničkim ili veštinama koje tretiraju međuljudske odnose.

Međutim, **veština rada sa ljudima predstavlja bitnu pretpostavku za svakog menadžera koji želi biti lider u preduzeću.** Ta veština (rad sa ljudima) inkorporira sposobnost da se razume i prihvati prošlo ponašanje, da se predvidi buduće ponašanje, i da se ono, pri tome, usmerava, menja i kontroliše. Prihvatiti ulogu lidera znači saglasiti se sa odgovornostima uticaja na ponašanje drugih ljudi. Iz svega sledi, da je **lider osoba koja je u stanju da utiče na stavove i mišljenja drugih,** dok je menadžer retko u mogućnosti da ostvari taj cilj. Fleksibilno rukovođenje bez liderstva je teško ostvarljivo. Istovremeno, **liderstvo podrazumeva mudar način korišćenja moći.**

Takozvano transformaciono liderstvo demonstrira onaj menadžer koji strategijskom vizijom obavezuje ljude na akciju i prevodi sledbenike u lidere - pokretače promena. Bazična karakteristika menadžera sa liderskim osobinama je sposobnost da kreira strategijsku viziju koja će da mobilise ljude da slobodnom voljom ulažu napore kako bi se ona ostvarila. Liderstvo predstavlja profesiju koja je nezamisliva bez talenta. Talenat, kako se često kaže, predstavlja građevinski materijal za profil lidera. Ono (liderstvo) spaja talenat sa sposobnošću uticaja na druge, pojedince. [22]

Liderstvo, dakle, predstavlja deo menadžmenta (mada je kod nekih autora ta tvrdnja bila obrnuta), jer su liderstvo smatrali širim pojmom koji uključuje menadžment.[23] Svaki uspešan menadžer je i lider. Ako se problem svede isključivo na okvire organizacije, onda je jasno da **menadžment uključuje liderstvo kao svoju bitnu dimenziju.** Kvalitetno liderstvo predstavlja suštinu uspešnog menadžmenta.

Kada se govori o mogućim razlikama između lidera i menadžera ističe se pre svega odgovornost lidera da povede ljude. Ističu se i neke druge osobine lidera za koje se smatra da savršeno određuju diskrepance između ova dva poziva. Naime, problem različitosti tumačenja između menadžera i lidera korespondira sa shvatanjem efikasnosti i uspešnosti. U tom smislu *“menadžeri postaju osobe koji rade stvari na pravi način”*, odnosno usmereni su na efikasnost, dok lideri *“rade prave stvari”*, odnosno usmereni su ka uspešnosti preduzeća.[24]

Sledeća osobenost koja postoji između ova dva pojma sadržana je u konstataciji da je menadžment *“bazični proces”* čija se funkcija locira u proizvodnji konstantnih rezultata, dok je, nasuprot tome, liderstvo *“funkcija promena. Ono uključuje viziju budućnosti i strategiju za njeno ostvarenje”*. [25]

Vidoje Stefanović rođen 1952.g. u Niškoj Banji. Ekonomski fakultet završio u Nišu, a doktorirao 1990.g. na Ekonomskom fakultetu u Rijeci. Radio u privredi, u Agrokombinatu „Niš“, bio direktor Zavoda za razvoj grada Niša, a od 1996.g. je profesor Univerziteta, prvo na Ekonomskom fakultetu u Prištini, a sada je redovni profesor na Prirodno-matematičkom fakultetu u Nišu. Bio je angažovan na mnogim državnim i privatnim fakultetima u Srbiji, Makedoniji i Hrvatskoj. Objavio je 7 udžbenika, 12 monografija i 5 monografskih studija. Takođe, učestvovao je na stotinak naučnih skupova i objavio više od 200 radova u domaćim i inostranim časopisima. Piše poeziju, bavi se enigmatikom i planinarstvom. Oženjen je, ima dvoje dece i živi u Niškoj Banji.

Najzad, treća vrsta razlike ulazi u domen bihevioralnih - nebihevioralnih problema. Lideri su isključivo **usmereni na bihevioralne**, a menadžeri i na jedne i druge. I dalje, (mada ne sasvim tačna) razrada ove teze je sa stanovišta da su menadžeri u svom radu usmereni na stvari, a lideri na ljude.[26]

Bitno pitanje u sadržaju liderstva je težnja *“da se stvari postignu pomoću drugih ljudi”*. [26] Ili, liderstvo je funkcija koja se isključivo odnosi na ljude. Činjenica je da se i menadžment sve više definiše (određuje) kao rad sa ljudima samo ukazuje na centralno mesto liderstva u procesu menadžmenta. U tom kontekstu je zanimljivo i mišljenje **L. Iacocca**, danas jednog od najuspešnijih poslovnih ljudi u SAD, čoveka kome se pripisuje da je spasio od propasti jednu od najvećih automobilskih korporacija, po pitanju menadžmenta i liderstva. On kaže: *“...da je menadžment jednostavno rad s ljudima, preciznije, nije ništa drugo nego motiviranje ljudi”*. [27]

2. USPEŠNOST LIDERSTVA

Imajući u vidu brojne elemente u poznatim teorijama o fenomenu liderstva, moguće je iskazati model efektivnog liderstva, odnosno uočiti one faktore koji određuju njegovu efektivnost. U te faktore treba ubrojiti sledeće: **preciznost percepcije, karakteristike lidera, karakteristike sledbenika, očekivanja i stil pretpostavljenih, razumljivost zadatka i očekivanja drugih lidera**. [28] Pored navedenih, postoji i niz drugih faktora čiji uticaj može biti manje - više značajan za uspeh lidera. Jedan od faktora ogleda se u **životnom ciklusu preduzeća koji uključuje nekoliko faza: fazu izgradnje, rasta, zrelosti, opadanja i nestajanja**, ili detinjstvo, mladost, zrelost, starost i smrt.

Treba nedvosmisleno naglasiti da je penetracija moći direktno proporcionalna rastu i razvoju preduzeća i da se sa njim nalazi u direktnoj korelaciji. Naime, sa razvojem i rastom preduzeća

struktura moći postaje kompleksna, difuznija, manje funkcionalna, ali i stabilnija. Jako vođstvo ispoljava se na početku razvoja preduzeća, da bi se u kasnijoj fazi usled disperzije i veće otvorenosti ka spoljnjem svetu pojavila instrumentalna i misionarska konfiguracija moći. *“U fazi zrelosti struktura moći se ponovo konstituiše, da bi u poslednjoj fazi postala difuzna rađajući konfliktne situaciji”*. [29]

Brojne definicije liderstva dozvoljavaju mogućnost izvođenja karakteristika ove aktivnosti:

- a) najpre, liderstvo je vezano za socijalne interakcije i stalnu saradnju sa ljudima,
- b) njegova suština kreće se u okvirima uticaja na ponašanje drugih u preduzeću,
- c) lične karakteristike lidera predstavljaju snažnu komponentu u uspešnom vođenju preduzeća, pri čemu njegova pozicija ima manji značaj,
- d) njegova moć zavisi od saradnika, jer se liderstvo zasniva na prihvatanju uticaja (delovanja) onih, koji se nalaze u kontaktu sa liderom,
- e) liderstvo podrazumeva širinu kulture i obrazovanja da se shvate i razumeju ljudi, njihovi problemi, ali i da se oni motivišu, jer motivacija predstavlja drugi bitan koncept povezan sa liderstvom,
- f) liderstvo treba u osnovi razumeti kao sposobnost inspirisanja ljudi i stvaranja oduševljenja (entuzijazma) za dobrovoljnu participaciju u realizaciji zadataka preduzeća, odnosno njegovih ciljeva i prosperiteta.

Liderstvo predstavlja i svojevrsno ponašanje ličnosti koja afirmativno deluje na percepciju, osećaje i ponašanje drugih ljudi. S toga, liderstvo insistira na socijalnim veštinama u menadžmentu, kako bi ovaj pomogao ostvarivanju ciljeva preduzeća. Menadžeri kao lideri poseduju posebne, dodatne uloge i funkcije usmerene ka prosperitetu preduzeća. Oni objedinjuju sposobnost mobilizatora i aktivatora grupe, postaju njihovi ambasadori, model i primer za oponašanje. [30]

Na osnovi svega ovoga može se postaviti pitanje šta, zapravo, vođe u preduzeću obavljaju ako poseduju prethodno navedene kvalitete, čime se konkretno bave i kakve su njihove aktivnosti? Među naučnim radnicima (**Krech, Crufshfield, Ballachey, Hodgetts, Gardner** i dr.) ima različitih mišljenja o neposrednom radu lidera u preduzeću, ali se njihove aktivnosti uglavnom mogu svesti na deset sledećih:

- koordiniranje grupnih aktivnosti,
- aktiviranje i posredovanje u konfliktima,
- osvetljavanje ciljeva, osiguranje vizije i inspirisanje,
- objašnjenja i sugerisanje rešenja,
- iniciranje i ubrzanje aktivnosti,
- reprezentovanje grupe prema spoljnjem svetu,
- pružanje sigurnosti i optimizma u problemskim situacijama,
- nagrađivanje,
- integrisanje grupe i
- obnavljanje i razvoj grupe.

Teorija liderstva eksplicitno ukazuje na sadržaj da se ono nalazi u centru menadžerske uspešnosti. Pitanje zašto su neki menadžeri uspešni, a drugi manje uspešni, uslovilo je pojavu mnogih teorija i postupaka da bi se dobio željeni odgovor. Za poslednjih dvadesetak godina objavljeno je preko tri hiljade naslova i stručnih publikacija o liderstvu i stvoreno više modela da bi se dobio traženi odgovor (**Stogdill, Bass**). [31] Ima zagovornika među teoretičarima da je predmet liderstva toliko narastao svojom kompleksnošću i izmenom sadržaja usled rasta tehnologije i globalizacije svetskog tržišta, da bi ga trebalo smatrati posebnom disciplinom

(*Huneryger, Heckman*).[32] Skoro u istom dahu *Burns* [33] podvlači da je liderstvo jedan od najraširenijih, a istovremeno i jedan od najmanje shvaćenih fenomena na zemlji, odnosno jedan od najtežih koncepata u studijama o menadžmentu.

U posljednje vreme je aktuelna “*liderska*” škola preduzetništva. **Preduzetnik je lider koji sarađuje sa ljudima u procesu ostvarivanja ciljeva preduzeća.** Ova škola predstavlja netehnički pristup koji znači da preduzetnici moraju da poseduju određeno umeće i veštine u obraćanju i komuniciranju sa okruženjem. Uspešni preduzetnik mora da bude i efikasan “*menadžer ljudskim resursima*”, tj. efikasni lider koji igra glavnu ulogu u motivisanju i usmeravanju ljudi, a koji je sposoban da definiše viziju onoga što je moguće da privuče ljude oko te ideje i da ih organizuje tako da oni na najbolji način tu ideju transformišu i realizuju u praksi.[34]

Mladen Mitrović rođen je 1989.g. u Nišu, gde je završio gimnaziju i Prirodno-matematički fakultet, smer turizam, na kome je 2013.g. odbranio master rad na temu „Menadžment kvaliteta usluga u funkciji unapređenja poslovanja hotelskih preduzeća“. Septembra 2014. godine upisuje doktorske studije turizma na fakultetu za turističke studije – Turistica u Portorožu, Slovenija. Trenutno je na drugoj godini studija. Dvostruki je dobitnik stipendije Fonda za mlade talente „Dositeja” Ministarstva Omladine i sporta Republike Srbije namenjenu studentima koji studiraju u inostranstvu.

Postoje dva pravca koja su bazirana na liderstvu u preduzetništvu. **Prvi pristup** je skoncentrisan unutar škole “*velike ličnosti*” i u osnovi se zasniva na **liderskim karakteristikama** koje doprinose uspehu firme (adaptibilnost novonastalim uslovima okruženja, kooperativnost, energičnost, spremnost za preduzimanje odgovornosti). **Drugi pravac** se odnosi na izučavanje **sposobnosti preduzetnika** - lidera da uradi određeni posao, kao i na njegov odnos sa ljudima koji rade na određenom poslu. Često se ističe da preduzetnici svoj liderski stil treba da prilagođavaju situaciji u kojoj se nalaze. **Preduzetničko liderstvo podrazumeva ne samo značaj ličnih osobina i načina ophođenja i komuniciranja sa saradnicima, već i sposobnost da se saradnici podstaknu na veće napore i ostvarenja, kroz proces motivacije i respektovanje njihovih rezultata.** Često se pravi distinkcija između liderstva i sprovođenja kontrole nad ljudima. Preduzetnik je uključen u kompleksnu društvenu “*mrežu*” koja može da ometa ili pospešuje razvoj biznisa. “*Mreža*” može da obezbedi ideje, pristup određenim resursima, izbor ljudi koji na najbolji način mogu da realizuju određenu ideju u praksi. Najefikasniji i najuspešniji su oni lideri koji kreiraju ideje i vizije, razvijaju ih i konkretno realizuju.[35]

Svako vreme, na određeni način, ima svoje lidere. Savremena filozofija liderstva se temelji na tzv. “**obrnutoj piramidi**”. Na njenom dnu se nalazi lider, a neposredno iznad njegov top menadžment, dok se na vrhu piramide nalaze izvršioc, odnosno ljudi koji su u kontaktu sa korisnicima. Čak možda bi se moglo reći da se na vrhu piramide nalaze i sami korisnici. Na kraju, valja istaći da je **uspešan onaj lider koji ima sledbenike, koji postiže dobre rezultate, služi za primer drugima i prihvata odgovornost.** A da bi to bio mora da ga krasi **energija i upornost, znanje i kompetetnost, inteligencija, dobra procena, lični integritet, samopouzdanje, kreativnost i inicijativa, objektivnost i uravnoteženost, komunikacija, entuzijazam i optimizam i najjad, posvećenost postizanju ciljeva.**

2.1. Uticaj kao mera uspešnosti liderstva

Uticaj na druge je ključna odrednica liderstva, toliko bitna da se kat-kad izdvaja kao njegova posebna funkcija, iako je reč o procesu kojim liderstvo osigurava obavljanje aktivnosti uz pomoć saradnika usmeravanjem njihovog ponašanja. Uticaj na druge je bit vođenja, ali i samog vođstva (liderstva). **Vođstvo se često određuje kao odnos uticaja između vođe i saradnika** koji teže stvarnoj promeni i rezultatima koji odražavaju njihovu zajedničku svrhu. [36]

Marija Stefanović rođena je 1989.g. u Nišu, gde je završila gimnaziju i Ekonomski fakultet, na kome je 2016.g. odbranila master rad na temu „Značaj transformacionog liderstva za motivaciju“. Učestvovala je svojim radovima na 3 naučna skupa i objavila 5 radova u domaćim časopisima i 1 u inostranstvu. Radi po ugovoru i živi u Nišu.

Uticaj uvek nastaje iz interakcije ljudi i njen je rezultat. Moć je tako isprepletena s vođstvom da se, uz znanje i poverenje, smatra trećim važnim faktorom upravljačkog trojstva.[37] Dakle, nemoguće je uspešno ostvarivati ciljeve preduzeća bez delotvornog uticaja na ponašanje saradnika. Uspešne vođe znaju kada naređivati, a kada delegirati. Istovremeno, oni znaju kada treba savetovati, i time osigurati vođenje, a kada zapovedati. Uticaj se temelji na moći, a moć je jedna od osnovnih ljudskih potreba. Od vrste uticaja i izvora moći kojima lideri usmeravaju svoje saradnike u mnogome zavisi njihova uspešnost, odnosno ostvarivanje misije preduzeća.

Moć se pretvara u uticaj kada se osoba na koju se želi uticati privoli da se ponaša onako kako želi nosilac moći. No, ne treba prenebregnuti činjenicu da proces uticaja na ponašanje i stavove drugih u savremenom poslovanju postaje vraški težak. Postalo je svima jasno da igranje na kartu « ja sam šef» više «ne pali». Prošli su dani upravljanja dekretom, zapovedanjem i kontrolom. Danas poslovanje, uglavnom, vode međufunkcijski timovi ravnopravnih koji imaju određeni stepen poštovanja prema nespornom autoritetu. To je dovelo do toga da se veštim uveravanjem može postići mnogo veći uticaj na ponašanje drugih, nego što to može formalnim uticajem. Uspešno **uveravanje je proces pregovaranja i učenja u toku koga osoba koja uverava vodo saradnike do zajedničkog rešenja problema.** Uveravanje uključuje pažljivu pripremu, dobro oblikovanje argumenata, iznošenje čvrstih dokaza i emocionalnu usklađenost sa auditorijumom. Osnovni uslov uspešnog uveravanja je kredibilitet lidera koji se temelji na stručnosti i odnosima poverenja.

Da bi se uticalo na ponašanje i stavove drugih lideri mogu primenjivati različite strategije i **taktike**. Osnovi faktori koji deluju na izbor taktike uticaja tiču se osobina ličnosti, ponašanja vođe i situacije. Ekstrovertne osobe verovatno će primeniti drugačije taktike od introvertnih osoba, kao što će inteligentnije osobe lakše steći ugled stručnjaka i tako uticati na druge. Lider u svom ponašanju mora da postavi visoke standarde i očekivanja, ako želi povoljan ishod uticaja. Na kraju, i od situacije zavisi stepen uticaja, jer neke situacije zahtevaju i omogućavaju pozivanje na emocije, a neke zahtevaju racionalno uveravanje. No, što su ljudi obrazovaniji, stručniji i samosvesniji, verovatnije je da će ih pre uveriti dokazi i činjenice nego emocije.

Postoje brojne taktike uveravanja i uticaja na druge. Najčešća i najdelotvornija je **vođenje primerom**. To je jednostavan i delotvoran način uticaja na članove grupe. Lider svojim ponašanjem daje model koji drugi mogu slediti. Vrlo je važna doslednost u ponašanju i podudarnost reči i dela. Samo dosledni lideri osiguravaju kredibilitet i poverenje saradnika, a time i uticaj na njihovo ponašanje.

Racionalno uveravanje je druga po efikasnosti taktika uticaja. Kada se radi o stručnim,

inteligentim i smouvernim ljudima, čvrsti, logični argumenti i stvarni dokazi najdelotvorniji su način uticaja da se veruje u kvalitet i izvodljivost predloga i tako se postignu zacrtani ciljevi. Polazi se od pretpostavke da su saradnici sposobni i kompetetni da procene valjanost argumenata i činjenica, primenjujući i svoju autonomiju u odlučivanju. Učinak ove taktike se temelji na liderovoj sposobnosti uveravanja i dokazivanja, te na njegovoj verodostojnosti.

Od ostalih taktika treba pomenutu: razvijanje reputacije stručnjaka za probleme, reciprocitet, inspirisanje, konsultacije, stvaranje koalocija, ovlašćenja saradnicima i dr.

3. KAKO OD MENADŽERA DO LIDERA?

Od lidera se očekuje da pridobija i zadržava ljude time što globalno mora da ga krasi **konstantnost, kongruentnost, pouzdnost i integritet**. Lider je, dakle, savremeni preduzetnik koji omogućava da preduzeće preživi preko upravljanja promenama, a menadžer je maksimizator efekata promena. Menadžer traži aktivnost sa drugim ljudima i poseduje niži nivo emocionalne veze sa poslom, dok je **lider zaokupljen vizijom i uspehom, pa ga jače emocije vezuju za posao**.

Osnovna osobina dobrog lidera je njegova umešnost da **projektuje promene**, bez obzira u kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi preduzeće. Kao kreator i stvaralac promena on je duhom ispred svih. On poseduje moć okupljanja drugih oko njegove ideje i njene realizacije. Zbog ovoga se smatra da **na početku svake životne faze preduzeća stoji vizija budućnosti**, nešto više nego što je plan ili program razvoja. Vizija predstavlja odgovarajuću, usmeravajuću silu koja organizuje i kanališe energiju pojedinca ka realizaciji budućeg cilja. Ključna karakteristika liderstva je sposobnost stvaranja vizije i ciljne koordinacije ljudi ka toj viziji.

Koje su osnovne komponente vizije? Ona, u suštini, sadrži **otvorenost, spontanost i smisao za realnost**. Svaka od navedenih komponenti ima svoju sadržinu, pa se tako za **otvorenost** može reći da predstavlja prilagođavanje duhu vremena i stvarnim potrebama čoveka. Istovremeno, ova karakteristika znači i sposobnost prijema i emitovanja informacije. **Spontanost** podrazumeva sposobnost napuštanja postojećih ograničenja i posmatranje problema iz “neobičnih” perspektiva. **Smisao za realnost** sadrži osećaj istinitosti i negira lidera u njegovoj želji da postane fantasta. Ova osobina stvara od lidera čoveka sa uvažavanjem, jer odbacuje pretpostavke, a uvažava realno moguće kombinacije.

Svakako dobar lider vizionar je uspešan samo ako maksimalno objedini sve navedene osobine i njih uspešno prenosi na saradnike. Moraš da veruješ u viziju da bi mogao i da je ostvariš - govori se u liderskim krugovima.

U kontekstu ovih napomena postavlja se pitanje kako se manifestuje preduzetničko liderstvo? Dosta je rasprostranjeno mišljenje da je preduzećima sa stabilnim poslovanjem dovoljno da imaju rukovodioce sa upravljačkim sposobnostima, a da su za periode promena potrebni ljudi koji imaju viziju i sposobnost da utiču na druge. Razume se, prvi se nazivaju menadžerima, a drugi liderima. **Neuobičajenost preduzetničkih organizacija počiva na postojanju liderstva**, budući da je u maloj organizaciji osnivač preduzetnik, menadžer i lider. On je taj koji utvrđuje ciljeve, oblikuje strategiju, strukturu i kulturu. Nasuprot ovome, kod velikih organizacija ove uloge se razdvajaju, jer preduzetnik u tim okolnostima nije pojedinac, već su to manje grupe, koje nisu struktuirane i hijerarhijski postavljene. Ove grupe predstavljaju stručnjake koji preferiraju preduzetničko iskustvo nasuprot “menadžerskom know-how-u”.

Lideri u organizaciji predstavljaju osobe koje pokreću i uspešno sprovode promene. Oni

poseduju znanje, imaginaciju, talenat i sposobnost uticaja na promene kod drugih. Njih je lako prepoznati, jer se najčešće javljaju u kriznim periodima, kada je sva njihova aktivnost podređena riziku i hrabrosti, odnosno unosu svežih ideja za uspešnost preduzeća. Liderstvo i preduzetništvo su dve bitne aktivnosti menadžmenta sa zajedničkom osobinom da su vezane za promene. Preduzetništvo deluje proaktivno, kako kaže *Adi`es*, ono inicira promene. **Liderstvo je način i oblik upravljanja ponašanjem ljudi u preduzeću, sa jednim ciljem, istina najvažnijim, a to je ostvarenja konkurentске prednosti pomoću ljudi.**[38]

Preduzetništvo i liderstvo predstavljaju aktivnosti menadžmenta zasnovane na biheviorističkim pristupima, izvedenim iz teorije grupne dinamike *K. Levina (Kurt Lewin)*. [39] Težište se stavlja na ponašanje pojedinaca u preduzeću. Rukovođenje (menadžment) smatra se programiranim i struktuiranim, za razliku od liderstva koje sadrži **slobodu duha, posedovanje obrazovanja, talenta, imaginacije, samosvesnosti i rizika.**

Često se u stručnoj literaturi operiše sa terminom **transformacionog liderstva**, podrazumevajući pod tim strategijsku viziju lidera kojom on obavezuje ljude na akciju, a sledbenike u lider-pokretače promena. Pri ovome, moć predstavlja osnovnu energiju za pretvaranje strategijske vizije u stvarnost.

Liderstvo je veoma tesno povezano sa organizacionom kulturom preduzeća. Dok su menadžeri zarobljenici koliko i gospodari svojih preduzeća, **lideri uspevaju da uklope pojedinačne interese sa interesima preduzeća.** Lider treba da pomogne saradnicima da ostvare balans između želje za stabilnošću i želje za preuzimanjem rizika. Onaj lider koji je vrednosno orijentisan posmatra svoje radno mesto kao izvor kreativnosti, smisla i ostvarenja pojedinačnih ambicija. Njegova moć se zasniva u osnovi na osobinama pojedinaca, kao i na moći ideja koje on ispoljava.

Prema jednom istraživanju, koje je sprovedeno u SAD, izveden je četvorodimenzionalni model liderskog ponašanja:

- 1) **Lideri fokusiraju pažnju preko vizije.** Njihova lična uverenja usmeravaju ponašanje drugih. Vizionarstvo usmerava akciju, definišući željenu sliku budućnosti i na taj način transformiše postojeća mišljenja drugih. Efekti vizije proizilaze iz njenih dimenzija. Što je zamišljeno više prihvaćeno od ostalih (sledbenika), to je obezbeđen čvršći temelj emocionalnim i duhovnim izvorima iz kojih se preduzeće napaja.
- 2) **Efektivni lideri obezbeđuju uticaj preko komunikacije.** Lideri definišu ono što je ranije bilo nedoređeno, ili što se pretpostavljalo. Oni osmišljavaju imidž, metafore i metode kojima se fokusira nova akcija; lideri teže da istražuju pitanje “zašto?”, a ne “kako?”, odnosno više se angažuju na pronalaženju problema, nego na rešavanju problema. Lideri govore o osnovnim vrednostima, i oni su ti koji kreiraju organizacionu kulturu.
- 3) **Efikasni lideri postižu i održavaju poverenje preko pozicioniranja,** koje se smatra aktivnom stranom vizije. Pozicioniranje znači učiniti poznatim i jasnim pozicije, vrednosti i metode. Lideru se veruje, ukoliko je njegova pozicija konzistentna, a konzistentnost rezultira iz istrajnosti u uverenjima i kontinuelnom jačanju vizije.
- 4) **Lideri razvijaju svoju ličnost kroz poštovanje.** Prepoznavanje prednosti i nadoknađivanje slabosti, “brušenje” sposobnosti i talenta, razvrstavanje odgovarajućih sposobnosti koje zahteva posao, te sposobnost uviđanja greška kao način učenja, a ne kao neuspeh, jesu zahtevi koje lider mora da uvažava. Osim toga, neophodna je emocionalna svest, kao i poštovanje i uvažavanje drugih, što se ogleda u sledećim osobinama:

- *empatija*, sposobnost da se ljudi prihvate onakvi kakvi zaista jesu, a ne kako vi želite da oni budu;
- *izbegavanje prošlosti*, razmatranje odnosa i problema u sadašnjem trenutku, a ne onog što je bilo u prošlosti;
- *pažnja prema drugima*, tretirati saradnike sa istom pažnjom i ljubaznošću kao kada to činite prema strancima i poznanicima;
- *poverenje u ljude*, uprkos verovatnom riziku;
- *samopouzdanost*, sposobnost da se radi bez stalnog odobravanja ili priznanja od drugih.

Može se zaključiti da pojedinca u preduzeću preduzetnikom i liderom ili preduzetničkim liderom čine njegove **osobine i ponašanja**. Prema studiji **Mc Chelland**-a osobine preduzetnika - lidera su: sposobnosti da kontroliše ponašanje i emocije; da motiviše; da bude objektivan; da menja ponašanje drugih i cilju ostvarivanja određene namere; da kreira uloge; da ima samopouzdanje; da je orijentisan na efikasnost; da je zainteresovan za visok kvalitet posla; da sistematično planira i kontroliše; da uvažava značaj poslovnih veza.

Na osnovu svog istraživanja, **Benis** je došao do osnovnih karakteristika (osobina) uspešnog lidera. To su: **privlačenje pažnje, davanje smisla, širenje poverenja i kontrola sopstvene ličnosti**.²⁵⁰

3.1. Uporedna analiza osobina menadžera i lidera

Ono što razlikuje lidera od menadžera može se videti iz naredne tabele.

MENADŽER	LIDER
1) Administrira. Radi po uputstvima, procedurama i propisima.	1) Inovira. Traga za novim rešenjima i mogućnostima.
2) Kopira. Bavi se primenom poznatih rešenja.	2) Razvija. Razvija nove načine rešavanja postojećih problema.
3) Orijentacija na sistem i strukturu. Oslanja se na postojeću organizaciju i sredstva.	3) Orijentacija na ljude. Oslanja se na sposobnost saradnika i radi na razvoju njihovih potencijala.
4) Orijentacija na kontrolu. Rad po proceduri podrazumeva kontrolu izvršenja. Posao se svodi na izdavanje zadataka i kontrolu rešenja.	4) Inspiracija istinom. Ovo je teško uporediti i razumeti. U ukupnom kontekstu znači traganje za pravim rešenjima zasnovanim na poverenju u saradnike.
5) Orijentacija na kratkoročni cilj. Menadžer je prinuđen da radi operativno i da rešava taktičke zadatke. Oni su po pravilu kratkoročnog karaktera.	5) Orijentacija na dugoročne ciljeve. Lider po pravilu mora da osmisli viziju do kraja. Mora da vidi realizaciju. Za to je potrebno vreme. On živi u tom drugom vremenu.
6) Traganje za odgovorima na pitanja: Kako i kada? Menadžeru neko mora da daje zadatke, on ih ne kreira. Ali, zato, on zna	6) Traganje za odgovorima na pitanja: Šta i zašto? Lider uvek mora da smišlja šta je to što bi bilo korisno uraditi za firmu i uvek zna

²⁵⁰ Upravljanje obraća pažnju na stvari nižeg reda: kako najbolje mogu da obavim neki zadatak? Preduzetništvo se bavi stvarima višeg reda: koji su to zadaci koje želim da ostvarim? Ili, po rečima **Pitera Drukera i Vorena Benisa**: "Menadžment znači raditi određene stvari na pravi način, a preduzetništvo znači raditi prave stvari." Menadžment služi, dakle, efikasnom usponu stepenicama uspeha, a preduzetništvo određuje da li te stepenice vode u pravom smeru.

kako da reši pojedine probleme i kada će to biti gotovo.

7) "Oči uprte u dno". Menadžer stalno gleda kakav je ishod imala svaka pojedinačna odluka ili akcija. "Oči uprte u dno" simbolizuju gledanje u bilans i finansijske rezultate firme.

8) Menadžer imitira. Ovo je slično onom prvom kada nema proceduru, pravilo i propis, on gleda kako drugi rade, pa i on tako rešava probleme. Ovo je veoma često ponašanje među menadžerima.

9) Uvažavanje "status-quo-a". Menadžer uvažava zatečeno stanje i pokušava u datim okvirima da radi najbolje što zna i ume. Za njega se uopšte ne postavlja pitanje nekih promena.

10) "Dobar vojnik" To je onaj rukovodilac koji se trudi da ispunji sve što zna i ume. Za njega se uopšte ne postavlja pitanje nekih promena.

11) Radi stvari ispravno. Ovo je rezimirajuća karakteristika jednog i drugog tipa rukovodioca. Menadžer radi stvari ispravno, jer je dobar, stručan, prilježan, uporan i ima razvijene karakteristike navedene u ovoj tabeli od 1 do 10. Da nije takav, i da nije tako, ta osoba ne bi mogla da bude na tom mestu. Granice, ipak, moraju da budu postavljene. Ako je osoba toliko submisivna, povodljiva i poltronski nastrojena, onda to znači da atmosfera u kojoj ona radi nije demokratska. Onda ni lider sa kojim radi nije dobar menadžer, pa ni firma nije uspešna.

zašto je baš to dobro uraditi.

7) "Oči uprte u horizont" Lider stalno gleda u to "šta se valja iza brda" i on mora to i da predviđa. "Oči uprte u horizont" simbolizuju gledanje u budućnost i orijentaciju na duge staze.

8) Kreira. Ako nema utabanih staza u radu lider je taj koji će da "prti sneg". Lideri rade "ono što ih nisu učili na Harvard biznis školi. Kreativnost je jedna od najznačajnijih karakteristika lidera".

9) Izazivanje "status-quo-a". Lider dvojako izaziva postojeće stanje. Jednom želi da ga promeni, a drugi put on ga u stvari uspostavlja onako kako misli da je najbolje.

10) "Sopstvena ličnost". To je onaj rukovodilac koji će stvarati takve uslove da bude "sopstveni general". Trudiće se da izgradi svoje područje kompetencije u kojem će moći da dođu do izražaja njegove sposobnosti.

11) Radi ispravne stvari. Lider radi ispravne stvari, jer ima viziju, zna misiju svoje firme, vidi dalje i jasnije od drugih i zna šta ga čeka ako postupa na određeni način. Da nije tako i da lider nije takav, ne bi bilo te firme i on ne bi bio taj. A ako mu uslovi u toj firmi to ne omogućavaju, on će otići u firmu gde može da bude takav ili će stvoriti svoju firmu, svoje područje kompetentnosti. Kompetentnost je, izgleda, ključna reč za razumevanje i pojma menadžera i pojma istinskog lidera. Ali, ove pojmove i ljude treba razumeti na svoj način, kako proizilazi iz ove tabele.

Tabela 1: Stefanović, V., (2010), Turistički menadžment, PMF, Niš

4. VRSTE LIDERA

a) **Nezvanični lideri.** Liderstvo je sposobnost jedne osobe da utiče na misli i ponašanje drugih. U psihološkim studijama, lider se obično definiše u odnosu na grupu kojom upravlja; **lider je osoba koja daje uputstva i kontroliše grupu da bi se ciljevi te grupe ostvarili.** Kada se grupa formira spontano, u procesu socijalne interakcije, ona obično ima više od jednog lidera u bilo koje vreme. U takvoj situaciji lideri mogu biti rivali, ali, češće, oni dele između sebe različite liderske funkcije - planiranje, upravljanje, p(r)overavanje itd. Različite okolnosti mogu dovesti do promene u liderstvu, te se pojavljuju novi lideri koji su sposobniji da se nose sa novonastalim situacijama. U trgovini i industriji nezvanični lider može biti veoma važna osoba, posebno ako je radna grupa čvrsto povezana. Lideru se ponekad daje poluzvanični status poslovođe, što

podvlači njegov značaj i njegovo mesto u odnosima između menadžmenta i radnika. Čak i kada oni nemaju takav status, nezvanični lideri imaju specijalan i privilegovan tretman kod rukovodstva. Međutim, značaj nezvaničnog lidera je nestalan, i on se aktivira u vreme krize, a potiskuje u vreme mirnijih okolnosti. Sa druge strane, zvanični lider je uvek važan zbog svoje uloge u vođenju poslova kompanije u određenoj oblasti.

b) **Zvanični lider** je osoba koja motiviše i kontroliše (p)određene ljude da rade u skladu sa ciljevima za koje se u preduzeću misli da su poželjni i mogući. Podređeni, zbog toga, moraju biti tako vođeni da vrednuju nagrade koje mogu dobiti na osnovu svoga rada. To može biti novac, prijateljstvo, određeni status, pohvala, osećaj određenog dostignuća, ili mešavina svega navedenog. Zvani vođa, koji se može nazivati i nadzornik, vođa ili menadžer sektora, poseduje autoritet delimično zbog toga što ga je na to mesto postavio vlasnik kompanije (ili njihovi predstavnici) i delimično zbog svoje kompetencija za određeni posao. Prema zakonu, zvanični lideri i maju veliku moć nad podređenima. Takav lider ih može primorati da rade poslove koje inače ne bi radili, koristeći svoja prava da kažnjava i nagrađuje, da kontroliše resurse i da primenjuje stručno znanje, svoju veštinu upravljanja ljudima i svoj autoritet. Način na koji se ovi faktori kombinuju se naziva stil menadžmenta. Bilo je mnogo istraživanja radi pronalaženja stila koji lider treba da prihvati da bi podređeni postigli najbolje rezultate.

Treba imati na umu da **autoritet i moć ne idu uvek zajedno**. Autoritet je pravo na kontrolu, određeno na osnovu pozicije pojedinca u zvaničnoj hijerarhiji. On je povezan sa donošenjem odluka, davanjem naredbi, podelom posla i određivanjem nagrada (povišice, na primer) i kazni (npr. degradiranjem i nadgledanjem). Međutim, pojedinac ne sme biti na takvom položaju samo iz razloga što želi da pokaže svoju moć. Pojedinci mogu biti moćni zbog svoje harizme, sposobnosti da zadovolje potrebe svih pojedinaca u grupi ili kontrole nad resursima i informacijama. Ostala određenja moći su sledeća:

- a) Stepen do kog takvu osobu grupa poznaje, voli, poštuje i ima u nju poverenja;
- b) da li članovi grupe mogu da se identifikuju sa njom;
- c) mišljenje članova grupe o tome da li osoba poseduje ekspertsko znanje potrebno za poslove grupe i/ili njihovo osećanje da li je pozicija takve osobe legitimna — npr. zbog hijerarhije unutar grupe.

5. KARAKTERISTIKE I PREDISPOZICIJE USPEŠNOG LIDERA

Povodom ovog problema napisan je veći broj knjiga poznatih svetskih autora (**Bennis, Burnsa, Kottera, Litwina, Zaleznika** i dr.) čiji je osnovni moto bio kako definisati potrebne osobenosti uspešnog lidera. Razume se da postoje razlike u gledanju među pomenutim autorima, ali one nisu drastične. Tokom devedesetih godina poznata konsultanska firma "Forum" iz Njujorka sproveda je veoma opsežnu anketu među stručnjacima ("Research Project Business Leadership"). Nakon analize dobijenih rezultata, obeležena su tri osnovna kvaliteta lidera neophodna da bi se organizacija uspešno vodila u uslovima nestabilnosti i neizvesnosti:

- preuzimanje odgovornosti za inicijalne promene,
- stvaranje organizacijske vizije i strategije,
- poverenje i davanje moći drugima.

Ovo je uslovilo da se pojmu i sadržaju liderstva priđe na nov način, budući da je "Forum" samoj analizi prišao trodimenzionalno:

- u strukturi organizacije koje se menjaju,
- u ljudskim resursima koji su diverzifikovani i koji imaju sve veće potrebe i očekivanja, a sve manje institucionalne lojalnosti i prihvatanja autoriteta,

- u nastojanju za sve bolji kvalitet proizvoda i usluga.

5.1. Delegiranje - osnova uspešnog liderstva

Delegiranje je vrlo važna veština lidera, pa i menadžera, u tolikoj meri da je neki smatraju uzrokom njihove uspešnosti ili neuspešnosti. Delegiranjem se postižu rezultati pomoću drugih ljudi. **Delegirati znači poveriti lične moći i funkcije drugoj osobi i pridobiti tu osobu da obavi zadatke koje bi, inače, morao uraditi sam lider.** Nemoguće je govoriti o uspešnom liderstvu, a da se ne govori o delegiranju **ovlašćenja i odgovornosti.**

Kada je **ovlašćenje** u pitanju veliki broj autora se saglašava da je to **pravo naredjivanja.** Postoje tri osnovna tipa ovlašćenja: **centralna, linijska i funkcionalna.**

Odgovornost se definiše kao obaveza izvršenja zadatka uz obavezno rešenje. Ovlašćenje je podloga odgovornosti. U svakom preduzeću je neophodno da postoji u svakom trenutku ravnoteža između ovlašćenja i odgovornosti. **Raspon odgovornosti** znači broj svih posredno i neposredno podređenih jednom lideru na određenom hijerarhijskom nivou.

Delegiranje je neophodno za opstanak i funkcionisanje preduzeća s obzirom da je nemoguće da jedna osoba ima celokupna ovlašćenja u donošenju odluka.²⁵¹ Iako je delegiranje ovlašćenja i odgovornosti nužnost, ipak treba voditi računa o osobi kojoj se delegira. Ako se ovlašćenje i odgovornost delegira pogrešnoj osobi (nekompetetnoj, narcisoidnoj, nedorasloj i sl.) ona može ugroziti ne samo osobu koja delegira, nego i samo preduzeće. Zato je neophodno postići **ravnotežu između ovlašćenja i odgovornosti.**

U procesu delegiranja mogu se javiti problemi koji se očituju u **nespremnosti** nadređenih da prenose ovlašćenja i odgovornosti ili podređenih da to delegiranje prihvate. U tom smislu postoje **prepreke** koje se odnose na **nadređene, na podređene i na samo preduzeće.** U prvom slučaju radi se o shvatanju nadređenog da će on bolje uraditi posao od podređenog, ali i o nedostatku komuniciranja među njima ili pomanjkanjem poverenja u saradnike. U drugom slučaju, podređeni smatraju da je lakše pitati šefa kako rešiti problem, ili se javlja strah od greške, pomanjkanje samopouzdanja, nedostatak motivacije, nedovoljne informacije, do činjenice da bi to uvećalo njihov obim posla. U trećem slučaju, nadređeni misle da u malim preduzećima ili preduzećima sa autokratskom strukturom nema potrebe za delegiranjem, što je jedan od glavnih uzroka njihove neuspešnosti ako nekada pređu u veće preduzeće. Prepreke u delegiranju mogu se prevazići ako se primeni sledeće:

- razvijanje komunikacija i poverenja između podređenih i nadređenih,
- primena principa jednakosti koji podrazumeva davanje dovoljno ovlašćenja podređenima kako bi oni preuzeli odgovornost za rešavanje problema, čime se postiže poželjna ravnoteža i
- razvijanje podsticaja za dodatnu odgovornost kroz razne načine motivacije (veća plata, promocija, razne nagrade i sl.).

Dakle, od optimalnog delegiranja zavisi da li će neko biti uspešan lider, budući da on ne može sve poslove sam da uradi, a da bi se usredsredio na na poslove koje osoblje ne može na najbolji način završiti. Da bi, pak, delegiranje bilo uspešno mora se detaljno objasniti **zadatak, kao i okolnosti koje prate taj isti zadatak, treba da se odrede standardi, prenesu ovlašćenja,**

²⁵¹ Jedan od prvih koji je osetio pogodnosti delegiranja bio je Mojsije (oko 1200. god. pre Hrista) na putu egzodusa Izraelaca iz Egipta.

obezbedi podrška i zahteva totalna posvećenost.

6. ZAKLJUČAK

Ko će istkati tapiseriju ljudske veštine u dvadeset prvom veku? Put lidera znači da sve što imate u sebi usmerite ka svemu onome što možete da budete, i to u poslovnoj sredini, koja na neverovatan način nagrađuje, ali i kažnjava. Nema potrebe i dalje pričati o tome zašto se pravila ove igre, a u stvari i sama igra, dramatično menjaju. Takođe je nepotrebno vraćati se na priču o dezorijantisanosti i gubljenju pravaca koji zahvataju poslovne sredine širom sveta. Ono što se čini očiglednim je suočavanje sa liderskim vakuumom koji, mora da se ispuni budućim poslovnim stručnjacima.

Postoji stara izreka vezana za prodaju koja kaže: *“Ništa gore od vakuuma u plasmanu”*. Tačno je i ono suprotno, ako se pogleda sve veći jaz između menadžera i lidera. Istinski rezultati liderske veštine - vizija i jednostavnost - danas su dragoceni, a ubuduće će biti još dragoceniji u poređenju sa stilom i elementima menadžerstva koji su dominirali osamdesetih godina prošlog veka. Ključna reč da bi ste postali lider je **non sequitur**, osim kada je u pitanju saomotkrivanje.

LITERATURA

- [1] Drucker, P., (2003), *Moj pogled na menadžment*, Adižes, Novi Sad
- [2] Goleman, D., et all (2004), *Primar Leadership*, Bussiness school, Harvard
- [3] Milisavljević, M., (1999), *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja, Beograd
- [4] Northouse, P., (2007), *Leadership (Theory and practise)*, Sage Publishing, London
- [5] Robbins, S., Coutler, M., (2005), *Management*, Pearson education, New Jercey
- [6] Đorđević, B., (2000), *Zašto je liderstvo umetnost*, Ekomika, Niš
- [7] Peeling, N., (2008), *Brilliant management*, New York
- [8] Covey, S., (2010), *Principle-centered leadership*, New York
- [9] Maslow, A., (2012), *Psihology in management*, Koplan, London
- [10] Sheppard, P. (2002), *Leading the turnaround: Lou Gerstner of IBM*, Wharton Leadership Digest, preuzeto sa <http://leadership.wharton.upenn.edu/digest/02-03.shtml>
- [11] Stoner, J. et all (2005), *Management*, Prentice Hall, New York
- [12] Greenberg, J., Baron, E., (2005), *Behavior in Organizations*, Prentice Hall, New York
- [13] Drucker, P., (2002), *Managing in the Next Society*, Truman Talley books, London
- [14] Torrington et all., (2002), *Human Resource Management*, Prentice Hall, New York
- [15] Almonsour, Y., (2012), *The relationship between leadership styles and motivation of managers conceptual framework*, Journal of Arts, Science and Commerce, Jordan
- [16] Yukl, G., (1989), *Leadership in Organizations* (2nd ed.). Prentice Hall, New York
- [17] Collins, J., (2001), *Level 5 Leadership*, Harvard Bussiness Review
- [18] Bennis, W., (2007), *The Challenges of the leadership in the modern world – introduction to the special issue*, American Psychologist
- [19] Bennis, W., (1959), *Leadership theory and administrative behavior: the problem of authority*, Administrative Science Quarterly
- [20] Stefanović, V., (2010), *Turistički menadžment*, PMF, Niš
- [21] Stefanović, V., , Cvijanović, D., Vojnović, B., (2012), *Lavirinti menadžmenta*, Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd.
- [22] Đorđević, B., (2003), *“Menadžment”*, Ekonomski fakultet, Priština
- [23] Gannon, M. J., (1997), *“Management an organizational perspective”*, Boston (Littl Brown)

- [24] Tomas, P., (1988), *“Thriving on chaos - handbook for management revolutions”*, London, McMillan
- [25] Kotter J. P., (1988), *“The leadership factor - interview”*, Personnel
- [26] Certo S.C., (1989), *“Principles of modern management”*, 4th ed., Boston “Allyn and Bacon”
- [27] Iaccoca, L., (2007), *“Autobiografija”*, “Globus”, Zagreb
- [28] Donnely, J., Gibson, J., Ivancevich, J., (1984), *“Fundamentals of Management”*, Business Publications, Inc. Teyas
- [29] Mintzberg, H., (1984), *“Power and Organization Life Cycles”*, Academy of Management Review, Vol. 9. No. 2., pp. 207-224.
- [30] Handy, C. B., (1986), *“Understanding organizations”* 3rd ed. Harmondsworth (Penguin Books)
- [31] Bedein A.G., W. H. Glueck, (1983), *“Management “*, 3rd ed. Hinsdale III (Dryden Press)
- [32] Huneryger S. G., Heckman I. L., (1967), - *“Human relations in management”*, Cinsinnati, South - Western Publ. Co.
- [33] Burns, J. M., (1987), *“Leadership”*, New York (Harp & Row)
- [34] Azemović, N., (2009), *«Uloga lidera u motivaciji zaposlenih»*, Fakultet za bankarstvo i trgovinu (doktorska disertacija), Beograd
- [35] Bennis, W., Nanus, B., (1985), *“Leaders; The Strategies for Taking Change”*; New York, Harper and Row
- [36] Daft, D.L., (2002), *“The Leadership Experience”*, Mason, OH, South-Western
- [37] Zand, D.E. (2007), *“The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power”*, Oxford University Press, New York
- [38] Luthas, F., (1989), *“Organizational Behvaviour”*; McGraw-Hill, New York
- [39] Ansoff, I., (1984), *“Implanting Strategic Management”*, Prentice-Hall Inc, New York

PROCESS OF STRATEGIC HRM: ADVANTAGES AND LIMITATIONS

Asem Ali Omar

The definitions of the term “Strategic Human Resource Management” as per Miles & Snow, is mentioned next: "A human resource system that is tailored to the demands of the business strategy." According to Wright & McMahan, 1992, it refers to: “The pattern of planned human resource activities intended to enable an organization to achieve its goals.” The mission statements reflect the strategies, goals and the overall approach of companies. The values inherited and the policies devised by firms are based on the mission statements; these statements are the driving force, which motivate the employees to move ahead.

ADVANTAGES AND LIMITATIONS

The process of strategic HRM is a complicated one and barriers in the growth of employees and in turn the company, are created if strategic HRM is not implemented properly. Following are some commonly observed problems. Resistance to change from the bottom line workers. Inability of the management in communicating the vision and mission of the company clearly to the employees. Interdepartmental conflict and lack of vision among the senior management in implementing the HR policies. The diversity of workforce that makes it difficult for the management to handle them accordingly. Conflict among the employees over the issue of authority and the related fear of victimization. The resistance from institutions such as the labor unions. Changes that take place in the organizational structure. The changing market scenario, which in turn creates pressure on the effective implementation of strategic HRM. If implemented efficiently, strategic human resource management helps in improving the productivity of employees and utilizes their expertise in meeting the company goals.

STRATEGIC APPROACH TO HR DEVELOPMENT

The traditional approach to human resource development is characterized by insufficient correlation with the enterprise's planned goals. Technological development, radical changes of machines, new materials, working methods, organization, knowledge, structural changes in the economy, transition from the industrial to post-industrial era, sharp struggle with competitors and the need for constant increase of education, all these are prerequisites for the change of such a traditional approach to employee development in the organization. Because of the turbulent technological and structural changes, the rate of annual obsolescence of knowledge (especially of specialized knowledge for some technologies) in developed countries reaches 40%, with 10% of workplaces being terminated, with the same percentage of newly opened workplaces. This imposes large responsibilities to bypass the differences between the employees' competencies and requirements of the job. Structural changes in economy and the changing market requirements require flexible organization, qualitatively different leadership and management, as well as an adjustable system of education and development. There is a transition from traditional approach into a higher level that characterizes the post-industrial era of economy and the era of modern economy based on knowledge as the fundamental economical resource. The current concept of human resource development seeks to satisfy the requirements of the modern business system in terms of constantly updating the level of the employees' overall competencies (craftsmanship, skills, motivation and behaviour, as well as the influence on efficiency of the organization as a whole). The goal of the current concept of human resource development is to develop the employees, to enable them not only for the job and skills, but also for thinking, problem solving, cooperation, taking responsibilities etc. This

concept is characterized by strategic approach to the human resource development, i.e. the connectivity of developmental goals with organizational goals. Employee development is built into the foundation of the very concept of human resource development. Thus, it is one of the key indicators of differentiation of the human resource management and the personnel-staffing function. In contrast with personnel staffing function, which is mainly oriented to provide with staff of appropriate qualifications and their adequate distribution onto workplaces, human resource management is based on dynamic perception of employees, with the employees being treated as important resources which need to be adjustable to changes from the environment in order to perform the function of achieving competitive advantage. Indeed, the modern concept of human resource management is characterized by developmental and dynamical orientation toward the employees, as compared of the staffing (personnel) function primarily focused on administrative and normative regulations. Moreover, human resource development as a strategic and generic function belongs to managerial responsibilities, rather than to the staffing functional organizational unit. Employee development as a long-term and planned activity affirms the strategic nature of human resource management, which relies on the strategy of the enterprise. This means that in setting and achieving its goals, the organization has a long-term perspective, continually connecting its internal strengths and weaknesses with the chances and threats in the environment. The basic internal strengths are coming from the employees' potentials. The basic managerial function is the function of leadership, which implies acknowledgement, activation, and development of these potentials and their optimal allocation and use. In modern economy, human resource development is a permanent category constantly conditioned and shaped by the business environment and the numerous intense changes it contains. In such economy, human resource development becomes a priority and has strategic importance for any actual business system. Due to strategic management of human resource development, enterprises directly connect their investment into human capital with the results of their business operation, which is indeed the purpose and goal of developmental strategy. This is the only way for the strategy of human resource development to be in accordance with the requirements of implementation of the business strategy and to influence proactively the creation of a future business strategy. The structure of human resource development arises from comparing the requirements of jobs being derived from organizational goals and the employees' existing abilities. By working on the employee development, the organization accomplishes its goals.

THE ROLE OF HR FUNCTION IN STRATEGIC PLANNING

It is not just a place to go when troubles arise: HR is a vital department within companies, but too often they are misunderstood and underutilized. Thirty years ago, we had the "personnel department." It took care of pretty much everything relating to people in the workplace. Then about twenty years ago we had split - techno-terms became the rage (remember "domestic engineers?") and we realized that we were dealing "human resources," and so a new department was born. But over the past fifteen-to-twenty years, HR has gone through another split: Human Resource Management, and Human Resource Development. Yes, the two have a bit of overlap, but agreement among experts in the field is that the two branches of HR can help an organization accomplish its strategic goals - if only top management would let them.

Human Resource Management is commonplace in larger companies. According to Richard Chang, author of *The Passion Plan at Work*, HRM focuses mainly on HR Research and Information Systems, Union/Labor Relations, Employee Assistance, and Human Resource Development, according to Chang, includes Career Development (helping individuals align their career planning), Organizational Development (helping groups initiate and manage

change), and Training and Development (designing / developing, and delivering training to ensure people are equipped to do their jobs). Where the two tend to overlap are Selection and Staffing, Organizational/Job Design, Human Resource Planning, and Performance Management System. What is important to note about HR overall is that too often it is omitted from participation in key strategic decisions. This mistake can be quite detrimental to effectively achieving strategic goals. Here are some reasons to include HR in the planning process (as well as in meetings of top management):

1. **Selection and Staffing:** When goals are set, it is people who work to fulfill those goals. Having the right people in the right places is vital, and if new hiring is to occur, finding the right people is equally vital. HR folks are usually on top of the employee market, and decisions will be more effective if HR knows firsthand the clear direction of the company. They can immediately speak to any potential conflicts between what a company wants and what is truly realistic in HR terms, thus helping ensure the plans are workable right from the start.
2. **Organizational Development:** Strategic planning often encompasses change in workplace systems or processes. Although individual departments are likely aware of the status of their own departments, HR folks are often aware of group initiatives and changes that has occurred company-wide. Accordingly, they will be able to speak to OD issues with unique insights on how changes may impact systems and processes already in place.
3. **Training & Development:** Research shows that only 20% of the workforce has the skills that will be required ten years from now. That means training and development are guaranteed to be needed at some point of the strategic growth process. Again, HRD folks will be able to speak instantly to any issues, and possibly provide input that could help a company achieve its goals faster.

The main point is that HR is often thought of as the place to go for employee conflict, employee assistance, or compliance issues. However, HR is much more than that, and top management would do themselves and their organizations well if they included HRM and HRD professionals in their strategic planning. There is nothing to lose by doing so, and plenty to gain

CONCLUSION

Today's world economy and the economies are growing fast in complex and turbulent environment. In the analysis of their competitive factors, increasingly understood that the man and his position, and not the structure or function of the higher basis from which everything begins and from whom everything depends. Competitive position of any business system in global business, environment, depends on its flexibility, invention and focus on the quality of its employees. The subject of this is the development of employees as a generic function of human resource management from the perspective of its impact on the performance of the individual and on the basis of indirect effects on the development of the company and strengthen its competitiveness. The main starting point of the work is of the view that knowledge as a result of staff development, has become a strategic resource and a source of competitive advantage and differentiation in modern economy. In an effort to change from within, in order to adapt to outside changes modern organizations encourage development of employees and searching for methods and tools that will help to change the structure of knowledge and skills of employees, as the basis for organizational development. In order to survive in a business environment where competitors are just waiting to knock you off the league, you must be very sure about each and every step you take for the organization's success, which includes the people that you hire to work in any organization. There is a certain hierarchy

that an organization follows in order to have a proper and synchronized set of accountability and responsibilities.

Human resource planning is of vital importance in an organization so that the right amount of candidates can be hired in the right numbers with the right qualification, experience and potential. The logic is simple, the HR should be well equipped to be able to judge and identify the potential candidates and use their potential profitably for the organization through training and exposure. The employees should be hired based on the requirements, which can be identified only when the manpower hierarchy is properly planned. We see the increased need for efficient HR managers in an organization just by the fact that so many esteemed institutions are offering specialized degrees in the field of human resource management. An HR manager is the one that brings labor or employees in an organization and it is depending upon the employees that the organization fare as the best among the rest. Right from advertising for vacancies, to shortlisting the resumes, to the interviews, to the recruitment, to the internal training, and even after that, the HR has to make sure that he channelizes the best of his knowledge to get the best for his organization and to sustain its manpower assets in the best way. As we mentioned before, there are some key roles, which would help to understand why HR is important in an organizational changes. Selection and recruitment of the required number of employees, training and development of the recruited employees so that they can meet the organization's purpose behind hiring them. Proper maintenance of the employees records and documents and making sure that all their information remains confidential. Another among the vital responsibility of an HR is to manage the remuneration aspects of the employees, which includes their compensation, perks, benefits, and so on. An HR plays an important role in employee retention. Just hiring the employees is not enough, you should also be able to motivate them to stick to your organization through constant appraisals, appreciation and other employee appreciation techniques. This helps in building up their morale and keeps the employees loyal to the organization. An HR also keeps a track on the employee conduct, performance and behavior within the organization. Change is inevitable in an organization, which is why the HR is responsible for keeping a track of the transformation and changes that keep occurring in the business environment.

REFERENCES

1. Aktouf, O. (1996) *Traditional Management and Beyond*, Montreal: Morin
2. Al-Nadi, Fathi, *People Concern Developing a HR Competitive Advantage*,
3. Appleyard, M., Brown, C., *Employment practices and semiconductor manufacturing performance*, *Industrial Relations*, (40), 2001
4. Brewster, C. (2001). *HRM: The comparative dimension*. In J. Storey (ed.), *Human resource management: A critical text*. London: Thompson Learning.
5. Cascio, W., *Managing Human Resources*, McGraw Hill, 2003
6. Chen, C. J. and Huang, J. W. (2009) —Strategic human resource practices and innovation performance — The mediating role of knowledge management capacity, *Journal of Business Research*, Vol.62, No.1
7. Clark, T., Grant, D. & Heijltjes, M. (2000). *Researching comparative and international human resource management*. *International Studies of Management*, 29(4)
8. Collins, C., Smith, K.G., Stevens, C.K., *Knowledge-Creation Capability and Performance in High Technology Firms*, *Human Resource Practices*, 2001
9. Delaney, J. T., Huselid, M. A., *The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance*, *Academy of Management Journal* , 39, 1996.
10. Drucker, P. F. (2003). *New Trends in Management*. *Executive Excellence*, 20(8)

11. Fey, C. F., Bjorkman, I., Pavlovskaya, A., The effect of human resource management practices on firm performance in Russia, *The International Journal of Human Resource Management*, 11, 2000
12. Gadiesh A. and Gilbert J, "Frontline Action," *Harvard Business Review*, May 2001
13. Guest, D. E. Michie, J. Conway, N. & Sheehan, M. 2003, 'Human Resource Management and Corporate Performance in the UK', *British Journal of Industrial Relations*, vol.41
14. <http://ispatguru.com/wp-content/uploads/2014>
15. <http://www.gobookee.net/wheelan-and-hunger-strategic-management/>
16. Huselid, M.A., Jackson, S. E. & Schuler, R.S. (1997), Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance *The Academy of Management Journal*, 40
17. Miles, R. E. and Snow, C.C., *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill, 1978
18. Monks, K. & McMackin, J. (2001). Designing and aligning an HR system. *Human Resource Management Journal*, 11(2)
19. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright P. M., *Human Resource Management*, McGraw Hill, New York, 2003
20. PETERS, T., *Thriving in Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perennial, New York, 1988
21. Purcell, J. (2001). The meaning of strategy in human resource management. In J. Storey (ed.), *Human resource management: A critical text* London: Thompson Learning.
22. Schuler, R.S. and Jackson S.E. (2007) (eds.) *Strategic Human Resource Management: A Reader*. London: Blackwell Publishers

УЛОГАТА НА МЕНТОРСТВОТО ЗА ПРОФЕСИОНАЛНАТА СТУДЕНТСКА ПРАКТИКА

THE ROLE OF MENTORING FOR STUDENT PROFESSIONAL PRACTICE

Гордана Тасевска²⁵²
Тони Соклевски²⁵³
Лидија Стефановска²⁵⁴

Апстракт: Според америчкиот Education Consumer Guide (Office for Reserch), менторството станува популарно во последните години и бројот на менторски програми драматично расте. Популарноста во голема мера се должи на бенефициите кои доаѓаат од менторот и имаат позитивно влијание врз менторираниот на социјален, академски, кариерен или личен план. Менторството за да го даде очекуваниот резултат потребен е сериозен, грижлив пристап, пред, за време, но и по завршувањето на процесот. Во овој труд преку соодветна истражувачка постапка и теоретска основа се утврдува улогата на менторството за професионалната студентска практика. Бидејќи практикантската работа претставува внимателно следена, краткорочна работа или служба, во која студентот има зацртани цели за учење и активно размислува за тоа што тој/таа го учи во текот на тоа искуство, потребно е да се обрне поголемо внимание на самиот процес низ кој се изведува таа. Значајниот елемент по кој практикантската работа се разликува од краткорочниот работен ангажман или волонтерска работа, е дека содржи зацртана „агенда за учење“ која е структурирана во искуството на менторот.

Клучни зборови: ментор, менториран, менторирање, професионална студентска практика

Abstract: According to the American Education Consumer Guide (Office for Research), mentoring is becoming popular in recent years and the number of mentoring programs grows dramatically. Its popularity rises due to the benefits from having a mentor and having a positive impact on the mentored in his social, academic, career or personal life. If we want to have maximum results it requires serious and careful approach before, during and after the process of mentoring. In this paper, through appropriate research procedure and theoretical basis the role of student mentoring for professional practice is determined. Since the internship is carefully monitored, short-term work or service, in which the student has set goals for learning and to actively think about what he / she learns during this experience, it is necessary to pay more attention to the process itself. Significant element that makes internship distinguish from short-term placements or volunteer work that contains outlined "learning agenda" that is structured in the experience of the mentor..

Key words: mentor, mentee, mentoring, professional student practice

²⁵² Бизнис академија Смилевски, ул., „Јане Сандански,, 111/2 Скопје

²⁵³ Бизнис академија Смилевски, ул., „Јане Сандански,, 111/2 Скопје

²⁵⁴ БАС-Институт за менаџмент, ул., Херцег Нови,, бр.6 Битола

1. БОВЕД

Менторите обично се повозрасни и искусни луѓе, кои имаат големи познавања и практично искуство за светот во целост, како и во точно определена област или наука. Некои луѓе се вистински ментори по природа и тие немаат неопходна потреба од инструкции. Тие поседуваат вродена менторска способност и низ нивното секојдневно однесување и комуницирање со луѓето кои ги опкружуваат, природно ги развиваат воспитнообразовните способности. Се разбира, тоа не значи дека тие не можат да научат нешто повеќе за менторството. Најголем предизвик ќе биде, како тие вродени способности да се усовршат уште повеќе и да се применат во работата на еден структуриран, организиран и добро осмислен начин.

За лицата коишто се обучуваат се употребуваат повеќе термини, такви се: обучуван, менториран, студент, студент-следбеник и други. Овие имиња се употребуваат најчесто во воспитнообразовните организации, сепак термините менториран, обучуван, следбеник, се најсоодветни и најчесто употребувани и во работните организации.

Менторството не нуди готови решенија, бидејќи не постојат такви. Тие се единствени и заеднички ги градат и решаваат, во текот на работата, менторот и менторираниот. Истовремено со менторството менторираниот се оспособува како во иднина да пронаоѓа решенија за проблемите со коишто тој ќе се сретнува. (Смилевски и др. 2009: 7)

2. КАРАКТЕРИСТИКИ НА МЕНТОРСТВОТО

Резултатите од доста истражувања покажуваат дека, менторството се смета за една од најважните претпоставки за развој на луѓето во текот на учењето. Има повеќе карактеристики коишто ќе ни помогнат да го објасниме тоа.

Флексибилност. Менторството може да се спроведува на различни начини и во различни околности. Нема точно определен минимум од правила и услови за негово спроведување. Единствено неопходно е само време и понекогаш двајца луѓе. Менторството се спроведува независно од секојдневната работа на луѓето. Тоа содржи елементи на неофицијалност и почесто социјална, отколку чисто професионална или службена дејност.

Индивидуалност. Менторството е насочено директно и конкретно кон потребите и интересите на менторираните.

Поставување на луѓето на прво место. Менторството ги ангажира луѓето како индивидуи, со сите нивни квалитети, желби и чувства. Тоа командува како со срцата, така и со умовите. Повеќето методи на професионална практика не можат да го постигнат тоа.

Двонасочна врска. Двонасочната врска е структурна компонента на менторските однесувања. Таа гарантира интерес и внимание и го утврдува наученото.

Широк опфат. Многу од другите методи на професионална практика во принцип се насочени кон определени лични, технички или функционални знаења. Менторството обично опфаќа цел спектар на професионални и работни дејности.

Независност. Едно од најголемите предности на менторството е, дека тоа може да биде независно, стимулиран или контролиран процес, којшто протекнува едновременно или како дополнување кон некои или сите останати методи на професионална практика. Ако го цениме менторството, ние не треба да ги отфрламе другите методи. (Смилевски и др 2009:26)

Квалитетното менторство е изразено со задоволување на очекувањата на менторираните. Позначајните истражувања покажуваат дека покарактеристични очекувања на менторираните од своите ментори се следниве:

1. Високо ниво на меѓучовечки и комуникативни знаења - Менторираните од своите ментори очекуваат да бидат „достапни“ и „пријатни“. Исто така сметаат дека, нивното партнерство треба да се карактеризира со честност, доверба и сочувствување. Добрите ментори можат да се справат и со личните и со професионалните проблеми. Таквата самоувереност им помага да работаат лесно во различни проекти. Тие брзо се спријателуваат со луѓето.
2. Неопходност од уважување и ангажираност - Големо внимание треба да се обрне на уважувањето кое менторот ќе го покаже кон менторираниот, имено менторираните очекуваат да бидат уважувани како рамни на себе. Мошне е важна способноста да се ислуша менторираниот, при што ќе се покаже поголемо уважување и почитување на неговите потреби и емоции.
3. Менторски стил - Добрите ментори лесно ги обучуваат луѓето. Во добрите менторски однесувања на најдобар начин се поврзува пријатното и личното, со професионалното и личното. Добрите ментори водат грижа за стилот кој му одговара на менторираниот.
4. Модел на поддржување - На ова прашање исто така се обрнува големо внимание. Менторираните ги избираат менторите, коишто ги ценат и во коишто гледаат пример за својата работа. Добриот ментор е постојано присутен со помош, совет, информација, материјал, разбирање или охрабрување. Тој постојано ги поддржува, става на знаење дека одредени грешки и проблеми не се крајни, тие треба да се решаваат, а менторот е со нив присутен цело време.
5. Достапност - Менторираните на почетокот сакаат менторот да има повеќе време за нив и таквите ментори се доста ценети. Добрите ментори по правило секогаш имаат доволно време за своите менториани.
6. Цели - Разноликоста на областите на примена и ситуациите во коишто се одвиваат менторските врски е доста голема. Од универзитетите, до професионалните функции и напредувањето во кариерата .

Gordana Tasevska

- *PhD of Educative management, Pedagogical Faculty, St. Kliment Ohridski University, Bitola, Macedonia, 2012.*
- *MSc of Educative management, Pedagogical Faculty, St. Kliment Ohridski University, Bitola, Macedonia, 2006.*
- *Professor of Human Resource Management in Business academy Smilevski- BAS, Bitola, R. Macedonia.*
- *Research Associate of BAS Institute of management Bitola*
- *Author of scientific papers, some of them published in journals, the author of book, , compendia, also reviewer of books and winner of various certifications*
- *Education administrator Management in Business academy Smilevski- BAS, Bitola, R. Macedonia*



7. Универзалност - Обично менторираниите се интересираат и за поопшти или универзални знаења и од посебни способности или цели на менторството, како на пример промени од надворешен вид, на внатрешните чувства итн. Тие цели се многу важни, дури и да не можат да бидат добро формулирани или мерливи.
8. Дополнителни резултати - Истражувањата покажуваат дека 30% од учесниците на менторската програма ја подобриле својата академска програма и тоа било како дополнителен резултат од програмата. Исто така голем број на учесници во вакви програми се изјаснуваат дека пред започнувањето на програмата не се ни надевале дека ќе стигнат до вакви резултати. Сите тие показатели ни даваат за право да заклучиме дека, голема е потребата и користа од менторството.
9. Мотивација - Менторите со својот однос и постојаното поттикнување и поддржување на активностите коишто треба да ги исполни менторираниот, претставуваат голем поттикнувачки фактор и мотиватор.

3. ДИЗАЈНИРАЊЕ НА МЕНТОРСКИОТ ПРОЦЕС ВО ПРОФЕСИОНАЛНАТА ПРАКТИКА

Бидејќи практикантската работа претставува внимателно следена, краткорочна работа или служба, во која студентот има зацртани цели за учење и активно размислува за тоа што тој/таа го учи во текот на тоа искуство, потребно е да се обрне поголемо внимание на самиот процес низ кој се изведува таа. Практикантската работа им овозможува на студентите да се стекнат со професионално искуство, и во праксата да ги проверат своите интереси во професионалната област за која размислуваат да се вклучат. Вообичаено, ваквото искуство подразбира одредена одговорност која на студентот му овозможува да развива нови вештини во тоа поле и му се нуди професионална практика и надзор со кои се олеснува учењето. Значајниот елемент по кој практикантската работа се разликува од краткорочниот работен ангажман или волонтерска работа, е дека содржи зацртана „агенда за учење“ која е структурирана во искуството на менторот. Активностите за учење кои се вообичаени за практикантска работа вклучуваат цели во учењето, набљудување, размислување, евалуација и проценка. Притоа се прават напори за да се воспостави разумна рамнотежа помеѓу целите за учење на практикантот и специфичната работа која треба да се сработи во организацијата. Со практикантската работа се унапредува академскиот развој, како и развојот на кариерата и личниот развој на практикантот. Имајќи го сето ова во предвид, е воочена потребата од дизајнирање на соодветен модел на менторство во текот на професионалната практика.

4. МЕТОДИКА НА ПРОФЕСИОНАЛНА ПРАКТИКАТА ВО ПРОЦЕСОТ НА РАБОТАТА

Вклучувањето на студентите (индивидуално или што е педагошки поефикасно, во парови) во одредена работна операција ја опфаќа следната структура на едукативни ситуации:

- Вовед;
- Етапно вклучување во работата;
- Насочено набљудување;
- Работно воведување;
- Самостојно оперирање;
- Следење и вреднување на ситуации и односи и
- Завршни работи.

Вовед. Воведот е содржинска и мотивациона подготовка на менторираниот за активно и непосредно учество во текот на останатите компоненти на работниот процес. Кај овој модел најчесто содржински, временски и просторно има два дела. Првиот дел кој се однесува на содржинската подготовка се остварува по правило во организацијата и содржи обновување и дополнување на потребните знаења, умеења и навики за вклучување во соодветна операција на тоа работно место во кое менторираниот ќе биде вклучен. Вториот дел од воведот е со организациско - технички карактер и содржи: распоредување на менторираниот на работното место, запознавање со инструкторот и договор за работните обврски и очекуваните резултати.

Етапно вклучување во работата – се реализира преку следните фази:

- Насочено набљудување. Според добиените инструкции од страна на менторот (усно во првиот дел од воведот или во писмената инструкција) и од страна на координаторот, менторираниот ја набљудува работата на работникот, средствата за работа, материјалите, алатите, производите. Улогата на инструкцијата пред набљудувањето, е да се насочи (води) набљудувањето кон релевантните обележја на работата бидејќи менторираниот, во мноштвото сигнали (обележја, информации) тешко би можел да го избере она што е значајно за тоа ниво на вклучување во работа. Некои од овие перцепции менторираниот непосредно ги вклучува во дневникот за работа, а некои само ги одложува во краткотрајното помнење за на крајот од работниот ден да ги прикаже синтетички во дневникот за работа.



Toni Soklevski

- *PhD of Management, Institut for management, St. Kiril and Metodij University, Skopje, Macedonia, 2014.*
- *MSc of Educative management, Pedagogical Faculty, St. Kliment Ohridski University, Bitola, Macedonia, 2006.*
- *Professor of Operations management in Business academy Smilevski- BAS, Bitola, R. Macedonia. (2007- still)*
- *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 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.*
- *It has implemented a number of projects from the World Bank, USAID, 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.*

- **Работно воведување.** Оваа етапа на вклученост претпоставува обид на менторираниот, одредени дејствија да ги изведува откако ги набљудувал, но со непосредна контрола на менторот. Со претходна анализа се утврдува, кои се тие операции и манипулации кои менторираниот може да ги изведува со претходното знаење, умеење и навики и добиената инструктажа на работното место.
- **Самостојно оперирање.** Степенот на самостојноста е само условен - менторот непосредно не го следи секое движење, но вкупната работа на менторираниот секогаш е под постојано (со оправдани прекини) внимание на инструкторот и со програмирана интервална контрола. Достигнувањето на степенот на самостојно оперирање има голема мотивациона и педагошка вредност и кон него треба да се тежнее на секое работно место со оградување дека, тоа секогаш не се сведува на помошни операции (доставување на сировини, пакување на производи и сл.) иако тие не се исклучуваат како составен дел од обврската на работникот.
- **Следење и вреднување на ситуации и односи.** Оваа фаза се обликува во функција на формирање на култура на работата. Слично како и воведот и оваа фаза се остварува во два дела. Првиот дел е следење на ситуациите и односите кои менторираниот ги остварува додека работи на работното место: работата на менторот и неговиот однос кон работата, работата на останатите работници, меѓусебните односи на работниците, односите на работниците и раководителите и сл., како и вреднувањето кое менторираниот ќе го изврши со внесувањето на забелешки за тоа во својот дневник. Вториот дел од вреднувањето се организира во работата и тоа било функционално кога некои искуства се користат за илустрирање или аргументирање на поодделни делови на содржината во наставата, било како посебно организирани дебати за одделни прашања.
- **Завршни работи.** Доколку престојот на менторираниот на работното место се преклопува со завршувањето на работното време на работникот, менторираниот учествува со работникот во завршните работи на средување на работно место, предавање на алатот, готовите производи и примопредавањето на должноста кај сменската работа. Во сите останати ситуации во завршните работи, влегува и внесување на синтетички забелешки во дневникот за работа и неговата заверка и оценка на работата од страна на инструкторот.

5. СТРУКТУРИРАЊЕ НА МЕНТОРСКА ПРОГРАМА СПОРЕД ADDIE МОДЕЛОТ

Моделот кој е образложен во оваа глава, е поедноставена верзија на оној кој се користи ширум светот, познат како “Instructional Systems Design” (Дизајн на наставните системи). Поедноставената верзија опфаќа 5 фази, кои на повеќемина им е позната како АДДИЕ модел (Analysis - Проценка, Design - Дизајн, Development - Развој, Implementation - Имплементација, and Evaluation - Евалвација).

Проценка (Анализа) - Многу малку високообразовни организации можат да креираат програми за професионална практика, без претходно да извршат одредени истражувања, т.е. без нешто што ќе им помогне да почнат. Во прв план вреди да се споменат разговорите со студентите, професорите, локалната заедница, но, корисно е да се имаат и други извори на инспирација. Големо искуство и влијание даваат претходните програми, содржини и активности. Најважно е да се спомене дека, идеите најчесто се генерираат како резултат на некои истражувања.

Дизајн - Во оваа фаза од циклусот, треба да се дизајнира стратегијата за професионална практика. Стратегијата вклучува што треба да се спроведе со професионалната практика и структурата на настаните за професионалната практика. За да се стигне до овој стадиум, мора да се соберат и анализираат информациите од проценката на потребите. Врз основа на оваа анализа, се дизајнира и се дава приоритет на главната и специфичните цели на професионалната практика. Тие ја даваат основата за професионалната практика. По поставувањето на специфичните цели на професионалната практика, се одбираат методите на професионална практика, кои најдобро ќе им помогнат на студентите да ги исполнат тие цели. Истовремено, се одредува системот или форматот на професионалната практика (работилница, семинар, самонасочено учење, обука на компјутер, обука на самото работно место итн.). Оваа фаза ја претставува основата за целосната програма за професионалната практика.

Развој (Регулација) - После иницијалната фаза, се преминува на изработка на рамка за изведување на професионалната практика. Еден од начините е да се започне со поделба на времето на изведување (почеток, крај, паузи). Но, секогаш треба да се има во предвид дека, програмата треба да биде динамична, а не долга и развлечена, која може долго да трае, а со тоа и да го изгуби своето влијание. Врз основа на создадената временска рамка, темпото и стиловите на учење, се изградува и содржината на професионалната практика, без притоа да се заборават нејзините примарни цели.

Имплементација (Изведување) - Тоа е фазата кога се даваат информациите на учесниците. Заради големото значење, високообразовните организации знаат дека сеопфатната проценка на потребите, добриот дизајн и деталното развивање на програмата, ќе им ги обезбеди алатките кои се потребни за пренесување на знаењето во училищата. Се разбира дека на високообразовните организации, исто така, им требаат и специфични вештини за работа во училища, но без разлика на тоа колку е талентиран обучувачот, доколку тој/таа изведува професионалната практика која не ги исполнува потребите на студентите (високообразовната организација) и не е добро дизајнирана или испланирана, студентите нема да научат многу и ќе имаат чувство дека го губеле своето време.

После изведувањето на професионалната практика, важно е да се направи план за работа што ќе следи после неа. Целта е:

- да се следи прогресот на студентите во вообичаена, секојдневна атмосфера;

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 Centar 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 .

- да се види дали студентите ги применуваат ваштините со кои се стекнале во текот на професионалната практика;
- да се утврди, дали е потребна дополнителна професионална практика и
- дополнителните потреби од професионалната практика треба да бидат јасно утврдени.

Неуспесите во имплементацијата на знаењата од професионалната практика во пракса, најчесто им се припишуваат на отпорот од страна на студентите. За да се намали отпорот пред почетокот на секоја професионална практика:

- студентите мораат да ја знаат целта на професионалната практика;
- студентите мораат да знаат што се очекува од нив за време и после професионалната практика и
- студентите мораат да имаат вештини и материјално-технички услови за спроведување на новитетите.

Честопати девијацијата од очекуваните резултати се припишува на лошото планирање и лошиот дизајн. Но, да не заборавиме дека „неуспехот“ честопати се дефинира од одредена перспектива, т.е. она што едни го гледаат како грешка, други го гледаат како успех. Затоа професионалната практика е комплексен процес, полн со изненадувања.

Евалвација. Евалвацијата е фаза од циклусот на професионалната практика која најчесто се игнорира или пропушта. Ова е поради фактот дека е напорна, потребно е доста време и може да чини доста. Исто така, напорите може да бидат залудни, доколку резултатите од евалвацијата не се користат и применуваат соодветно. Меѓутоа, тоа може да биде една од најзначајните фази од циклусот и доколку соодветно се примени, може да се создадат подобри програми за професионална практика и подобри високообразовни организации. Исто така, со евалвацијата може да се откријат и идните потреби за професионална практика што повторно води кон фазата на анализа од циклусот на професионални практики. Целта на секоја организирана, професионална практика, е новите вештини и знаења да бидат не само апсорбирани од страна на студентите, туку тие да придонесат за менување на однесувањето т.е. примена на тие вештини и знаења во практиката. За жал, често се случува учесниците во професионалната практика да ги усвојат новите вештини и знаења, но воопшто да не можат да ги применат во нивната секојдневна работа. Со правење на мониторинг на однесувањето на студентите на местото каде се изведува професионалната практика, ќе може да се утврди дали така дизајнираната професионална практика, придонела за промена на однесувањето на студентите на самото место, што секако не е лесна задача. Една од тешкотиите е што луѓето често поразлично се однесуваат кога знаат дека се опсервирани. Исто така е многу битно да се нагласи дека, за да се утврди било каква промена, треба да се изврши мерење пред почетокот на професионалната практика, за да потоа послужи како споредба. Евалвацијата обезбедува коментари за работата на теренот, квалитетот на дизајнот и практичното изведување на предвидените активности. Главни видови на евалвацијата се:

- Само-оценка на менторот и координаторот: тие треба да бидат критични спрема себеси, треба да бараат и прифаќаат критики од студентите.
- Оценка на студентите: ова е процес преку кој самите студенти ги забележуваат своите мислења и коментари за професионалната практика.
- Тестирање: наоѓање начин за да се провери, дали студентите го научиле она што било планирано.

Проверувањето на стекнатото знаење и вештини е релативно лесно: Проверувањето на промените во однесувањето, ставовите и погледите, е многу потешко.

- Студентите прават писмена или вербална оценка, финален тест за оценка на студентите.
- Опсервација на прогресот на студентите во текот на нивната секојдневна работа.
- Разговор со менаџерите на високообразовните организации за прогресот на студентите.

Резултатите од оценката треба да покажат, дали се постигнати очекуваните резултати и ако не се, зошто не се. Честопати доколку се направи евиденција на резултатите од една професионална пракса, се случува што не е за изненадување, дека студентите не го применуваат или не се способни да го прават она за што биле обучувани.

Постојат многу причини зошто е тоа така. Почнувајќи од неправилниот дизајн на професионалната практика, неточните претпоставки и замисли за начинот на кој треба да се изведува професионалната практика за да биде успешна, несоодветни ментори, несоодветно избрано време и сл. Многу програми за професионална практика се и теоретски преобемни, а праксата следи понатаму. Циклусот на учење кај студентите треба да зема спротивен правец, пред сè базиран на искуството.

Познати се четири основни чекори во циклусот на учење кај студентите, земајќи во обзир дека тие спаѓаат во групата на возрасните:

- искусување (гледање или изведување на некоја активност)
- процесирање (рефлектирање, дискутирање во врска со активностите)
- генерализирање (извлекување на некоја “вистина”, корист за функционирањето на работите)
- применување (употреба на генерализираниот заклучок дека, однесувањето треба да биде променето и да стане поефективно)

Изведувањето на оценката за професионалната практика може да биде скапо и да биде потребно многу време, но тоа не е валидна причина за да не се прави оценка. Несомнено е дека, трошоците да се изведе неефикасна професионална практика се значително поголеми, од трошоците за оценување на резултатите од истата.

6. РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Со цел да се реализира нашето истражување, кое има за цел да се испита улогата на менторството во реализацијата на професионалната практика на додипломските студи, анкетирани се студенти и ментори. Во делот за извори на податоци се користат постапки на собирање на податоци преку анкетање

Вкупниот број на испитаници изнесува 160 од кои, 23 се студенти од прва година, 30 се студенти од втора година, 67 се студенти од трета година и 60 се студенти од четврта година. Од вкупниот број на испитници-студенти, 71 се од машки, а 89 од женски пол.

Анкетирани беа студенти од приватни и државни воспитнообразовни организации, конкретно 52 студенти од приватни, а останатите 108 од државни факултети од нашата држава. Студентите од нашето истражување, во анкетниот лист, имаа можност да говорат за своето искуство од професионалната практика и да ја оценат работата на менторот .

И менторите исто така дадоа оценка за работата на студентите преку искази со еден од понудените одговори: никогаш (1 поен), понекогаш (2 поени), често (3 поени), секогаш (4 поени). Исказите се наведени подолу, а дескриптивната статистика е прикажана табеларно.

- Студентите редовно ја реализираат професионалната практика;
- Студентите се заинтересирани за стекнување нови знаења;
- Студентите умеат да извршуваат активности на работно место под надзор на претпоставен;
- Студентите умеат самостојно да работат;
- Развиваат добри професионални односи со вработените;
- Студентите со задоволство ја реализираат професионалната практика;
- Умеат да воочат добри и лоши ситуации во практиката и за нив да дискутираат;
- Умеат да прикажат процес во вид на дијаграм;
- Ги почитуваат правилата на однесување во организацијата;
- Студентите нудат предлог решенија за проблемите на кои наидуваат;
- Меѓусебно се ценат и почитуваат;
- На професионалната практика доаѓаат под надзор на координатор за професионалната практика;
- Пројавуваат интерес за дополнително ангажирање на предвиденото време за реализација на професионалната практика;
- Активностите ги завршуваат во даден рок и
- Делуват задоволни од реализираната практика.
- Прават споредување на виденото од останатите организации каде ја изведуваат професионалната практика.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MEIZS1	107	2	4	3,17	,746
MEIZS2	107	1	4	2,26	,705
MEIZS3	107	1	4	3,02	,835
MEIZS4	107	1	4	3,17	,852
MEIZS5	107	1	4	3,09	,771
MEIZS6	107	1	4	2,93	,865
MEIZS7	107	1	4	2,88	,918
MEIZS8	107	1	4	3,06	,940
MEIZS9	107	2	4	3,51	,604
MEIZS10	107	2	4	3,01	,606
MEIZS11	107	2	4	3,04	,846
MEIZS12	107	1	4	2,59	,846
MEIZS13	107	1	4	2,65	,982
MEIZS14	107	1	4	2,90	,846
MEIZS15	107	2	4	3,51	,604
MEIZS16	107	2	4	3,64	,503
Valid N (listwise)	107				

Таб. 1. Дескриптивна статистика на исказите на менторите за студентите(MEIZS)
 Резултатите од дескриптивната статистика на исказите за студентите укажуваат дека, генерално, менторите се задоволни од однесувањето на студентите со исклучок на исказ 2 (Студентите се заинтересирани за стекнување нови знаења), каде аритметичката средина изнесува 2.26, исказ 7 (Умеат да воочат добри и лоши ситуации во практиката и

за нив да дискутираат) со аритметичка средина 2.88, исказ 12 (На професионалната практика доаѓаат под надзор на координатор за професионалната практика), со аритметичка средина 2.59 и исказ 13 (Пројавуваат интерес за дополнително ангажирање на предвиденото време за реализација на професионалната практика), со аритметичка средина 2.65.



Сл.1. Аритметичката средина на исказите на менторите за студентите

Во истражувањето беа вклучени 107 ментори од партнерски организации. На работното искуство му пристапивме со дескриптивна анализа и оттука увидуваме дека, во реализација на професионалната практика на студентите не е вклучен ментор кој има работно искуство помало од 6 години и не повеќе од 25 годишно, работно искуство.

Во продолжение следуваат исказите за самопроценување на својата работа и резултатите од нивната дескриптивна статистика.

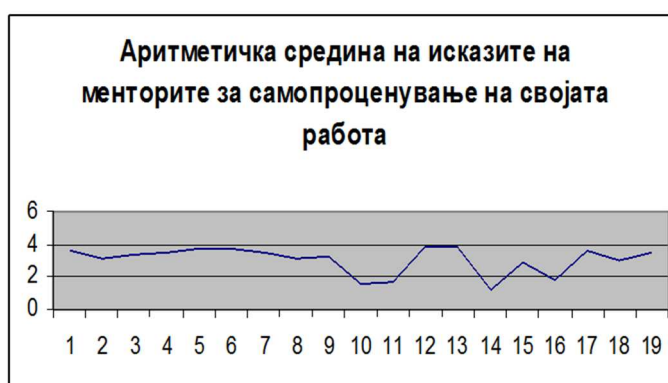
- Користам различни начини на евалмирање на работата на студентите;
- Користам компјутер и интернет како алтернативни извори на црпење на информации;
- Подготвен сум да учествувам во јавни расправи и полемики на теми, следејќи и учествувајќи во работата на релевантни тела во високообразовните организации.
- Секогаш на време ги завршувам активностите со студентите;
- Ги запознавам студентите во организацијата како целина;
- Ги запознавам студентите со организациската култура и споделените вредности на организацијата;
- Работам по претходно изготвена менторска програма;
- Ги прифаќам студентите со сите нивни разлики;
- Заедно ги решаваме сите проблеми;
- Вклучен сум во изработка на програма за професионална практика на високообразовните организации, со кои соработувам;
- Имам посетувано обука за ментори;
- Јасно давам до знаење дека сум подготвен секому да помогнам;
- Насочувам, објаснувам, помагам;
- Студентот не го ставам во позиција на подреден;
- Студентите од мојата група слободно прашуваат;
- Студентите од мојата група слободно ми се обраќаат за проблеми што се надвор од организацијата;

- Подготвен сум да прифатам иновации во работата, предложени од страна на студентите;
- Учам од работата со студентите;
- Одржувам добра соработка со координаторите на професионална практика.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MEIISR1	107	2	4	3,61	,509
MEIISR2	107	2	4	3,11	,756
MEIISR3	107	2	4	3,40	,738
MEIISR4	107	2	4	3,53	,520
MEIISR5	107	3	4	3,66	,475
MEIISR6	107	3	4	3,66	,475
MEIISR7	107	1	4	3,52	,692
MEIISR8	107	1	4	3,18	,969
MEIISR9	107	1	4	3,24	,845
MEIISR10	107	1	4	1,53	,984
MEIISR11	107	1	4	1,63	,967
MEIISR12	107	3	4	3,79	,413
MEIISR13	107	3	4	3,89	,317
MEIISR14	107	1	2	1,20	,399
MEIISR15	107	1	4	2,93	,914
MEIISR16	107	1	4	1,84	,859
MEIISR17	107	2	4	3,60	,511
MEIISR18	107	2	4	3,01	,606
MEIISR19	107	2	4	3,51	,604
Valid N (listwise)	107				

Таб. 2. Дескриптивна статистика на исказите на менторите за самопроценување на својата работа (MEIISR)



Сл. 2. Аритметичка средина на исказите на менторите за самопроценување на својата работа

Од анализата на дескриптивната статистика и графичкиот приказ на аритметичката средина, за секој исказ заклучуваме дека, најниска аритметичка средина имаат: исказ 10, кој зборува за недоволна вклученост на менторите во изработка на програмата за професионална практика од страна на високо образовните институции; исказ 11, што се претходно посетување на обука за ментори и, во нашиот случај, таа е многу ретко застапена; исказ 14, има мала аритметичка средина, но овде нема негативна конотација бидејќи исказот во себе содржи негација и бодовите кои се добиени и даваат ниска

аритметичка средина, всушност, зборуваат дека менторите никогаш, односно понекогаш, ги ставаат студентите во подредена позиција; исказ 16, кој упатува дека студентите не им се обраќаат на менторите за проблеми што се надвор од организацијата.

7. ЗАКЛУЧОК

Менторството за да го даде очекуваниот резултат потребен е сериозен, грижлив пристап, пред, за време, но и по завршувањето на процесот. Во однос на професионалната студентска практика и нејзиниот квалитет, мора да се исполнат следниве услови:

- Изготвување на програма (програмска поддршка) и придржување кон менторската програма;
- Внимателно избирање на квалитетни ментори и нивно спојување со оние кои ќе бидат менторирани;
- Професионален развој на менторите;
- Систем на евалвација кој ќе придонесува за континуирано подобрување;

Менторството за менторот дава можност да ја даде својата компетенција на поновата генерација на вработени, дополнителен развој на менаџерските и лидерските особини, како и можност да научи од самиот менториран, остварување на двонасочна врска;

Менторството за менторираниот пак, значи да добие модел за пример од менторот врз кој ќе се гради, можности да работи на интересни проекти, иако сè уште неискусен, а секако и полесно адаптирање кон новата работна средина и

Се разбира и самата организација има полза од менторството, со што добива шанса да ги задржи талентираниите вработени, затоа што тие се поддржувани, тие ќе се чувствуваат посигурни да останат во неа, а во текот на наредните години, многу е сигурно дека, ќе останат вредни и лојални работници.

ЛИТЕРАТУРА

1. Јанкоски Драган (2002), Организација на образованието, Битола, Педагошки Факултет
2. Јанкоски Драган (1998), Транзиција, менаџмент, образование, Скопје, НИРО Просветен работник
3. Смилевски Цветко (1996), Менторството и подготовката на ментори за професионален развој на наставничките кадри, Битола, Учител бр.1
4. Hendricks, W. Bartlett, S. Gilliam, J. Grant, K. Mackey J, Norton B, Siress, J. Stanley, J and Wright, DS Coaching, Mentoring and Managing
5. Lipton, L., Wellman, B. with Humbard, C. (2003): Mentoring matters: A practical guide to learning-focused relationships, MiraVia LLC, Sherman CT
6. Malderez, Angi & Bodoczky, Carolina (1998): Mentor Courses, A resource book for trainer-trainers, University press, Cambridge

RAZLOZI I POTREBE ZA OBRAZOVANJEM I OBUČAVANJEM

REASONS AND PURPOSES OF EDUCATION AND TRAINING

Danijela Rak²⁵⁵
Dragana Pušara²⁵⁶

Sadržaj: *Potreba za tehnološkim znanjima, znanjima o proizvodima, kupcima, konkurenciji, postaje sve veća. Već sada je jasno da će svi zaposleni, bez obzira da li su na početku ili kraju svoje karijere, morati permanentno da stiču nova znanja kako bi mogli uspešno da obavljaju posao koji rade. Sve ovo će dovesti do promena u formalnom sistemu obrazovanja, ali kako će se personalizacija, saradnja i neformalizacija odraziti na proces doživotnog učenja? U doba savremenog društva koje podrazumeva niz ekonomskih i socijalnih promena kao i brzu tranziciju društva u „društvo znanja“, javljaju se izazovi za novim pristupom obrazovanju i učenju.*

Ključne reči: *liderstvo, obrazovanje, menadžment ljudskih resursa*

Abstract: *The need for technological knowledge, knowledge about products, customers, competition is growing. It is now clear that all employees, regardless of whether they are at the beginning or end of your career, you have to constantly acquire new knowledge to be able to carry out successfully the work they do. All this will lead to changes in the formal education system, but how will the personalization, collaboration and informalisation affect the process of lifelong learning? In the age of modern society, which includes a series of economic and social change and rapid transition of society in the "knowledge society", there are challenges for a new approach to education and learning.*

Key words: *leadership, education, management of human resources*

1.UVOD

Najčešći opšti ciljevi obrazovanja su: podizanje konkurentske sposobnosti organizacije, poboljšanje radne uspešnosti, isticanje znanja i veština zaposlenih, izbegavanje menadžerskog zastarevanja, usmeravanja novih zaposlenih.

Pored ovoga svaki obrazovni program je usmeren ka nekim specifičnim ciljevima obrazovanja koji omogućavaju osobama da steknu potrebna znanja, veštine i osnovne modele poslovnog ponašanja.

Oni moraju da zadovolje opšte kriterijume dobrih ciljeva: da budu precizni, realni i merljivi.

Zaposleni, kao osnovni ljudski resursi jedne organizacije, ključni su faktor za uspeh i efikasnost radne organizacije. Njihova znanja, veštine i sposobnosti direktno utiču na poslovanje i uspeh preduzeća.

²⁵⁵ Univerzitet Union

²⁵⁶ Univerzitet Union

2. RAZLOZI ZA OBRAZOVANJE I OBUČAVANJE

Obrazovanje, stručno osposobljavanje i usavršavanje zaposlenih postaju neka od najznačajnijih pitanja savremenih organizacija. Organizacije koje im ne posvećuju dovoljno pažnje, pre ili kasnije, suočavaju se sa ozbiljnim problemima. Na drugoj strani, organizacije u kojima se kult učenja stalno neguje i posebno ceni, uspešnije rešavaju aktuelne probleme i izazove. Uostalom odavno je postalo jasno da su ljudi najveći kapital organizacije, a njihova znanja i veštine - ključni faktor individualne i organizacione uspešnosti.

Tržišna orijentacija kompanija sve više svojih materijalnih resursa - novca, vremena, informacija i energije posvećuje obrazovanju i stalnom obučavanju zaposlenih. Menadžment sve više shvata da su kontinuirano obrazovanje i stručno usavršavanje jedan od najefikasnijih načina konkurentске prednosti, osnovna prednost kod ulaska u tržišnu utakmicu i nadmetanju sa konkurentskim i sličnim kompanijama.

Postoji jedna gruba procena da američke poslovne kompanije na obrazovanje i razvoj svojih zaposlenih ulažu isto toliko novca i truda kao i svi fakulteti i koledži zajedno. Tako je na primer: „IBM“ u 1987. godini potrošio na obrazovanje svojih zaposlenih više od 750 miliona dolara, što je više od ukupnog prihoda Harvarda. Slično je i u drugim visoko razvijenim zemljama, gde obrazovanje postaje najvažnija investicija u sopstvenu budućnost i razvoj, a kompanije mesto gde se stalno uči, obrazuje i razvija.

Razlozi za ulaganja u obrazovanje su:

- Formalno obrazovanje i školski sistem ne mogu uspešno da odgovore na sve zahteve nove savremene, dinamične organizacije promenljivih uslova tržišta
- Promene u tehnologiji zahtevaju nova znanja i veštine
- Moderno poslovanje traži nove veštine poput: interpersonalnih i komunikacijskih veština, veštine u upravljanju konfliktima i slično
- Savremeno poslovanje zahteva sve više praktičnih znanja i veština koje se ne obrađuju dovoljno u formalnom obrazovanju.

3. ORGANIZACIJA U PROCESU OBRAZOVANJA

Savremene organizacije su prinuđene da sve više ulažu u proces obrazovanja i obučavanja zaposlenih, u cilju stalnog preispitivanja, unapređivanja i prilagođavanja njihovih znanja, veština i sposobnosti. Naziv „*učeća organizacija*” vezuje se za organizacije u kojima se vodi računa o potrebi stalnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenih, odnosno za organizacije u kojima se programi obrazovanja i obučavanja zaposlenih uspešno realizuju i stalno preispituju, modifikuju i prilagođavaju.

Najznačajnija obeležja učeće organizacije su:

- stalno učenje i podizanje nivoa, kako individualnog, tako i ukupnog organizacionog znanja;
- stalno učenje i neprekidni razvoj postaju sastavni deo posla i prioritetne obaveze organizacije i zaposlenih;
- prenošenje naučenog i stečenog znanja na druge postaje obaveza svih;
- odanost učenju, sticanju i prenošenju znanja postaje značajan faktor procene individualne uspešnosti;
- učenje se ne doživljava kao zasebna, izdvojena i specijalna aktivnost, nego kao značajan segment organizacione kulture i poslovne politike;

- oslanjanje na znanja, veštine, sposobnosti, inovacije, promene, stalno učenje i usavršavanje zaposlenih i stalno prilagođavanje.

Organizaciono učenje najčešće se definiše kao proces kroz koji menadžeri nastoje da podstaknu želju i sposobnost članova organizacije da razumeju i upravljaju organizacijom i njenim okruženjem na način da donose odluke koje kontinuirano povećavaju organizacionu efektivnost.

Organizacija koja ima značajan kapacitet za učenje, prilagođavanje i promene naziva se učećom organizacijom. To je organizacija čiji članovi kontinuirano povećavaju svoje sposobnosti za stvaranje novog načina mišljenja i gde kontinuirano uče kako da efikasno funkcionišu kao tim. Osnovne karakteristike učeće organizacije su:

1. kontinuirano učenje, koje podrazumeva da zaposleni kontinuirano razmenjuju znanja između sebe i svoj posao koriste kao osnovu za primenu i sticanje novih znanja;
2. generisanje i razmena znanja, koje podrazumeva da organizacija kreira sistem za kreiranje i razmenu znanja;
3. sistemsko kritičko mišljenje, koje podrazumeva da organizacije ohrabruju zaposlene da razmišljaju na nov način
4. kultura učenja, koja podrazumeva da organizacije nastoje da kreiraju kulturu u kojoj je učenja osnova za nagrađivanje
5. ohrabrivanje fleksibilnosti i eksperimentisanja, koje podrazumeva da organizacija podstiče zaposlene da preuzimaju rizik, da budu inovativni, da tragaju za novim idejama

Iz navedenog proizilazi zaključak da kreiranje učeće organizacije zahteva podsticanje učenja na četiri nivoa: individualnom, grupnom, organizacionom i interorganizacionom.

4. UPRAVLJANJE ZNANJEM

Važna pretpostavka kreiranja učeće organizacije jeste upravljanje znanjem. Upravljanje znanjem je proces unapređenja organizacionih performansi kroz kreiranje i primenu procesa, sistema, strukture i kulture koji podržavaju kreiranje, razmenu i upotrebu znanja. Znanje može biti:

- implicitno znanje - lično znanje bazirano na individualnom iskustvu koje je pod uticajem individualnih percepcija i vrednosti i teško se može iskazati;
- eksplicitno znanje – znanje koje se može eksplicitno iskazati, odnosi se na uputstva i procedure u pisanoj formi.

Za zaposlene su važne sledeće vrste implicitnog i eksplicitnog znanja: znanje o organizaciji, znanje o kupcima i znanje o poslovnim procesima. Oni to znanje mogu razmenjivati na četiri načina:

- socijalizacijom - uključuje razmenu implicitnog znanja kroz razmenu iskustava; razmena znanja rezultira u učenju kroz posmatranje, imitiranje i praksu;

Danijela Rak

Obrazovanje:

- IV Beogradska gimnazija, Beograd
- Diplomirani menadžer za medije i kulturu. Akademija umetnosti BK, odsek menadžment u kulturi i umetnosti.
- Master menadžer/Visoka škola modernog biznisa
- Doktorske studije 2 godina, Menadžment - UNION UNIVERZITET NIKOLA TESLA



- eksternalizacijom – odnosi se na prevođenje implicitnog znanja u eksplicitno znanje u formi metafora, modela, koncepata i jednačina;
- kombinovanim metodom - uključuje sistematizovanje eksplicitnih koncepata u sistem znanja kroz analizu, kategorizaciju i upotrebu informacija na nov način;
- internalizacijom – odnosi se na konvertovanje eksplicitnog u implicitno znanje korišćenjem metoda obuke zaposlenih, kao što su: simulacije, aktivno učenje...

Kvalitetno obavljanje aktivnosti u obrazovnom procesu nije uvek dovoljno za njegovu uspešnu realizaciju jer na uspešnost obrazovanja i obučavanja utiču brojni faktori:

- 1) *Motivacija za učenje* - individualna spremnost i zainteresovanost za obrazovanje i usavršavanje što u najvećoj meri zavisi od individualne sposobnosti i motivacije.
- 2) *Primena načela učenja* - u pitanju su određene smernice koje treba primenjivati u skladu sa saznanjima o tipu polaznika, nivou obrazovnih potreba i specifičnostima organizacije u kojoj se obuka realizuje.
- 3) *Osnovne pretpostavke kvalitetnog obrazovanja zaposlenih* - Više gotovo niko razuman ne dovodi u pitanje činjenicu da su obrazovanje i trening jedan od najznačajnijih faktora, a po mnogima i najznačajniji faktor uspešnosti i razvoja. Međutim, to ne znači da se svakom obukom i svakim treningom ostvaruju maksimalni rezultati. Naprotiv, takvi rezultati se ostvaruju samo ako se steknu svi neophodni preduslovi za uspešnu realizaciju programa obuke i usavršavanja.

5. ULOGA I ZADACI MENADŽERA U PODIZANJU MOTIVACIJE

Menadžeri imaju izuzetno važnu ulogu u podizanju i održavanju motivacije za učenje i usavršavanje. Njihov zadatak je da potrebu za učenjem učine stalno aktuelnom i neodložnom. U tom kontekstu, oni se moraju starati za obezbeđivanje neophodnih preduslova za održavanje motivacije za učenje na željenom nivou.

Motivacija predstavlja složenu oblast ljudskog ponašanja. Sam izraz motivacija potiče od latinske reči *moves, movere* što znači; kretati se. Veliki broj činilaca utiče na motivisanost zaposlenih, a glavni zadatak menadžera i rukovodilaca jeste da pronađe najefikasniji model kako bi u tome uspeo.

Problem demotivisanosti zaposlenih je situacija sa kojom se svakodnevno kompanije susreću i čije je rešenje u poslednje vreme postalo prioritet onih koji se bave upravljanjem ljudskim resursima. Kroz različite seminare i treninge, HR menadžeri pronalaze način i model kako bi se poboljšala komunikacija među zaposlenima, ali i njihova motivisanost na radu.

Komunikacija koja podrazumeva međusobno uvažavanje između menadžera i njegovih zaposlenih jedna je od ključnih činjenica koje su neophodne za funkcionisanje jedne radne organizacije.

Strategija kojom se vode mnogi uspešni menadžeri zasniva se na njihovom pozitivnom stavu prema prema onima kojima su nadređeni. To u prevodu znači da menadžeri konstantno potenciraju stav da su zaposleni vredni, požrtvovani i da se njihova posvećenost poslu ne dovodi u pitanje, pa čak i u situaciji kada rezultati nisu onakvi kakvi se očekuju. Vodeći se time, kroz razne obuke i radionice menadžeri uče zaposlene da njihov učinak i uloga u organizaciji doprinosi uspehu celokupnog kolektiva. Negativan stav i kritika, prema velikom broju istraživanja još više doprinosi demotivaciji zaposlenih, a samim tim i lošim rezultatima rada neke institucije.

6. TIMSKI RAD

Sama reč tim često se koristi za bilo koju grupu ili organizaciju. Međutim, ako neku grupu nazivamo timom, to ne znači da ta grupa jeste tim. Na osnovu nedavno sprovedenog istraživanja kojim je obuhvaćeno 1000 vodećih organizacija, zaključeno je da se ključem uspeha smatra timski, a ne pojedinačni rad. Stilovi u upravljanju su se pomerili: nekada je postojala hijerarhija na više nivoa koja podrazumeva komandovanje i kontrolu, dok sada preovlađuju tesna saradnja i zajednički rad. Na osnovu akademske analize uspešnih timova, utvrđeno je - u jednom uspešnom timu primetićete da: svi vuku zajedno, svaki doprinos je različit, ali jednako vredan ali i da svi članovi tima ispoljavaju liderske veštine. Ciljevi se razumeju i prihvataju i nisu samo vizija jednog, ma koliko darovitog, lidera.

Dragana Pušara

Obrazovanje:

- *Doktorske studije, druga godina, Menadžment, Univerzitet Union*
- *Master studije: Škola modernog biznisa, Beograd; Studijski program: Menadžment u uslužnom biznisu; Zvanje – Master menadžer*
- *Osnovne studije: Filozofski fakultet, Univerzitet Novi Sad; Smer - žurnalistika; Zvanje - diplomirani novinar (2005 - 2010).*
- *Srednja škola: Gimnazija “Pero Slijepčević”, Gacko, BiH (2001 - 2005).*
- *Osnovna škola: “Sveti Sava”, Gacko, BiH (1993 - 2001).*



7. VRSTE I METODE OBUKE ZAPOSLENIH

Organizaciona kultura i klima se smatraju jednim od značajnijih faktora individualne motivacije za učenje i stalno usavršavanje zaposlenih. Odgovornost i zadatak menadžmenta organizacije je da oblikuje, neguje i razvija kulturu usmerenu na učenje, znanje, obrazovanje i usavršavanje, kao i da obezbedi klimu u kojoj se stalno uči i saznaje nešto novo. Dakle, očigledno je da savremeni uslovi privređivanja i savremene organizacije zahtevaju kulturu učenja, koja ne može biti strana nijednom zaposlenom. Naprotiv, učenje i stalno usavršavanje, kao i prenošenje naučenog na druge, postaju radna obaveza svih. Razvoj mora biti dinamičan, kontinuiran i stalan.

8. FORMALNO, NEFORMALNO I INFORMALNO UČENJE

Razvoj nove informatičke tehnologije, naučni i tehnički napredak otvorio je velike mogućnosti učenja u svakodnevnom životu, što je rezultiralo time da je škola počela da gubi monopol nad znanjem i učenjem. Nastavnici više nisu jedini izvor informacija, a škola više nije jedina obrazovna ustanova, pa prenošenje informacija i način njihove interpretacije, kao i odgovornost za učenje, više nije njeno ekskluzivno pravo i obaveza. Zato se u novim uslovima reforma obrazovanja ne sme redukovati samo na reformu formalnih vaspitno-obrazovnih institucija.

Ekonomska neizvesnost i masovna nezaposlenost takođe su oslabile status formalnog obrazovanja i takvo obrazovanje više nije sigurna investicija za budućnost.

Savremeni život traži od ljudi da budu fleksibilniji, komunikativniji i osposobljeniji za rad u timovima.

Formalno, neformalno i informalno - odnosno spontano obrazovanje suštinski se veoma razlikuju iako su deo jednog sistema.

Formalno obrazovanje odnosi se na osnovno, srednje i visoko obrazovanje i to je najčešći način učenja.

Neformalno obrazovanje je vrsta učenja koje se odvija van formalnih obrazovnih sistema i predstavlja jednu dopunu i nadgradnju formalno stečenog obrazovanja.

Spontano ili informalno obrazovanje je upravo taj doživotni način učenja kojim se stiču veštine i znanja koja nam nameće svakodnevni način života i tehnološke revolucije čiji smo svedoci u vremenu u kom živimo.

Nijedan od navedenih modela učenja nije alternativa onom drugom, ali kombinacijom svih njih dolazimo do najboljih rezultata.

ZAKLJUČAK

Savremeno doba donosi i nove tehnologije, samim tim i brzo menjanje profesije ali i produžetak radnog veka, što svakako vodi ka sve većim potrebama doživotnog učenja.

Kako bi proces kontinuiranog učenja tokom celog radnog veka bio efikasniji, potrebno je da obrazovni programi koji se nude budu maksimalno prilagođeni potrebama pojedinaca.

U tom smislu, konstantan rad na sebi kroz obuke koje razvijaju različite sposobnosti i veštine, doprinose opštem kvalitetu života i poslovnom unapređivanju individue. Sa druge strane, zaposleni moraju biti svesni svoje uloge u društvu koje se konstantno menja i prilagođavanje potrebama 21.veka.

LITERATURA

- [1] Bogićević Milikić B. (2007) Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- [2] Jovanović Božinov M, Kulić Ž, Cvetovski T.,(2008) Menadžment ljudskih resursa, Megatrend univerzitet Beograd.
- [3] Maksimović M. (2003) Strateško upravljanje ljudskim resursima u međunarodnom poslovanju, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
- [4] Ristić D, (2004) Savjetovanje na putu ka dobu znanja, Fakultet za menadžment, Sr. Karlovci.
- [5] Subotić D.(2005): Upravljanje ljudskim resursima, Institut za političke studije, Beograd.

THE IMPACT OF INFORMATION AND COMMUNICATIONS TECHNOLOGIES ON UNEMPLOYMENT RATE IN OECD COUNTRIES

UTICAJ RAZVITOSTI INFORMACISKO – KOMUNIKACISKIH TEHNOLOGIJA NA STOPU NEZAPOSLENOSTI U DRŽAVAMA OECD

Denis Tomšič²⁵⁷

Boris Snoj²⁵⁸

Abstract: *The purpose of this article is to research the impact of ICT development on unemployment rate in OECD countries. ICT has significant impact on the economy, both directly as well as indirectly. The results show that ICT development has a significant impact on unemployment rate. This is a very clear message to governments, that they should increase investment in ICT, if they want to decrease the unemployment rate and improve the economic situation of their Country.*

Key words: *Country, Development Index, Economy, Unemployment rate, Information and Communications Technology*

Sadržaj: *Svrha ovog članka je istražiti utjecaj razvoja IKT na stopu nezaposlenosti u državama OECD. IKT ima značajan izravan i neizravan utjecaj na ekonomiju. Rezultati pokazuju da je stupanj razvoja IKT uticajan faktor stopa nezaposlenosti. Ovo je vrlo jasna poruka vladama, da bi trebalo povećati ulaganja u IKT, ako žele da smanje stopu nezaposlenosti i poboljšaju ekonomsku situaciju u svojoj zemlji.*

Ključne reči: *zemlja, index razvoja, ekonomija, stopa nezaposlenosti, informaciona i komunikaciona tehnologija*

1. INTRODUCTION

Authors in this study deal with impact of Information and Communications Technology (ICT) on unemployment rate in OECD countries. OECD is The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). It is a unique forum where the countries with market economies work with each other, as well as with more than 70 non-member economies to promote economic growth, prosperity, and sustainable development [1]. Previous studies on the correlation between ICT development index and unemployment rate and also some other economic factors are offering good basis for hypothesis development. However they mostly focus on individual countries, while our study examines the impact of ICT development index on the GDP per capita in all countries that were members of OECD in 2015. The results therefore provide more general picture of how the level of ICT development index impacts the unemployment rate, and also the answer whether the countries can expect decrease of unemployment rate when they increase investments in ICT. As a basis for the level

²⁵⁷ Faculty of Commercial and Business Sciences, Lava 7, 3000 Celje

²⁵⁸ Retired Professor of Marketing, Faculty of Economics and Business, Razlagova 4, 2000 Maribor

of development of ICT the authors used ICT Development Index, which is a composite index combining 11 indicators (see Figure 1) into one benchmark measure that serves to monitor and compare developments in ICT across countries [2, p. 35]. For other determinant authors took unemployment rate in OECD countries in 2015, which is the number of unemployed people as a percentage of the labour force, where the latter consists of the unemployed plus those in paid or self-employment [3].

The purpose of this study is to determine whether individual Country by increasing inputs in ICT (which in turn means a rise in ICT Development Index) can expect the decrease of unemployment rate. The aim of the research is to determine whether the ICT Development Index has statistically significant impact on unemployment rate.

Denis Tomše has received his doctorate in the field of marketing communication on social networks at the Faculty of Commercial and Business Sciences Celje. The majority of his published research is in the areas of internet marketing and marketing communication on social networks. He lectures courses E-marketing, Digital marketing and Informatics in Communication and New Technologies. His research and scientific achievements have been published in international conferences and through articles in some Journals. He is also the author of scientific monograph. He is also a member of Program boards of 2 Scientific Conferences.

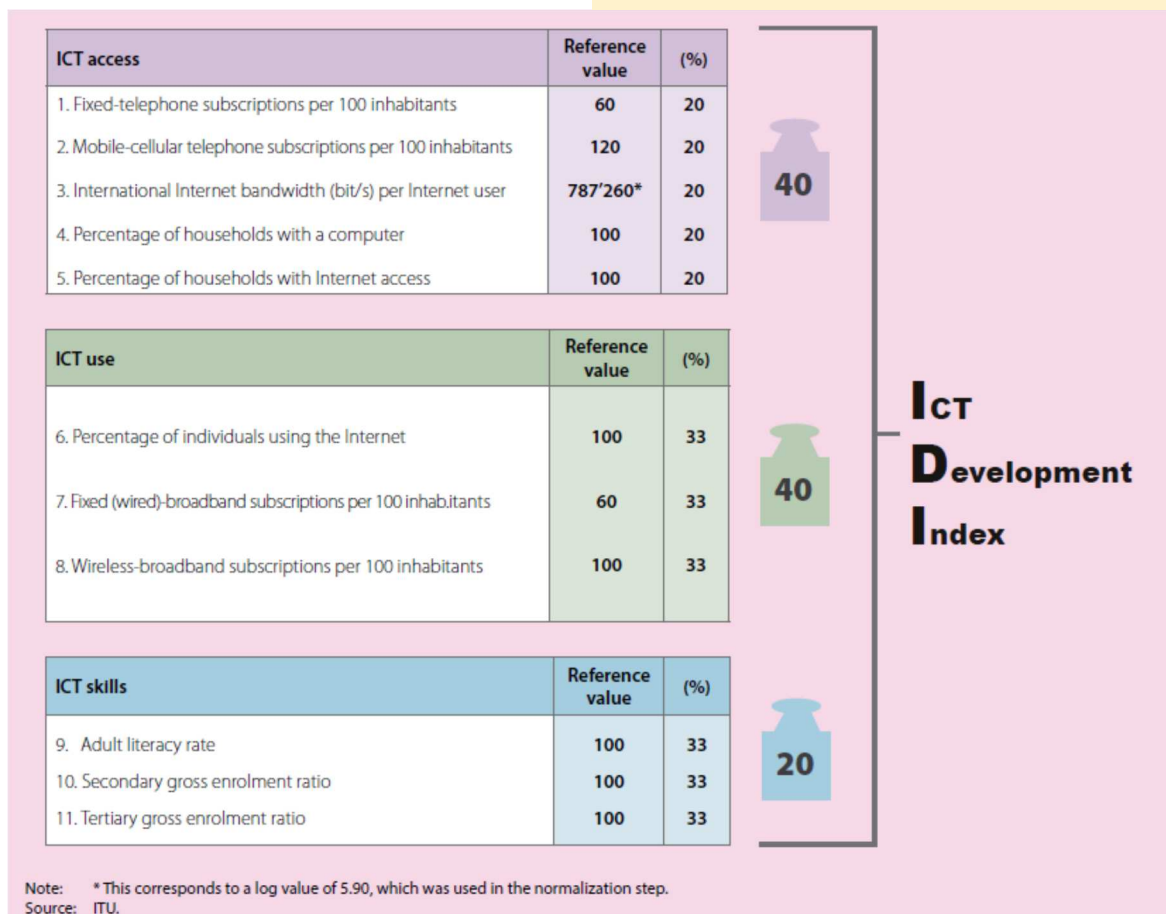


Figure 1: ICT Development Index: indicators, reference values and weights
Source: [2, p. 40]

2. THEORY BACKGROUND AND HYPOTHESES DEVELOPMENT

ICT has many positive effects on the economy. As Kvochko mentioned ICT is also an important innovation and development factor, and has a significant economic impact in at least five areas [4]:

- Direct job creation,
- Contribution to GDP growth,
- Emergence of new services and industries,
- Workforce transformation,
- Business innovation.

Especially the first state, that ICT is the driver of direct job creation indicates, that ICT development has negative impact on unemployment rate (the more developed is ICT in selected country, the lower should therefore be that country unemployment rate).

Sepehrdoust and Khodaei [5] investigated impact of Information and Communication Technology on employment of selected OIC (Organization of Islamic Countries) countries from year 2000 to 2009. They found out, that ICT investment has positive and significant effect on both, oil based and non oil based countries employment rate [5, p. 4152 – 4153].

Ebaidalla [6] investigated the impact of information and communication technologies on youth unemployment in the Sub-Saharan African during the period 1995-2010. His results are indicating, that ICTs penetration in Africa reduces the rate of youth unemployment [6, p. 14 – 18).

Matteucci and Sterlacchini [7] sta ugotovila, da je intenzivnost naložb v IKT v storitvenih dejavnostih pozitivno povezana z rastjo zaposlovanja, v sekundarnih industrijah (proizvodne dejavnosti razen proizvodnje hrane) pa ima vpliv naložb v IKT negativen vpliv na zaposlovanje [7, p. 17 – 29].

Matteucci and Sterlacchini [7] found out, that the intensity of investment in ICT in the service sector is positively correlated with employment growth. Surprisingly the intensity of investment in ICT in secondary industries (manufacturing activity except the production of food) has negative impact on employment [7, p. 17-29].

ICT development has also some other positive effects on the economy. Tomše and Snoj, for example found out, that ICT development has positive impact on GDP per Capita [8, p. 119-120], while Atkinson and Stewart mention the following positive effects of ICT on economy [9, p. 3 – 4):

- Creating high paying jobs,

Boris Snoj is retired professor of marketing at the Faculty of Economics and Business, University of Maribor, Slovenia,. The majority of his published research has been in the



areas of market orientation, innovation, perceived quality, customer satisfaction and perceived product value. His professional work has been published in more than 30 text books and professional books, among them 4 abroad. His scientific research includes 66 scientific articles ((8 of them in JCR indexed journals), 65 scientific mainly international conference contributions, 10 scientific monographs and 14 research projects. He is also a member of Editorial boards of 4 International Scientific Journals in the field of marketing and a reviewer for numerous domestic and international scientific journals.

- in 2011 the IT industry contributed 4,3 % of U.S. GDP,
- global output from IT industries more than doubled from \$1.2 trillion in 1995 to \$2.8 trillion in 2010,
- IT was responsible for 75% of U.S productivity growth between 1995-2002, and 44% between 2000-2006,
- because of the impact of dot.com Internet domains, annual global GDP of U.S is \$1,5 trillion larger,
- between 2006 and 2010, corporations that invested more in IT increased productivity three times faster as corporations that invested less,
- a 10 % increase in broadband penetration adds between 0,25% and 1,38 % points to a country's GDP growth,
- building high-growth companies,
- creating new sectors and ways of doing Business,
- drives innovation,
- it is key source of competitive advantage etc.

Based on preliminary research authors formulate the following hypothesis:

Hypothesis H1: ICT development index has negative impact on unemployment rate. By negative impact authors assume, that the unemployment rate is lower in countries with higher ICT development index. The correlation is therefore negative, while the economic effect is positive.

2. METHODOLOGY

Authors used ICT Development index as independent variable [10] and GDP per capita based on current prices as dependent variable [11]. For some countries (for example Burundi, Sierra Leone, Libia, Iraq, San Marino, Swaziland and some other minor countries) data about ICT Development Index was not available, so authors excluded them from the study. Therefore the final number of researched countries is 162.

In the study the authors used simple linear regression for testing the impact of ICT development index on GDP per capita.

4. RESULTS

As it is shown in Table 1 the number of researched countries is 38. The minimum value of ICT Development Index is 4,68 (Mexico) and the maximum value is 8,93 (Korea). The mean value of ICT Development Index of 38 included countries is 7,55 with Standard Deviation of 1,10. The minimum value of unemployment rate is 3,30 (Japan) and the maximum value is 25,40 (South Africa). The mean value of unemployment rate of 38 included countries is 8,15 with standard Deviation of 5,16.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ICT	38	4,68	8,93	7,5545	1,10195
UNEMPLOYMENT	38	3,30	25,40	8,1474	5,16337
Valid N (listwise)	38				

Table 1: The descriptive statistics of ICT Development Index impact on unemployment rate
Source: Research results

In Table 2 the results of testing the The impact of ICT Development Index on unemployment rate are presented. As it is shown the ICT Development Index has a statistically significant impact on unemployment rate in OECD countries ($B = -1,941$, $p\text{-value} \approx 0.010$, $\alpha = 0.05$). Authors therefore accepted the hypothesis H1.

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	22,811	5,425		4,205	,000
ICT	-1,941	,711	-,414	-2,731	,010

a. Dependent Variable: UNEMPLOYMENT

Table 2: The impact of ICT Development Index on unemployment rate in OECD countries
Source: Research results

As it is shown in Table 3, The Value of R Square is 0,172, which means that ICT Development index explains approximately 17% of the Model.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,414 ^a	,172	,149	4,76430

a. Predictors: (Constant), ICT

Table 3: Model Summary
Source: Research results

5. CONCLUSIONS

The results of author's research show that ICT Development Index has statistically significant impact on unemployment rate in OECD countries. As it shows the value of R Square (0,172) selected variable explains 17,2% of the model, which is relatively little. However the results clearly show, that the ICT development of an individual country has significant impact on that country unemployment rate. Therefore country leaders should increase investments in ICT and consequently decrease the unemployment rate of that country.

As mentioned ICT Development Index is a very significant influencer of unemployment rate, but it should be considered that there are other factors that have a significant impact on economic development and of course also on the unemployment rate of each country. Therefore authors recommend that future researches should test also the impact of some other variables that could have statistically significant impact on unemployment rate, to get more comprehensive picture, and determine how powerful factor of unemployment rate is the ICT Development Index in comparison to other factors. The authors also suggest that future research examine the impact of ICT Development Index on some other economic factors such as the amount of exports etc.

REFERENCES

- [1] OECD. Accessed 24 November, 2016. <https://usoecd.usmission.gov/mission/overview.html>
- [2] Union, I. T. (2014). *Measuring the Information Society Report 2014*. Geneva, Switzerland. Accessed 29 January 2016.
- [3] OECD DATA – Unemployment rate, Accessed on 24 November 2016. <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm>
- [4] Kvochko, E. *World Economic Forum*. Accessed 27. January 2016.
- [5] Sepehrdoust, H., Khohadee, H. (2013). *The Impact of Information and Communication Technology on Employment of Selected OIC Countries*. African Journal of Business Management. Vol 7 (39)
- [6] Ebidalla, E.M. (2014). *Effect of ICTs on Youth Unemployment in Sub Saharan Africa: A panel Data Analysis*. Knowledge and Innovation for Africa's Transformation, African Economic Conference, 1-3 November 2014.
- [7] Matteucci, N, Sterlacchini, A. (2003). ICT and Employment Growth in Italian Industries. Accessed 25 November 2016. <http://docs.dises.univpm.it/web/quaderni/pdf/193.pdf>
- [8] Tomše, D., Snoj, B. (2016). Knowledge Based Sustainable Economic Development. International Scientific Conference, Eraz 2016.
- [9] Atkinson, R. D., and Stewart, L. A. (2013). *Just the Facts: The Economic Benefits of Information and Communications Technology*. (I. T. Foundation, Edit.). Accessed 28 January 2016

GENERICKE STRATEGIJE POSLOVANJA I NJIHOVA PRIMENA U KOMPANIJAMA

GENERIC STRATEGIES AND THEIR APPLICATION IN COMPANIES

Ana Langović Milićević²⁵⁹
Jasmina Ognjanović²⁶⁰

Sadržaj: *Generičke strategije predstavljaju strategije poslovnih jedinica čija uspešna implementacija kreira konkurentsku prednost, jaču poziciju na tržištu i utiče na rast profitabilnosti kompanije. U ove strategije spadaju strategija diferenciranja, strategija vođstva u troškovima i strategija fokusa koja ima dva oblika: fokus na diferenciranju i fokus na troškove. Cilj rada je pregled do sada obavljenih istraživanja o uspešnosti primene generičkih strategija u preduzećima. Zbirni rezultati ukazuju da generičke strategije utiču na konkurentnost i poslovne rezultate kompanija.*

Ključne reči: *generičke strategije, strategija diferenciranja, strategija vođstva u troškovima strategija fokusa*

Abstract: *Generic strategies are strategies of business units whose successful implementation creates a competitive advantage, a stronger position in the market and leads to an increase in profitability of the company. Generic strategies include the differentiation strategy, cost leadership strategy and focus strategy, which has two variants: focus/differentiation strategy and focus/cost strategy. The aim of paper is an overview of conducted research about successfulness of the application of generic strategies at enterprises. Summary results indicate that a generic strategies affect on competitiveness and business results of the company.*

Key words: *generic strategies, differentiation strategy, cost leadership strategy, focus strategy*

1. UVOD

Sastavni deo poslovanja savremenog preduzeća jesu kontinuirane i dinamične promene. Način na koji preduzeće “koristi” promene determiniše njegovu konkurentsku prednost. Uspešna “upotreba promena” zahteva izbor i realizaciju odgovarajućih strategija kako bi se slabosti eliminisale i iskoristile šanse u okruženju. Upotreba generičkih strategija (engl. *generic strategies*) predstavlja odgovor na zahteve koje postavljaju nove promene i konkurentska utakmica. Uspešnim sprovođenjem ovih strategija kompanija postaje “drugačija” u odnosu na konkurente, nudeći im nešto što konkurenti nemaju ili radeći nešto što konkurenti ne mogu. Dakle, realizacijom generičkih strategija kompanija pronalazi svoje tržište i uči o svojim potrošačima [1], [2]. Uz pomoć generičkih strategija, kompanija kreira “jedinstveni miks vrednosti” [3], stiče konkurentsku prednost i zaradu iznad proseka u privrednoj grani [4].

Cilj rada je pregled do sada obavljenih istraživanja o uspešnosti primene generičkih strategija u preduzećima. U prvom delu rada opisuju se generičke strategije i navode situacije u kojima

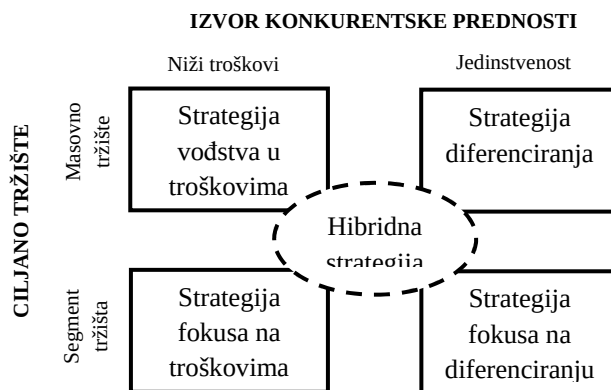
²⁵⁹ Ministarstvo za prosvetu, nauku i tehnološki razvoj

²⁶⁰ Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji

se primenjuje dok su u drugom delu predstavljeni rezultati dosadašnjih istraživanja primenjenih generičkih strategija nakon čega sledi zaključak.

2. TIPOVI GENERIČKIH STRATEGIJA

Inspirisan faktorima koji čine konkurentsko okruženje, Michael Porter, osamdesetih godina XX veka, definiše generičke strategije čija primena ima za cilj stvaranje i održavanje konkurentske prednosti kompanija. Generičke strategije jesu [1]: strategija diferenciranja (engl. *differentiation strategy*), strategija vođstva u troškovima (engl. *cost leadership strategy*) i strategija fokusa (engl. *focus strategy*) koja se javlja u dva oblika – fokus na diferenciranju (engl. *focus/differentiation strategy*) i fokus na troškove (engl. *focus/cost strategy*). Ovoj klasifikaciji pridodaje se i hibridna strategija (engl. *hybrid strategy*) - strategija koja pažljivo kombinuje elemente strategija niskih troškova i diferenciranja sa ciljem da se potrošaču obezbedi jasna i kvalitetna ponuda po prihvatljivoj ceni [6]. Na osnovu navedenog, menadžmentu kompanija na raspolaganju stoje dva načina za sticanje i održavanje konkurentske prednosti: redukcija troškova poslovanja uz efikasno obavljanje poslovnih aktivnosti i jedinstvenost proizvoda/usluga pri čemu kompanija posluje ili na masovnom tržištu ili u okviru tržišnog segmenta (Slika 1).



Slika 1: Generičke strategije [6, str.55]

Primena *strategije diferenciranja* vodi ka kreiranju jedinstvene ponude. Diferenciranje predstavlja prepoznavanje i prilagođavanje proizvoda/usluge potrebama i željama kupaca [4] pa se može reći da je diferenciranje povezano sa konceptom kostimizacije (engl. *customization*) koji predstavlja potpunu personalizaciju odnosa između klijenta i proizvođača [7]. Diferencirani proizvod rezultat je delovanja funkcija: istraživanje i razvoj, kadrovska i marketing. Kritični faktori uspešne primene strategije diferenciranja jesu inovacije [2]; kreativnost i organizaciono učenje u okviru kompanije [8]; dostupnost rezervnih delova, jedinstveni ukus i dizajn, superiorna usluga, pouzdanost, prestiž [6]; veličina kompanije, kvalifikovani zaposleni [2]. Prema [5], internet može biti korisno sredstvo u postupku diferenciranja proizvoda uz pomoć kvalitetnog web sajta, kvalitetne isporuke proizvoda, izgrađenom on-line prepoznavanju brenda i različitosti usluga. Strategija diferenciranja primenjiva je u situaciji kada su potrebe i želje potrošača prilično različite pa ih je teško zadovoljiti standardnim proizvodom/uslugom i kada je diferenciranje proizvoda/usluge moguće postići na više različitih načina [6]. Kompanije koje primenjuju ovu strategiju imaju malo tržišno učešće i visoke, premijum cene proizvoda/usluga.

Kompanija koja primenjuje *strategiju vođstva u troškovima* razlikuje se od kompanije koja primenjuje strategiju diferenciranja u pogledu organizacionih karakteristika, pozicioniranja na

tržištu, resursa i mogućnosti [8]. Cilj kompanije je da postane tržišni lider u svojoj grani po osnovu prodaje standardnog proizvoda grupi kupaca uglavnom prosečne ili niske kupovne moći. Smisao primene ove strategije bazira se na kreiranju vrednih načina za redukciju troškova kroz kontrolu aktivnosti i pronalaženje novih izvora za potencijalno smanjivanje troškova [8]. Dakle, kompanije koje primenjuju ovu strategiju neće naglašavati razvoj novih proizvoda/usluga jer to dovodi do povećavanja troškova [9]. Uspešnu primenu strategije vođstva u troškovima moguće je ostvariti: kontrolom faktora koji izazivaju troškove i rekonstrukcijom lanca vrednosti

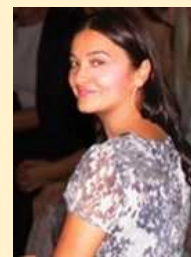
[6]; smanjivanjem troškova isporuke (jednostavan on-line pristup i kupovina, besplatna poštarina) [5]; uz pomoć masovne proizvodnje, masovne distribucije, ekonomije obima, savremene tehnologije i maksimalne iskorišćenosti resursa [4]. Strategiju vođstva u troškovima korisno je primeniti u situacijama kada je cenovna konkurencija između proizvođača u grani snažna, kada je proizvod standardizovan, kada ne postoje troškovi zamene, kada su kupci veliki i imaju veću pregovaračku moć [6].

Primena *strategije fokusa* bazira se na ponudi uskog proizvodnog programa na određenom, manjem tržišnom segmentu [6]. S obzirom da se ova strategija javlja u dva oblika (fokus na troškove i fokus na diferenciranje), menadžment kompanije bira da li će izabranom tržišnom segmentu ponuditi diferencirane proizvode ili proizvode sa niskom cenom. Uspešno sprovođenje strategije fokusa uslovljeno je time da izabrani tržišni segment bude dovoljno veliki da obezbeđuje dobar potencijal za rast ali i dovoljno mali kako ne bi bio interesantan konkurentima [4], [2], [10]. Dakle, primenom ove strategije moguće je ostvariti rast profitabilnosti servisiranjem malih ali zahtevnih kupaca [5]. Ekonomska logika ove strategije bazira se na postizanju visokog tržišnog učešća na uskom tržišnom segmentu efikasnijim radom u odnosu na konkurente [10] i boljim korišćenjem efekata ekonomije obima i krive iskustva u odnosu na konkurente [6].

Prema [1], sticanje konkurentске prednosti moguće je postići izborom i implementacijom samo jedne generičke strategije. Istovremena upotreba strategije diferenciranja i strategije vođstva u troškovima mogla bi biti pogubna za preduzeća što bi dovelo do toga da kompanija ostane “zaglavljena u sredini” (engl. *stuck in the middle*) [5], [8]. Sprovođenje više generičkih strategija istovremeno dovodi do gubitka konkurentске prednosti, prekomernog trošenja resursa i odsustva poslovne filozofije definisane za jednu strategiju [5]. Vremenom, usled hiperkonkurencije i globalizacije, i sam Porter je relativizovao svoj stav o međusobnoj isključivosti generičkih strategija. Opstanak u konkurentskoj utakmici zahteva od visoko-diferenciranih preduzeća uštede u troškovima, a od lidera u troškovima, napor ka diferenciranju [7]. U prilog tome, govore i rezultati studije [11] koji ne podržavaju prvobitnu Porterovu teoriju o međusobnoj isključivosti generičkih strategija. Bolnice koje su primenjivale strategije diferenciranja i vođstva u troškovima, ostvarile su superiorne rezultate za sve merene performanse dok bolnice koje su poslovanje usmerile na primenu jedne generičke strategije nisu imale tako dobre rezultate.

Ana Langović-Milićević

je redovni profesor Fakulteta za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerziteta u Kragujevcu na nastavnim predmetima *Strategijski menadžment* i *Menadžment hotelskim objektom*. Naučne oblasti interesovanja su *menadžment*, *strateški menadžment*, *interkulturni menadžment*. Od septembra 2016. imenovana je za držanog sekretara u Ministarstvu za prosvetu, nauku i tehnološki razvoj.



Postoje određena ograničenja koja se javljaju pri implementaciji generičkih strategija [4]. Prvo, nisu identifikovane taktike povezane sa generičkim strategijama. Drugo, prethodna istraživanja nisu identifikovala koja od taktika je povezana sa visokim poslovnim rezultatima. Na taj način, menadžeri nemaju uvid u to koju od generičkih strategija da primene na konkretnom organizacionom nivou. Oni, najpre, tumače generičke strategije i nakon toga određuju na koji način će je implementirati.

Jasmina Ognjanović je asistent na Fakultetu za hotelijerstvo I Turizam u Vrnjačkoj Banji, Univerziteta u Kragujevcu. Vežbe izvodi na nastavnim predmetima *Strategijski menadžment i Menadžment hotelskim objektom*. Naučne oblasti interesovanja su *menadžment, strategijski menadžment, intelektualni kapital*.



3. PRIMENA GENERIČKIH STRATEGIJA U KOMPANIJAMA

Teorijski, konkurentsku prednost moguće je steći diferenciranjem proizvoda ili postizanjem perfekcije u obavljanju poslovnih aktivnosti čime se troškovi minimiziraju. Njihov izbor zavisi od privredne delatnosti, ciljeva poslovanja, ponude konkurenata, raspoloživih novčanih sredstava, kupovne moći kupaca dok uspešnost implementacije zavisi od klime i uslova poslovanja. Uspešnost primene generičkih strategija zavisi od toga da li menadžeri prepoznaju pokretače troškova, šta je to što predstavlja vrednost za kupce i kako je dostaviti kupcima, koje su alternative dostupne potrošačima, ko ima za cilj da ovo sve obezbedi i kako [12].

Kompanija će ostvariti svoju konkurentsku prednost ako aktivnosti sprovodi bolje od svojih konkurenata. Na osnovu analize primenjenih generičkih strategija u uslovima današnjice, autor [13] predlaže praćenje dimenzija vrednosti i tržišne kontrole kao dva opšta faktora koja utiču na uspeh primenjenih poslovnih strategija. Grupa autora [14] ispitala je uticaj Porterovih strategija na ulogu modela upravljanja odnosima sa kupcima (engl. *customer relationship management*) i zaključili da ne postoje razlike u pogledu primenjenih tipova generičkih strategija na model upravljanja odnosima sa kupcima.

Uvažavanje Faylor-ovih principa menadžmenta može uticati na način implementacije Porterovih generičkih strategija. Rezultati sprovedene studije [8] ukazuju da principi podela rada, ovlašćenje i odgovornost, jedinstvo komande, jedinstvo vođenja, uspostavljanje skalarnog lanca komande, predstavljaju korisne principe u procesu implementacije strategije vođstva u troškovima. Stabilitet zaposlenja, podsticanje inicijative i timski duh bitni su za implementaciju strategije diferenciranja. Preostalih šest principa – disciplinovanost, podređenost individualnog interesa opštem, pravednost nagrađivanja, centralizacija, zastupljenost reda, pravednost, jednako su bitni za realizaciju strategije diferenciranja i strategije vođstva u troškovima.

Grupa autora [2] i [4] ispitala je stepen povezanosti strategijskih praksi sa primenjenim generičkim strategijama i poslovnim rezultatima. Na osnovu rezultata, autori ukazuju na neophodnost praćenja i primene značajnih strategijskih praksi ukoliko kompanija želi viši nivo konkurentnosti. Predlažu bližu saradnju top menadžera i menadžera na nižim nivoima kako bi se strategija implementirala na pravi način. Ističu da je minimiziranje troškova distribucije posebno važna praksa u sprovođenju strategije vođstva u troškovima dok su inovacije u marketingu; podsticanje kreativnosti i inovativnosti i fokusiranje na visoko tržišno učešće, bitne prakse u procesu sprovođenja strategije diferenciranja [2], [4]. Uspešnost implementacije

strategije fokusa na troškovima zavisi od: poboljšanja operativne efikasnosti; kontrole kvaliteta proizvoda/usluge i stalne obuke prve linije zaposlenih (engl. *front line staff*) [2], [4] dok se, u slučaju sprovođenja strategije fokusa na diferenciranju, preduzeća usmeravaju na proizvodnju specifičnih proizvoda/usluga namenjenih tržišnim segmentima sa visokom platežnom sposobnošću kupaca [2], [4].

Primenu generičkih strategija u poslovanju japanskih kompanija istraživali su [10] pri čemu su sproveli i komparativnu analizu o načinu korišćenja ovih strategija u Japanu i SAD-u. Američke kompanije prilično ravnomerno koriste četiri generičke strategije odnosno ne postoji dominantnost upotrebe jedne od generičkih strategija. Najveći broj japanskih kompanija primenjuje strategiju vođstva u troškovima dok vrlo malo japanskih kompanija primenjuje strategiju diferenciranja. Za postizanje troškovne prednosti, neophodno je da rukovodstvo deluje u pravcu jeftinije proizvodnje, brze distribucije uz posvećenost i podršku radne snage. Japanci trenutno ne prihvataju strategiju fokusa na troškovima, kao tip generičkih strategija, već primenjuju strategiju upravljanja lancem snabdevanja. Upravljanje lancem snabdevanja uslovljeno je kritičnim taktikama kao što su dugoročni odnosi sa dobavljačima, minimiziranje zaliha i sl. Strategija fokusa na diferenciranju nije primenjiva u japanskim kompanijama ali se zato koristi njoj ekvivalentna strategija - strategija obuke i nadzora zaposlenih [10].

Na primeru automobilske industrije autori [15] prikazuju upotrebu Porterovih generičkih strategija. Strategija diferenciranja uspešno je primenjena u kompaniji *Mercedes*, sa modelom *Mercedes-Benz S klase*. Diferenciranost proizvoda postignuta je na osnovu cene, imidža, lojalnosti kupca i kvaliteta. Ova kompanija uspešno je sprovela i strategiju fokusiranja, lansiranjem modela *CLS* koji je objedinio poslovni i luksuzni model automobila. Kompanija *Hyundai Motor Company* uspešno je sprovela strategiju vođstva u troškovima, modelom *i10*. Ova kompanija poslovanje bazira na ekonomiji obima i strogoj kontroli troškova poslovanja što dozvoljava kreiranje niže prodajne cene u odnosu na konkurenciju uz zadovoljavajući kvalitet automobila.

Postavlja se pitanje, koja od generičkih strategija je pogodna za primenu u srpskim preduzećima,. Strategija vođstva u troškovima vodi ka najslabijim performansama. Ovu strategiju danas je vrlo teško implementirati s obzirom na sve snažnije prisustvo konkurenata sa Dalekog Istoka (Kina, Indija) [6]. Uslov uspešne primene strategije diferenciranja jeste visok stepen sofisticiranosti ukusa potrošača i visoka platežna sposobnost kupaca. Ovo je strategija koja je pogodna za primenu u privredno-razvijenim zemljama (na primer, u Irskoj, Švedskoj, Velikoj Britaniji). Usled nedovoljne veličine tržišta, nedovoljne integrisanosti domaće u svetsku ekonomiju, preduzećima u Srbiji se preporučuje strategija fokusiranja odnosno hibridna strategija [6].

ZAKLJUČAK

Formulisanje, implementacija i evaluacija poslovnih strategija determiniše poslovni uspeh kompanija. Održivi i uspešan razvoj moguće je ostvariti izgradnjom konkurentske prednosti odnosno preimućstvom nad konkurencijom. Izvori konkurentske prednosti mogu biti niski troškovi i diferenciranje proizvoda/usluge, na čemu se bazira koncept Porterovih generičkih strategija. Ne postoji najbolja generička strategija već njen izbor zavisi od privredne delatnosti, ciljeva preduzeća, ponude konkurenata, raspoloživih novčanih sredstava, kupovne moći kupaca. Dakle, klima poslovanja i eksterni faktori diktiraju način formulisanja i implementacije generičkih strategija. U tom smislu, treba naglasiti, da uspešan odabir i formulisanje generičke strategije ne znači ništa ako se strategija ne implementira na pravi način. Uspešna

implementacija generičkih strategija utiče na konkurentnost i poslovne rezultate kompanija što potvrđuju sprovedena istraživanja čiji su rezultati navedeni u radu.

LITERATURA

- [1] Porter, M. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, NY.
- [2] Allen, R.S., Helms, M.M. (2006) Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies, *Business Process Management Journal*, 12/4, str. 433 – 454.
- [3] Kippenberger, T. (1997) Remember competitive strategy? Remember Michael Porter?, *The Antidote*, 2/1, str. 20 – 23.
- [4] Akan, O., Allen, R. S., Helms, M.M., Spralls III, S.A. (2006) Critical tactics for implementing Porter's generic strategies, *Journal of Business Strategy*, 27/1, str. 43 – 53.
- [5] Collins, M.K., Winrow, B. (2010) Porter's generic strategies as applied toward e-tailers post-Leegin, *Journal of Product & Brand Management*, 19/4, str. 306 – 311.
- [6] Kaličanin, Đ. (2009) Ekonomska logika generičkih strategija za nivo biznisa, *Ekonomika preduzeća*, 1/2, str. 51-59.
- [7] Đuričin, D., Janošević, S., Kaličanin, Đ. (2010) *Menadžment i strategija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd.
- [8] Yoo, J.W., Lemak, D.J., Choi, Y. (2006) Principles of management and competitive strategies: using Fayol to implement Porter, *Journal of Management History*, 12/4, str. 352 – 368.
- [9] Langović-Milićević, A. (2014) *Strategijski menadžment i interkulturalnost*, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, Vrnjačka Banja
- [10] Allen, R.S., Helms, M.M., Jones, H., Takeda, M.B., White, C.S. (2007) Porter's business strategies in Japan, *Business Strategy Series*, 9/1, str. 37 – 44.
- [11] Hlavacka, S., Bacharova, L., Rusnakova, V., Wagner, R. (2001) Performance implications of Porter's generic strategies in Slovak hospitals, *Journal of Management in Medicine*, 15/1, str. 44 – 66.
- [12] Kippenberger, T. (1998) Strategy according to Michael Porter, *The Antidote*, 3/6, str. 24 – 25.
- [13] Parnell, J.A. (2006) Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy, *Management Decision*, 44/8, str. 1139 – 1154.
- [14] Valos, M.J., Bednall, D.H.B., Callaghan, B. (2007) The impact of Porter's strategy types on the role of market research and customer relationship management, *Marketing Intelligence & Planning*, 25/2, str. 147 – 156.
- [15] Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012) Implementacija porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, *Ekonomika misao i praksa*, Br. 1, str. 381-398.

ULOGA MARKETINGA U RAZVOJU ZDRAVSTVENOG TURIZMA REPUBLIKE HRVATSKE

THE ROLE OF MARKETING IN DEVELOPMENT OF HEALTH TOURISM OF THE REPUBLIC OF CROATIA

Marina Guzovski²⁶¹

Mirjana Nedović²⁶²

Mirko Smoljić²⁶³

Sadržaj: Zdravstveni turizam omogućava distribuciju proizvoda i usluga za očuvanje zdravlja, te na taj način indirektno ima utjecaj na gospodarstvo jedne zemlje i u konačnici se odražava i na investicije, i na zapošljavanje i na prihode. Razvoj zdravstvenog turizma utječe i na podizanje opće razine svijesti i kulture očuvanja i unapređenja zdravlja. Holistički marketing pristup zdravlju usmjeren je na cjelokupnu koncepciju očuvanja i unapređenja zdravlja svih sudionika u procesu.

Ključne riječi: holistički marketing pristup, zdravstveni turizam, unapređenje zdravlja

Abstract: Health tourism enables the distribution of products and services for health care, and thus an indirect impact on the economy of a country. In the end, it is reflected in the investments, employment and income. The development of health tourism affects the general awareness raising and culture of preserving and improving health. The holistic marketing approach to health focuses on the entire concept of preserving and improving the health of all participants in the process.

Keywords: holistic marketing approach, health tourism, health promotion

1. UVOD

Zdravstveni turizam je jedan od najjačih trendova turističkih putovanja posljednjih desetljeća. Tome je pridonijela svijest ljudi o brizi za vlastito zdravlje, ali i promjene u načinu rada i života suvremenog čovjeka.

Zdravstveni se turizam može definirati kao privremena promjena stalnog boravka ljudi i odlazak u povoljno klimatsko ili kupališno mjesto radi zdravstvene preventive, kurative i rehabilitacije [1]. Često se pojmovi zdravstveni turizam i lječilišni turizam izjednačavaju, pa je potrebno istaknuti da se lječilišni turizam definira kao vrsta složene zdravstvene i turističke aktivnosti koja se provodi u prirodnim lječilištima gdje ključno mjesto zauzima liječenje i rehabilitacija različitih bolesti i bolesnih stanja, oporavka i sprečavanja bolesti uz stručnu primjenu prirodnih ljekovitih činitelja i postupaka fizikalne medicine i rehabilitacije te da je lječilišni turizam jedna od grana zdravstvenog turizma.

²⁶¹ Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Županijska 50, 32 000 Vukovar, RH

²⁶² Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Županijska 50, 32 000 Vukovar, RH

²⁶³ Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Županijska 50, 32 000 Vukovar, RH

Raniji trendovi lječilišnog turizma dopunjeni su trendom aktivnog te zdravstveno-rekreativnog turizma koji se u novije vrijeme naziva wellnesom, a teži cjelokupnom konceptu zdravlja te obuhvaća kretanje, tjelesno vježbanje, zdravu prehranu, opuštanje, ovladavanje stresom do ugođe i zadovoljstva [2].

Pregledom dostupnih podataka o ulaganjima u razvoj i promidžbu zdravstvenog turizma Republike Hrvatske kroz programe Hrvatske turističke zajednice, njegovu zastupljenost u Strategiji razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Nacionalnoj strategiji razvoja zdravstva i akcijskim planovima, aktivnostima Zajednice zdravstvenog turizma, Klastera medicinskog turizma i Udruge poslodavaca u zdravstvu kao i podacima Državnog zavoda za statistiku o broju turista kako domaćih tako i stranih u radu je dana analiza sadašnjeg stanja kao i preporuke za marketing aktivnosti kojima bi se ostvarila prepoznatljivost ove vrste turizma kao jednog od potencijala za razvijanje konkurentske prednosti Republike Hrvatske u ovom segmentu odnosno međunarodno prepoznatljive destinacije zdravstvenog turizma.

2. OSVRT NA SADAŠNJE STANJE ZDRAVSTVENOG TURIZMA U RH

Sveprisutnji trend starenja populacije i sve izraženija orijentacija društva na zdravi život navodi na činjenicu da će briga o zdravlju postati najjača industrija te da će biti najveći pokretač turističkih putovanja. Slijedom toga, kroz zajedničko djelovanje Ministarstva turizma i Ministarstva zdravlja koji kroz nacionalne dokumente Strategiju razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine i akcijske programe razvoja zdravstvenog turizma te Nacionalnu strategiju razvoja zdravstva prepoznaju zdravstveni turizam kao novi potencijal za razvijanje konkurentske prednosti u ovom segmentu treba iskoristiti potencijale koje Republika Hrvatska ima.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku iz 2015. godine broj domaćih turista znatno je veći od stranih turista koji posjećuju lječilišta, ali je vidljivo da iz godine u godinu i broj stranih turista raste što govori o prepoznatim mogućnostima ove vrste turizma u zemlji i svijetu. [3].

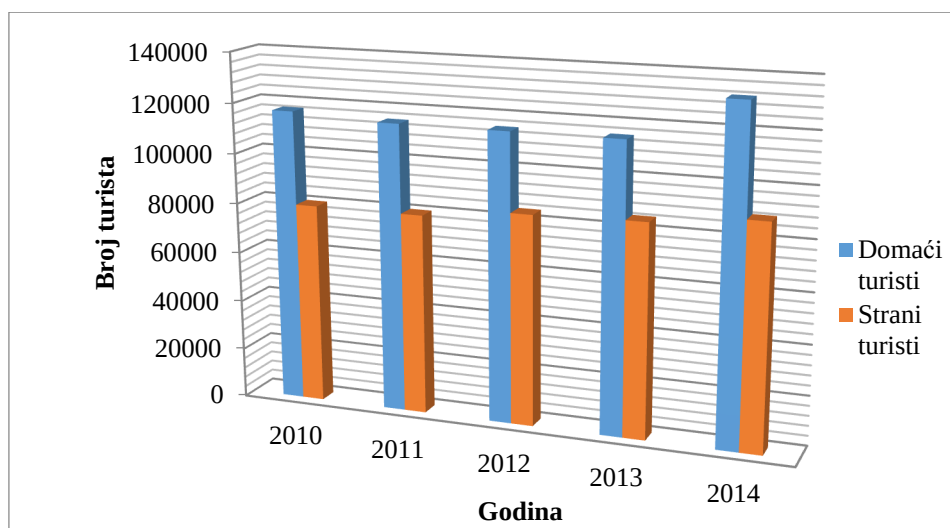
Dr. sc. Marina Guzovski, pred. zaposlena je na Veleučilištu „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru u zvanju predavača na preddiplomskom stručnom Studiju trgovine. 1997.



godine upisala je četverogodišnji studij ekonomije na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, smjer Financijski management kojeg je završila 2001. godine i stekla zvanje diplomiranog ekonomista. Specijalistički studij Poduzetništvo upisala je 2007. godine i završila 2009. godine te stekla zvanje sveučilišne specijalistice poduzetništva. 2011. godine upisala je doktorski studij na Fakultetu za poslovne studije, Megatrend univerziteta u Beogradu. Doktorirala je 2015. godine u području društvenih znanosti, znanstvenom polju ekonomija, marketing. U zvanje docenta izabrana je na Fakultetu za inženjerski menadžment u Novom Sadu 2016. godine. Autorica je dvadesetak stručnih i znanstvenih radova. Članica je Upravnog vijeća Veleučilišta „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, organizacijskih odbora međunarodnih konferencija kao i članica tima za provedbu europskih projekata.

Opis	2010	2011	2012	2013	2014
Domaći turisti	117 000	115 000	115 000	115 000	132 000
Strani turisti	80 000	80 000	84 000	85 000	89 000

Tablica 1: Noćenja turista u lječilištima Republike Hrvatske



Slika 1. Noćenja turista u lječilištima Republike Hrvatske

Hrvatska turistička zajednica objavila je program tržišnih istraživanja za 2013. godinu u kojem su ispitanici bili stariji od 18 godina a dolazili su iz Njemačke, Austrije, Velike Britanije, Italije, Francuske, Poljske, Rusije, Švedske i Norveške, i ostvarili su u posljednje dvije godine odmorišno putovanje s barem jednim noćenjem. Prihodi ispitanika bili su jednaki li veći od nacionalnog prosjeka, a njih minimum 50% živi u 2-5 najvećih gradova navedenih zemalja. Istraživanjem je utvrđeno da je Hrvatska primarno percipirana kao destinacija sunca i mora (81%), a svega 12,3% turista svih istraživanih tržišta ju percipira kao zemlju za zdravlje i wellness, a tek 7,9% za sport. Turisti iz Rusije više od ostalih navedenih zemalja, Hrvatsku vezuju uz zdravstveni turizam (50%). Za rusko tržište, koje je prepoznato kao poseban segment tržišta s potencijalom, pripremljena je posebna promotivna kampanja zdravstvenog turizma.

Prilikom odabira ciljane destinacije, kao glavni izvori informacija koji se koriste za usporedbu destinacija ovisno o turističkom proizvodu, a najzastupljeniji su: internetske stranice agencija, internetske stranice zrakoplovnih prijevoznika, hotela i slično, uredi agencija, službene stranice destinacija, društvene mreže te sajmovi [4].

U Programu rada za 2014. godinu Hrvatske turističke zajednice za razvoj ponude i upravljanje destinacijom odnosno razvoj selektivnih oblika turizma i njihovu promidžbu planirana sredstva iznosila su 33.850.000,00 kuna. Za razvoj zdravstvenog turizma planirana sredstva su iznosila svega 200.000,00 kn što je 0,59% ukupnih planiranih sredstava. Zdravstveni turizam smatra se tercijarnim proizvodom hrvatskog turizma [5]. U 2015. godini i 2016. godini ukupni iznosi za promidžbu ove vrste turizma su na približno istoj razini u ukupno planiranim sredstvima.

Jedna od karakteristika zdravstvenog turizma koja je istaknuta u programu istraživanja jest da nema jasno razrađene strategije marketinga i promocije na inozemnom tržištu jer Hrvatska turistička zajednica promovira samo wellness/spa usluge u hotelima dok je segment usluga lječilišnog i medicinskog turizma promoviran samostalno ili udruženom promocijom putem

klastera, interneta ili sajмова. Broj i vrsta certificiranih ustanova je bitna referenca za privlačenje zdravstvenih turista. Najveći broj (sadašnjih i potencijalnih) pružatelja usluga zdravstvenog turizma u Hrvatskoj nije certificiran jer nije uspostavljen autonoman sustav certificiranja zdravstvenih ustanova. Manji broj zdravstvenih ustanova certificira se kroz međunarodne certifikate koji se ne odnose na usluge zdravstvenog turizma: ISO 9001, HACCP, TEMOS.

Zajednica zdravstvenog turizma, Klaster medicinskog turizma i Udruga poslodavaca u zdravstvu okupljene su u Udrugu za razvoj medicinskog turizma kako bi olakšale prijenos znanja i iskustava svojim članicama te podigli zajedno razinu turističke konkurentnosti Hrvatske. Udruga povezuje postojeće i potencijalne pružatelje usluga u medicinskom turizmu, od pružatelja usluga, preko agenata i hotelijera do avio prijevoznika s ciljem: promicanja usluga medicinskog turizma članova Udruge na domaćem i inozemnom tržištu, promicanja svijesti o potencijalima i nužnosti razvoja medicinskog turizma u Republike Hrvatske, strukovno povezuje pružatelje usluga medicinskog turizma kao i podizanja kvalitete usluga u medicinskom turizmu.

Jedna od barijera razvoju zdravstvenog turizma je i zakonska regulativa koja onemogućava da se specijalne bolnice mogu registrirati za turističku djelatnost odnosno hoteli za zdravstvenu djelatnost što bi poboljšalo njihovo poslovanje tijekom cijele godine te ostvarilo zdravstvene, ekonomske i socijalne učinke.

Dr. sc. Mirjana Nedović rođena je 1969. godine u Osijeku. Po završetku srednjoškolskog

obrazovanja završava sveučilišni diplomski studij ekonomije na Ekonomskom

fakultetu u Osijeku. Poslijediplomski sveučilišni znanstveni studij upisala je 2005. godine na Ekonomskom fakultetu u Osijeku i završila 2007. godine, potom upisuje doktorski studij na istom fakultetu, te je 2012. obranila doktorsku disertaciju. Kao član akademske zajednice, do sada je sudjelovala na brojnim domaćim i međunarodnim konferencijama te je autorica brojnih stručnih i znanstvenih radova iz područja ekonomije. Sagledavajući radno iskustvo u praksi, u razdoblju od 1998. do 2002. radila je kao Voditeljica prodaje na domaćem i inozemnom tržištu u poduzeću Drava d.d., potom u razdoblju od 2002. do 2012. obavljala je poslove Pomoćnika direktora regije Slavonija u poduzeću Podravka d.d. Akademsku karijeru započinje na „Veleučilištu Lavoslav Ružička“ u Vukovaru 2007. godine u zvanju višeg predavača i znanstvenog suradnika u znanstvenom području društvenih znanosti, znanstvenom polju ekonomija, znanstvenoj grani organizacija i menadžment. Od 2015. godine radi kao prodekanica za nastavu i studente na istom Veleučilištu. Dodatnu edukaciju iz područja novih tehnologija i biznisa ostvarila je sudjelovanjem na ljetnoj školi u rujnu 2014. godine u organizaciji Poslovne Akademije Rijeka. Također je bila suautor izrade kurikulumuma za tečajeve stranih jezika za odrasle koji je uspješno akreditiran od strane Agencije za znanost i obrazovanje. Sudjelovala je u organiziranju više međunarodnih konferencija. Na nekoliko institucija pozvana je kao gost predavač (Ekonomski fakultet u Osijeku, Ivora Visoka škola za menadžment i informatiku u Slavonskom Brodu, Europski parlament u Bruxellesu).



3. MOGUĆNOSTI RAZVOJA ZDRAVSTVENOG TURIZMA PRIMJENOM MARKETING AKTIVNOSTI

Znanje je temeljni čimbenik uspješne proizvodnje i pružanja usluga, pa je ugradnja znanja u proizvode i usluge nužna, a pravi istinski odnosi s potrošačima, dobavljačima i drugim interesnim skupinama postaju neophodni za poslovni uspjeh. Edukacija, stvaranje novih znanja i vještina, resursi su nematerijalne prirode i predstavljaju bazu za diferencijaciju i inovacije u zdravstvenom turizmu, te su generatori održivog poslovnog uspjeha. Strategija razvoja turizma RH do 2020. i Nacionalna strategija razvoja zdravstva 2012. – 2020. dotiču se zdravstvenog turizma kao potencijala za razvoj Hrvatske kao hit destinacije za liječenje prema standardima medicinske izvrsnosti, uz prepoznatljiv krajolik i konkurentne cijene.

Kvaliteta prirodnih činitelja, tradicija i raspoloživost toplica, talasoterapije i zdravstvenih institucija uz razvoj wellnesa i definiranje akcijskog plana razvoja zdravstvenog turizma potencijali su koji bi trebali pozicionirati zdravstveni turizam kao jedan od nosećih turističkih proizvoda Republike Hrvatske do 2020. godine s ciljem produljenja turističke sezone kao i disperzije turističkih aktivnosti. Povećanje konkurentnosti zdravstvenog turizma ostvarilo bi se kroz osuvremenjivanje postojeće i razvoj nove ponude, sadržajnu diversifikaciju kao i strateška partnerstva bilo da je riječ o javno – privatnim ili privatnim partnerstvima koji bi zajedničkim nastupom iskoristili i programe Europske unije raspoložive za razdoblje do 2020.

Promocija zdravstvenog turizma kroz sve četiri sezone odvija se u okviru pokrenutog projekta „4 Seasons Croatia“, a koji kroz kvalitetne novinarske tekstove i multimedijalne platforme (internetski portal) koji se objavljuje na hrvatskom i engleskom jeziku, te specijalizirana izdanja na stranim jezicima i intenzivnim korištenjem društvenih mreža putem promocije nastoji doprijeti do krajnjih korisnika usluga zdravstvenog turizma odnosno svog ciljanog tržišta.

Segmentacija tržišta zdravstvenog turizma odnosi se na:

1. zdravstveno-turističke centre gdje se odvija termalni ili spa turizam (rehabilitacija, preventiva, zabava)
2. specijalne bolnice za lječilišni turizam (liječenje (kurativa), rehabilitacija)
3. wellness centri za razvoj wellness turizma (preventiva)

Doc. dr. sc. Mirko Smoljić, prof. v. š.



- *Dekan, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru*
- *Savjetnik ministra znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske 2005.-2012.*
- *Doktorirao na Pravnom fakultetu za privredu i pravosuđe Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu na temi „Poslovno-obavještajna djelatnost u suzbijanju kaznenih djela korupcije i organiziranog kriminaliteta“*
- *Profesor visoke škole – znanstveno područje Društvenih znanosti, polje Pravo, na Veleučilištu „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru*
- *Docent – u Interdisciplinarnom području znanosti, polja Pravo, Ekonomija, Informacijske i komunikacijske znanosti na Sveučilištu „Sjever“ u Varaždinu*
- *Docent – u području društvenih znanosti, polje pravo, grana kazneno pravo, kazneno procesno pravo, kriminologija i viktimologija i profesor krivičnog prava na Pravnom fakultetu za privredu i pravosuđe Univerziteta „Privredna akademija“ u Novom Sadu*

4. privatne poliklinike za medicinski turizam (estetska kirurgija i stomatologija)

Identificiranje segmenata u okviru tržišta zdravstvenog turizma važno je kako za B2B tržišta, tako i za tržišta krajnje potrošnje radi utvrđivanja ciljnih segmenata i pristupa tržištima za privlačenje potencijalnih korisnika.

Neke od preporuke za jačanje zdravstvenog turizma kao potencijala za ostvarenje konkurentske prednosti uključujući i marketing aktivnosti:

1. integracija ponude koja uključuje modele strukturiranja ponude u lječilišnim destinacijama uz medicinske sadržaje na koje se nadovezuje wellness rekreacija i slično,
2. naglasak na kvaliteti kroz akreditacije, certifikacije i edukacije
3. brendiranje hotela i ustanova uz visok nivo higijenskih procedura te smirujućih i opuštajućih prostora
4. promocija i prodaja usluga kroz specijalizirane agencije za medicinski i zdravstveni turizam, internet stranice, brošure, on-line booking, nacionalne udruge, turistički sajmovi
5. raspoloživost popratnih sadržaja i usluga koji povećavaju ukupnu vrijednost za korisnika usluge i samim time utječu na izgradnju njegovog zadovoljstva i percipirane vrijednosti
6. okupljanja pružatelja usluga zdravstvenog turizma radi snažnijeg nastupa na sajmovima za promociju zdravlja putem novih medijskih platformi i društvenih mreža na stranim tržištima
7. uklanjanje zakonskih barijera koje se odnose na poslovanje specijalnih bolnica i lječilišta i njihova registracija za turističku djelatnost te registracija hotela za zdravstvenu djelatnost, što bi omogućilo poslovanje i van sezone
8. SEM strategija promocije zdravstvenog turizma - oglašavanje na internetskim tražilicama putem zakupa ključnih riječi od interesa za konačne korisnike
9. primjena viralnog marketinga i integriranih tržišnih komunikacija u promociji zdravstvenog turizma

4. ZAKLJUČAK

Razvoj zdravstvenog turizma ima trojake učinke na razvoj jedne zemlje: zdravstvene, socijalne i ekonomske. Zdravstveni učinci odnose se na očuvanje i unapređenje zdravlja uključenih u takva turistička kretanja, uključujući i rezidentno stanovništvo dok socijalni učinci proizlaze iz podizanja opće razine svijesti i kulture očuvanja zdravlja kako turista tako i lokalnog stanovništva. Ekonomski učinci ogledaju se u činjenici da je duži prosječni boravak turista zbog upućenosti na medicinski tretman, šira turistička ponuda, slabije izraženo sezonsko zapošljavanje, valorizacija neiskorištenih ekonomskih potencijala uključivanjem prirodnih ljekovitih sredstava u turističku ponudu i drugo.

Unapređenje zdravlja je proces koji omogućava ljudima veću kontrolu nad zdravljem i poboljšanje u psihičkom, fizičkom i socijalnom blagostanju. Kroz primjenu zdravstvenog marketinga kreiraju se i prezentiraju zdravstvene informacije, ostvaruje komunikacija i zdravstvena intervencija u svrhu promocije i zaštite zdravlja različitih dijelova populacije korištenjem pristupa orijentiranog korisniku.

Nijedna institucija ne postoji sama za sebe i nije sama sebi cilj. Sve su organ društva i postoje radi društva. Institucije moraju biti dio zajednice i psihološki, geografski, kulturološki i društveno. I sve više, u našem pluralističkom društvu, mora dati svoj osnovni doprinos

kvantiteti života-ekonomskim dobrima i uslugama, kao i kvaliteti života – fizičkom, ljudskom i društvenom okruženju suvremenog čovjeka i suvremene zajednice [6].

Zajedničkim djelovanjem svih dionika zajednice na uklanjanju prepreka za razvoj zdravstvenog turizma te uz primjenu holističkih marketing aktivnosti na domaćem i inozemnom tržištu za razvoj zdravstvenog turizma kroz utjecaj na razvijanje svijesti o brizi za zdravlje i potrebu razvijanja zdravog stila života zdravstveni turizam treba iskoristiti kao potencijal za stvaranje konkurentne prednosti i prepoznatljivosti hrvatske na globalnom tržištu kao destinacije zdravstvenog turizma.

6. LITERATURA

- [1] Vukonić, B., Čavlek, N. (2001) *Riječnik turizma*, Mass media Zagreb, str. 454.
- [2] Andrijašević, M., Bartoluci, M. (2004), *Uloga wellnessa u suvremenom životu*, Acta Turistica, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 130.
- [3] Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske (2016) *Statistički ljetopis 2015*, Zagreb, str.451.
- [4] Hrvatska turistička zajednica (2013) *Program tržišnih istraživanja 2013. godinu*, Zagreb
- [5] Hrvatska turistička zajednica (2014) *Program rada za 2014. godinu*, Zagreb
- [6] Drucker, P.(2005) *Najvažnije o menadžmentu*, MEP, Zagreb, str. 25.

STRATEGIC CHANGES IN THE MANAGEMENT OF INNOVATION EDUCATION SYSTEM OF THE REPUBLIC OF SERBIAN

STRATEŠKE PROMENE U UPRAVLJANJU INOVACIJAMA OBRAZOVNOG SISTEMA REPUBLIKE SRBIJE

Slobodan Stamenković²⁶⁴

Bojana Živković²⁶⁵

Abstract: *The strategic changes in the education system should be based on constant innovation to meet the needs of knowledge economy, education, science and society. Change can be achieved knowledge about the basics of theoretical knowledge and development of applicable knowledge for the needs of enterprises and other systems; creating a base of expertise in the form of records with defined routes expected and possible outcomes; multidisciplinary assessment and managerial development, social and entrepreneurial skills. Innovation education system gets a new character education in modern times.*

Keywords: *innovation knowledge, theoretical and applicable knowledge*

Sadržaj: *Strateška promena u obrazovnom sistemu treba da počiva na stalnoj inovaciji znanja za potrebe privrede, obrazovanja, nauke i društva. Promena se treba ostvariti saznanjima o osnovama teorijskog znanja i razvoju primenljivih znanja za potrebe preduzeća i drugih sistema; stvaranjem baza stručnog znanja u obliku zapisa sa definisanim putevima očekivanih i mogućih ishoda učenja; multidisciplinarnom proverom znanja i razvojem menadžerskih, društvenih i preduzetničkih sposobnosti. Inovacija obrazovnog sistema dobija novi značaj obrazovanja u modernom dobu.*

Ključne reči: *inovacija znanja, teorijska i primenjiva znanja*

1. INTRODUCTION

Socio-economic and political changes in Serbia, especially intense during the nineties of the last century until today, have significant impact on the education system opening up new challenges in the field of science, humanities, social and other development. Simultaneous and unavoidable impact in all spheres of life, including education, leads to great global changes, as a result of new policies and strategies, new information and communication technologies, increasing its ubiquity in high mobility at all levels of life and the creation of new models of relationship and faster movement in such astringent space. The usual resistance to rapid and continuous changes is particularly pronounced in societies of less mobility, weaker economic potential, underdeveloped industry and the low standard of living. Therefore, the transition direction of social response to most of the changes of geopolitical and historical significance, are to be found in the development of human resources that will be able to develop and create a modern, innovative society, facing both himself and the integration of the developed world. Only an educated, future-oriented person, capable of using their knowledge and their constant innovation, provides answers to complex questions and may be warranted to

²⁶⁴Univerzitet Džon Nezbit, Fakultet za menadžment Zaječar, VŠJ FPS Požarevac

²⁶⁵ Univerzitet Džon Nezbit, Fakultet za menadžment Zaječar, VŠJ FPS Požarevac

further development of the society, giving special importance and responsibilities to a well designed and well-directed education.

2. QUALITY AND RELEVANCE OF KNOWLEDGE

The fact is that global changes have led to a no country, which is entirely satisfied with the school system and which applies a reactive strategy for the development of education, on the contrary, everyone is looking for new pro-active solutions for a new era of education.

Education / knowledge is now more important carrier of social change through human capital, while a large part of humanity considers it "a means for improving the quality of life, reaching social mobility and participation in world affairs". [1]

Innovating education systems in the sociological literature examines the acceptance and diffusion of innovation, and ends with the acceptance (the mental part) and using (practical part). Acceptance of the innovation process has several stages, and the concept of innovation has not been defined satisfactorily; it is fragmented, multi-layered and multi-dimensional. [2]

Significant social role of education is conditioned and determined by a change that in more recent years, "information" assumed the defining social role played by "capital", thus defining a model of contemporary existence in the "information society." [2] International education indicators "define six key areas of common interest: the results of education; relation between education and the labor market; form of schools and school systems; expectations of parents, students and the economy; mobility of studying / schooling; costs and sources of funding." [2]

In traditional education, the teaching process participants often find that the testing and evaluation is the teaching objective. Education development strategy which is based on competencies and determining the effects of teaching as the expected change in the behavior of students ("expected change" are the outcomes) requires that the assessment is the basis of the learning process of both the individual and society. Therefore, the methods and strategies of assessment and ways of facilitating learning are directed to that objective, as the use of various methods and procedures for testing and evaluation are important from the point of view of the image to its role in education and teaching that pupils and students have. The basic idea - that assessment, teaching and learning are connected - helps that all educational processes focus on learning outcomes, namely that the basic learning guide is to reach anticipated effects.

The evaluation is not seen as end product of teaching and learning, but rather as a continuous process that provides feedback to pupils and students, on one hand, and to teachers and professors, on the other, in terms of realization and feasibility of teaching and learning. Such an approach to the educational process integrates all participants in the educational process, enabling the desired result in the obtaining of relevant knowledge.

Within the Framework of the development of education of Serbia until 2020th, the key long-term goals of education have been established. [2] Strategies of improving the quality distinguish, as a special area, the maintenance and further development of the existing examination system of educational achievement - national and international tests (PISA, TIMSS), while to overcome the many challenges of academic studies, they distinguish the following development goals and measures: 1. The focus of the implementation of the Bologna process should be the learning outcomes, knowledge, skills and competencies of students. The paradigm "student in the center of learning" and "Lifelong Learning (LLL)" is to be promoted.

3. EDUCATIONAL SYSTEM INNOVATION FOR A NEW AGE

The stability of the business in modern conditions - stability of the movement, with knowledge as the only significant and key resource for development. Knowledge, seen and understood as explicit knowledge is formal and clear and can be provided with the aim of exploring ways and procedures to get the results. It is a direct and general definition of management where knowledge is treated and applied, measured and assessed precisely on the knowledge itself.

Given that learning, understood as a process of acquiring knowledge, is evolutionary and dynamic process, the concept of knowledge in the current business environment involves a mix of experience from work, fundamental and earned values, data and information and their understanding, all in pursuit of new cognition and new knowledge application, or knowledge about knowledge. Nowadays, knowledge has the most important influence on social evolution, because it arises from the need of social development, becoming a separate social subsystem, essentially and interactively connected to all the other social subsystems.

Interactive connection with other subsystems is measurable by level and intensity of development of the productive forces and production relations. The low level of socio-economic development determines the low level of knowledge development, that is, its isolation and confinement.

Acceleration of socio-economic development also means rapid development of knowledge, with scientific and technological revolution leading to explosive development of knowledge system. Between (sub) systems of knowledge and other social (sub) systems, there is a strong feedback loop in which the development of one system significantly, directly or indirectly, influences the development of the other system, and vice versa. In this interactive conjunction, the importance of scientific research becomes more pronounced, so that

Slobodan K. Stamenković

od 2005. radi kao docent na Fakultetu za poslovne studije u Požarevcu. Od 2007 do 2010. obavlja funkciju prodekana za nastavu. 2010. godine izabran je za vanrednog profesora, a 2014 za redovnog profesora. Od 2012. godine je v.d. dekan istog fakulteta, a od 2013. godine je i koordinator Centra za integrisane studije Megatrend univerziteta Beograd. Od 2014. je redovni profesor Fakulteta za menadžment Zaječar, a radi kao prorektor za razvoj i poslove akreditacije na Univerzitetu Džon Nezbit.



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». Stalni je član delegacije Jugoslavije, Srbije, u Dunavskoj komisiji u Budimpešti. Učesnik je na realizaciji svih značajnih projekata u oblasti saobraćaja, posebno oblasti vodnog saobraćaja. Deo je autorskog tima na izradi "Strategija i politike razvoja saobraćaja Republike Srbije do 2010. godine", kao i više zakona i zakonskih akata Vlade Republike Srbije. Organizator je značajne međunarodne konferencije o saobraćaju RZ Podunavskih zemalja, održane u Beogradu septembra 1997. godine. Vodio je centralne sesije međunarodne konferencije, sa učešćem većeg broja inostranih stručnjaka i predstavnika 11 podunavskih zemalja. 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 RJ, a od januara 2003. godine radi u RJ ²Prerada poštanskih pošiljaka², kao referent, sve do 2005.

the knowledge actually determines the directions of social and economic structure development.

The general nature of scientific knowledge is reflected in the fact that it is an organized information system about the reality, obtained by a certain process in which logic and experience play a decisive role. Scientific knowledge is not just a condition that is reflected in the number of regulated information, but it is an act of their acquisition, namely it is an activity which results in scientific knowledge. Both cognition as a process and knowledge as its result are governed by and subordinated to the logic, namely to the correct opinion that is based on the merits of views. [3] Cognitive work in science involves the application of basic logical principles of opinions that in science take shape of epistemological rules. They are built in a special way of acquiring knowledge, procedures, protocols and techniques. Scientific attitudes of cognitive processes are included, among other things, in the concepts, categories, and conclusions. The concept of knowledge is broader, deeper and more complex than the terms information and data. [4] Data is the raw material that generates information. These are numbers, images, text, or simply a combination of the aforementioned, but at the same time they are not related and do not have any meaning. Information is data that has been changed so that it has meaning, i.e. relevance to the business conduct of the organization. Data, information and knowledge are essential information resources in the narrow sense (in the broad sense information resources are 1. data, information and knowledge, 2. life cycle of information systems, and 3. resources that produce information, which means hardware, software, and personnel).

New management approaches to knowledge reveal that the new language of modern organizations - knowledge-based companies, intelligent enterprises, learning organizations, can be confusing in using terms such as conditional synonyms - intellectual assets - property or capital, replacing them with concepts information-based assets and intangible assets. [5]

Organizations have their competitive advantage increasingly based on intangible assets, which consists of: experience, information, and the ability of processing, know-how (advanced skills), management capacity, brand, image, reputation, organizational culture, consumer loyalty, trust, consumer preferences, and the like.

The university courses require, above all, innovation programs, namely different curricula from which to develop students' intellectual and other skills, fostering rational and humanistic, creative approaches to scientific, technical and artistic content, encouraging initiative, resourcefulness and adaptability. [6] In a word, the curriculum should be oriented towards the students, not the teachers. It also requires an in-depth, substantive curriculum reform, a more active role of students in the educational process and the increased use of information and communication technologies. [7] In addition, since it is very important not only what is taught (content), but also how to learn (the way), it is necessary to give more attention to innovations regarding teaching methods, forms and means. Such innovations will allow students to be more often under conditions that activate all of their mental and physical abilities, strengthen motivation and widen interests, foster emotions and will, desirable moral sense, humanity and responsibility.

Innovations in education are a managed process, and management "in this area is confirmed as a necessary prerequisite for continual process of education improvement and its further development." [6] For the successful implementation of innovative strategies, an organization needs to be driven by a leader who will take the initiative in innovation and will adequately

motivate their employees and direct them to the operational strategies formulated. Organizational culture is considered to be an increasingly important determinant in motivation and productivity of each company.

Bojana Živković radi kao asistent na Fakultetu za menadžment Zaječar. Doktorand je na doktorskim studijama

The Global Innovation Index is launched by business school INSEAD in 2007 with the idea to modernize the way of measuring innovation and overcome the traditional approach based on measures such as number of patents, number of articles published in scientific papers or investment in research and development. The Global Innovation Index is calculated as an average of two sub-indices: the sub-indices of investment in innovation and sub-indices innovation of innovation results, expressed on a scale from 0 to 100.

The sub-indices of investment in innovation include elements that should allow for innovative activity: institutions, human capital and research, infrastructure, market sophistication, business sophistication. The sub-indices of innovation results include the results of innovation gathered into two groups: the results based on knowledge, and technology and creative results. Global Innovation Index relies on the two sub-indices: innovation input and innovation output. Each one is built of columns. Since 2011, in addition to the Global Innovation Index, the innovation efficiency index has been introduced, which gives the degree of efficiency of the innovation in economy as the ratio of innovation output and input. [8] Business sophistication is trying to detect how much are firms eligible for innovative activities. It includes three sub-columns: academics, innovation links and absorption of knowledge.

4. CONCLUSIONS

The paper points out the close connection between education at pre-university and university level as a condition for the acquisition and implementation of the necessary knowledge. It pointed out the importance of quality, efficiency and relevance of the education system, which represent, with the scope of education, the key objectives of the Strategy for the Development of Education Serbia until 2020. It defines ways of measuring the relevance of knowledge and the necessity of developing new and innovative approaches to knowledge.

We have analyzed the area of knowledge innovation for the economy, education, science and society by defining: the basis of theoretical knowledge as a foundation of applicable (useful) knowledge of the company or other systems, defining the basic parameters of knowledge and learning flows in modern organizations. The paper defines the importance of gathering knowledge in the form of technical records with defined paths of expected and possible outcomes, constant innovation and the necessity of creating a national innovation system, which will be based on developments in all areas of research and create the necessary forms of cooperation with industry and other systems. The necessity of a multidisciplinary assessment of knowledge and reduction in duplication of program topics for research fields can be efficiently introduced by securing outcomes that is measured by global innovation index – sub-indices of investments in innovation and sub-dices of innovation results. It points out the necessity of using knowledge through the development of managerial, entrepreneurial and social competence, as newly introduced innovation efficiency index gives the ratio of innovation inputs and outputs, namely it allows for measurement of the effectiveness of the innovation economy in sub-columns: academics, innovation links and absorption of knowledge. The development of information and communication technology mandates the implementation of new models of e-learning, which would, with traditional models and innovative models integrated with those of the economy, confirm the importance and the complexity of the

education system and open up new lines of research and innovation in the social field. Innovation of the education system enables the development of skills acquisition, implementation and continuous learning and getting new importance of education in modern times.

LITERATURE

- [1] Митровић, Љ. (1992) *Социологија развоја*, Стручна књига, Београд.
- [2] Nedeljković, M. (2012) *Osnovne društvene determinante transfera inovacija u pedagošku praksu*, Srpska akademija obrazovanja Beograd, Yearbook for 2012, p.6
- [3] Kozić, P., (1992) *Metodologija naučnoistraživačkog rada*, Univerzitet «Braća Karić», Belgrade, p.43.
- [4] B. Mašić, (2010) «*Knowledge Management*», Fakultet za menadžment Univerziteta «Braća Karić», Belgrade, Proceedings, p.9.
- [5] Hope, J., i Hope, T., (1997) *Competing in the Third Ware: the Ten key Management issues of the information age*, Harvard Business School Press, p.68.
- [6] Vlahović, B. (2001) *Putevi inovacija u obrazovanju*, Beograd: Stručna knjiga i Eduka
- [7] UNESCO, (2003) *Trends and Development in Higher Education in Europa*, European Center for Higher Education, Paris.
- [8] <http://www.e-drustvo.org/proceedings/YuInfo2012/html/pdf/466.pdf> , date of access 12.10.2016.

IZAZOVI BREND MENADŽMENTA U SEKTORU VISOKE TEHNOLOGIJE

BRAND MANAGEMENT CHALLENGES IN THE HIGH TECHNOLOGY SECTOR

Saša Virijević Jovanović²⁶⁶

Sadržaj: *Stvaranje jakog i prepoznatljivog korporativnog brenda je vitalno za kompanije koje posluju u sektoru tehnologije, sa ciljem da obezbede stabilne pozicije na tržištu. Marketinške sposobnosti igraju sve važniju ulogu u pozicioniranju i uspehu high-tech proizvoda. Ovaj rad bavi se analizom specifičnosti brend menadžmenta na tržištu tehnologije i ima za cilj da ukaže na značaj brendiranja tehnološki intenzivnih proizvoda, koje obezbeđuje izgradnju dugoročnih odnosa sa potrošačima i doprinosi razvoju reputacije kompanije.*

Ključne reči: *brand menadžment, inovacija, brendiranje high-tech kompanija*

Abstract: *Creating a strong and recognizable corporate brand is vital for companies that compete in technology sector, in order to provide a stable position in the market. Marketing capabilities have an increasingly important role in the positioning and success of high-tech products. The paper analyzes the specifics of brand management in the technology market. The aim is to emphasize the importance of branding technology-intensive products, which provides long-term relationships with consumers and contributes to the company's reputation.*

Key words: *brand management, innovation, branding high-tech company*

1. UVOD

Brend menadžment je funkcija marketinga koja ima cilj da poveća nivo percipirane vrednosti linija proizvoda tokom vremena. Efektivan brand menadžment pruža priliku kompaniji da poveća nivo cene svojih proizvoda, na bazi prepoznatljivih vrednosti brenda, kao i bazu lojalnih potrošača koji imaju pozitivne asocijacije i svest o brendu. [1]

Pionir u primeni brand menadžmenta je kompanija Procter & Gamble (P&G), koja je prva počela da koristi ovaj koncept upravljanja tridesetih godina prošlog veka. U prvobitnom obliku, brand menadžment je podrazumevao postojanje jednog čoveka ili grupe ljudi u organizacionoj strukturi kompanije, koji su odgovarali za marketing određenog proizvoda. Brand menadžment primenjivao se na operativnom i taktičkom nivou. S vremenom je brand menadžment kao poslovna funkcija sticao sve veći značaj u poslovanju kompanije, što je uticalo da se njegova primena proširi na strateški nivo.

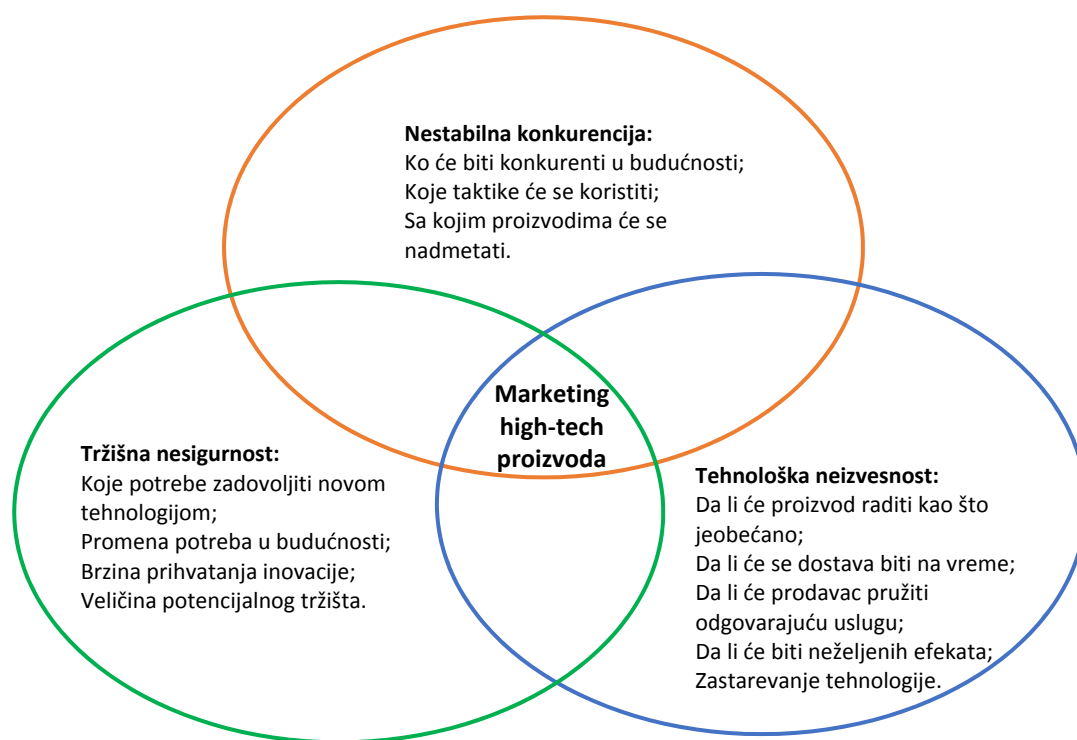
Za savremene kompanije brand menadžment predstavlja strateški deo marketinga koji se zasniva na kreiranju dugoročnih pozitivnih asocijacija potrošača vezanih za proizvode kompanije. Zato je važno da odluke brand menadžmenta budu usklađene s vizijom, misijom i strategijom poslovanja.

²⁶⁶ Visoka škola modernog biznisa, Beograd

U sektoru visoke tehnologije brend menadžment dobija nove dimenzije i ima zadatak da poveže rezultate istraživanja i razvoja sa identitetom korporativnog brenda. Ulaganje u istraživanje i razvoj omogućava stvaranje vrhunskih proizvoda, međutim od odluka brend menadžmenta zavisi uspeh povezivanja kompanije sa potrošačima i okruženjem.

2. HIGH-TECH KOMPANIJE I INOVATIVNA SPOSOBNOST

Izraz visoko-tehnološka (high-tech) kompanija odnosi se na kompaniju koja ima visok intenzitet istraživanja i razvoja (R&D), odnosno inovativne aktivnosti [2]. Osnovne karakteristike high-tech okruženja su: tržišna neizvesnot, tehnološka neizvesnost i nestabilna konkurencija (Slika 1).



Slika 1: Okruženje marketinga high – tech proizvoda [3]

Deset najvećih high-tech kompanija prema tržišnoj kapitalizaciji su: Apple (625 milijardi dolara), Microsoft (377 milijardi dolara), Google (342 milijarde dolara), Facebook (210 milijardi dolara), Oracle (189 milijardi dolara), Tencent (147 milijardi dolara) i Cisco (141 milijarda dolara). Sve navedene kompanije su poreklom iz SAD, osim kompanije Tencent, čije je sedište u Kini.

Kompanije koje stvaraju high tech proizvode imaju veliki uticaj na konkurentnost nacije i doprinose inovativnoj sposobnosti države iz koje potiču. Bloomberg svake godine sastavlja listu kompanija i država prema oceni njihove sposobnosti za inoviranje. Metrika inovativne sposobnosti se zasniva na analizi sledećih parametara:

1. Istraživanje i razvoj: troškovi za istraživanje i razvoj kao procenat BDP;
2. Proizvodnja: dodata vrednost proizvodnje per capita;
3. High-tech kompanije: udeo domaćih kompanija visoke tehnologije u ukupnom broju high-tech kompanija u svetu;

4. Visoko obrazovanje: broj diplomiranih srednjoškolaca upisanih na institucije visokog obrazovanja, procenat zaposlenih sa visokim obrazovanjem, procenat diplomiranih na fakultetima tehničkih i prirodnih nauka;
5. Istraživački ljudski potencijal: doktori nauka, student, stručnjaci u oblasti istraživanja i razvoja;
6. Patenti.

U tabeli 1 nalazi se rang lista deset država sa najvećim sposobnostima za inovacije u svetu. Lista je sačinjena prema podacima iz 2015. godine.

1	Južna Koreja
2	Japan
3	Nemačka
4	Finska
5	Izrael
6	SAD
7	Švedska
8	Singapur
9	Francuska
10	Velika Britanija

Tabela 1: Deset država sa najvećim sposobnostima za inovacije iz 2015. godine [4]

Inovativna sposobost Republike Srbije rangirana je na četrdesetom mestu. Bivša jugoslovenska država Hrvatska zauzela je 38. poziciju, dok je Slovenija kao značajno inovativno sposobnija rangirana na 26. poziciji.

3. BRENDIRANJE U SEKTORU VISOKE TEHNOLOGIJE

Marketinške sposobnosti igraju sve važniju ulogu u pozicioniranju i uspehu tehnološki intenzivnih proizvoda. Karakteristika high-tech proizvoda jeste to da se brzo menjaju tokom vremena usled inovacija i otkrića sektora istraživanja i razvoja. Imajući u vidu da inovacija proizvoda pokreće rast tehnoloških kompanija, vrednost brenda se ne retko formira na bazi pojedinih proizvoda, a na štetu korporativnog brenda. Zato je važno da brend menadžment u kompanijama visoke tehnologije bude prihvaćen i primenjen na stratejskom nivou, a ne samo na taktičkom nivou.

Razvoj snažnog brenda u svetu tehnologije je dragocena imovina, koja utiče na konkurentnost, jer je brend strategiju teško kopirati, što kompaniji pomaže da se zaštiti od pokušaja imitacije, koje su česte kod tehnološki intenzivnih proizvoda.

Autori Scott Ward, Larry Light i Jonathan Goldstine smatraju da je upravo dobar brend menadžment ono što razlikuje uspešne visokotehnološke poduhvate od neuspešnih. Najčešći problem neuspešnih high-tech kompanija jeste na strani lidera, koji poslovanje vide kroz tehnološku paradigmu, dok ne poznaju suštinski značaj brend menadžmenta [5]. Tabela 2 prikazuje najčešće stavove menadžera visoko tehnoloških kompanija, koji ne prepoznaju prednosti brendiranja.

Zablude	Realnost
Tehnološki proizvodi se kupuju na bazi odnosa cene i performansi.	Cena i performanse su značajni, međutim i drugi faktori mogu uticati na odluke o kupovini.
Brend menadžment se koristi ako je diferenciranje proizvoda teško ili nemoguće.	Brend, koji predstavlja obećanje vrednosti je osnova diferenciranja, a ne alternativa diferenciranju.
Brendiranjem se bavi isključivo odeljenje marketinga, i podrazumeva propagandu i prodaju. Rezultate je teško izmeriti.	Obećanje vrednosti potrebno je pokazati u svim aspektima proizvodnje, promocije i prodaje proizvoda. Čak i psihološke nagrade korisnika brenda moguće je izmeriti i povezati sa poslovnim performansama.

Tabela 2: Brendovi visoke tehnologije: zablude i realnost [6]

Stvaranje jakog brenda tehnološki intenzivne kompanije treba da omogući da potrošači razumeju poruke kojima kompanija daje obećanje da će pružiti vrednost i da osigura da se takvo obećanje održi kroz procese razvoja, proizvodnje, prodaje, servisiranja i promocije proizvoda. Profesor Filip Kotler kaže da je brend:

- obećanje;
- sveukupna percepcija – sve što vidite, čujete, pročitate, znate, osetite, mislite o proizvodu, korporaciji ili ličnosti;
- svest kod potrošača koja se zasniva na iskustvu, asocijacijama i očekivanjima;
- prečica u postupku odlučivanja o kupovini, jer potrošačima predstavlja osobine, koristi, verovanja i vrednosti proizvoda, koje ih diferenciraju od konkurencije[7].

Aaker ukazuje na tri načina kojima brendirana inovacija može koristiti kompaniji:

1. Doprinosi boljoj spoznaji vrednosti novih ili poboljšanih proizvoda, tako što ih diferencira na tržištu. Brend pomaže kompaniji da izdrži pritiske konkurencije, jer stvara svest o proizvodima i korporativnom kredibilitetu, koji su odlučujući za povezivanje sa potrošačima.
2. Omogućava stvaranje podkategorija proizvoda, odnosno podbrendova. Primera radi iPod je podkategorija MP3 plejera.
3. Doprinosi razvoju i održanju reputacije kompanije kao inovativne, a na taj način poboljšava ugled korporativnog brenda. [8]

Praksa poslovanja tehnološki intenzivnih kompanija pokazala je da brendiranje high-tech proizvoda treba voditi u skladu sa sledećim preporukama:

- ✓ *Razviti svest o brendu;* Svest o brendu je nivo znanja potrošača o brendu, koji se u javnosti određuje na osnovu sledećih faktora:
 - o Koliko se asocijacija može vezati za brend;
 - o Dopadljivost brenda, prisnost koju izaziva kod potrošača (potrošači koji imaju pozitivan stav prema brendu širiće svest o brendu u javnosti);
 - o Posvećenost brendu;
 - o Na koji način potrošač doživljava brend u toku procesa kupovine.
 Suština prepoznatljivosti je u tome da brend ukazuje na diferentne karakteristike proizvoda u odnosu na konkurentske proizvode i da potrošači prepoznaju osnovne koristi brenda.
- ✓ *Razviti asocijacije u vezi sa korporativnim kredibilitetom;* Kredibilitet predstavlja poverenje potrošača u poruke kojima se izražavaju obećanja kompanije vezana za

- ✓ određeni brend. Ukoliko brend reprezentuje proizvode s visokim nivoom kvaliteta, onda je važno da i u praksi takvi proizvodi zadovolje zahteve potrošača u pogledu kvaliteta. Za tehnološke kompanije, predsednik ili generalni direktor često je važna komponenta, koja učestvuje u stvaranju identiteta brenda, i vrlo često je „ambasador“ tehnologije. Primeri ovakvih ličnosti su: vlasnik kompanije Microsoft, Bil Gejts, vlasnik kompanije Facebook, Mark Elliot Zuckerberg.
- ✓ *Razviti brend asocijacije na kvalitet;* Jedna od najvažnijih odluka koju marketinški menadžeri donose u procesu brend menadžmenta jeste odluka o nivou kvaliteta proizvoda koji reprezentuje brend. Osnovno načelo brendiranih proizvoda jeste da su to kvalitetni proizvodi. Proizvođač ne sme izgubiti iz vida tu komponentu prilikom označavanja proizvoda, jer je održivost u nivou kvaliteta najznačajniji faktor koji opredeljuje konkurentnost i reputaciju brenda. Prepoznatljivost brenda po nivou kvaliteta je važan faktor koji opredeljuje potrošača da donese odluku o kupovini, i često je spreman da za taj kvalitet plati višu cenu u poređenju s konkurentskim proizvodima.
- ✓ Ne treba preterivati u brendiranju velikog broja proizvoda; Primena velikog broja različitih naziva i znakova high-tech proizvoda, koji su u vlasništvu jedne kompanije može zamoriti potrošača i otežati proces donošenja odluke o kupovini.
- ✓ Selektivno uvođenje novih proizvoda kao novih brendova uz naglašavanje prirode brend ekstenzije. Imajući u vidu veliki intenzitet promena na tehnološkim tržištima, kao i brzo zastarevanje tehnološki intenzivnih proizvoda pogrešno je da se za svaki novi proizvod osmišlja novo brend ime. Zato je najbolja opcija primena strategija brend ekstenzije, koja predstavlja strategiju dodatne upotrebe izgrađenog brenda za uvođenje proizvoda koji su novi na tržištu. Najznačajnije koristi od ekstenzije brenda su povećanje poverenja potrošača prema novim proizvodima, koji imaju lakši pristup u distribuciji i ekonomija obima u oblasti promocije. Ekstenzije high-tech proizvoda obično sadrže oznake alfabeta ili brojeva, kao na primer Microsoft Windows XP ili Microsoft Xbox 360.

Dr Saša R. Virijević Jovanović rođena je 1981. godine u Skoplju. Osnovne studije bankarstva završila je na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo „Janićije i Danica Karić” na Univerzitetu „Braća Karić” u Beogradu, dok je magistarske studije završila na Fakultetu za menadžment „Braća Karić”, iz oblasti menadžmenta u saobraćaju i telekomunikacijama. Doktorsku disertaciju pod nazivom „Upravljanje turističkim potencijalima na Koridoru VII u funkciji razvoja privrede Srbije” odbranila je na istom fakultetu 2008. godine.



Tokom 2013. godine dr Saša Virijević Jovanović učestvovala je kao član Radne grupe Ministarstva omladine i sporta Republike Srbije u izradi Nacionalne strategije razvoja sporta u Republici Srbiji za period 2014. do 2018. godine i akcionog plana za njenu primenu. Autor je knjige „Brend menadžment”, koja je objavljena 2015. godine. Objavila je više radova u naučnim časopisima. Učestvovala je na velikom broju konferencija od međunarodnog i nacionalnog značaja

4. IZAZOVI BRENDIRANJA PROIZVODA VISOKE TEHNOLOGIJE

Brendiranje u svetu tehnologije donosi različite izazove, imajući u vidu da se kompanije suočavaju sa promenljivim tehnološkim okruženjem, različitim zahtevima korisnika i dinamičnim delovanjem konkurencije. Nastavak rada bavi se najznačajnijim izazovima brendiranja high-tech proizvoda.

Kvalitet nije dovoljan. Praksa je pokazala da kompanija sa najboljom tehnologijom nije uvek pobednik na tržištu. Kvalitet nekada nije dovoljan za povezivanje sa korisnicima i okruženjem. Pogrešno je shvatanje da je kvalitetan proizvod visoke tehnologije garant uspešne prodaje. Priča o Sonijevim naizgled savršenim Betamax videorekorderima je primer neuspeha koji se danas analizira na mnogim poslovnim školama.

Balans između korporativnog brenda i brenda proizvoda. Poseban izazov koji se postavlja pred menadžment tehnoloških kompanija jeste nalaženje balansa između razvoja brendova različitih proizvoda i korporativnog brenda. Nekada se u praksi dešava da prejak promocija različitih brendova proizvoda ili njihov neuspeh ugrozi ugled korporativnog brenda. Ako kompanija primenjuje različite brend nazive za veći broj proizvoda brend portfolio postaje pretrpan i potrošači mogu izgubiti perspektivu u vezi sa hijerarhijom brenda. Zato je važno definisati dobru strategiju korporativnog brenda, koja će biti okosnica stvaranja dodate vrednosti, uz istovremeno uvođenje brend ekstenzija za inovirane proizvode.

Brendove poseduju potrošači, a ne inženjeri[9]. Iako inženjeri imaju odlično poznavanje tehnologije i performansi proizvoda, praksa je pokazala da imaju ograničen pogled na sliku brenda. Jedan od ključnih razloga jeste to što tehnološke kompanije manje resursa troše na istraživanje stavova potrošača. Kompanija Google postala je lider u oblasti pretraživanja zahvaljujući stalnim inovacijama, ali i na osnovu učenja o navikama svojih korisnika. Misija ovog korporativnog brenda je "da organizuje svetske informacije i učini ih dostupnim i korisnim." Fokusiranjem na običan tekst, izbegavajući pop-up reklame, i koristeći sofisticirane algoritme za pretragu, Google svojim korisnicima pruža brze, pouzdane i efikasne usluge.

Uskladiti brend strategiju sa dinamikom okruženja. Proces brend menadžmenta počinje sa analizom okruženja. Razvoj kompjuterskih, informacionih i drugih digitalnih tehnologija značajno je promenio način na koji kompanije stvaraju vrednost za potrošača. Procesi globalizacije i digitalizacije učinili su konkurentska nadmetanja između kompanija na tržištu još intenzivnijim i dinamičnijim, i istovremeno su otvorili nove, neograničene mogućnosti za diferenciranje proizvoda. Priča o brendu Xerox, koji je sinonim za fotokopir, je dokaz da se i jaka kompanija može suočiti sa bankrotom ako ne prati uslove iz okruženja. Ovaj neuspeh se desio zato što Xerox nije pratio mogućnosti koje je donela digitalizacija. U kompaniji su se bavili usavršavanjem mašina za fotokopiranje, dok su potrošači tražili nove sofisticiranije načine za upravljanje dokumentima. Da bi opstao na tržištu Xerox je započeo razvoj i prodaju softvera koji se koriste za upravljanje dokumentima. Na ovaj način je promenio svoje konkurentsko okruženje, i zamenio nekadašnje konkurente Canon, Sharp i Riko novom konkurencijom iz oblasti informacionih sistema, kao što su HP i IBM.

ZAKLJUČAK

Tehnologija danas više nego ikada pre ima uticaj na ljude i poslovanje kompanija. U sektoru visoke tehnologije nadmetanje za konkurentskom prednošću je zapravo nadmetanje za dobrim uvidom u potrošača i tržište. Jaki high-tech brendovi stvaraju čvrste veze s potrošačima, koje

predstavljaju osnovu za buduće poslovanje, kao i za širenje poslovanja na nova tržišta i u nove industrije. Brend strategije kompanija visoke tehnologije odlikuje niz specifičnosti, koje nastaju kao rezultat tehnoloških inovacija. Brz tempo inovacija, koje su u sektoru tehnologije našle poldno tlo, potrebno je usaglasiti sa korporativnom brend strategijom, koja čini osnovu razvoja dugoročnih odnosa sa potrošačima i okruženjem.

LITERATURA

- [1] Virijević Jovanović S. (2015) *Brend menadžment*, Čigoja, Beograd, str.53.
- [2] Rao P.M., Klein Joseph A. (2013) *Strategies for High-Tech Firms: Marketing, Economic, and Legal Issues*, Routledge, London, str.5
- [3] Jakki J. Mohr, Sanjit Sengupta, Stanley F. Slater, (2011) *Marketing of High-technology Products and Innovations*, Prentice Hall, New Jersey, str.11
- [4] <http://www.bloomberg.com/graphics/2015-innovative-countries/>
- [5] Ward S., Light L., Goldstine J.(1999) "What High-Tech Managers Need to Know About Brands" *Harvard Business Review*, JULY–AUGUST ISSUE
- [6] Ward S., Light L., Goldstine J.(1999) "What High-Tech Managers Need to Know About Brands" *Harvard Business Review*, JULY–AUGUST ISSUE
- [7] Kotler Ph., Waldemar P. (2006) *B2B brand management*, Springer, Berlin
- [8] Aaker D. (2007) *Innovation: Brand It or Lose It*, *California Management Review*, Vol. 50 No. 1
- [9] Keller K.L. (2013) *Strategic Brand Management - Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Pearson, London, str.43

UTICAJ I ZNAČAJ LIDERSTVA NA USPEŠNOST POSLOVANJA U ORGANIZACIJAMA

Goca Jovanović

Sadržaj: *U savremenom društvu velikih, brzih i konstantnih promena, od esencijalnog značaja za sve organizacije je održavanje visokih performansi i opstanak na tržištu. Da bi se to ostvarilo, neophodno je preduzeti mere prilagođavanja datim promenama, pri čemu je od velikog značaja organizaciona kultura koja pretpostavlja menadžment koji poseduje liderske sposobnosti oblikovanja vizije i misije.*

Ključne reči: *Liderstvo, menadžment, ljudski resursi, strategije, organizacija*

Abstract: *In contemporary society of large, rapid and constant change, it is essential for all organizations is maintaining high performance and survival in the market. In order to achieve this, it is necessary to take measures to adapt to certain alterations, with the very important organizational culture that assumes the management who possesses leadership skills of creating vision and mission.*

Key words: *Leadership, management, human resources, strategy, organization*

1. UVOD

Ako se posmatraju savremeni, dinamični uslovi poslovanja, može se reći da je za uspešno poslovanje, ali i za opstanak bilo koje organizacije neophodan adekvatan menadžment. Brojne promene su uticale a u današnje vreme još više utiču na efikasnost poslovanja, tako da organizacije moraju da im se prilagođavaju. To se naročito odnosi na sve zaposlene i potrebu promene njihovog ponašanja. Samo postojanje liderstva u organizaciji ne garantuje uspeh, ali kada se nalazi u kombinaciji sa motivacijom, komunikacijom i timskim radom, može se sasvim ozbiljno reći da postoji velika verovatnoća za postizanje uspešnog poslovanja.

2. POJAM I SUŠTINA LIDERSTVA

Za liderstvo se može reći da predstavlja proces koji uključuje lidera i sve zaposlene, kojima treba omogućiti da učestvuju u kreiranju ciljeva organizacije, i koji treba da shvate da imaju značajnu ulogu u njihovom ostvarivanju. To znači da liderstvo nije individualna, već kolektivna aktivnost. Primenjuje se tako što jedna osoba poseduje viziju kao poželjnu budućnost koju vidi za svoju organizaciju, ili njegov uži deo, i predlaže strategiju za ostvarivanje definisane vizije.

Pored velikog broja različitih definicija liderstva, kao ključne komponente izdvajamo:

1. Liderstvo je proces, u kojem je interakcija lidera i sledbenika u glavnom fokusu. Proces liderstva usmerava i koordiniše aktivnosti grupe na ostvarenju ciljeva kroz uticaj koji nije zasnovan na prinudi. Stoga se može reći da je liderstvo proces u kome se teži ostvarenju bitnih promena, a ne samo proces da se ostvari trenutni cilj.
2. Liderstvo je vlasništvo i uticaj. Liderstvo predstavlja skup osobina i karakteristika koje se pripisuju onome ko se smatra sposobnim da uspešno primeni taj uticaj.
3. Liderstvo se javlja u kontekstu grupe. Pod liderstvom podrazumevamo ostvarivanje uticaja na grupu pojedinaca koji imaju zajednički cilj.

4. 4.Lidestvo podrazumeva ostvarivanje cilja. On mora da prezentuje stvarnost i kreira viziju budućnosti organizacije koja sadrži idealna stanja kojima treba težiti. Stoga se liderstvo javlja u uslovima u kojima se pojedinci orijentišu ka željenom cilju.[1]

Pojava i razvoj liderstva

Interesovanje za liderstvo postoji kod istoričara i filozofa još od antičkih vremena, prva naučna istraživanja na ovu temu vršena su početkom dvadesetog veka. Od tada do danas ovaj koncept se prvobitno proučavao vezano za određena socijalna kretanja u društvu i u proučavanju neformalnih grupa, a od kraja sedamdesetih i u kontekstu poslovnih sistema i liderstva u formalnim organizacijama. Liderstvo je prvobitno razvijeno u okviru drugih naučnih disciplina, a tek kasnije je modifikovano za potrebe razvoja organizacionih nauka i objašnjenje nekih pojava u organizacijama, pojava koje se ranije nisu mogle objasniti postojećim pojmovima i fondom znanja.

Karakteristike lidersta

Prema istraživanju jednog od najznačajnijih autora u oblasti lidersta, Warren G. Bennisu, postoji četiri glavne kompetencije lidera:

1. *Upravljanje značenjem.* Primenom procesa liderstva u organizaciji, proističe i njegov primaran uticaj na ponašanje svih članova organizacije, ali i organizacije kao celine. To znači da lider ima interpretativnu moć koja se stiče kroz proces interpretacije realnosti.
2. *Upravljanje pažnjom.* Da bi mogli da dođu u situaciju da inerpretiraju realnost za svoje pratioce, lideri moraju privući njihovu pažnju na sebe, karakternim crtama kao što su npr. izrazita ambicija, motivacija i sl.
3. *Upravljanje poverenjem.* Vrlo značajan element liderstva jeste poverenje, kao jedan od ključnih sastojaka procesa liderstva i odnosa lider - sledbenik. Stoga je izuzetno bitno da lider ima izražene karakteristike doslednosti i pouzdanosti.
4. *Upravaljanje sobom.* Da bi uspešno upravljao drugima, potrebno je da bude svestan svojih ličnih karakternih osobina onakve kakve jesu, a ne kakve bi on želeo da bude.[2]

Za organizaciju je veoma važno da lideri stvore povoljan radni ambijent za svoje zaposlene. Kada se u organizaciji završi sa odabirom kvalitetnog stručnog kadra, neophodno je pobrinuti se za njihovo zadovoljstvo na poslu, tako da se na taj način utiče na povećanje motivisanosti zaposlenih i produktivnosti rada, uz istovremeno sprečavanje velikih fluktuacija. Veliki broj istraživanja je pokazao da rad u kome su zaposleni motivisani i u kome postoji zadovoljstvo u njegovom izvršenju, utiče na poboljšanje poslovnog procesa. Zaposleni najčešće žele zadovoljstvo u radu, koje treba da bude inicirano od strane lidera i to njegovom sposobnošću vođenja posla.

3. MENADŽMENT I LIDERSTVO KAO PROCES

Menadžment se često poistovećuje i sa upravom organizacije, sa onima koji vode organizaciju i koji se nalaze na vrhu njegove organizacione strukture. Menadžment se takođe tretira i kao određen skup znanja o upravljanju, pa čak i kao karijera koja se stvara u domenu usmeravanja i vođenja poslovanja organizacije i njegovih organizacionih jedinica.

Proces koji čini suštinu menadžmenta sastoji se iz četiri osnovnih funkcija:

1. *Funkcija planiranja.* Planiranje podrazumeva postavljanje ciljeva i određivanje akcija za njihovo ostvarenje. Planiranje zahteva od menadžera da bude svestan uslova koji

vladaju u okruženju i da prognozira eventualnu promenu tih uslova. Takođe zahteva od menadžera da bude dobar donosilac odluke. Proces planiranja se sastoji iz više faza. Oni koji planiraju prvo moraju odrediti šta bi trebalo ostvariti i kada. Zatim bi trebalo odrediti akcije za ispunjenje ciljeva i redosled za njihovo ispunjenje. Onaj koji planira trebalo bi da donese pravu odluku pri izboru akcije za ostvarenje planova. I na kraju, potrebno je pratiti izvršenje planova i vršiti evaluaciju onog što je učinjeno, da bi se, eventualno, izvršila određena poboljšanja.

2. *Funkcija organizovanja.* Organizovanje podrazumeva određivanje organizacione strukture i alociranje ljudskih resursa u cilju ispunjenja postavljenih ciljeva.
3. *Funkcija vođenja.* Vođenje podrazumeva vršenje uticaja na druge da ispune organizacione ciljeve. Uspešno vođstvo zahteva od menadžera da motiviše zaposlene, da komunicira sa njima i efektivno upotrebi moć koju ima. Ako su menadžeri efektivne vođe njihovi podređeni će sa velikim entuzijazmom uložiti napor u dostizanje postavljenih ciljeva.
4. *Funkcija kontrolisanja.* Kontrola podrazumeva praćenje ostvarenja ciljeva da ne bi došlo do odstupanja od postavljenih standarda. Kontrola se sastoji iz tri koraka: određivanje standarda, merenje performansi i preuzimanje korektivnih akcija, ako postoji odstupanje od postavljenih standarda. Ova funkcija menadžera ne sme biti pomešana sa kontrolom u bihevioralnom ili manipulativnom smislu.[3]

4. ULOGA VOĐSTVA KROZ MOTIVISANJE

Dosadašnja praksa je pokazala da je kombinacija poznatih strategija najbolja u procesu radne motivacije. Menadžment bi trebao da vodi brigu o optimalnoj upotrebi resursa, o radu i delegiranju poslova.

Prva strategija motivisanja je *komunikacija*. Dobra komunikacija između lidera i podređenih struktura obezbeđuje zadovoljenje elementarnih ljudskih potreba, pa lideri moraju biti nosioci dobre komunikacije.

Druga strategija radne motivacije jeste stav lidera prema zaposlenima. Ova strategija se zasniva na MekGregorovim teorijama X i Y koje menadžeri imaju prema podređenim članovima organizacije.

Treća strategija motivisanja zaposlenih jeste *osmišljavanje i obogaćivanje posla*. Ona ima za cilj smanjenje uobičajene rutine radnog mesta. Jedan od najstarijih načina eliminacije uobičajene rutine radnog mesta kroz osmišljavanje posla jeste rotacija, zaposleni se ne zadržavaju duži vremenski period na istom radnom mestu. Rotacija podrazumeva višestruku kvalifikaciju zaposlenog. Ako je sadržaj rada na pozicijama koje zaposleni prolazi tokom rotacije isti ili sličan, takva kvalifikacija nije neophodna. Pod obogaćivanjem posla podrazumeva se uvođenje motivatora u radni proces i u isto vreme, organizacija postiže mogućnost multikvalifikovanog kadra za određenu vrstu procesa rada na sredstvima.

Četvrta strategija radne motivacije zasniva se na konceptu *modifikaciji ponašanja*. Ukoliko bi promena ponašanja imala pozitivne efekte na radnu motivaciju, menadžment mora jasno informisati zaposlene o odnosu ponašanja na poslu i posledicama. [4]

5. EFIKASNOST POSLOVANJA

Uspešnost organizacije se najčešće meri stepenom ostvarenja ciljeva poslovanja. Lider može da delegira efikasnost, ali mora lično da se bavi efektivnošću svog preduzeća. Lider ostvaruje efektivnost preko svojih saradnika i zaposlenih, utičući nanjih da daju svoj doprinos ostvarenju ciljeva organizacije. Efektivni lideri ne samo da utiču na finansijske pokazatelje, već utiču i na karakter međuljudskih odnosa u organizaciji, kao i satisfakciju ljudi i njihovu ukupnu dobrobit. Obrnuto, neefektivni lideri prave veliku ne samo finansijsku štetu organizaciji, već često primoravaju sposobne saradnike da napuštaju organizaciju. Za poslovanje svakog preduzeća efikasnost i efektivnost, imaju suštinski značaj, pre svega zato što sadrže i povezuju definisane ciljeve organizacije, potrebne resurse i transformacione procese, koji su neophodni za realizaciju ciljeva organizacije.

Efikasnost predstavlja jedan od ključnih faktora koji direktno utiču na uspeh, položaj i karijeru svakog poslovnog čoveka, pa se može reći da je primarni cilj lidera u organizaciji, da bude efikasan. Sa aspekta organizacije, efikasnost podrazumeva ostvarivanje ciljeva uz istovremeno najmanje korišćenje raspoloživih resursa organizacije, odnosno uz njihovo racionalno korišćenje, dok posmatrano globalno, efikasnost izražava proizvodnu i racionalnu sposobnost organizacije. Efikasnost je mera postizanja cilja a lider je ostvaruje na sledeći na način: upotrebom znanja, uticajem na druge pri odlučivanju, selekcijom, uspešnom i jasnom komunikacijom, adaptiranjem i fleksibilnošću, inovacijama i moralnim metodama.

Iako se uloga lidera u organizaciji, prvenstveno, ogleda u rukovođenju, u današnje vreme se pred savremene lidere postavljaju mnogo veći i složeniji zahtevi, tako da se njihov zadatak ne ogleda samo u upravljanju postojećih resursa, već u stalnom uticanju na njihov razvoj i poboljšanje. Lider treba da vrši pravilan raspored, odnosno da vrši seljenje resursa iz područja u kojima se ostvaruju niski ili nezadovoljavajući rezultati, u područja u kojima će se ostvarivati bolji rezultati poslovanja.

Uvažavajući činjenicu da su faktori koji utiču na savremeno poslovanje, svima dobro poznati, to znači da organizacije koriste radnu snagu, tehnologiju i opremu, kako bi proizveli proizvode ili obavljali usluge na tržištu, da bi se ostvario osnovni cilj poslovanja - profit. U ovakvim uslovima posao lidera se sastoji u tome da u okviru svojih organizacionih sposobnosti obezbedi da svi zaposleni budu odgovorni za obavljanje svojih radnih zadataka, tako da se efikasnost sastoji u boljem obavljanju poslova sada, nego što je to bio slučaj, ranije.

6. ZAKLJUČAK

U današnje vreme, kada su za poslovanje organizacije karakteristični sve složeniji uslovi poslovanja, uslovi koji ih primoravaju da stalno preispituju i unapređuju svoju poslovnu politiku, organizacije moraju da budu spremne da uspešno odgovore novim zahtevima koji se javljaju na tržištu, ali i da se efikasno bore sa svim opasnostima koje su svakodnevno prisutne.

Osnovni cilj svake organizacije, kao ekonomskog subjekta, koje obavlja bilo koju delatnost, je da svojim poslovanjem na tržištu, ostvaruje što veći profit, odnosno veću razliku između ostvarenih rezultata i uložених sredstava. Zbog toga se može reći da efikasnost ima suštinski značaj za poslovanje svake organizacije, tako da je primarni cilj svakog lidera u preduzeću, da prilikom obavljanja svojih aktivnosti, bude efikasan. Evidentno je da u organizacijama postoji vrlo tesna i neraskidiva veza između liderstva i poslovnih rezultata, a to najbolje pokazuju

brojni primeri koji obuhvataju mnogo više primera iz svetske privrede nego što je to slučaj sa našim organizacijama.

Međutim, važno je istaći da preduzeća u Srbiji polako ali sigurno kreću ka poboljšanju svojih poslovnih procesa, a samim tim i ka ostvarivanju pozitivnih poslovnih rezultata. Za ovaj evidentan napredak u poslovanju najveće zasluge pripadaju osobama koje vode preduzeće i zaposlene u izvesniju budućnost, uz maksimalno angažovanje svih neophodnih resursa, kako bi ostvarili osnovni cilj poslovanja preduzeća, a to je: dugoročno ostvarivanje profita. Osobe koje poseduju navedene karakteristike, nazivamo liderima. Srpskim preduzećima i privredi nisu potrebni samo lideri koji će voditi preduzeća kroz nestabilno okruženje do uspeha, već su potrebni lideri koji će voditi celo društvo kroz promene. Ali da bi se to desilo, lideri prvo treba da promene svoju svest, pa tek onda da utiču na promenu svesti sledbenika, a sve u cilju uspešno sprovedenih reformi čitavog društva.

LITERATURA

- [1] Mašić, B. (2010). *Menadžment principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [2] Bennis, W. G. (2003). *On becoming a leader: The leadership classic - updated and expanded*, Perseus Publishing, USA.
- [3] Williams, C. (2011). *Menadžment*, Data status, Beograd.
- [4] Kulić, Z. (2005). *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*, Beograd.

BANKE I ODRŽIVI RAZVOJ: OD TRADICIONALNOG KA ODRŽIVOM BANKARSTVU

BANKS AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT: FROM TRADITIONAL TO SUSTAINABLE BANKING

Jelena Radojičić²⁶⁷
Marija Petrović-Randelović²⁶⁸
Ivana Kostadinović²⁶⁹

Sadržaj: Pozicija koju banke, kao finansijski posrednici, imaju u nacionalnoj ekonomiji daje im mogućnost da odigraju značajnu ulogu u podsticanju održivog razvoja. Uključivanjem održivosti u procese donošenja odluka i strategije, banke mogu podržati ekološki ili društveno odgovorne projekte, inovativne tehnologije i održiva preduzeća. Rad istražuje kako primena koncepta održivog razvoja oblikuje bankarsko poslovanje u pravcu pružanja bankarskih usluga kojima se, osim profitnih, teži ostvarenju širih društvenih ciljeva i zaštiti životne sredine.

Ključne reči: održivi razvoj, bankarstvo, novi finansijski proizvodi, finansijska stabilnost

Abstract: Position which banks have in the national economy (that being one of financial intermediaries) gives them the opportunity to play a significant role in fostering sustainable development. The inclusion of sustainability in decision-making processes and strategies, gives banks an opportunity to support environmentally and socially responsible projects, innovative technology and sustainable enterprises. The paper examines how the implementation of the concept of sustainable development shapes the banking business in the direction of providing banking services which, in addition to profit, have a goal of realizing broader social goals and offering environmental protection.

Key words: sustainable development, banking, new financial products, financial stability

1. UVOD

Iako je bankarski sektor tokom 90-ih godina dvadesetog veka počeo da igra aktivniju ulogu u ostvarivanju ciljeva održivog razvoja, sa intenzivnim procesom deregulacije, rastućom konkurencijom i globalizacijom finansijskih tržišta banke se razvijaju u kompleksne finansijske institucije kod kojih maksimiziranje profitabilnosti kao cilj dominira nad ostvarenjem dugoročnih ekonomskih, socijalnih i ekoloških ciljeva. Šta više, njihova uključenost u kratkoročne, spekulativne aktivnosti rezultirala je značajnim društvenim troškovima u poslednjoj, globalnoj finansijskoj krizi. U kontekstu preispitivanja otpornosti vodećih poslovnih modela na finansijske poremećaje i generalno, proširenja domena društvene odgovornosti banaka, koncept održivog bankarstva dobija sve više na značaju kao rešenje za postizanje systemske stabilnosti i održivog razvoja. Održivi razvoj nameće rastuće potrebe za adekvatnim finansiranjem i u njegovoj suštini je pitanje alokacije kapitala što opravdava fokus

²⁶⁷ Ekonomski fakultet Niš, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11

²⁶⁸ Ekonomski fakultet Niš, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11

²⁶⁹ Ekonomski fakultet Niš, Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11

na ulogu banaka u njegovom ostvarivanju. Rastuća orijentacija samih banaka ka održivom razvoju i način na koji održivost oblikuje njihovo poslovanje predmet je istraživanja ovog rada.

2. ODRŽIVI RAZVOJ VS FINANSIJSKI SEKTOR – RAZLIKE U CILJEVIMA I PRINCIPIMA I FAKTORI NJIHOVOG UBLAŽAVANJA

Održivi razvoj je danas postao opšteprihvaćen koncept i okvir za realizaciju strateških ciljeva razvoja svih zemalja u svetu. Najčešće korišćena definicija održivog razvoja je ona koju je dala Bruntland komisija 1987. godine, koja definiše održivi razvoj kao „razvoj koji podmiruje potrebe sadašnjih generacija bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da podmiruju svoje potrebe“ [1]. Imajući u vidu, da definicija održivog razvoja sama po sebi ne može da pruži smernice za implementaciju ovog koncepta, razvijen je čitav set normativnih principa održivog razvoja.

Rio deklaracija, koja sadrži 27 principa, i Agenda 21, kao akcioni plan za implementaciju održivog razvoja, najčešće su korišćeni kao osnova za formulisanje ključnih principa održivog razvoja, a koji se odnose na:

- 1) balansiranje različitih političkih dimenzija - u osnovi znači primenu holističkog koncepta „u kome je svaki element važan u tom procesu, ali u određenim okolnostima se nekom od njih pridaje nešto manji ili veći značaj“ [2];
- 2) dugoročni okvir i međugeneracijska jednakost – ukazuje na potrebu uzimanja u obzir dugoročnog okvira za realizaciju održivog razvoja i ostvarivanje razvoja na način na koji se jednako podmiruju razvojne i ekološke potrebe sadašnjih i budućih generacija;
- 3) očuvanje životne sredine, ograničenja rasta i planetarna ograničenja - upozorava da planeta Zemlja ima ograničen kapacitet u asimiliranju emisije štetnih materija;
- 4) jednake mogućnosti, pristup i unutargeneracijska jednakost - poziva na jednak pristup resursima i mogućnostima, kao i na snošenje odgovornosti svih članova ljudske zajednice za životnu sredinu i njenu degradaciju;
- 5) inkluziju i participaciju – u skladu sa 10 principom Rio deklaracije na nacionalnom nivou svaka individua bi trebalo da ima odgovarajući pristup informacijama i mogućnost da učestvuje u procesu donošenja odluka;
- 6) upravljanje za održivi razvoj – odražava ideju o neophodnosti postojanja tačno određenih procedura i institucija, zasnovanim na principima, vrednostima i normama, odnosno, participaciji, transparentnosti, zakonskim propisima, koja bi trebalo usvojiti kako bi se ostvarili željeni rezultati. U poslednje vreme termini „upravljanje“ i „dobro upravljanje“ postali su sve češće korišćeni termini u razvojnoj literaturi. Prema UNESCAP-u [3] dobro upravljanje odlikuje osam ključnih karakteristika: 1) učešće, 2) saglasnost, 3) odgovornost, 4)

Jelena Radojičić je rođena 29.07.1981. godine u Leskovcu. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Nišu, gde je 2011. godine završila i master studije, smer Finansije, bankarstvo i osiguranje. Trenutno je



student završne godine doktorskih studija, na smeru Finansije i bankarstvo, sa prijavljenom temom doktorske disertacije „Diverzifikacija poslovnih aktivnosti u savremenom konceptu univerzalnog bankarstva“. Od 2008. godine radi na Ekonomskom fakultetu u Nišu, najpre kao saradnik u nastavi, a zatim kao asistent na predmetima Bankarstvo, Finansijski sistem i finansijske institucije i Finansijska tržišta. Autor je više radova objavljenih u naučnim časopisima i zbornicima skupova nacionalnog i međunarodnog značaja.

transparentnost, 5) osetljivost, 6) efektivnost i efikasnost, 7) jednakost i inkluzivnost, i 8) poštovanje zakonskih propisa.

Ostvarivanje održivog razvoja predstavlja stratešku potrebu svih zemalja, kako razvijenih, tako i zemalja u razvoju i zemalja u tranziciji. Pri tom, nedostak kapitala za njegovo finansiranje, predstavlja ključnu barijeru u ostvarivanju ovog strateški važnog cilja. Finansijske institucije pružaju značajnu podršku ekonomskom razvoju, ali je manje izraženo korišćenje njihove uloge finansijskog posrednika kao kanala u pružanju iste vrednosti i za društvenu zajednicu i životnu sredinu.

Ključna razlika između koncepta održivog razvoja i finansijskog sektora ogleda se u tome što održivi razvoj ima multidimenzionalni i holistički karakter, kako bi se ostvario balansiran razvoj sve tri komponente održivog razvoja - ekonomske, ekološke i socijalne, dok finansijski sektor ima jednodimenzionalni cilj, koji uključuje samo ekonomsku komponentu [4]. U cilju jasnijeg razumevanja ovih razlika u Tabeli 1 dat je detaljniji pregled najznačajnijih razlika sa aspekta ključnih principa održivog razvoja.

	Orživi razvoj	Finansijski sektor
1.	Holistički koncept – očuvanje životne sredine, socijalna jednakost, ekonomski razvoj	Jednodimenzionalna logika: maksimiziranje vrednosti za akcionare odnosno maksimiziranje prinosa na ulaganja.
2.	Dugoročni okvir i princip međugeneracijske jednakosti –za svaku generaciju da postoji prihvatljiv nivo prihoda i kvaliteta životne sredine	Kratkoročna perspektiva: zbog težnje ka ostvarivanju neposrednih koristi čini se da zanemaruje ideju o neophodnosti vođenja brige za buduće generacije
3.	Očuvanje životne sredine - svaka nacionalna ekonomija teži da koristi resure tako da ne bude štetnog uticaja na stanovništvo, ekonomiju ili procese Zemlje za regeneraciju i apsorbovanje otpada	Ne uzima se u obzir ekološka dimenzija - sve dok su ulaganja profitabilna nije važno da li su korisnici finansijskih usluga ekološki čiste kompanije ili one koje nanose štetu životnoj sredini;
4.	Unutargeneracijska jednakost - jednake mogućnosti za sve, jednak pristup resursima, blagostanje i pravedna distribucija.	Ne uzima se u obzir socijalna dimenzija održivog razvoja
5.	Princip inkluzije i participacije - pristup informacijama i mogućnost da učestvuje u procesu donošenja odluka.	Zatvorenost za participaciju, isključenost i teškoća razumevanja funkcionisanja finansijskog sistema - proizilaze iz njegove kompleksnosti i stalnog inoviranja finansijskih instrumenata i tehnika finansiranja.
6.	Upravljanje za održivi razvoj - postojanje tačno određenih procedura i institucija; zasnovanost na principima, i normama, transparentnosti, zakonskim propisima.	Orijentacija na efikasnost i nedostatak transparentnosti -tehnički servis u službi realne ekonomije ima zadatak da podiže njenu efikasnost i produktivnost.

Tabela 1: Komparacija koncepta održivog razvoja i karakteristika finansijskog sektora [4].

Iako poređenje koncepta održivog razvoja i logike funkcionisanja finansijskih institucija ukazuje na postojanje značajnijih razlika, ipak postoje brojni faktori koji vode njihovom ublažavanju. Generalno, finansijske institucije će koristiti svoj uticaj za dobrobit društva i životne sredine ako u tome prepoznaju interes - generisanje profita, direktno ili indirektno [5]. Brojni podsticaji kako iz internog tako i eksternog okruženja banke, vode ka uključivanju održivosti u bankarsko poslovanje.

Od 90-ih godina 20. veka bankarski sektor prepoznaje da loše ekološke performanse njihovih klijenata predstavljaju pretnju njihovom poslovnom uspehu i da su rizici klijenata istovremeno i rizici banaka. Do materijalizacije indirektnih izloženosti ekološkim i socijalnim rizicima može da dođe iz više razloga: poslovanje klijenta može biti ugroženo novim propisima, može da dođe do pogoršanja likvidnosti klijenta usled promene preferencija potrošača kao rezultat težnje da se postigne održivost, obaveza dužnika da očisti kontaminirana područja može da ugrozi njegovu sposobnost da otplati kredit, može doći do smanjenja vrednosti kolaterala (npr. usled kontaminacije zemljišta) [5].

Mogućnost gubljenja poslovnih mogućnosti zbog neadekvatnog prilagođavanja promenjenim tržišnim okolnostima, odnosno percipiranje održivosti kao izvora rastućeg, profitabilnog tržišnog segmenta podstiče banke da integrišu principe održivosti u svoje poslovanje.

Imidž banke koja investira u ekološki nepodobne aktivnosti klijenata može biti ugrožen. Narušavanje reputacije vodi gubljenju postojećih klijenata i otežanom sticanju novih. Zato je održivost u bankama motivisana očuvanjem i poboljšanjem reputacije.

Rastuća orijentacija banaka na održivost je rezultat izloženosti i brojnih pritisaka iz eksternog okruženja: javni pritisci usled rasta zabrinutosti za životnu sredinu, jačanje javne tražnje za kvalitetom životne sredine, promena u javnoj percepciji društvene odgovornosti finansijskog sektora, jačanje svesti o uticaju koje banke mogu imati na društvo u celini (preko procesa kreditiranja, pružanja informacija, ponude finansijskih proizvoda i sl.), pritisak konkurencije na banke da vrše diverzifikaciju uvođenjem novih proizvoda ili celih poslovnih linija prilagođenih potrebama klijenata. [4].

3. INTEGRACIJA PRINCIPA PRINCIPA ODRŽIVOG RAZVOJA U BANKARSKO POSLOVANJE

Integrisanjem principa održivosti u svoje poslovanje, banke mogu doprineti ostvarivanju ciljeva održivog razvoja kako direktno tako i indirektno, delovanjem na ponašanje svojih klijenata.

Iako se bankarski sektor smatra relativno "čistim" sektorom, njegova veličina je dovoljna da ima određeni uticaj na životnu sredinu. Zato je od značaja napredak koji su banke napravile u razvoju internih sistema za smanjenje svog uticaja na životnu sredinu (eng. *internal*

Prof. dr Marija Petrović-

Randelović je rođena u Nišu 2. avgusta 1976. godine. Osnovnu i srednju školu, gimnaziju „Svetozar Marković“, je pohađala u Nišu. Na Ekonomskom fakultetu u Nišu



diplomirala je 2000. godine. Septembra 2000. godine izabrana je u zvanje asistent pripravnika na Ekonomskom fakultetu u Nišu za predmet Ekonomika Jugoslavije. Akademski naziv magistra ekonomskih nauka stekla je marta 2005. godine na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, odbranivši magistarsku tezu pod nazivom „Strane direktne investicije kao faktor privrednog razvoja“. Novembra 2009. godine odbranila je doktorsku disertaciju na Ekonomskom fakultetu u Nišu pod nazivom „Uticaj stranih direktnih investicija na ekološku komponentu održivog razvoja“ i promovisana u naučni stepen doktora ekonomskih nauka. Posle odbrane doktorske disertacije izabrana je u zvanje docent za užu naučnu oblast Privredni razvoj i ekonomska politika. Na Ekonomskom fakultetu angažovana je za izvođenje nastave na osnovnim akademskim, master i doktorskim studijama.

environmental management systems), koji se odnosi na poboljšanje unutrašnjih performansi u pogledu upravljanja otpadom, potrošnje energije, racionalizacije resursa i sl.

Banke mogu *direktno da ulažu u projekte neprofitnog sektora*, npr. u projekte neprofitnih i humanitarnih organizacija, koje rade u društvenom interesu. Mogu, takođe, direktno da podrže društveno odgovorne inicijative (podrška kulturnim manifestacijama, dobrotvorne donacije, i sl.) i ekološke inicijative (npr. programe za reciklažu). Banke mogu da predvide *doniranje* dela ukupnog prihoda za društveni i ekološki razvoj ili dela profita odnosno premije koje donose unapred određeni finansijski proizvodi.

Banke se, u procesu odobravanja kredita, oslanjaju na finansijske izveštaje preduzeća u cilju procene finansijskih rizika. *Dobijanje kreditne podrške se, međutim, može usloviti i ispunjavanjem određenih kriterijuma održivosti*. Projekti se ocenjuju na osnovu finansijske održivosti, ekološke održivosti (kakav će uticaj taj imati na životnu sredinu) i društvenog učinka (npr. da li projekat društveno prihvatljiv u zajednici) [6]. Na ovaj način se može izbeći finansiranje zagađivača.

Kako ne bi izloženost ekološkim i društvenim rizicima ostala skrivena i kako bi se sačuvala vrednost aktive, banke razvijaju određene *mehanizme za njihovu identifikaciju i kvantifikaciju* [7]. Na taj način one dodatno doprinose smanjenju informacione asimetrije na tržištu. Banke mogu u skladu sa procenom ekoloških i društvenih rizika vršiti *cenovnu diferencijaciju*. Preduzeća koja se bave aktivnostima sa relativno malim negativnim uticajem na životnu sredinu dobijala bi finansijska sredstva po nižim kamatnim stopama. Korak dalje bi bila diferencijacija premije koja nije vezana za procenjeni rizik, već se vrši na osnovu volje zajmotražioca za podsticanje održivog razvoja i više ima ideološki karakter.[8]. Kod drugog oblika diferencijacije premije, banke bi prevazišle maksimizaciju profita kao prevashodni cilj zarad ostvarivanja ciljeva održivog razvoja (kao što je povećanja investicija u ekološke proizvode).

Sa okretanjem banaka delovima tržišta, koji su tradicionalno zaobilaženi (poput siromašnih, žena, mladih preduzeća itd.) na značaju dobijaju *mikrokrediti, kao i proizvodi prilagođeni potrebama određenih socijalnih grupa* čime se poboljšava njihov pristup finansijskim sredstvima i finansijska inkluzija [8]. Banke uvode i tzv. „*zelene*” (eng. „*green*”) *bankarske proizvode* koji doprinose održivom razvoju. Potrebu za očuvanjem životne sredine prati potraga društva za novim rešenjima, a to vodi kreiranju novih tržišta za finansiranje (npr. tržište opreme za prečišćavanje vode, energija vetra i sl.). Korišćenje prilika koje pruža ovo rastuće tržište za banke zavisi od nivoa znanja, ekspertize i kreativnosti kod razvoja novih bankarskih proizvoda.

Dr Ivana Kostadinović je

rođena 19.10.1982.

godine u Minhenu.

Ekonomski fakultet

završila je u Nišu 2007.

godine. Diplomске

akademske – master

studije, smer Opšta

ekonomija, završila je na

Ekonomskom fakultetu u Nišu odbranivši

master rad pod nazivom „Ekonomska

analiza evropskog modela regionalizacije

Republike Srbije“. Doktorske akademske

studije na Ekonomskom fakultetu u Nišu,

smer Makroekonomija, završila je 2016. i

odbranila doktorsku disertaciju pod

nazivom „Poslovna infrastruktura kao

instrument nove industrijske politike

Republike Srbije“. Od 2008. godine radi na

Ekonomskom fakultetu u Nišu, najpre kao

saradnik u nastavi, a zatim kao asistent na

predmetima Ekonomika industrije,

Industrijski menadžment i Ekonomika

turizma. Autorka je 25 naučnih radova,

objavljenih u vodećim nacionalnim

časopisima i zbornicima radova sa naučnih

konferencija.



Pregled nekih primera održivih bankarskih proizvoda dat u Tabeli 2. oslikava raznovrsnost održivih bankarskih proizvoda.

Poslovne linije	Primeri održivih bankarskih proizvoda
Bankarski računi i plaćanje	- rešenja koja promovišu finansijsku inkluziju (npr. čekovni i štedni računi preko mobilnog bankarstva, online izveštaji) “zelene” kartice, eko-kreditne karte
Štedni računi	- sertifikati o depozitu i “zeleni” štedni računi (za ljude koji žele da se njihov novac isključivo usmerava na projekte koji se fokusiraju na održivost) - štedni računi kod kojih klijenti mogu da odlučuju o ulaganju dela svojih štednih uloga “zeleni” dečiji račun
Kreditiranje preduzeća	“zelene” kreditne linije - kreditni za poboljšanje energetske efikasnosti
Kreditiranje stanovništva	“zelene” hipoteke, - kreditni za hibridne automobile, kreditni za automobile na čistije gorivo
Investiciono bankarstvo	“zelene” obveznice

Tabela 2. Raznovrsnost održivih bankarskih proizvoda [5], [7].

Banka može da se fokusira na *građenje ekspertize* u pružanju finansijskih usluga za sektore koji su ključni za životnu sredinu (obnovljiva energija, voda, otpad, ekološka tehnologija i sl.) i pružanje podrške preduzećima iz tih sektora. Preduzećima se *pružaju informacije* o subvencijama, zakonima, mogućim novim tržištima, upravljanju ekološkim i društvenim rizicima, marketingu i sl. Mala i srednja preduzeća posebno imaju latentnu potrebu za takvim informacijama, a motivi banke da zadovolji ove potrebe mogu biti komercijalni ili poboljšanje reputacije. Savetodavna funkcija učvršćuje vezu između dužnika i banke i smanjuje kreditni rizik, a kako su bankarski krediti najznačajniji izvor eksternog finansiranja malih i srednjih preduzeća banke mogu značajno uticati na unapređenje ekoloških performansi ovog sektora.

Poseban aspekt održivosti u bankama predstavlja izveštavanje o održivosti (eng. *sustainability reporting*) koji podrazumeva holistički pogled na rezultate poslovanja. Ovakvo izveštavanje se bazira na ideji o trostrukoj liniji izveštavanja (eng. *triple bottom line reporting*) prema kojoj se poslovni uspeh ne meri samo na osnovu tradicionalnih finansijskih pokazatelja, već i na osnovu društvenih i ekoloških rezultata [9].

U zavisnosti od toga u kojoj meri je održivost inkorporirana u poslovne procese banaka razlikuje se nekoliko faza u evoluciji modela poslovanja [10], što je prikazano na Tabeli 3.

	Faza	Karakteristike
↓	Defanzivno bankarstvo	Banka nije aktivna na polju uključivanja principa održivosti ili čak odlaže primenu propisa iz ove oblasti. Održivost se ne percipira kao izvor potencijalnih koristi već kao kao izvor troškova koje treba izbeći.
↓	Preventivno bankarstvo	Banke integrišu potencijale koristi, troškove i rizike u svoje svakodnevno poslovanje što je uslovljeno prvenstveno regulatornim ograničenjima ili društvenim pritiscima. Uzimaju se u obzir unutrašnji procesi, kao što su upravljanje zaštitom životne sredine i procena kreditnog rizika.

↓	Ofanzivno bankarstvo	Uzima se u obzir i eksterno delovanje – npr. razvijaju se “zeleni” proizvodi, finansiraju se održivi projekti. Banke redovno objavljuju izveštaje o održivosti i tragaju za novim rešenjima i idejama.
↓	Održivo bankarstvo	Razvijena korporativna filozofija gde banka ne teži najvećoj finansijskoj stopi prinosa, već najvećoj stopi održivog prinosa uz profitabilnost na dugi rok. Podstiču se projekti sa višim rizikom, nižom stopom prinosa i dužim periodima otplate. Održivo bankarstvo zahteva da akcionari imaju istu viziju i da postoji određeni nivo tražnje društva za održivošću.

Tabela 3: Tipologija bankarstva u kontekstu održivog razvoja [10].

Održivo bankarstvo, kao poslednja faza u evoluciji koncepta predstavlja bankarsku koncepciju alternativnu tradicionalnom poslovnom modelu. Banke orijentisane ka održivom bankarstvu regulišu iste institucije i svoje poslovanje baziraju na istim ekonomskim principima kao tradicionalne banke. Ono što ove banke čini različitim je težnja ka odgovornijem ponašanju u kontekstu održivog razvoja i poštovanje principa održivog bankarstva. Na Slici 1. prikazani su principi održivog bankarstva. Oni su glavni stubovi ugrađeni u kulturu banke, tako da se rutinski koriste u procesu donošenja odluka na svim nivoima, što je praćeno i specifičnim izveštavanjem kako bi se ukazalo na njihov finansijski i nefinansijski uticaj [11].



Slika 1: Principi na kojima se zasniva poslovanje banke orijentisane na održivost [11].

Banke orijentisane na održivost ulažu svoj finansijski potencijal isključivo prema principu ekonomske, društvene i ekološke održivosti. One obezbeđuju proizvode i usluge samo klijentima koji uzimaju u obzir društvene i ekološke posledice svog delovanja [10]. Ograničavanje samo na takve klijente može da vodi *gubitka dela klijenata, sužavanju tržišta i gubitku konkurentnosti*. Ipak, analiza performansi održivih banaka (Tridos Bank, GLS Bank, First Green Bank, Alternative Bank Schweiz i druge), u svetlu finansijske krize i postkriznog oporavka, pokazala je da su se upravo ove banke pokazale otpornijim i stabilnijim od velikih banaka koje su beležile gubitke [11].

Finansijski pokazatelji	SFBs	GSIFIs
	2014.	
Kapital		
<i>Kapital/Aktiva</i>	7,9%	6,9%
Realna ekonomija		
<i>Kredit/Aktiva</i>	75,2%	39,6%
<i>Depoziti/Aktiva</i>	78,0%	49,0%
	(2005-2014) <i>desetogodišnji prosek</i>	
Profitabilnost		
<i>ROA (Return on Assets)</i>	0,63%	0,52%
<i>ROA – standardna devijacija</i>	0,24%	0,38%
<i>ROE (Return on Equity)</i>	8,4%	8,9%
<i>ROE – standardna devijacija</i>	2,8%	8,7%
Godišnja stopa rasta		
<i>Kredit</i>	12,4%	7,5%
<i>Depoziti</i>	12,4%	8,7%
<i>Aktiva</i>	11,7%	7,6%
<i>Ukupan prihod</i>	9,5%	5,7%

Tabela 4: Komparacija finansijskih performansi banaka orijentisanih na održivost (Sustainability Focused Banks - SFBs) i globalno sistemski bitnih finansijskih institucija (Global Systemically Important Financial Institutions - GSIFIs) [11].

Održive banke beležile su veći rast kredita i depozita, viši nivo kapitala, stabilnije prinose na ukupnu aktivu i akcijski kapital i viši nivo finansiranja realne ekonomije, što je prikazano u Tabeli 4.

4. ZAKLJUČAK

Održivi razvoj je važna strateška dimenzija bankarskog poslovanja. Brojni faktori podstiču banke da integrišu principe održivog razvoja u svoje poslovanje od čisto ekonomskih do ideoloških razloga. Svaka banka trebalo bi da donese odluku o uvođenju kriterijuma baziranih na održivosti u kreditne i investicione strategije i razvoju novih proizvoda koji omogućavaju lakši pristup kapitalu preduzećima čije su aktivnosti u skladu sa principima održivosti.

Banke orijentisane ka održivom razvoju koriste različite poslovne modele, posluju na različitim tržištima i nude proizvode i usluge prilagođene različitim potrebama pojedinaca i preduzeća u svojim zajednicama ali svoje poslovanje baziraju na setu zajedničkih principa održivog bankarstva. S obzirom da su ove banke pokazale veću stabilnost i veću fokusiranost na realnu ekonomiju, održivo bankarstvo se sve više prihvata kao jedan od načina oporavka od krize i prevencije budućih finansijskih i ekonomskih kriza.

LITERATURA

- [1] WCED (1987) Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Oxford: Oxford University Press.
- [2] Jovanović, S., Radukić, S., Petrović-Randelović, M. (2011) *Teorijski i institucionalni okvir održivog razvoja*, SaTCIP, d.o.o. Vrnjačka Banja, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu.
- [3] UNESCAP (2012) What is Good Governance? (Available online at: <http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>)
<http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

- [4] Pisano U., Martinuzzi, A. and Bruckner, B. (2012) The financial sector and sustainable development: logics, principles and actors, European Sustainable Development Network (ESDN), Quarterly Report no. 27, December 2012, pp. 23-27.
- [5] Delphi International Ltd. (1997). The Role of Financial Institutions in Achieving Sustainable Development. Report to the European Commission, November, pp. 8-15.
- [6] Hassan, A. and Latiff, H. S. B. A. (2009) Corporate Social Responsibility of Islamic Financial Institutions and Businesses: Optimizing Charity Value, *Humanomics*, Vol. 25, No. 3, str. 177-188.
- [7] UNEP-FI (2016) Guide to Banking & Sustainability, Edition 2, United Nations Environment Programme, October 2016.
- [8] Jeucken, M. (2001). *Sustainable finance and banking: The financial sector and the future of the planet*. London: Earthscan Publications Ltd., pp. 52-146.
- [9] Stojanović - Aleksić V., Erić Nielsen J., Bošković A. (2016) Društvena odgovornost u bankarskom sektoru: iskustva iz republike Srbije, *Bankarstvo*, 45 (2): pp. 34-55.
- [10] Jeucken, M., and Bouma, J. J. (2001). The changing environment of banks. In J. J. Bouma, M. Jeucken, & L. Klinkers (Eds.), *Sustainable banking: The greening of finance* (pp. 24-38). Sheffield: Greenleaf Publishing
- [11] GABV (2015) Real Economy-Real Returns, The Power of Sustainability-focused Banking, Global Alliance for Banking on Values Research Report, 2015.

CROWDFUNDING – AN ALTERNATIVE APPROACH TO GLOBAL FINANCING WITH EMPHASIS ON KICKSTARTER PLATFORM

KRAUFANDING – ALTERNATIVNI PRISTUP FINANSIRANJU NA GLOBALNOM TRŽIŠTU SA OSVRTOM NA KICKSTARTER PLATFORMU

Nikola Stevanović²⁷⁰

Abstract: *Crowdfunding, the way for easy access toward global funding has generated a lot of public attention in last years. As freelancing and entrepreneurial lifestyle become more attractive to public, more potential investing opportunities arise for their projects. In order for projects to be successful, their creators must have combination of different knowledges in order to attract investments by presenting their project in the most suitable way. The paper focuses on investing potential that lies in this area with emphasize on the Kickstarter, one of the largest crowdfunding platforms.*

Key words: *crowdfunding, Kickstarter, alternative financing, Limen*

Sadržaj: *Kraudfanding predstavlja inovativni model finansiranja koji omogućava inicijalni razvoj projekata od strane lica zainteresovanih za krajnji proizvod ili samu ideju. Popularizacijom raznih oblika preduzetništva, pažnja javnosti se preusmerila ka globalnom potencijalu za investiranje koji se nalazi na kraudfanding internet platformama. Uspešno privlačenje investicija zavisi od sposobnosti kreatora projekata da sagledaju potrebe svoje ciljne grupe, kao i svojih mogućnosti. Rad se fokusira na investicioni potencijal ovakvog finansiranja sa osvrtom na Kickstarter.*

Ključne reči: *kraudfanding, Kickstarter, alternativno finansiranje, Limen*

1. INTRODUCTION

As stated in [1] by Cambridge Centre for Alternative Financing: Alternative financing refers to the financial channels instruments that have emerged outside of the traditional finance system such as regulated banks and capital markets. There is a broad scope of alternative financing channels that exists on online platforms which differs to traditional capital market with technology enabled disintermediation as discussed in [2]. Some of them are crowdfunding, peer to peer consumer and business lending, invoice trading. On the alternative finance instrument side there are cryptocurrencies, social impact bonds, and other shadow banking mechanisms. Alternative financing is becoming more notable for small and medium businesses, especially in the time of crisis, and during after crisis recovery periods. The size of alternative finance market as reported in Alternative Finance Industry Report in [3] is continuously growing, in Europe solely it has risen from nearly €1.127 million in 2013. to €5.431 million in 2015.

²⁷⁰ University Singidunum, Danijelova 32, Belgrade

2. CROWDFUNDING – CORE CONCEPT

In historical terms crowdfunding is a derivate of crowdsourcing that are existing since 2005 when the term has been coined by merging crowd and outsourcing according to [4] and [5]. Crowdfunding is a way of funding a project or venture by raising money from the people that are interested in the particular end product. This form of alternative financing has taken a large share on global market. During 2015. it was estimated by Barnett [6] that more than US\$34 billion was raised via crowdfunding. This type of financing usually takes place on the crowdfunding internet websites. There are three types of actors that are taking place on modern crowdfunding places: project maker/team, that proposes the idea that will be open to funding; people that are interested in supporting that particular idea, and platform that brings them together.

Crowdfunding relies a lot on support of the people that have limited access to the conventional funding, or which are not keen to go through all those necessities that banks and similar institutions, even venture capitalists and business angels can put in front of them [7]. Other important motivational factors for people, in order for them to be engaged on this platform, is to expend awareness of their project with others, to find people of similar interest, to identify community and/or market concerns, even when their initial funding is not met, as was found in Greenberg's work [8].

Crowdfunding projects can range greatly in both goal and magnitude, from small artistic projects to entrepreneurs seeking hundreds of thousands of dollars in seed capital as an alternative to traditional venture capital investment according to [9]. There are two primary types of crowdfunding: reward based crowdfunding, in which entrepreneurs presell their product or service or receive some kind of monetary help; and equity crowdfunding, in which the person that supports the project receives shares of a company in exchange for its money. This paper and further research are oriented toward reward based crowdfunding with focus on one of the leading crowdfunding website in term of open projects, and raised money, which is Kickstarter.

First step that needs to be taken from the project maker side, after the initial idea development, is to find the most appropriate platform on which they will try to reach the interested public and raise funds. Currently there are over than 400 platforms that exists, that are supporting a wide range of new projects, from a video game design team that raised more than \$1.000.000 from 60.000 supporters to create a game console on Kickstarter, to a band teacher who raised over \$120 from 4 supporters to purchase reeds and mouthpieces for his students clarinets on DonorsChoose as stated in Gerber's example in [10]. In the moment, the major places for this activity are: Kickstarter, Indiegogo, Crowdrise, Quirky, Tilt, GoFundMe, DonorsChoose among the others. The biggest differences among them are: nature of the projects they are supporting, ranging from non-profitable/charitable causes, to fully profitable multimillion dollar projects; and with it the scope for the project itself, ranging from the small private oriented funding e.g. paying the medical bills, and the big ones that are oriented toward mass market e.g. new video game, or technology gadget. Most of the platforms exist for their own but there is a growing number of platforms that are integrated into existing enterprises as was found by Muller in [11].

The question that is commonly asked is: Why would anyone want to take a part in investing in this type of activity. Again, depend on the nature of funders, they are going to be present in the specific crowdfunding place. Most common benefits that they achieve or believe they do are:

Connecting to the greater purpose of the campaign, such as being a part of an entrepreneurial community and supporting an innovative idea or product; Connecting to a physical aspect of the campaign depends on the incentives i.e. rewards and gains from investment; Connecting to the creative display of the campaign presentation; and the simple priority buying, getting the new products before the public.

3. KICKSTARTER AS CROWDFUNDING PLATFORM MODEL

Kickstarter is one of the leading crowdfunding platforms for gathering money from the public. It operates in a way that project creators define a deadline, and a minimum funding that is necessary in order for the final product to be produced. Current contract states that if the goal is not met by the deadline, no funds will be collected i.e. they will be retrieved to the people that backed project, and the project will be closed with failed status. The platform is open for backers (term that represents people that are funding project) from all parts of the world, but there are limits for project creation. Project creation is currently available to individuals in the US, UK, Canada, Australia, New Zealand, the Netherlands, Denmark, Ireland, Norway, Sweden, Germany, France, Spain, Italy, Austria, Belgium, Switzerland, Luxembourg, Hong Kong, Singapore, and Mexico who meet the other not so strict requirements. Since its launch, on April 28, 2009, projects on Kickstarter has received support from many people, of which the more than 31% are repeated backers (Table 1). The fact that people are coming over again shows that their satisfaction level with the provided service and received benefits is on high scale.

Nikola Stevanović je doktorskih studija iz oblasti bihevioralne ekonomije. Učestvovao sa radovima na 5 naučnih konferencija.



Profesionalna iskustva sticao u R&D industriji, bankarskoj i marketinškoj industriji. Suosnivač startup-a Otkucaji grada i grupe povezanih web sajtova. Profesionalno se usavršavao iz oblasti marketinga i data science-a na većem broju seminara i kurseva. Učestvovao na takmičenjima i konferencijama vezanim za IT projekte gde je osvajao nagrade. Član Mense Srbije.

Total amount of dollars pledged to Kickstarter projects	Successfully funded projects	Total backers	Repeat backers	Total pledges
\$2.759.893.417	116.013	12.086.881	3.839.956	34.781.312

Table 1. Facts and figures regarding projects support²⁷¹

In order to keep its self-sustainability Kickstarter, as well as other platforms, need to have revenue stream. In its case, it is 5% fee on successfully funded projects, plus the payment processor that applies an additional 3-5% fee. Although the fee may seem larger than expected, it is important to notice that they do not claim ownership over the project, nor the work that will be produced. That said another factor worth mentioning that Kickstarter informs project makers that they may be liable for legal damages toward backers for failure to bring their pitch and promotion to life. On the same note backers are advised to use their judgement when making

²⁷¹ <https://www.kickstarter.com/help/stats> – as reported by Kickstarter and in accordance with projection regarding the acquired by web scraping dataset on 15th september 2016.

the decision to support a project. Additional factor that may lead to the failure of the project is bad project leading and execution, factor that may arise if maker is not fully aware of needs of the project i.e. total cost, technical problems, distribution, etc.

3.1. PROJECT CATEGORIES

Benefit of crowdfunding platform like this is exposure to the public, which brings together potential backers to projects that are relevant to them. Although its number has been changing over time, currently there are 15 parent categories: Film & Video, Music, Publishing, Technology, Games, Food, Design, Art, Fashion, Photography, Crafts, Comics, Theatre, Journalism, Dance. Acquired dataset which covers projects from the beginning until the present moment on which the further analysis will be conducted shows that there were 149 different subcategories with separate id numbers. In the following table, it is shown the amount of money that has been raised on Kickstarter platform since it began, number of projects that are currently ongoing, and amount of money that has been pledged to them.

Launched Projects	Total Dollars	Successful Dollars	Unsuccessful Dollars	Live Dollars	Live Projects	Success Rate
328.970	\$2.76B^{272*}	\$2.39B*	\$318M*	\$47M*	4.874	35.80%

Table 2. Projects and Pledged Money

As the data shows available in dataset, and on Kickstarter website shows, Music and Film & Video are parent categories that have had the highest number of successful project, 24.320 and 21.995 respectively. On the same note, it is of importance to mentioned that their number of unsuccessful project is the highest one as well and it accounts for 36.864 in Film and Video category, and 24.403 in Music category. Cumulatively speaking they sum up to 107.582 projects which is 33% of total number of projects that have been started.

Looking into the most successful projects, it is noticeable that the most of the projects i.e. 69% of the ones that have been successfully funded raised less than \$10.000. On that note it is worth mentioning that the growing number of the latest projects are claiming seven figures, which speaks highly of the growing popularity of the financing like this. Following table represents shows number of finished successful projects distributed in their appropriate money raised category.

Money raised	< \$1.000	\$1.000 - \$9.999	\$10.000 - \$19.999	\$20.000 - \$99.999	\$100.000 - \$999.999	>\$1.000.000
Number of projects	13.893	66.315	16.607	15.637	3.357	204

Table 3. Segmentation of successful projects according to money raised

Funding on Kickstarter is all-or-nothing and the benefits of it are: reduced risk for both sides (if project maker needs \$10.000 for the project, there is a little to none that he can do with \$1.000), it is motivating (people get more engaged to spread the word if they want to see project come to life). While 14% of projects finished having never received a single pledge, 78% of projects that raised more than 20% of their goal were successfully funded, and 98% of the projects that have reached 60% of their funding goal ended up successfully funded.

²⁷² *B – Billion, M – Million

Amount funded	0%	1% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 99%
Number of projects	46.360	129.035	20.165	7.867	2.951	1.703

Table 4. Segmentation of unsuccessful projects by money raised before deadline

4. CONCLUSION

Crowdfunding is dramatically changing the way people are getting the resources from the interested parties in order to realize their projects and ideas. It is providing a new opportunity for entrepreneurs to launch their ventures or raise money for their causes without having to rely on traditional financing. The most notable feature of crowdfunding is the geographic dispersion of backers in this early phase projects, and the trust is developed on online platforms and in similar digital way. The people are investing millions of dollars every day solely on Kickstarter crowdfunding platform, and it is only one of many platforms that are available out there. The further research on acquired dataset will show us the meaningful connections between between different factors that are influencing the success of the projects.

LITERATURE

- [1] <https://www.jbs.cam.ac.uk/faculty-research/centres/alternative-finance>, accessed on 24.11.2016
- [2] Rubinton, B. (2011) *Crowdfunding: Disintermediated Investment Banking*, FINE 547 Advanced Finance Seminar.
- [3] *Sustaining momentum the 2nd european alternative finance industry report* (2016), Cambridge Centre for Alternative Finance.
- [4] Hirth, M., Hoßfeld, T., Tran-Gia, P. (2011) *Anatomy of a Crowdsourcing Platform - Using the Example of Microworkers.com*, 5th IEEE International Conference on Innovative Mobile and Internet Services in Ubiquitous Computing, pp. 322-329.
- [5] Safire, W. (2009) *On Language*, New York Times Magazine.
- [6] Barnett, C. (2015) *Trends Show Crowdfunding To Surpass VC In 2016*, Forbes.
- [7] Gerber, E., Hui, J. (2013) *Crowdfunding: Motivations and Deterrents for Participation*, TOCHI, pp. 1-32.
- [8] Greenberg, M., Gerber, E. (2014) *Learning to Fail: Experiencing Public Failure Online Through Crowdfunding*, CHI'14 Toronto, Canada, pp. 581-590.
- [9] Schwienbacher, A., Larralde, B. (2010) *Crowdfunding of small entrepreneurial ventures*, Handbook of entrepreneurial finance, Oxford University Press.
- [10] Gerber, E., et al. (2014) *Crowdfunding: An Emerging Field of Research*, CHI 2014, One of a CHIInd, Toronto, Canada, pp. 1093-1098.
- [11] Muller, M., et al. (2013) *Crowdfunding inside the enterprise: employee-initiatives for innovation and collaboration*, CHI'13, ACM Press, Paris, France, pp. 503-512.
- [12] <https://www.kickstarter.com/help/stats>, accessed on 30.11.2016.

DIZAJN POSLA I MOTIVACIJA KAO FAKTORI DELJENJA ZNANJA MEĐU ZAPOSLENIMA

JOB DESIGN AND MOTIVATION AS FACTORS OF KNOWLEDGE SHARING AMONG EMPLOYEES

Bojana Milić²⁷³
Ljubica Dudak²⁷⁴
Dejan Matic²⁷⁵

Sadržaj: U radu se teorijski i praktično razmatra priroda i kvalitet relacija između dizajna posla, motivacije i deljenja znanja te se, na osnovu rezultata istraživanja, predlažu mere za unapređenje deljenja znanja u cilju razvoja zaposlenih i postizanja kompetitivnih prednosti organizacije.

Ključne reči: Deljenje znanja, upravljanje znanjem, motivacija, dizajn posla

Abstract: This paper discusses the theoretical and practical nature and quality of relations between job design, motivation and knowledge sharing, and, based on the research results, we propose measures to promote knowledge sharing in order to increase employee development and competitive advantages.

Key words: Knowledge sharing, knowledge management, motivation, job design

1. UVOD

Složenost fenomena motivacije je motivisanje zaposlenih utemeljilo kao jednu od najvažnijih i najizazovnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, te menadžeri koji žele da njihovi zaposleni pruže maksimalan trud moraju da kroje svoju motivacionu praksu sa ciljem zadovoljenja potreba i želja zaposlenih. Organizacija se sastoji iz brojnih zadataka koji smisleno grupisani predstavljaju jedno radno mesto. Upravo način kombinovanja ovih zadataka predstavlja dizajn posla. Ukoliko se u obzir uzmu veštine, sposobnosti, ali i potrebe zaposlenih, menadžeri su u poziciji da dizajniraju radna mesta koja će motivisati. Interesovanje za organizacije koje uče uslovljeno je potrebom za konkurentnošću, jer se smatra da je učenje jedini način za sticanje i održanje konkurentne prednosti. Konačno, organizacija je ta koja treba da obezbedi logističku podršku i podsticajne sisteme koji će pokrenuti, olakšati i održati deljenje znanja među zaposlenima.

2. DIZAJN I KARAKTERISTIKE POSLA

Pojam dizajna posla odnosi se na identifikaciju relevantnih zadataka i alokaciju onih zaposlenih koji bi te zadatke izvršili sa najvećim uspehom. Tradicionalno, dizajn posla posmatran je u odnosu na posao sam po sebi, pre nego na osobe koji taj posao izvršavaju. U istraživanjima koja su usledila uočen je motivacioni potencijal koji dizajn posla poseduje [1].

²⁷³ Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

²⁷⁴ Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

²⁷⁵ NCR d.o.o., Beograd

Prema modelu karakteristika posla Hakmana i Oldama [2], posao poseduje karakteristike koje sa sobom nose psihološke posledice kod zaposlenih, a njihova tri ključna psihološka stanja su:

- iskustvena smislenost rada;
- iskustvena odgovornost za ishode posla i
- saznanje o stvarnim rezultatima nakon zalaganja zaposlenih.

Radna autonomija govori o tome da li je zaposlenom pružena prilika da odlučuje o vremenu i načinu izvršavanja specifičnih radnih zadataka, odnosno to je „stepen do koga posao daje značajnu slobodu, nezavisnost i mogućnost izbora pojedinca pri zakazivanju poslova i određivanju procedura koje se koriste za njihovo sprovođenje“ [2]. Brojna istraživanja potvrdila su značajnost radne autonomije utvrđivanjem pozitivnih povezanosti između radne autonomije i sklonosti za proaktivnim delovanjem [3], preduzimanjem inicijative [4] i odgovornosti koju osećaju [3]. Nadalje, visok stepen radne autonomije zaposlenima može osloboditi vreme koje mogu iskoristiti za učenje i razvoj [5].

Povratna informacija predstavlja process dobijanja direktne i jasne informacije o performansama zaposlenih na osnovu izvršenja zahtevanih radnih aktivnosti. Hakman i Oldam [2] razlikuju dve vrste povratne informacije: prva dolazi od karakteristika posla, a druga dolazi u vidu evaluacije od strane nadređenih.

Pojam identitet zadatka, odnosi se na stepen do kog posao predstavlja relativno prepoznatljivu celinu operacija. Stepen do kojeg je zadatak izvršen doprinosi povećanju percepcije njegovog smisla, a samim tim uvećava i njegov motivacioni potencijal [6].

3. MOTIVACIJA

Motivacija je teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi u određenim okolnostima biraju određeni način ponašanja. Jedna od osnovnih karakteristika svih živih bića je njihova aktivnost, a aktivnost čoveka usmerena je postojanjem određenih ciljeva [7].

Bojana Milić rođena je 14. oktobra 1988. godine u Osijeku. Završila je osnovnu školu u Petrovaradinu i srednju školu u Novom Sadu. Osnovne akademske studije upisuje 2010. godine na Fakultetu za pravne i



poslovne studije „Dr Lazar Vrkatić“ u Novom Sadu gde u oktobru 2012. godine postaje stipendista fonda „Prof. dr Lazar Vrkatić“ kao jedan od 20 najboljih studenata Fakulteta. Septembra 2013. godine završava osnovne akademske studije na smeru poslovna psihologija, a zvanje psihologa stiče odbranom završnog rada pod nazivom „Socijalna motivacija i lična angažovanost u radu“. Iste godine nastavlja studije na prvom stepenu master studija, gde 2014. godine stiče zvanje diplomirani psiholog sa prosečnom ocenom 9,20 u toku četvorogodišnjih studija. U oktobru 2014. godine, upisuje master studije na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. Master rad na temu „Uticaj motivacije i dizajna posla na razvoj zaposlenih“ odbranila je u oktobru 2015. godine na Departmanu za industrijsko inženjerstvo i menadžment Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu, gde potom upisuje doktorske akademske studije. Tokom studija učestvovala je na nekoliko međunarodnih konferencija, a trenutno je posvećena naučno-istraživačkom radu i pripremi doktorske disertacije.

Tradicionalne teorije motivacije koje se najčešće pominju u literaturi i predstavljaju najpoznatije pristupe motivaciji zaposlenih su Maslovljeva hijerarhija potreba, MekGregorova teorija X i Y, te Hercbergova teorija o „higijenskoj motivaciji“ [8]. Neke od savremenih teorija motivacije su teorija tri potrebe Dejvida Meklilenda, teorija postavljanja ciljeva i teorija podrške [9].

Važne teorije motivacije pristupaju joj kao jedinstvenom konceptu koji varira samo u jačini, ali ne i vrsti. Različite vrste motivacije ipak mogu dovesti do različitih tipova performansi [10]. Upravljanje motivacijom zaposlenih može biti skrojeno prema specifičnim potrebama određenog zadatka ukoliko se uzmu u obzir različiti tipovi motivacija. U vezi sa ovakvim pristupom, neke teorije motivacije podrazumevaju različite tipove motivacije – prvenstveno intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju [11].

Rajan i Deci [12] navode da ekstrinzična motivacija podrazumeva angažovanje zaposlenih u onim aktivnostima koji omogućavaju zadržavanje pozitivnog ili izbegavanje negativnog ishoda. Tipični eksterni motivatori podrazumevaju nagrade kao što su novac i pohvale, ali i izbegavanje kazne. Intrinzična motivacija podrazumeva izvršavanje aktivnosti zato što su u skladu sa interesovanjima i ličnim vrednostima pojedinca. Stepem u kojem je zaposleni samomotivisan određuje u kojoj meri će imati pozitivno osećanje kada izvrši zadatak ili negativno osećanje kada zadatak nije izvršen na zadovoljavajućem nivou [13]. Istraživanja su pokazala da intrinzično motivisane osobe ulažu više truda i upornosti [14].

4. DELJENJE ZNANJA

Znanje predstavlja mešavinu iskustava, kontekstualnih informacija i ekspertskog zaključivanja koje služi kao okvir za evaluaciju i primenu novih informacija i iskustava. U organizacijama, znanje nije ugrađeno isključivo u baze podataka i dokumenta, već je deo organizacionih procesa, praksi, normi i rutina [15]. Znanje nastaje kroz interakciju prethodnih iskustava, intuicije, stava i sposobnosti vizualizacije i kreiranja novih ideja [16]. Za razliku od materijalnih resursa, jednom stvoreno znanje ne može biti kopirano ili zamenjeno drugim znanjem i upravo ove razlike čine ga ključnim resursom savremenih organizacija [17].

Ljubica Duđak je rođena 26. oktobra 1961. godine u Novom Sadu gde je stekla osnovno i srednje stručno obrazovanje kao nosilac diplome "Vuk Karadžić". Fakultet tehničkih nauka, mašinski odsek, je upisala školske 1980/81. godine. Od 1. septembra 1991. godine zaposlena je na Fakultetu tehničkih nauka kao stručni saradnik na Institutu za industrijske sisteme kao stručni saradnik. Poslediplomske studije na Fakultetu tehničkih nauka, smer Efektivno upravljanje industrijskim sistemima upisala je školske 1992/93. godine. Do sada je objavila 21 naučni i stručni rad u zemlji i inostranstvu i učestvovala u izvođenju naučno-istraživačkih projekata i stručnih seminara. Trenutno radi na Departmanu za industrijsko inženjerstvo i menadžment Fakulteta tehničkih nauka, kao docent na predmetima Planiranje ljudskih resursa i Razvoj karijere na modulu Menadžment ljudskih resursa i učestvuje u nastavi na predmetima Menadžment ljudskih resursa i Tehnologija organizacije preduzeća. U prethodnom periodu je učestvovala i u nastavi na predmetima Organizacija industrijskih sistema, Organizacija i menadžment i Proizvodni menadžment na Mašinskom odseku Fakulteta tehničkih nauka.



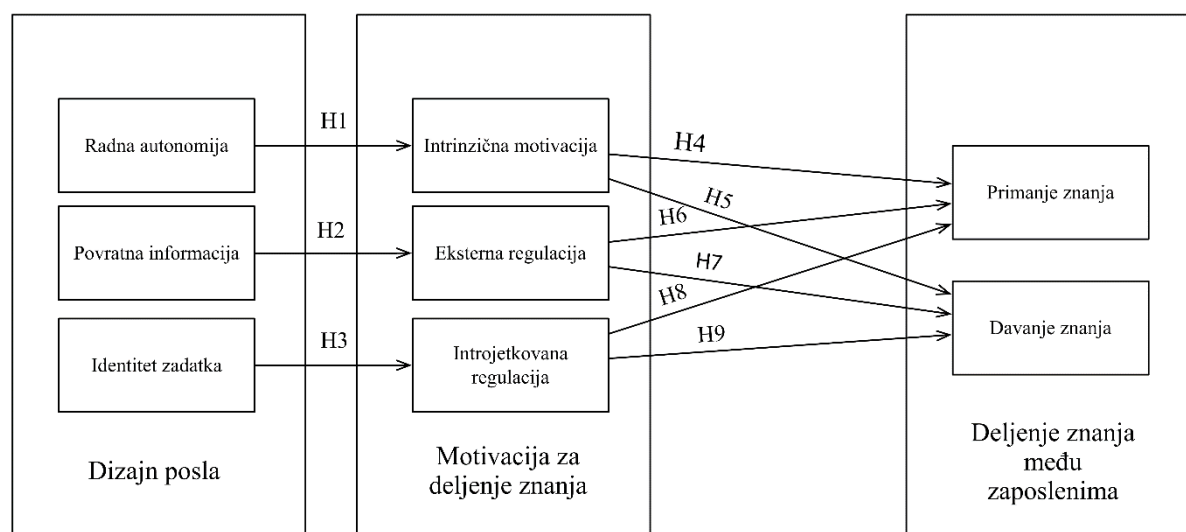
Upravljanje znanjem definisano je kao proces osvajanja, čuvanja, prenošenja i primene znanja [18]. Za savremene organizacije, upravljanje znanjem predstavlja preduslov njihove konkurentске prednosti i uključuje ljude, tehnologiju i procese [19]. Deljenje znanja posmatrano kao organizacioni proces ima ključnu ulogu u stvaranju novih poslovnih mogućnosti i generisanju novih ideja [20]-[22]. Deljenje znanja je proces u kojem se individualno znanje pojedinca prevodi u razumljivo i praktično primenljivo znanje drugih ljudi, tj. ono predstavlja proces pretvaranja individualnog znanja u strategijske resurse organizacije [23].

5. ISTRAŽIVANJE

Predmet ovog istraživanja jeste utvrđivanje prirode i kvaliteta relacija između dizajna posla i prenošenja znanja između zaposlenih posmatrano preko motivacije za deljenje znanja. Problem ovog istraživanja mogao bi se definisati sledećim pitanjem: Da li postoje kvantitativne mogućnosti definisanja i merenja dimenzija posla i motivacije za deljenje znanja u procesu prenošenja znanja između zaposlenih?

Opšta hipoteza glasi:

H₀ – Postoje kvantitativne mogućnosti definisanja i merenja dimenzija dizajna posla i motivacije za deljenje znanja u procesu prenošenja znanja između zaposlenih u organizaciji. Specifične hipoteze prikazane su na slici broj 1.

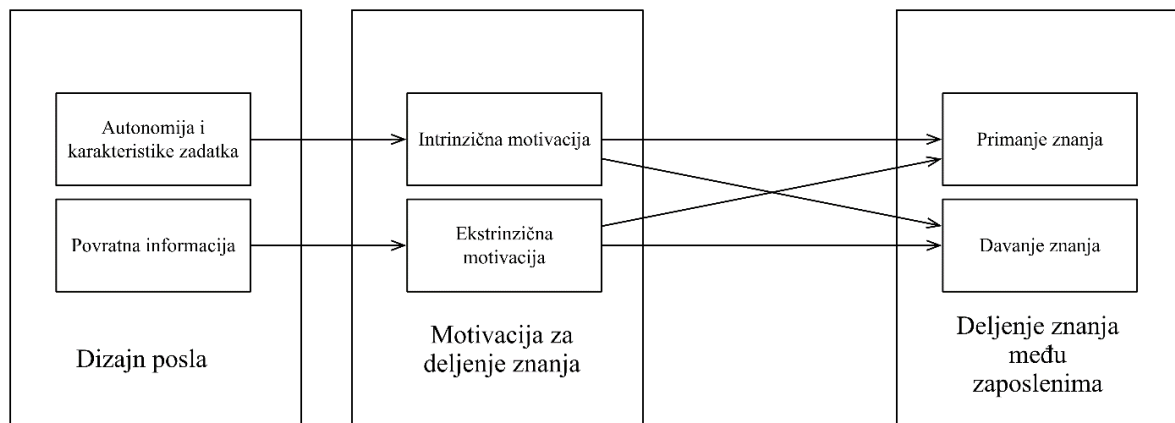


Slika 1: Hipoteze i teorijski model istraživanja

Za merenje dizajna posla korišćena je prilagođena skala karakteristika posla Simsa i ostalih [24]. Skala korišćena u ovom istraživanju motivaciji za deljenje znanja pristupa kao multidimenzionalnom konstrukt [25]. Deljenje znanja podrazumeva kako primanje, tako i davanje znanja. Gupta i Govindarajan naglasili su važnost razlikovanja primanja i davanja znanja [26].

Uzorak čini 177 ispitanika zaposlenih u 15 organizacija različitog profila koji posluju na teritoriji Republike Srbije. Uzorak je prigodnog karaktera, odnosno, čine ga zaposleni koji su u trenutku anketiranja bili dostupni na radnom mestu. Zaposleni u menadžmentu organizacije čine 77% uzorka (24% niži novi, 40% srednji nivo i 13% niži nivo menadžmenta), dok zaposleni na radnim mestima izvršilaca čine 23% uzorka. Istraživanje je sprovedeno tokom aprila i maja 2015. godine.

Merni instrumenti korišćeni u ovom istraživanju pokazuju visoku pouzdanost, obzirom da Kronbahov alfa koeficijent svih skala prelazi visokih 0,80. Rezultati dobijeni primenom eksplorativne faktorske analize nad podacima prikupljenim pomoću primenjenih skala nisu u skladu sa ranijim istraživanjima i pretpostavljenim teorijskim modelom (Slika 2).



Slika 2: Empirijski model istraživanja

Dejan Matić rođen je 11. januara 1971. godine u Novom Sadu gde je završio osnovnu školu i gimnaziju. Osnovne akademske studije završio je 2008. godine na Fakultetu za menadžment – FAM u Novom Sadu sa prosečnom ocenom 9,92 i stekao zvanje diplomirani menadžer. Naredne godine završio je master studije na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, na Departmanu za industrijsko inženjerstvo i menadžment, smer Menadžment ljudskih resursa, sa prosečnom ocenom 10,00 i time stekao zvanje master inženjer menadžmenta. Doktorske akademske studije na Departmanu za industrijsko inženjerstvo i menadžment Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu upisao je 2010. godine kao prvorangirani kandidat. Tokom doktorskih studija učestvovao je na nekoliko međunarodnih konferencija u zemlji i inostranstvu, a nekoliko radova čiji je autor, odnosno koautor sa kolegama i nastavnicima sa Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu, prihvaćeni su za objavljivanje ili su već objavljeni u časopisima sa SCII liste. Doktorske akademske studije završio je sa prosečnom ocenom 10,00. Doktorsku disertaciju pod naslovom „Uticaj organizacione klime i liderstva na prenošenje znanja između zaposlenih u organizaciji”, koju je izradio pod mentorstvom prof. dr Leposave Grubić-Nešić, odbranio je 25. septembra 2014. godine na Departmanu za industrijsko inženjerstvo i menadžment Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu. U periodu od 2014. do 2015. godine bio je rukovodilac projekta na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu. Od januara 2016. godine zaposlen je u kompaniji NCR u Beogradu gde se bavi optimizacijom i unapređenjem poslovnih procesa. U novembru 2016. godine izabran je u zvanje docenta na Fakultetu za inženjerski menadžment i ekonomiju (FIMEK) Univerziteta privredna akademija u Novom Sadu.



Dobijeni aspekti dizajna posla su pozitivno i značajno povezani sa dve dobijene dimenzije motivacije, tako što autonomija i karakteristike zadatka pokazuju pozitivnu i značajnu povezanost sa intrinzičnom motivacijom, dok povratna informacija pokazuje pozitivnu i značajnu povezanost sa ekstrinzičnom motivacijom. Nadalje, obe dimenzije motivacije za

deljenje znanja pokazuju pozitivnu i značajnu povezanost sa faktorima primanje znanja i davanje znanja, sa tim da je prema intenzitetu jača veza između ekstrinzične motivacije i primanja i davanja znanja (Tabela 1).

Korelacija		I	II	III	IV	V	VI
Povratna informacija (I)	r		0,536**	0,303**	0,138	0,444**	0,388**
	p		0,000	0,000	0,067	0,000	0,000
Autonomija i karakteristike zadatka (II)	r	0,536**		0,208**	0,246**	0,447**	0,335**
	p	0,000		0,005	0,001	0,000	0,000
Ekstrinzična motivacija (III)	r	0,303**	0,208**		0,240**	0,375**	0,404**
	p	0,000	0,005		0,001	0,000	0,000
Intrinzična motivacija (IV)	r	0,138	0,246**	0,240**		0,158*	0,178*
	p	0,067	0,001	0,001		0,036	0,018
Primanje znanja (V)	r	0,444**	0,447**	0,375**	0,158*		0,392**
	p	0,000	0,000	0,000	0,036		0,000
Davanje znanja (VI)	r	0,388**	0,335**	0,404**	0,178*	0,392**	
	p	0,000	0,000	0,000	0,018	0,000	

** Korelacija je značajna na nivou 0,01

* Korelacija je značajna na nivou 0,05

Tabela 1: Povezanost ispitivanih varijabli

Za procenu stepena predviđanja ovog modela sprovedena je hijerarhijska višestruka regresija. Preliminarnim analizama je dokazano da pretpostavke normalnosti, linearnosti, multikolineranosti i homogenosti varijanse nisu bile narušene. U prvom koraku uneti su faktori dizajna posla, a u drugom faktoru uneti su faktori motivacije za deljenje znanja.

U slučaju primanja znanja (Tabela 2), nakon unošenja faktora ekstrinzična i intrinzična motivacija, modelom kao celinom objašnjeno je 32% ukupne varijanse. Dva pomenuta merila objasnila su dodatnih 5% varijanse u primanju znanja. U konačnom modelu, statistički su bila značajna tri faktora, pri čemu je varijabla autonomija i karakteristike zadatka imala najveći koeficijent beta, potom ekstrinzična motivacija i na kraju povratna informacija.

Regresija		R²	Pril. R²	Prom. R²	F	β	t	p
Model 1		0,258	0,250	0,258	30,289			0,000
Model 2		0,315	0,299	0,057	7,168			0,001
Povratna informacija	1					0,287	3,710	0,000
Auton. i kar. zad.	1					0,293	3,786	0,000
Povratna informacija	2					0,219	2,854	0,005
Auton. i kar. zad.	2					0,277	3,624	0,000

Ekstr. motiv.		0,251	3,709	0,00 0
Intrin. motiv.		-0.001	-0.009	0.99 3

Tabela 2: Faktori dizajna posla i motivacije za deljenje znanja kao prediktori primanja znanja

Kada je reč o varijabli davanje znanja (Tabela 2), nakon unošenja faktora ekstrinzična i intrinzična motivacija, modelom kao celinom objašnjeno je 26% ukupne varijanse. Dva pomenuta merila objasnila su dodatnih 8% varijanse u davanju znanja. U konačnom modelu, statistički su bila značajna dva faktora, pri čemu je ekstrinzična motivacija imala najveći koeficijent beta, a potom povratna informacija.

<i>Regresija</i>		<i>R²</i>	<i>Pril. R²</i>	<i>Prom. R²</i>	<i>F</i>	<i>β</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Model 1		0,17 3	0,16 4	.173	18,214			0,00 0
Model 2		0,26 0	0,24 3	.087	10,122			0,00 0
Povratna informacija	1					0,292	3,574	0,00 0
Auton. i kar. zad.						0,179	2,188	0,03 0
Povratna informacija	2					0,211	2,642	0,00 9
Auton. i kar. zad.						0,150	1.886	0,06 1
Ekstr. motiv.						0,299	4,251	0,00 0
Intrin. motiv.						0,040	0,579	0,56 3

Tabela 3: Faktori dizajna posla i motivacije za deljenje znanja kao prediktori davanja znanja

6. ZAKLJUČAK

Ovim istraživanjem proširena su saznanja o tome kako različiti aspekti dizajna posla podstiču različite tipove individualne motivacije, kao i kako ovi tipovi motivacije utiču na ponašanja pojedinaca u vezi sa prenošenjem znanja.

Kao što je ranije rečeno, empirijski model dobijen u ovom istraživanju razlikuje se od pretpostavljenog teorijskog modela. Naime, kako nije dobijena pretpostavljena faktorska struktura skala dizajn posla i motivacija za deljenje znanja, hipoteze koje povezuju ove dve skale, kao i hipoteze koje povezuju motivaciju za deljenje znanja sa davanjem i primanjem znanja su u empirijskom modelu povezale nove varijable, osim hipoteze H3 koja u empirijskom modelu ne postoji, te je automatski odbačena. Tako hipoteza H2 u empirijskom modelu povezuje povratnu informaciju i ekstrinzičnu motivaciju, novu varijablu koja je nastala spajanjem eksterne regulacije i introjektovane regulacije što je u skladu sa teorijskim

konceptom. Isto tako, hipoteze H6 do H9 koje su povezivale eksternu regulaciju i introjektovanu regulaciju sa primanjem i davanjem znanja, sada povezuju ekstrinzičnu motivaciju sa primanjem i davanjem znanja.

Na osnovu ovog, posebnu hipotezu H2, te hipoteze H6 do H9 možemo uslovno prihvatiti kao potvrđene. Posebna hipoteza H1 je delimično potvrđena jer su se dimenzije dizajna posla radna autonomija i identitet zadatka spojile u novu varijablu koja je nazvana autonomija i karakteristike zadatka. Hipoteze H4 i H5 su potvrđene. Ukoliko uzmemo u obzir da su dobijeni rezultati odraz kulturoloških uticaja, možemo zaključiti da rezultati ovog istraživanja pružaju bolji uvid u prirodu dizajna posla i motivacije za deljenje znanja u srpskim preduzećima.

Dobijeni rezultati pokazali su da: (1) autonomija i karakteristike zadatka pokazuje pozitivnu povezanost sa intrinzičnom motivacijom za deljenje znanja; (2) povratna informacija pokazuje pozitivnu povezanost sa ekstrinzičnu motivaciju za deljenje znanja. Dok ekstrinzična motivacija pokazuje povezanost srednjeg intenziteta sa primanjem i davanjem znanja, intrinzična motivacija pokazuje povezanost niskog intenziteta. Faktori dizajna posla i motivacije za deljenje znanja pokazali su se nešto boljim prediktorima primanja, nego davanja znanja. Pregledom rezultata uočene su i statistički značajne korelacije srednje jačine pozitivnog smjera koje u teorijskom modelu istraživanja nisu bile pretpostavljene. Rezultati ovog istraživanja naglašavaju važnost dizajniranja posla kroz razvijanje onih karakteristika posla koji podstiču motivaciju za deljenje znanja. Iako se intrinzična motivacija smatra izuzetnim pokretačem ljudskog ponašanja, u ovom istraživanju pokazalo se da ekstrinzična motivacija ipak prednjači naročito u slučaju davanja znanja.

Preporuka je angažovanje menadžmenta u moderiranju procesa prenošenja znanja među zaposlenima. Prilikom dizajna posla, potrebno je uzeti u obzir mehanizme pružanja povratnih informacija zaposlenima koje treba da budu usmerene na rast. U procesu deljenja znanja važno je da zaposleni nemaju osećaj prinude a, kako se ekstrinzična motivacija pokazala kao izuzetan pokretač, preporuka je kreiranje i primena podsticajnog sistema za deljenje znanja.

Ograničenja rezultata ovog istraživanja proizilaze iz primenjenih statističkih metoda. Naime, standardnim postupcima statistike zaključivanja nismo u mogućnosti da posmatramo međusobni uticaj svih posmatranih varijabli istovremeno. Obuhvatniji pogled na prirodu veza između posmatranih varijabli pružila bi primena modelovanja pomoću strukturalnih jednačina. Pored primene složenijih statističkih postupaka, dalja istraživanja potrebno je usmeriti na identifikaciju dodatnih psiholoških i organizacionih faktora koji utiču na proces za deljenja znanja kako bi objasnili ostatak varijanse ovog obeležja.

LITERATURA

- [1] Lawler, E. E., Hackman, R. J., Kaufman, S. (1973) *Effects of job redesign: A field experiment*. Journal of Applied Social Psychology, pp. 49–62.
- [2] Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975) *Development of the Job Diagnostic Survey*, Journal of Applied Psychology, 60, pp. 159–170.
- [3] Parker, S. K., Wall, T. D. & Jackson, P. R. (1997) *'That's not My Job': Developing Flexible Employee Work Orientations*, Academy of Management Journal 40, pp. 899–929.
- [4] Frese, M., Kring, W., Soose, A., Zempel, J. (1996) *Personal initiative at work: Differences between East and West Germany*, Academy of Management Journal, 39, pp. 37–63.
- [5] Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005) *Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century*, Annual Review of Psychology, 56, pp. 485–516.

-
- [6] Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., Reinholt, M. (2009) *Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters*, Human Resource Management, 48, pp. 871–893.
 - [7] Rot, N. (2010) *Osnovi socijalne psihologije*, Zavod za udžbenike, Beograd.
 - [8] Kark, R., van Dijk, D. (2007) *Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes*, Academy of Management Review, 32, pp. 500–528.
 - [9] Ambrose, M. L., Kulik, C. T. (1999) *Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s*, Journal of Management, 25, pp. 231–292.
 - [10] Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000) *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*, Psychological Inquiry, 11, pp. 227–268.
 - [11] Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000) *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, Contemporary Educational Psychology, 25, pp. 54–67.
 - [12] Ryan, R. M., Koestner, R., Deci, E. L. (1991) *Ego-involved persistence: When free-choice behavior is not intrinsically motivated*, Motivation and Emotion, 15, pp. 185–205.
 - [13] Deci, E. L., Koestner, R., Ryan, R. M. (1999) *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*, Psychological Bulletin, 125, pp. 627–668.
 - [14] Corcoles, O. L., Foss, N. (2012) *Revisiting The Link Between Cooperative Climate And Knowledge Sharing Behavior: The Role Of Job Autonomy And Intrinsic Motivation*, DRUID 2012, Copenhagen, pp. 1–36.
 - [15] Alawi, Al, A. I., Marzooqi, Al, N. Y., Mohammed, Y. F. (2007) *Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors*, Journal of Knowledge Management, 11, pp. 22–42.
 - [16] Iske, P., Boersma, W. (2005) *Connected brains*, Journal of Knowledge Management, 9, pp. 126–145.
 - [17] Cabrera, A. & Cabrera, E. F. (2002) *Knowledge-sharing dilemmas*, Organization Studies, 23, pp. 687–710.
 - [18] Davenport, T. H., Prusak, L. (1998) *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston.
 - [19] Elias M Awad, H. M. G. (2003) *Knowledge management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
 - [20] Grant, R. M. (1991) *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, California Management Review, 33(3), pp. 114–135.
 - [21] Grant, R. M. (1996) *Toward a knowledge-based view of the firm*, Strategic Management Journal, 17 (Winter, special issue), pp. 109–122.
 - [22] Spender, J. C. (1996) *Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm*, Strategic Management Journal, 17 (Winter Special Issue), pp. 45–62.
 - [23] Hendriks, P. (1999) *Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing*, Knowledge Process Management, 6(2), pp. 91–100.
 - [24] Sims, H. P., Szilagyi, A. D., Keller, R.T. (1976). *The measurement of job characteristics*, Academy of Management Journal, 19(2), pp. 195–212.
 - [25] Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). *The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry, 11(4), pp. 227–268.
 - [26] Gupta, A. J., Govindarajan, V. (2000). *Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor steel*, Sloan Management Review, 42(1), pp. 71–80.
-

KONCEPT MARKETING MENADŽMENTA U SPORTU U REPUBLICI SRBIJI

CONCEPT MARKETING MANAGEMENT IN SPORTS IN SERBIA

Momčilo Manić²⁷⁶

Dejan Riznić²⁷⁷

Igor Trandafilović²⁷⁸

Sadržaj: *U radu se analizira i istražuju osnove marketinga, biznisa i tržišta sporta u Republici Srbiji i u svetu, prisutnost i mogućnosti marketinga u profesionalnom i u amaterskom sportu, više oblika primene marketing menadžmenta u sportskom biznisu, važnost medija u sportu, integrisane marketing komunikacije u sportu i dr. Sport u Srbiji ima svoje dugoročne, pozitivne manifestacije vezano za zdravlje, balans, takmičenje, navijanje, razonodu, plemenitost, profesionalizam, amaterizam, ali i negativne konotacije koje se ogledaju u huliganstvu, povredama, korupciji, neorganizovanosti, nemarketinškom pristupu i dr. Sportski potencijal R. Srbije je eklatantan, moćan i uzbudljiv, ali je u marketinško – poslovnom smislu neiskorišćen i nedovoljno priznat.*

Ključne reči: *sport, sportski klub, marketing, menadžment, biznis.*

Abstract: *The paper analyzes and explores the fundamentals of marketing, business and sports market in the Republic of Serbia and in the world, the presence and capabilities of marketing in professional and amateur sport, more forms of marketing management application in the sports business, the importance of the media in sports, integrated marketing communications in sport, etc. Sport in Serbia has its long-term, positive manifestations related to health, balance, competition, cheerleading, leisure, generosity, professionalism, amateurism ... but also the negative connotations that are reflected in hooliganism, violations, corruption, disorganization, non-marketing approach, etc. Sporting potential of Serbia is striking, powerful and exciting, but in marketing and business sense is untapped and insufficiently recognized.*

Keywords: *sport, sports club, marketing, management, business.*

1. UVOD

Značaj sporta je danas grandiozan, nemerljiv i višestruk, kako za mlade, tako i starije, kako za muškarce, tako i žene. Ljudi koji se kontinuirano ne bave sportom, zapravo aktivnom fizičkom rekreacijom, rizikuju da naruše zdravlje – odnosno uruše balans duše i tela. Mnogim ljudima u Srbiji je sport profesija.

Inače, u delu finansiranja sportova u Srbiji (kao i zemljama u okruženju – Zapadni Balkan, pre svega), država ima dominantnu ulogu – kroz direktno subvencioniranje nacionalnih saveza, a većim delom i klubova. Već kod gro zemalja tržišne ekonomije - u EU recimo, izazov

²⁷⁶ Univerzitet Džon Nezbit, Fakultet za menadžment Zaječar, VŠJ Požarevac; Lole Ribara 31, 12000 Požarevac

²⁷⁷ Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Vojske Jugoslavije br. 12, 19210 Bor

²⁷⁸ Univerzitet Džon Nezbit, Fakultet za menadžment, Zaječar, Park šuma Kraljevica bb

finansiranja sportskih organizacija ostvaruje se uvođenjem marketinga u menadžment klubova, kako kod vrhunskih, profesionalnih sportskih klubova, tako i kod amaterskih.

Prelazak naših sportskih klubova na tržišno poslovanje, uz konstantnu krizu ekonomije i prisutnom recesijom, očito da će biti bolan i neizvestan i trebaće prilično znanja i veštine u sferi marketinga, biznisa, preduzetništva, menadžmenta i dr.

2. DA LI JE SRBIJA ZEMLJA SPORTA?

U Srbiji postoji 115 granskih sportskih saveza. Konkurencija je izrazita, a u kontekstu nastojanja bolje pozicioniranosti u sportskim rezultatima, boljeg tržišnog identiteta, imidža i dr. U prvoj grupi sportova u Srbiji postoji 10 nacionalnih sportskih federacija (sportovi – odbojka, košarka, rukomet, vaterpolo, veslanje, tenis, fudbal, atletika, plivanje i streljaštvo), a u drugoj 14. Od treće do pete grupe sportova u Srbiji postoji još 57 nacionalnih sportskih federacija. Trebalo bi dodati još 4 nacionalna saveza osoba sa invaliditetom, zatim 5 nacionalnih rekreativnih sportskih saveza. Tu su i nacionalni školski i studentski sportski savezi (4), sportska strukovna udruženja (18) i sportska društva (3). Ukupno 115.[1]

Ministarstvo omladine i sporta R. Srbije je u skladu sa finansiranjem godišnjih programa u oblasti sporta za 2015. god. prema sportskim savezima usmerila 121.000.000 din. [2]

Postoji izvesna nedoumica da li je Srbija sportska nacija? Naime, elitni sportisti naše zemlje na mnogim renomiranim takmičenjima širom sveta postižu vrhunske, maestralne rezultate i to je nesumnjivo tačno. Inače, 2016. godina je za srpski vrhunski sport bila epohalna, sa rekordnih 8 olimpijskih medalja iz Rio; kao i neverovatnih 37 medalja na svetskim takmičenjima u olimpijskim sportovima (u 2015. je bilo 30). Ukupan bilans su 651 medalja – na svim međunarodnim takmičenjima po sportisti. [3, str.4-5]

Međutim, sportom u Republici Srbiji se jednom nedeljno bavi jedva 10% stanovnika; dok u EU 40%. Takođe, 34% EU izjavljuje da se nikada ne bavi fizičkim vežbanjem, dok se u R. Srbiji nikada ne bavi fizičkom vežbanjem čak 55% populacije. [4, str.7]

Dekan fakulteta Sporta i fizičkog vaspitanja u Beogradu, prof. dr. Vladimir Koprivica, takođe jasno apostrofira i postavlja pitanje da li smo mi baš zemlja sporta i ukazuje na “poražavajuće” konkretne činjenice i podatke. “Ako sportu dodamo fizičko vaspitanje i rekreaciju videćemo da veoma mali procenat svakodnevno vežba. Po tome nismo sportska nacija i tu smo daleko u odnosu na Skandinavce i neke druge zemlje. Sada se sve okrenulo: nekad su nas roditelji terali u kuću, a sad decu teraju napolje, da se kreću. Podaci su katastrofalni koliko se sedi, koliko je deformiteta. Dolaze nam nesposobne generacije. Tako da budućnost našeg sporta - i ne samo sporta – bez obzira na kadar, tradiciju i sve ostalo, nije svetla. To je najveći problem države.” [5, str.23]

Nedavno se sportska javnost u Srbiji (ali i šire) ustalasala kada je vrhunski vaterpolista Andrija Prlainović, nakon osvajanja zlata reprezentacije Srbije na Olimpijskim igrama u Riju izjavio: “Novinari i mediji krenite u kampanju od prekосуtra. Nemamo mi šta da se zameramo državnom vrhu. Sve medalje koje smo uzeli u Riju nisu proizvod sistemskog ulaganja u sport. Teško je, posebno u vaterpolu gde su klubovi u stečaju i jedva se izdržavaju. Nije u pitanju medijski tretman, reprezentacija nema problem, mi smo uradili sve što smo mogli”. [6]

3. TRŽIŠTE SPORTSKE INDUSTRIJE

Danas se svet suočava sa uzbudljivim i eksplozivnim razvojem sportske industrije, kroz spajanje sportskih i poslovno marketinških aspekata. Sport je evoluirao u novu i moćnu industrijsku granu, sa tendencijom daljeg rasta i razvoja.

Na izvestan način, svetski trendovi na tržištu globalne sportske industrije se odslikavaju i na domaći teren (naravno, u prilično skromnijoj varijanti –sa tendencijom intenzivnijeg i osmišljenijeg pristupa. Sportski proizvod je, de facto, usluga – nematerijalan, neopipljiv, neodvojiv od izvora, a istovremeno izrazito materijalan, ukoliko se posmatraju sportska oprema, sportski objekti i dr. Biznis u sportu i marketing sve je prisutniji.

Iskorišćenost sportskih kapaciteta u Srbiji – na klupskom nivou (bez obzira da li je reč o fudbalu, odbojci, vaterpolu, rukometu...), generalno je skromna, ili bolje rečenoporažavajuća. Infrastruktura je često zapuštena, bez kontinuirane obnove. Kako sponzori, tako i mediji su nezainteresovani. Generalno, marketinških kadrova i stručnjaka je izrazito malo. Prihodi, odnosno zarade su skromni. Naime, “u Prvoj fudbalskoj super ligi Srbije, prosečni godišnji prihodi u 2015. god. su iznosili 1,3 mil. EUR-a i najniži su u Evropi.” [7]

Danas, “svako ima pravo da se bavi sportom. Bavljenje sportom mora biti humano, slobodno i dobrovoljno, zdravo i bezbedno, fer, tolerantno, etički prihvatljivo, odgovorno, nezavisno od zloupotreba i ciljeva koji su suprotni sportskom duhu i dostupno svim građanima pod jednakim uslovima, bez obzira na uzrast, nivo fizičkih sposobnosti, stepen eventualne invalidnosti, pol i drugo lično svojstvo”. [8, član 4]

Briga državnih organa prema malim sportovima širom Srbije je naročito skromna i nedovoljna. Amaterski sport bi trebalo da snažnije odskoči na lestvici potrebe ulaganja. Tome treba dodati i nekvalitetan i neodgovarajući angažman rukovodioca i trenera na svim nivoima (kadeti, juniori i seniori) kod konkretnih sportskih klubova.

“Komercijalizacija sporta dovela je do stanja u kojem sport nije više samo sportska aktivnost već ozbiljno poslovanje u kojem se obrću velika novčana sredstva. Na takav način je uspostavljena moćna industrija sporta, koju čine tri elementa: sportski proizvod, snabdevači sportskim proizvodima i potrošači sportskih proizvoda.” [9, p. 45]

Kritična stvar sportskih klubova je kako doći do sponzora? Naravno, postoje klubovi koji znaju uspešno prodati svoj “proizvod”. Potencijalni ulagači očekuju da dobiju zauzvrat određene benefite. U nekim sredinama, desi se da klub ili igrač ostvari zapažen rezultat i umesto da menadžment pokrene procese partnerstva sa poslovnim organizacijama šireg spektra, obično se ostane indiferentan i nekreativan.

Ipak, jedan od esencijalnih problema je malo ljudi na tribinama, odnosno sportskim borilištima. To je posebno karakteristično za male sredine, male gradove u Srbiji, ali je alarmantno i za velike gradove – kod gro sportova. Navijača je sve manje, a primitivaca i huligana poprilično. U takvoj situaciji ljudi su primorani da propuste meč svog kluba i ostanu kod kuće. Samim tim gro štampanih karata se ne proda.

Uprave klubova bi morali osmišljeno da rade sa navijačima, da protežiraju kulturu navijanja. Sport je danas emocija, impresija, uzvišena i poletna borba do “poslednjeg daha”, nadahnuće igrača i timova, neko dobija, a neko i gubi; Sport je danas zabava i blaženstvo, dar Božji,

inspiracija i antistres program. Tako bi trebalo razumeti sport! Povezivati ga sa turizmom, biznisom, zdravljem.

U svakom slučaju, zadatak marketing menadžera u sportu bi bio da osmišljava i implementira kreativne programe povezivanja kluba i igrača sa navijačima, tražiti od njih podršku, vernost, pažnju... Lojalne navijače bi trebalo snabdevati upadljivim rekvizitima, transparentima i sl. Namera je i uspostaviti konstruktivnu interakciju, pre svega na društvenim mrežama (recimo Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Snapchat), ali i dr. To podrazumeva da na pitanja i komentare navijača na društvenim mrežama treba primereno odgovarati, toplo zahvaljivati na podršci, razmenjivati slike, video i druge materijale; zatim organizovati povremena druženja (tipa koktela, partija ...) navijača i igrača; treba ukazati da je klubu i te kako stalo do navijača (kao i obrnuto), ali treba znati kako ih usmeriti na "naš" kolosek. Sportisti moraju biti on-line. Tako se priprema i razvija priča o sportskom lokalnom brendu.

4. AKTUELNO STANJE U SPORTU U REPUBLICI SRBIJI

Istinski problemi u sportu u R. Srbiji generalno se ogledaju u više nego skromnoj prisutnosti privatne inicijative; kadrovska menadžerska i trenerska struktura je nepovoljna i inferiorna, bez dodatnog usavršavanja u delu menadžmenta i marketinga; sistem se prevashodno naslanja na budžetska davanja; relevantan je uticaj politike na funkcionisanje klubova - posebno na lokalnom nivou; nedovoljno privatnog investiranja.

Način organizacije i funkcionisanja mnogih sportskih klubova u Srbiji je poprilično arhaičan, upadljivo nedelotvoran i imperfektan. Iz toga i proizilaze kontinuirani gubici u poslovanju. Doduše, "u sportu postoje kategorije sportski stručnjak i stručnjak u sportu." [8, član.26- 28] koji su kadri da se dodatno usavršavaju u delu marketinga i menadžmenta.

Primena autentičnog marketing koncepta je u rudimentarnoj fazi. Pod marketingom se podrazumeva reklama, odnosno u najboljem slučaju – zahvata promotivni miks. Tržišni pristup

Dr Dejan Riznić je redovni profesor Tehničkog fakulteta u Boru, Univerziteta u Beogradu. 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 Milisavljevića. Doktorsku disertaciju pod nazivom «Strategija marketinga proizvođača bezalkoholnih pića» odbranio je 04.02.2003. god. na Ekonomskom fakultetu u Kragujevcu kod profesora dr Radoslava Senića.

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. Svoj doprinos akademskoj i široj zajednici je dao kroz članstvo u domaćim naučnim i strukovnim organizacijama. Autor je šest radova na SCI listi, pet udžbenika, tri domaće Monografije i jednog poglavlja u Monografiji Međunarodnog značaja, kao i preko sto naučnih radova u vodećim Međunarodnim i domaćim časopisima i preko pedeset radova na Međunarodnim i domaćim skupovima iz oblasti Marketinga i Menadžmenta.

usmeren prema navijačima, građanstvu, medijima, potencijalnim sponzorima, donatorima i investitorima i dr. gotovo i da ne postoje. Ne mogu da se iznađu novi izvori finansiranja kluba. Usled nedomaćinskog i neprofesionalnog gazdovanja, mnogi lokalni i regionalni sportski klubovi tavoru, a dešava se da se pojedinci na “uštrb” kluba bogate.

Naročito je skroman broj stručnih kadrova – menadžera (koji vode klubove) i koji su nedovoljno kvalifikovani, preduzetnički osvešćeni i marketinški edukovani. Kod profesionalnih klubova na čelu su najčešće bivši (dokazani) sportisti, odnosno nekadašnji igrači. Sport je danas vrhunsko takmičenje, elitni profesionalizam i zasluđuje impresivno znanje i kontinuirano učenje. Sport je danas plemenita misija, eklatantan biznis, zadržavajući medijski događaj i grana industrije u vrhu. Da bi sport u Srbiji (“koliko-toliko”) održao korak sa svetom i dostojno napredovao, potrebna su vična menadžerska i marketinška znanja i veštine. Srećom, sve veći broj univerziteta, fakulteta i visoke strukovne škole u Srbiji, u svoje nastavne programe i module uvode sportski menadžment i marketing.

5. SPORT I BIZNIS

Danas u svetu ima više od 200 različitih sportova u ponudi. Sport je neizmerno rastao i razvijao se u poslednjem veku. Izazivao je strast i očajanje, ponos i poniženje, njegov značaj za milione ljudi širom sveta je više nego očigledan. Sport izaziva ogromnu zavisnost, kao i fasciniranost. [10, str. 1-2.]

U sportskoj industriji danas se preuzimaju modeli i principi koji se primenjuju u biznisu generalno. Sportske organizacije koje ne prihvataju osmišljeni marketinški način rada, sa delotvornim i školovanim menadžmentom, ili se ne prilagođavaju novim trendovima, zanemaruju kreativnost i inovativnost u poslovanju, ne prihvataju nove sisteme takmičenja i tome slično, nemaju potencijala da privuku vredne poslovne partnere kao sponzore ili medije, suočavaju se sa inferiornošću i tržišnom neefikasnošću.

Sport je danas, generalno, evoluirao u novu i moćnu industrijsku delatnost, sa tendencijom daljeg rasta i razvoja – pomenimo samo takmičenja u Ligi šampiona – u fudbalu, zatim čuvena NBA – košarka u SAD, NHL – nacionalna hokejaška liga sa sedištem u Njujorku, ili ABA liga – regionalna košarkaška liga koja se igra na području srednje i jugoistočne Evrope, zatim NFL – Nacionalna liga američkog fudbala itd., itd.

Sportovi – fudbal, tenis, rukomet, odbojka, bejzbol, hokej, biciklizam, golf, moto sportovi, vaterpolo, boks, trke konja, zimski sportovi, ragbi itd., itd. privlače pažnju miliona ljudi.

Za pojedine sportove, sportske lige, sportske klubove, sportiste i sl. sve više ima interesovanja, kako od strane javnosti – generalno, tako i od medija, raznih organizacija, kompanija i drugih. Sportska javnost (kao aktivna ili pasivna) izrasla je u relevantnu ciljnu grupu. Upravo, prema toj ciljnoj sportskoj javnosti usmerene su kompanije iz sfere proizvodnje sportske opreme (recimo Adidas, Umbro, Intersport, Nike, Puma, Reebok, Sport Vision, Kappa...), zatim pića (proizvođači piva (Carlsberg Breweries A/S, Apatinska pivara, InBev...), bezalkoholnih pića (Coca Cola, Cocta...), energetskih pića (Red Bull, Monster Energy...), automobilska industrija (BMW, Audi, Ferrari, Toyota, Volkswagen...), sportske kladionice (Arena, Atlantik, Balkan Bet, Meridijan...) i dr.

Glavni sponzori predstojećeg 30. Beogradskog maratona (22. april 2017.) su kompanije Coca Cola, Uniq, Medi group (opšta bolnica), Idea, SBB, Štark, Asics, Polimark, Air Serbia, Erdinger, Frutabela – Fructalov brend, Derbi, Hemofarm i Enjoy, ing. Beogradski maraton osim

sponzora ima i zamašnu grupu partnera, humanitarnih partnera i medijskih partnera. Smatra se da je Beogradski maraton najznačajniji i najmasovniji, međunarodni tradicionalni sportski događaj u Srbiji sa oznakom 5 zvezdica Evropske atletike. U 2016. god. učestvovalo je ukupno 5.840 takmičara u tri kategorije, najviše do sada. [11]

Opšte je poznato da sportovi, sportski klubovi i sportisti – kao sportski ambasadori promovišu zemlju. Inače, najbolji promoter Srbije poslednjih nekoliko godina je teniser Novak Đoković, maestralni sportista svetskog ranga. I to radi na zadivljujući način, daleko upečatljivije, delotvornije i uzvišenije, nego li da se promocija odvija putem međunarodnih reklama i sl.

U svakom slučaju, mnoge multinacionalne kompanije širom sveta (kao istinski gorostasi današnjice) imaju afirmativan stav prema sportu i u kontekstu marketing komunikacije povezuju svoj biznis sa sportskim klubovima, sportistima, sportskim terenima, manifestacijama i dr. Aktivno participiraju u razvoju sportske industrije. To važi prvenstveno za SAD i EU.

Sport i biznis iznalaze interese i u Srbiji, naročito na profesionalnim nivoima, ali su aktivnosti i modaliteti primene na nižem stepenu razvoja.

Takođe, izraziti zaostatak za razvijenima u svetu ogleda se i u skromnijem naučnom i stručnom radu, vezan za istraživanja i proučavanja ekonomije sporta, marketing menadžment sportske industrije, preduzetništvo u sportu, strategije razvoja.

Upravljanje marketingom u sportu (kako u profesionalnom, tako i u amaterskom) se sagledava i izučava kroz istraživanje sportskog tržišta i skeniranja sportskog okruženja, razvijanjem adekvatnih marketing strategija i planova, kreiranjem vrednosti za navijače, ulagače, sponzore i druge ciljne grupe, građenjem jakih klupskih brendova, konceptom pozicioniranja (kroz imidž) i diferenciranja (kvalitet, performanse i dr.), oblikovanje sportske ponude i upravljanje uslugama u sportu, utvrđivanje cena, građenje marketinga zasnovanog na odnosima (relationship marketing), oblikovanje integrisanih marketing komunikacija (oglašavanje, unapređenje prodaje, lična prodaja, publik relations, marketing događaja, direktan marketing i dr.), uvođenje novih tržišnih ponuda u sportu, uspostavljanje organizacije marketinga na holističkim osnovama i dr.

6. SPORTSKI KLUBOVI KAO BREND OVI

Sportski klub, bez obzira da li se radi o fudbalu, atletici, tenisu, planinarstvu, karateu, paraglajdingu, bilijaru, šahu, rukometu, rvanju i bez obzira da li se takmiči u prvoj (super) ligi ili u “poslednjoj” zonskoj i sl., trebalo bi da se razvija i jača na principima brendinga i marketinga – u najpozitivnijem smislu reči.

Brend zahteva pažljivi, planski pristup, dugoročno strateško ulaganje, marketinškog stručnjaka, snažnu primenu marketinga, stvaranje razlika, odličan sportski “proizvod” – odnosno klub i igrače / takmičare (na lokalnu, odnosno u nacionalnim i međunarodnim okvirima).

Naime, “koncept brenda prevazilazi njegovo specifično ime ili zaštitni znak, koji pruža informacije o tome. Ovo značenje se razvija tokom vremena kao rezultat marketing komuniciranja brenda. U tom kontekstu, delotvorna integrisana marketing komunikacija osigurava bolje upravljanje.”[12, p. 27]

Samim tim, sportski klub bi trebalo da bude jasno prepoznatljiv u užem, odnosno širem okruženju i da proizvodi simpatije, da ima stručno rukovodstvo i trenere, da ima svoje lojalne

navijače, kreativne ljude u delu marketing komuniciranja, otvorenost prema javnosti, medijima, simpatizerima i navijačima, jasan strateški pristup, sposobnost privlačenja ulagača i sponzora,

Brendiranje sportskog kluba ukazuje na kreativnu snagu koju omogućava marketinški pristup. Prepoznatljivost, komunikacija i brendiranje pridonose zdravom poslovnom uspehu kluba. Tu je i komunikacija na zvaničnim stranicama sajta i društvenim mrežama i dr. "Brendiranje je ozbiljan zadatak i jedan od ključnih elemenata marketing strategije, koje bi se sprovele kroz metod jedinstvenog identiteta – uz pomoć imenima znakova, glavne poruke ili slogana, boje i dr. Svakako i putem dostojne marketing komunikacije "[13, str. 18]

Inače, vrednost kluba kao brenda je samo jedan od činilaca njegove ukupne vrednosti. U daljem tekstu sledi Lista 10 najskupljih sportskih brendova u svetu u 2015.god. [14]

1. Njujork Jenkis (SAD, bejzbol) – 661 miliona dolara;
2. Los Anđeles Lejkers (SAD, košarka) – 521;
3. Dalas Kaubojs (SAD, američki fudbal) – 497;
4. Nju England Petriots (SAD, američki fudbal) – 465;
5. Real Madrid (Španija, fudbal) – 464;
6. Mančester Junajted (Engleska, fudbal) – 446;
7. Barselona (Španija, fudbal) – 437;
8. Bajern Minhena (Nemačka, fudbal) – 375;
9. Los Anđeles Dodžers (SAD, bejzbol) – 373;
10. Njujork Niks (SAD, košarka) – 361.

Jedno od ključnih pitanja je i kako "naš" klub efektno i osmišljeno približiti što široj (ciljnoj) publici. Ciljna publika su navijači, građani / meštani, mediji, finansijeri - ulagači i sponzori (postojeći i potencijalni), lokalne samouprave, drugi klubovi, predvodnici mišljenja iz sfere sporta i dr.

7. MARKETING MENADŽMENT U SPORTU

Sport je danas evoluirao i postao globalni fenomen. Uvreženo je mišljenje da se biznis u sportu praktikuje uglavnom u profesionalnom sportu, međutim i te kako je prisutan u rekreativnom sportu, u sportskim aktivnostima u školama i na univerzitetima, u sportskom marketingu, u upravljanju sportskim klubovima i objektima, u organizovanju sportskih događaja i dr.

Marketing menadžment u sportu će sve dinamičnije dobijati na značaju, ne samo u vrhunskom, profesionalnom sportu, već i u amaterskim selekcijama. Sportsko tržište je tržište koje kontinuirano raste. Biti marketing menadžer u sportskom klubu podrazumevao bi znanja i veštine u delu planiranja, organizovanja, rukovođenja i praćenja funkcionisanja kluba, zatim događaja vezanih za prvenstva, šampionate, turnire i sl., rad u delu marketinga uopšte, kao i u delu marketing komuniciranja, zajedno sa PR, stvaranje preduzetničkog biznisa, rad sa decom i dr. Marketing menadžer bi morao da bude vičan i kadar, kako za samostalan, tako i timski angažman na tržištu sporta.

Inače, koncept holističkog marketinga polazi od razvoja i implementacije marketing programa, procesa i aktivnosti, kojima se priznaje širina i međuzavisnost efekata. U holističkom marketingu je gotovo sve bitno i to: marketing zasnovan na odnosima, integrisani marketing, interni marketing i društveno odgovorni marketing. [15, p. 17] Upravo, holistički pristup marketingu u sportu može da dovede do revolucionarnih "pobeda" na duge staze.

U poslovnom smislu, marketing menadžer bi trebalo da radi na imidžu i tržišnom identitetu sportskog kluba; bitno je promovisati i ugrađivati jasnu viziju rasta, šampionski - borbeni duh igrača, drugarsku – porodičnu atmosferu, poštenje, disciplinu, plemenitost, kreativnost, liderstvo. Potrebno je smišljeno i održivo razvijati snagu kluba (na različite načine), što podrazumeva ekonomski model organizacije koja je dinamična i rastuća, potraga i stvaranje “najboljih” igrača, kao i talenata, uspostaviti direktno medijsko prisustvo – kao eksponiranost koja gradi fine, podsticajne priče, kao i širi koncept sportskog brenda.

Dugoročno zdravo finansiranje sportskog kluba je od eklatantnog značaja u procesu njegovog rasta i razvoja. To mu omogućava održavanje sportskog uspeha. Naravno da je to jako teško kako u Srbiji, tako i van nje.

Mogući prihodi sportskog kluba bi bili od sponzora, donatora, reklama, ulaznica, članarina, sopstvene delatnosti, izdavanja u zakup, pokretanja škola sporta, ostalih aspekata komercijalizacije i drugo. Sport – da li je reč o fudbalu, tenisu, košarci, ragbiju... je svojevrsni šou biznis, naročito kada se radi o internacionalnim sportskim brendovima (bez obzira da li se radi o Realu iz Madrida, Barseloni, ili Crvenoj Zvezdi, Partizanu.

Najčešće se za trenere ili rukovodioce klubova postavljaju dobri bivši sportisti, kao što je već apostrofirano. Međutim, to pravilo ne mora da bude validno i ispravno i nije prednost. Primarna stvar je da postoji izražajna zainteresovanost za dalje učenje i sticanje novih stručnih znanja iz konkretnog sporta. Ukoliko dobar bivši sportista ne poseduje unutrašnji žar za dalje napredovanje, neće se ostvariti kao dobar trener, odnosno kao dobar kadar u upravi kluba.

Sa druge strane, veliki igrači (sa zavidnom reputacijom i kredibilitetom) koji su igrali na visokom nivou, na bazi mnogih primera, mogu da budu i odlični treneri. Oni mogu da kreiraju kulturu menadžmenta postajući lideri i vizionari u inspiraciji mlađim igračima.[16, p. 17]

Nenadmašni, maestralni sir Aleks Ferguson je u istoriji fudbala sa Mančester junajtedom (1986-2013. god.) ostvario monumentalni uspeh. Njegove menadžersko-marketinške tajne su sledeće: 1. Identifikovati sebe sa brendom svoje kompanije (intervjuisao je zaposlene i razgovarao sa zaposlenima o istoriji kluba); 2. Pretvoriti svoj snažni karakter u oružje (ispoljavao svoj naglašeni temperament – često i na grub način); 3. Negovati sve interesne grupe u kompaniji (sa vođama navijača je satima razgovarao, vodio je računa o novinarima i sudijama); 4. Prikupljati informacije na svakom koraku (od bivših i sadašnjih igrača i trenera, fudbalskih radnika i dr.); 5. Uvek tražiti potpunu kontrolu, ali prepoznati kada je nema (drži se pravila – kontrola, upravljanje, promena, opservacija – znao je sve o igračima); 6. Ne dozvoliti drugima da vam izazivaju stres (odlučiti kome dopustiti da uđe u vaš prostor); 7. Ne dozvoliti da vas kriza uništi (biti strpljiv, krize su prolazne); 8. Uvek biti gladan za uspeh (najlepši trenutak je poslednji minut pobeđe).[16, p. 57-59]

8.ZAKLJUČAK

Prisutni signifikantni trendovi globalizacije i internacionalizacije – gotovo u svim domenima ljudske delatnosti, nesumnjivo je da su se snažno odrazili i u sferi sporta. Sa rastućom profesionalizacijom sporta, značajan broj klubova na svetskoj pozornici, a manjim delom i iz Srbije evoluirali su u jake, primerene organizacije sa izrazitom marketinškom orijentacijom, sa tendencijom kreiranja brendova, osmišljenog rada sa navijačima, sponzorima, investitorima, marketing agencijama, sa tendencijom da postanu autentične profitabilne kompanije.

Naravno, potrebno je učiti od najboljih sportskih klubova, primeniti tzv. benčmarkig pristup - preuzimati primere i modele rada onih koji su uspeli na sportskoj sceni. Samim tim, uloga marketinga danas postaje eklatantna u mnogim domenima tržišne eksponiranosti i daljeg rasta i razvoja.

REFERENCES

- [1] Ministarstva omladine i sporta R. Srbije., preuzeto sa sajta: www.mos.gov.rs
- [2] Sportski savez Srbije - Statistika u oblasti sporta; https://drive.google.com/file/d/0B4tlB_uh_FjId1B5dVh4T0NyQW8/view
- [3] Časopis: Svet srpskog sporta, br. 4 (avg.-sept. 2016.) str. 4-5, Sportski savez Srbije
- [4] Strategija razvoja sporta Republike Srbije 2014 – 2018, Službeni glasnik R. Srbije
- [5] “Pitanje je da li smo zemlja sporta”, Politika, 17. 09. 2016.
- [6] Preuzeto sa sajta: www.Mozzartsport.com ; Prlainović: Bila je ovo vaterpolo simfonija! 21.08.2016). www.mozzartsport.com/vesti/prlainovic-bila-je-ovo-vatepolo-simfonija/144017
- [7] Tribina: “Preduzetništvo u sportu - iskustvo i perspektive”, Popović D., Pejčić D.: “Unapređenje strukture finansiranja sportskih klubova na primeru fudbala”, Fakultet za sport i fizičko vaspitanje, Beograd, 11. jun 2016.
- [8] Zakon o sportu (2016.) www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_sportu.html
- [9] Ilić R., Bošković B., Radovanović G.: “Risk management at sports competitions”, The scientific journal: Sport – Science and Practice, Vol 3, No 2, december 2013., College of Sports and Health from Belgrade.
- [10] Rej Stabs: “Sve o sportu: sportovi, pravila, taktike, tehnike” Tom 1, Liber Novus, 2014. str. 1-2.
- [11] Preuzeto sa sajta Beogradskog maratona: <http://bgdmarathon.org>
- [12] Percy L.: “Strategic integrated marketing communications”, Second ed., By Routledge, New York, 2014.
- [13] Manić M., Koncept marketinga u Planinarskom savezu Srbije, 2015., <https://pss.rs>
- [14] Zavod za sport i medicinu sporta R. Srbije: www.rzsport.gov.rs/news-srl/8072
- [15] Kotler P., Keller K.L.: “Marketing Management”, Twelfth ed., Pearson, Prentice Hall, 2006.
- [16] Šurbatović J.: “Biznis model kluba i uloga trenera – menadžera”, 2013; preuzeto sa sajta: <http://online.fliphtml5.com/viln/xdxo/#p=1>

INDEKS PERCEPCIJE KORUPCIJE I NJEGOVA POVEZANOST S DRUŠTVENO-EKONOMSKIM RAZVOJEM

CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX AND ITS CONNECTION WITH SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT

Helena Šlogar²⁷⁹

Krešimir Jerin²⁸⁰

Sadržaj: Jedna od najpoznatijih mjera korupcije je indeks percepcije korupcije (CPI). Rad proučava metodologiju izračuna CPI kao i vrijednosti CPI u 2015. godini dodijeljene zemljama obuhvaćenim u mjerenju korumpiranosti. Nadalje, kao nastavak na mnoga slična istraživanja, regresijskom i korelacijskom analizom se utvrđuje veza između indeksa percepcije korumpiranosti i društveno-ekonomskog razvoja. Konkretno, analizirana je veza između CPI i makroekonomskih pokazatelja: bruto domaći proizvod po stanovniku (u tekućim cijenama), stope nezaposlenosti i izdvajanja za R&D (kao postotak BDP-a). Promatrana su dva statistička skupa, odnosno dvije grupe zemalja, gdje prvu čine sve zemlje svijeta za koje su dostupni noviji podatci promatranih varijabli, a drugu grupu zemalja čine države Europske Unije. Utvrđeno je da zemlje s nižom razinom korumpiranosti imaju viši BDP po stanovniku, veću zaposlenost te viša izdvajanja za R&D. Jedini izuzetak jest nepostojanje statistički značajne veze između CPI i stope nezaposlenosti na uzorku kojeg čine sve promatrane zemlje svijeta s dostupnim novijim podacima, zbog bitnih razlika u metodologiji izračuna stopa nezaposlenosti.

Ključne reči: indeks percepcije korupcije, CPI, korumpiranost, BDP, stopa nezaposlenosti, izdvajanja za R&D

Abstract: One of the best known measures of corruption is the corruption perception index (CPI). The work examines the methodology for calculating the CPI and CPI values in 2015 given to the countries included in the measurement of corruption. Furthermore, as a continuation of many other similar studies, regression and correlation analysis was used to establish the connection between the CPI and socio-economic development. In particular, the relationships between the CPI and the macroeconomic indicators: gross domestic product per capita (at current prices), unemployment rates and spending on R&D (as a percentage of GDP) was analyzed. Analysis included two statistical sets, i.e. two groups of countries, where the first group consists of all countries in the world with available recent data for observed variables, and second group of countries consists of states of the European Union. It was found that countries with lower levels of corruption have higher GDP per capita, higher employment and higher spending on R&D. The only exception is the lack of a statistic significant relationship between CPI and unemployment rate on a sample consisting of all observed countries with available recent data, due to significant differences in the methodology used to calculate the unemployment rate.

Key words: Corruption Perceptions Index, CPI, corruption, GDP, unemployment rate, spending on R&D

²⁷⁹ Libertas Međunarodno Sveučilište, Trg J.F.Kennedya 6b, 10000 Zagreb, Hrvatska

²⁸⁰ Libertas Međunarodno Sveučilište, Trg J.F.Kennedya 6b, 10000 Zagreb, Hrvatska

UVOD

Korupcija općenito sadrži ilegalne aktivnosti, koje su namjerno skrivene i tek dolaze na vidjelo kroz afere, istrage ili kaznene progone. Prema tvrdnjama Transparency International, nema smislenog načina za procjenu apsolutne razine korupcije u zemljama ili područjima na temelju čvrstih empirijskih podataka. Mogući pokušaji mjerenja korupcije, npr. broj prijavljenih mita ili broj kaznenih postupaka izravno povezanih s korupcijom, ne mogu se uzeti kao definitivni pokazatelji razina korupcije jer oni pokazuju koliko je učinkovito tužiteljstvo, sudovi ili mediji u istraživanju i razotkrivanju korupcije. Analizirajući percepciju korupcije onih koji su u stanju ponuditi procjene korupcije u javnom sektoru je najpouzdaniji način usporedbe razine korupcije u pojedinim zemljama [1]. Riječima Grdešića: „zasad se moramo zadovoljiti tvrdnjom kako je korisnije neprecizno mjeriti važnu pojavu, nego savršeno točno izmjeriti nevažnu“ [2]. Jedan od najraširenijih pokazatelja korupcije u svijetu je indeks percepcije korupcije - CPI (*engl. Corruption Perceptions Index*) čije mjerenje provodi Transparency International. Indeks percepcije korupcije temelji se na uobičajenoj definiciji korupcije kao “zloupotrebe javnih ovlasti radi osobne koristi”, čime se istraživana korupcija ograničava na javni i državni sektor.

Helena

Šlogar

diplomirala je na Visokoj poslovnoj školi Libertas u Zagrebu, završila specijalistički diplomski stručni studij - Menadžment unutarnje i međunarodne trgovine na Visokoj poslovnoj školi Libertas u Zagrebu, magistrirala poduzetništvo na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Dobitnica dekanove nagrade na Visokoj poslovnoj školi Libertas. Završila specijalizaciju iz PR-a i marketinga. Radila kao poduzetnica, u medijima, na Visokoj poslovnoj školi Libertas, Visokoj školi međunarodnih odnosa i diplomacije Dag Hammarskjöld, Zagreb. Suradnica na Poslovnom učilištu Supera. Trenutno zaposlena na Libertas međunarodnom sveučilištu u Zagrebu kao viši predavač na Katedri za menadžment. Suradnica na projektima hrvatskog Saveza slijepih. Autorica desetak znanstvenih i stručnih radova objavljenih u zemlji i inozemstvu.



Prvi cilj ovog rada je dati pregled metodologiju mjerenja CPI. Nadalje, pregledavaju se rezultati mjerenja CPI u 2015. godini, kako bi se identificirale zemlje/teritoriji s najvećom, odnosno najmanjom, razinom korupcije. Drugi cilj rada je vezan za istraživanja koja su provodili mnogi ekonomisti o tome postoji li veza, i kakva je ta veza, između korumpiranosti i ekonomskog stanja zemlje. Proučavaju se sve zemlje obuhvaćene istraživanjem CPI 2015. godine, te se posebno proučavaju zemlje Europske Unije čije je makroekonomsko okruženje i unutrašnje uređenje sličnije onom u Hrvatskoj. Konkretno, analizira se ovisnost CPI o BDP-u po stanovniku, stopi nezaposlenosti i izdvajanju za R&D.

O INDEKSU PERCEPCIJE KORUPCIJE (CPI)

Indeks percepcije korupcije korišten je 1995. godine kao kompozitni pokazatelj koji se koristi za mjerenje percepcije korupcije u javnom sektoru u različitim zemljama širom svijeta. CPI rangira države/teritorije na temelju percepcije o korumpiranosti javnog sektora države, odnosno upravne i političke korupcije. Nastaje kombinacijom anketa i procjena korupcije, prikupljenih od strane raznih renomiranih institucija, navedenih u tabeli 1 (dalje u tekstu: izvori).

Tijekom proteklih 20 godina bilo je nekoliko promjena u metodologiji izračuna CPI. Zadnja promjena je nastupila 2012. godine po kojoj je agregiranje podataka bitno pojednostavljeno jer

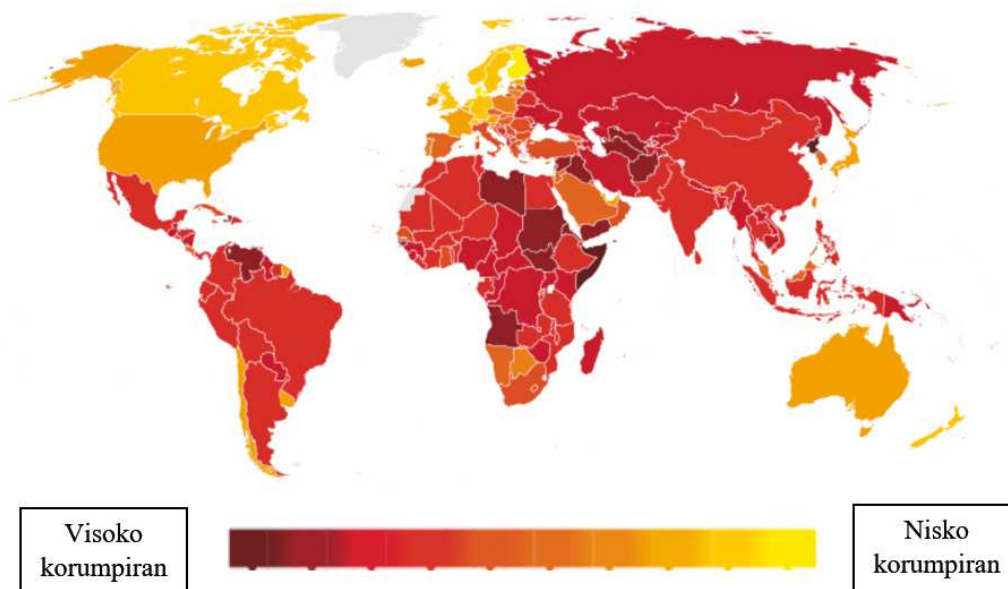
uključuje podatke za samo jednu godinu po izvoru. Važnost te promijene je što dopušta usporedbu podataka po godinama, što nije bilo moguće za vrijednosti CPI-a prije 2012. godine.

Indeks percepcije korupcije je raspona od 0 (jako korumpiran) do 10 (bez korupcije) u godinama od 1995. do 2011., a u godinama nakon 2011. između 0 i 100 gdje 0 označava da je država jako korumpirana dok 100 znači da je percipirana kao država s malo korupcije [3].

R. br.	Izvori	Hrvatska
1.	African Development Bank Governance Ratings 2014	-
2.	Bertelsmann Foundation Sustainable Governance Indicators 2015	57
3.	Bertelsmann Foundation Transformation Index 2016	62
4.	Economist Intelligence Unit Country Risk Ratings 2015	54
5.	Freedom House Nations in Transit 2015	50
6.	Global Insight Country Risk Ratings 2014	52
7.	IMD World Competitiveness Yearbook 2015	41
8.	Political and Economic Risk Consultancy Asian Intelligence 2015	-
9.	Political Risk Services International Country Risk Guide 2015	50
10.	World Bank - Country Policy and Institutional Assessment 2014	-
11.	World Economic Forum Executive Opinion Survey (EOS) 2015	46
12.	World Justice Project Rule of Law Index 2015	50
Hrvatska - CPI 2015 (prosjeak)		51,33

Tabela 4: 12 izvora korištenih za izradu CPI 2015. godine s primjerom Hrvatske [4]

Pri mjerenju CPI indeksa za 2015. godinu je korišteno 12 izvora podataka (navedenih u tabeli 1). Određena država mora biti ocijenjena od minimalno 3 izvora kako bi bila uključena u CPI mjerenje. CPI ocjena je formirana kao aritmetička sredina ocjena izvora [5]. Za primjer je u tabeli 1 navedena Hrvatska koju je ocijenilo 9 izvora, čiji prosjek čini ocjenu CPI – 51,33.



Slika 11: Prikaz ocjena CPI u 2015. godini [6]

Prethodno navedeni kriterij od minimalno 3 izvora je 2015. godine zadovoljilo 168 zemalja. Najvišu ocjenu, odnosno najnižu razinu korumpiranosti, u 2015. godini ima Danska (91), nakon koje slijede Finska (90), Švedska (89) i Novi Zeland (88). Najlošije ocijenjene zemlje su

Sjeverna Koreja (8), Somalija (8) i Afganistan (11). Prosječna ocjena svih promatranih zemalja je 43. Po teritorijima, najbolje je ocijenjena EU i zapadna Europa (prosjeak 67, gdje Danska ima najvišu ocjenu - 91, a najnižu Bugarska - 41), slijede Azija i Pacifik (prosjeak 47, najvišu ocjenu ima Novi Zeland - 88, a najnižu Sjeverna Koreja -8), Amerike (prosjeak 40, najvišu ocjenu ima Kanada - 83, a najnižu Haiti i Venezuela - 17), Bliski istok i sjeverna Afrika (prosjeak 39, najvišu ocjenu ima Katar - 71, a najnižu Sudan - 12) te je najlošije ocijenjeni teritorij subsaharske Afrike (prosjeak 33, najvišu ocjenu ima Bocvana - 63, a najnižu Somalija - 8) [6].

Zemlja / teritorij	CPI 2015
Prosjeak EU	65
Slovenija	60
Hrvatska	51
Crna Gora	44
Prosjeak CPI 2015 (n=168)	43
Makedonija	42
Srbija	40
Bosna i Hercegovina	38

Tabela 5: Ocjena CPI 2015. zemalja bivše Jugoslavije [6]

Tabela 2 prikazuje CPI ocjenu 2015. godine zemalja bivše Jugoslavije u odnosu na prosjeak zemalja EU i ukupni prosjeak. Sve zemlje bivše Jugoslavije su ocijenjene lošije od prosjeka zemalja EU, dok su Slovenija (60), Hrvatska (51) i Crna Gora (44) ocijenjene bolje od ukupnog prosjeka, a Makedonija (42), Srbija (40), Bosna i Hercegovina (38).

ODNOS ODABRANIH MAKROEKONOMSKIH POKAZATELJA I CPI

Postoji izuzetno velik broj istraživanja koja se bave proučavanjem utjecaja korupcije na društveno-ekonomske aktivnosti. Većina provedenih istraživanja jasno pokazuje da korupcija šteti društveno-ekonomskom razvoju. S druge strane, postoje istraživanja kojima su uspoređivane stope rasta BDP-a i indeksa percepcije korupcije, te je primijećeno da postoje zemlje koje ostvaruju visoke stope rasta BDP-a iako su visoko korumpirane. Navedeni zaključak može implicirati, prije svega, određene metodološke probleme u mjerenju korupcije kao percepcije ili može ukazivati da postoje određeni oblici korupcije koji mogu pozitivno utjecati na stope rasta iako razina korupcije općenito ima negativan učinak na društveno-ekonomski razvoj [7].

Krešimir Jerin diplomirao je na Libertas Međunarodnom Sveučilištu u Zagrebu, studij Poslovne ekonomije. Dobitnik rektorove nagrade za studenta generacije. Položio seminar Cost-Benefit Analize za EU projekte kao i nekoliko drugih online tečajeva. Trenutno radi kao demonstrator iz kolegija Poslovna/Gospodarska matematika, Osnove statistike i Kvantitativne metode u poslovnom upravljanju. Sudionik na projektu „Dugoročna perspektiva i održivi razvoj zemalja u 21. stoljeću“. Autor nekoliko znanstvenih i stručnih radova objavljenih u zemlji i inozemstvu.



Kako je metodologija izračuna CPI kvalitetnija nego u prethodnim godinama kad su provedena većina istraživanja o vezi između korumpiranosti i ekonomskog stanja zemalja, u ovom poglavlju se koriste isključivo podatci prikupljeni 2013., 2014. i 2015. godine radi izbjegavanja metodoloških nedosljednosti. U ovom poglavlju se proučava veza između CPI te pokazatelja

BDP po stanovniku, stope nezaposlenosti i izdvajanja za R&D kao postotak BDP-a. U tabeli 3 su dani rezultati regresijske analize, gdje je Pearsonov koeficijent korelacije označen s r , a P – value s α . Ovisno o varijablama, opseg statističkog skupa se mijenja zbog nedostupnosti podataka.

Varijabla	CPI	CPI EU
BDP po stanovniku Godina 2015.	$r = 0,74$ $\alpha < 0,01$ $n = 150$	$r = 0,65$ $\alpha < 0,01$ $n = 28$
Stopa nezaposlenosti Godina 2014.	$r = 0,02$ α $> 0,05$ $n = 166$	$r = 0,45$ $\alpha < 0,05$ $n = 28$
R&D kao % BDP-a Godina 2014.	$r = 0,65$ $\alpha < 0,01$ $n = 87$	$r = 0,74$ $\alpha < 0,01$ $n = 28$

Tabela 6: Rezultati regresijske analize [4], [8], [9], [10]

Utvrđena je statistički značajna ($\alpha < 0,01$) pozitivna povezanost između CPI i BDP-a po stanovniku (u tekućim cijenama) 2015. godine, gdje je veza nešto jača prilikom analize u koju je uključeno 150 zemalja, u odnosu na analizu zemalja EU. Odnosno, dobiveni rezultati upućuju da korumpiranost negativno utječe na životni standard.

Analizom stope nezaposlenosti i CPI (korišteni podatci za 2014. godinu) utvrđeno je da nema statistički značajne povezanosti promatrajući ukupno populaciju od 166 zemalja. Razlog tome može biti neusklađena metodologija korištena za mjeru stope nezaposlenosti. Promatrajući zemlje EU, koje imaju sličnu metodologiju izračuna stope nezaposlenosti, nađena je statistički značajna ($\alpha < 0,05$) negativna povezanost između stope nezaposlenosti i CPI, odnosno smanjenjem korumpiranosti se smanjuje nezaposlenost.

Za kraj je analizirana veza izdvajanja za R&D kao postotak BDP-a i CPI (korišteni su podatci za 2013. i 2014. godinu). U oba promatrana uzorka je pronađena statistički značajna ($\alpha < 0,01$) pozitivna povezanost, odnosno manje korumpirane zemlje više izdvajaju za R&D.

ZAKLJUČAK

Najkorištenija mjera korumpiranosti javnog i državnog sektora je indeks percepcije korupcije (CPI), raspona između 0 i 100 u godinama nakon, gdje 0 označava da je država jako korumpirana dok 100 znači da je percipirana kao država s malo korupcije. Kako se razina korupcije ne može utvrditi iz empirijskih podataka, procjena se radi na temelju istraživanja renomiranih institucija – konkretno njih 12 u 2015. godine. Da bi određena zemlja bila uključena u CPI mjerenje treba biti procijenjena od minimalno 3 renomirane institucije.

2015. godine od svih teritorija je najbolje ocijenjeno područje EU i zapadne Europe, dok je najlošije ocijenjen teritorij subsaharske Afrike. Sve zemlje bivše Jugoslavija su ocijenjene lošija od prosjeka EU, dok su Slovenija, Hrvatska i Crna Gora iznad ukupnog prosjeka, a Makedonija, Srbija, Bosna i Hercegovina ispod ukupnog prosjeka.

Kako bi se utvrdila veza korupcije i društveno-ekonomskog razvoja, analiziran je odnos CPI s varijablama: BDP po stanovniku (tekuće cijene, 2015.), stopa nezaposlenosti (2014.) i izdvajanja za R&D (2013. i 2014.). Rezultati ukazuju da zemlje s nižom razinom korupcije

uglavnom imaju veći BDP po stanovniku, nižu stopu nezaposlenosti te više izdvajaju za R&D. Potvrđen je zaključak da korupcija šteti društveno-ekonomskom razvoju.

LITERATURA

- [1] Transparency International, *Corruption Perceptions Index 2015: Frequently Asked Questions*, <http://www.transparency.org>, preuzeto 29.11.2016.
- [2] Grdešić, I. (2010) *Indeks percepcije korupcije*, Političke analize, p. 20
- [3] Transparency International, *Corruption Perceptions Index 2015: Technical Methodology Note*, <http://www.transparency.org>, preuzeto 29.11.2016.
- [4] <http://www.transparency.org>, <http://www.transparency.org/cpi2015/#downloads>, preuzeto 29.11.2016.
- [5] Transparency International, *Corruption Perceptions Index 2015: Short Methodology Note*, <http://www.transparency.org>, preuzeto 29.11.2016.
- [6] Transparency International, *Transparency International Corruption Perceptions Index 2015*, <http://www.transparency.org>, preuzeto 29.11.2016.
- [7] Letunić, P. (2011) Korupcija i društveno-ekonomski razvoj, Politička misao, god. 48, br. 2, p. 199
- [8] <http://www.worldbank.org/>, <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD>, preuzeto 29.11.2016.
- [9] <http://www.worldbank.org/>, <http://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.ZS>, preuzeto 29.11.2016.
- [10] <http://www.worldbank.org/>, <http://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>, preuzeto 29.11.2016.

ЕЛЕКТРОНСКО ПОСЛОВАЊЕ ПИСАРНИЦЕ НА ПРИМЕРИМА ГО У СРБИЈИ

ELECTRONIC COMMERCE REGISTRY OFFICE ON THE EXAMPLES OF GO IN SERBIA

Драгана Милић
Милош Михајловић²⁸¹

Апстракт: Електронско пословање представља размену стандардизованих електронских порука у обављању разних послова у компанијама, банкама, управи, активностима грађана и у свим другим пословним трансакцијама. Такође, електронско пословање налази примену и у установама које се претежно баве административним пословима. Формирање електронских писарница је један од кључних елемената да се убрзају све административне процедуре. Електронска писарница је развијена на савременим технологијама и у целости је усаглашена са међународним стандардима за канцеларијско и архивско пословање, као и са законима којима се регулише канцеларијско и архивско пословање у Републици Србији.

Кључне речи: Електронско пословање, савремене технологије, е-Управа.

Abstract: Electronic commerce is exchange of standardized electronic messages in performing various tasks to companies, banks, administration, activities of citizens and in all other business transactions. Also, electronic commerce is the application in the institutions that are mostly engaged in administrative work. Forming Electronic Registry is one of the key elements to speed up all administrative procedures. Electronic registry is developed on modern technologies and is fully compliant with international standards for office and archive operations, as well as the laws governing the office and archive operations in the Republic of Serbia.

Key words: Electronic commerce, modern technology, e-administration.

1. ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ ЕЛЕКТРОНСКОГ ПОСЛОВАЊА

Појам електронског пословања први је дефинисао ИБМ, описујући га као делатност која омогућава изградњу и примену пословног модела у коме су промене катализатор раста, а организациона структура се мења зависно од послова.

Предности електронског пословања произилазе из комбинације економских и технолошких разлога. Међу економским разлозима су:²⁸²

- смањење трошкова пословања,
- смањење грешака код електронских трансакција,
- јефтино глобално публикување трансакција и

²⁸¹ Нишка пословна школа струковних студија, бул. Цара Константина 80-82, Ниш

²⁸² Станкић Р. Електронско пословање, Београд 2008.

- могућност замене скупих канцеларија.

Употреба електронског пословања омогућује конкурентније пословање и повећава шансу опстанка на тржишту. Електронско пословање омогућава унутрашњу и спољну интеграцију предузећа. Унутрашња интеграција обухвата електронско слање разних врста пословних докумената у све делове предузећа. Информације о пословању стоје на располагању свима у предузећу и могу се ефикасно претраживати. Електронско пословање омогућава и спољну интеграцију тј. интеграцију са пословним партнерима, владиним агенцијама и слично, која убрзава, поједностављује и поједстињује међусобне трансакције. Електронско пословање омогућава такође микромаркетинг тј. маркетинг који се обраћа циљним сегментима тржишта. Купцима се пружа боља подршка и услуга после куповине, успоставља се боља повезаност са њима и тако се развија њихова лојалност. Коришћењем Интернета омогућава се јефтини глобални маркетинг са огромном базом потенцијалних купаца.

Постоје и одређене баријере електронском пословању, за чије ће отклањање бити потребни велики напори и дужи временски период. Највећи проблем је питање безбедности рада тј. заштита података од неовлашћеног приступа и промена, и заштита кредитних картица приликом куповине преко мреже и сл. То је проблем који захтева веће техничке и организационе иновације, како би се у што већој мери спречиле злоупотребе. Потребно је решити и питање заштите ауторских права, заштите приватности појединаца унутар и изван пословних и осталих организација и заштита од компјутерских вируса.

Да би се електронско пословање могло развијати, потребно је испунити неке технолошке претпоставке. Пре свега је потребно располагати информатичком магистралом тј. инфраструктуром задовољавајућег капацитета. Да би се осигурала компатибилност уређаја и метода које се користе у електронском пословању, потребно је стандардизовати све аспекте рада мреже, од стандарда видео дистрибуције до протокола за рад у мрежи и пружања мрежних услуга, компресије различитих облика мултимедијалних докумената и сл.

Међу најважнијим разлозима за оптимистичка предвиђања брзог развоја електронског пословања су:

Драгана Милић рођена је у Нишу 28.03.1971.год.

Образовање;

- 2014, Ниш, Србија, Машински Факултет Ниш –Мастер академске студије инжињерски менаџмент, Одсек: Међународни пројектни менаџмент и предузетништво Звање: Матер инжињер
- 2013, Београд, Србија, Основне академске студије за пословно индустријски менаџмент, Унион универзитет, Одсек: Пословно-економско индустријски менаџмент, Звање: дипломирани менаџер
- 2010, Ниш, Србија, Висока школа струковних студија за Менаџмент у саобраћају, Одсек: Менаџмент у јавним услугама, Звање: Менаџер у јавним услугама.

Радно искуство:

2005-2016, Ниш, Србија, Градска Општина Медијана Позиција: Административни-техничар и пословни секретар у Одељењу за скупштинске, правне и комуналне послове, у Кабинету председника Скупштине.



- изванредно брз технолошки развој,
- развој нових сервиса и пословних модела и
- развој националних и међународних стандарда и водича за електронско пословање.

2. ЕЛЕКТРОНСКО ПОСЛОВАЊЕ ПИСАРНИЦЕ У ГО МЕДИЈАНА ГРАДА НИША

Електронска писарница – је апликациони софтвер креиран за управљање канцеларијским пословањем у општинама и градовима Србије као и свим институцијама које имају јавна овлашћења делегираних од стране Владе републике Србије.

Електронска писарница – је развијена на савременим технологијама и у целости је усаглашена са међународним стандардима за канцеларијско и архивско пословање, као и са законима којима се регулише канцеларијско и архивско пословање у Републици Србији. Електронска писарница – пословни апликациони софтвер, омогућава:

- Пријем и завођење предмета у писарници,
- Обрада предмета од стране управног органа и референта,
- Архивирање предмета,
- Извештавање о стању одређеном предмету,
- Извештавање о стању свих предмета,
- Извештавање о предметима који су пробили рок за њихово решавање,
- Регистрацију државних руководилица и службеника који имају приступ канцеларијском пословању,
- Регистрацију класа који су дефинисани правилником о канцеларијском пословању за ту државну управу или локалну самоуправу,
- Регистрацију органа који су дефинисани правилником о канцеларијском пословању за ту државну управу или локалну самоуправу.

Електронска писарница – омогућава органима државне управе у локалним самоуправама, јавним установама и институцијама које имају јавна овлашћења и која су дужна да по закону воде канцеларијско пословање да на једноставан и брз начин прате рад својих запослених и пут грађанских предмета од захтева до архиве.

Милош Михајловић

Образовање;

- Дипломирани економиста (смер пословно управљање – модул менаџмент у туризму), Економски факултет Ниш, универзитет у Нишу;
- Мастер економиста, Економски факултет Ниш, универзитет у Нишу.



Радно искуство:

- Мај – Октобар 2004. Учествовао у програму Америчке владе “Work & Travel” (J-1 student visa) у држави Мериленд;
- Октобар 2006. - Новембар 2008. Власник СТР “Kangaroo”;
- Јануар 2009. – Септембар 2015. Компанија “Kesa Service”;
- Новембар 2012. – Мај 2014. Компанија “Royal Caribbean International”, 1050 Caribbean Way, Miami, Florida, USA;
- Октобар 2015. – и даље у радном односу, Нишка пословна школа струковних студија.

Члан удружења економиста САД-а „American Economic Association Broadway, Suite 305 Nashville“;

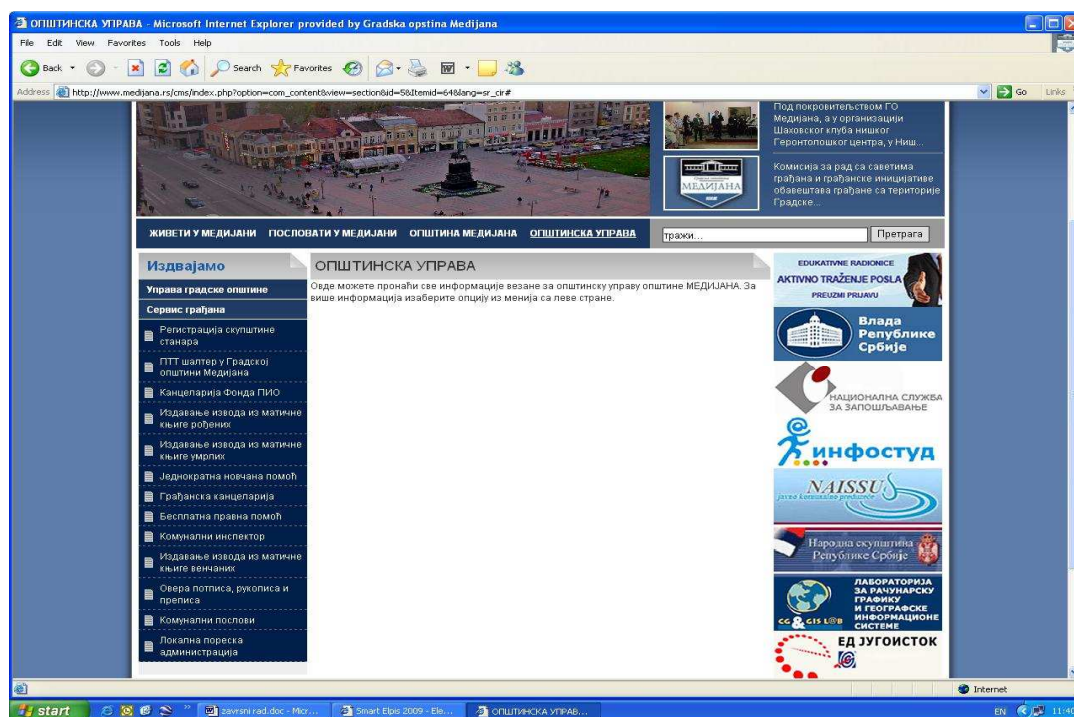
Члан удружења економиста Европе „EUROPEAN ECONOMIC ASSOCIATION (EEA), Neerstraat 107, 3980 Tessenderlo, Belgium“;

ГО МЕДИЈАНА У НИШУ - У реализацији активности на остварењу стратешког циља општине да приближи локалну самоуправу грађанима, чији је она сервис, и за модел постојања и функционисања у изреци: ОПШТИНА - СЕРВИС ГРАЂАНА, већ у првој години свог постојања, у 2004. години, ГО Медијана предузела је одређене кораке да грађанима омогући да у згради општине могу на најефикаснији начин обавити послове из надлежности саме општине, али и других државних органа.

Документа која грађани прибављају (изводи из матичних књига, личне исправе, различите потврде) издају различити органи (републички и локални), тако да грађанин (коме иначе није од суштинског значаја ко издаје, односно чија је надлежност издавање неких потврда или вођење одговарајућих књига или исправа) треба да за те потребе обилази различите службе и локације. Све те службе концентрисане су у ужем центру града. Из разлога економичности и функционалности, рационално је и логично омогућити прибављање докумената на једном месту (без задирања у питања надлежности) и покрити територијално читав један део града у којем, с обзиром на велику густину насељености живи преко 87.405 грађана.

Достигнућа овог сервиса грађана:

- модернизована је општинска управа у функцији грађанског сервиса, подигнут је степен ефикасности рада управе, поједностављен је поступак прибављања исправа и докумената уз уштеде у времену за кориснике услуга, обједињено пружање услуга које су у надлежности различитих градских и републичких органа грађанима,
- растерећење шалтера служби у централној градској зони,
- стварање услова за још непосреднију комуникацију грађана са локалном самоуправом кроз институт Грађанске канцеларије која је саставни део општинске администрације и на тај начин независна од политичких промена,
- стварање амбијента у којем ће грађани имати осећај припадности и осећај да се неко стара о њима, омогућавајући им непосредну комуникацију.



Сл.1. Сајт ГО Медијана у Нишу

Електронска писарница је облик електронског пословања. Основна јој је намена једноставан обухват документације која се прима у писарницу и архива, као и аутоматска расподела и интерна достава у оквиру сваке организације, што подразумева примање и преглед аката, уписивање аката, пренос аката у електронску форму, достава аката у рад, административно-техничка обрада аката, отпрема аката, развођење аката, архивирање и чување аката, једноставна и брза претрага и проналажење тражених докумената.

Предности електронске писарнице су:

- централна база документације и информација,
- сигурност у чувању документације,
- уштеда у времену обраде и проналажења докумената,
- брз приступ документима без обзира на место физичког одлагања,
- овлашћени приступ,
- вишекориснички рад,
- пун надзор над документима,
- заштита од уништења и злоупотребе докумената,
- смањење трошкова.

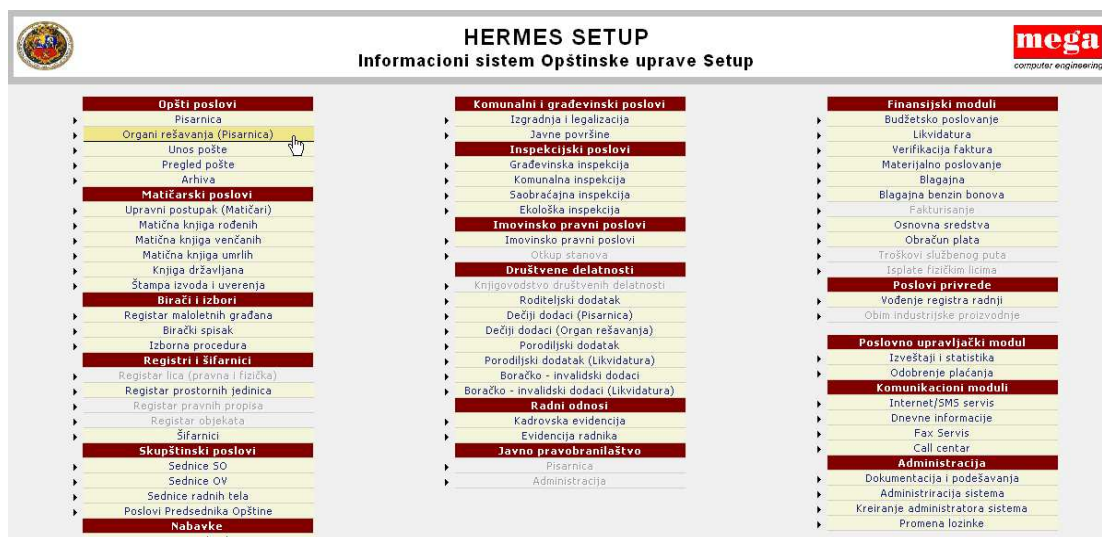
Неопходно је остварити механизме комплетне заштите на мрежном нивоу. За управљање мрежном инфраструктуром препоручује се систем сигурности.



Сл.2 Некад и сад

3. ПРИСТУП СИСТЕМУ

Након покретања система, појављује се прва страна, на којој се налазе сви модули система распоређени према припадајућим одељењима.



Сл.1. Екранска форма “Главни мени”

4. ПРЕГЛЕД ПРЕДМЕТА

Преглед предмета је опција која омогућава комплетан увид у предмет са свим променама које су на том предмету вршене. Кликом на опцију „Предмет“ добија се преглед тренутно активног предмета. Екранска форма изгледа као на слици:

Jasna Radović - JASNA

OU SETUP

Писарница - органи решавања

Функције

- » Одабир предмета
- » Акти предмета
- » Попис аката
- » Најновије решавања
- » Поврат писарнице
- » Достава органу ван ОУ
- » Референт - Предмет

Stampa

- » Stampa omota

Pregledi

- » Predmet

Zahtevi za Pisarnicu

- » Za predmet iz arhive

Šifarnici

- » Akti predmeta
- » Izlaz «

Pregled predmeta

Pregled podataka o predmetu

Broj predmeta	Datum otvaranja	Strani broj
351-10/2007 GRAĐEVINSKI PREDMETI - PRIJAVA PROMENE NAMENE OBJEKTA ODNOSNO DELOVA OBJEKTA BEZ IZVOĐENJA RADOVA	21/03/2007	

Vrsta predmeta
CRVENI

Opis predmeta
PRIJAVA PROMENE NAMENE OBJEKTA ODNOSNO DELOVA OBJEKTA BEZ IZVOĐENJA RADOVA

Podnosilac predmeta
pravno lice

Prezime i ime (naziv pravnog lica)
AGROKOMBINAT

Matični broj

Referent
RADOVIĆ JASNA

Adresa predmeta

Rok rešavanja: 30 dana

Adresa predmeta
Predmet otvorio referent: JASNA RADOVIĆ

Izmene na predmetu

Veza sa predmetima

Status	Prioritet	Datum otvaranja	Datum združivanja	Broj predmeta	Podnosilac predmeta
Nema podataka					

Kretanje predmeta

Locacija	Datum	Napomena	Rok	Referent
PISARNICA	21/03/2007	PREDMET PRIMLJEN U PISARNICU		JASNA RADOVIĆ
02 - TEST ORGANA 2	21/03/2007	PREDMET KOD ORGANA		JASNA RADOVIĆ

Dopune predmeta

Broj dopune	Vrsta dopune	Napomena	Datum
Nema podataka			

Načini rešavanja predmeta

Način rešavanja	Datum	Napomena	Referent
Nema podataka			

Akti predmeta

Status	Akti predmeta	Datum	Napomena	Pregled
Nema podataka				

Žalbe predmeta

Redni broj	Datum prijema	Podaci
Nema podataka		

Izvršenja

Redni broj	Datum prijema	Način izvršenja	Datum arhiviranja
Nema podataka			

Referent predmet

Podaci: 1-1 Strana 1 Od 1 Ukupno: 1

Rukovodilac	Prosledeno referentu	Prosledio referent	Datum
	JASNA RADOVIĆ	JASNA RADOVIĆ	21/03/2007

Naziv skeniranog dokumenta
NEMA SKENIRANIH DOKUMENATA

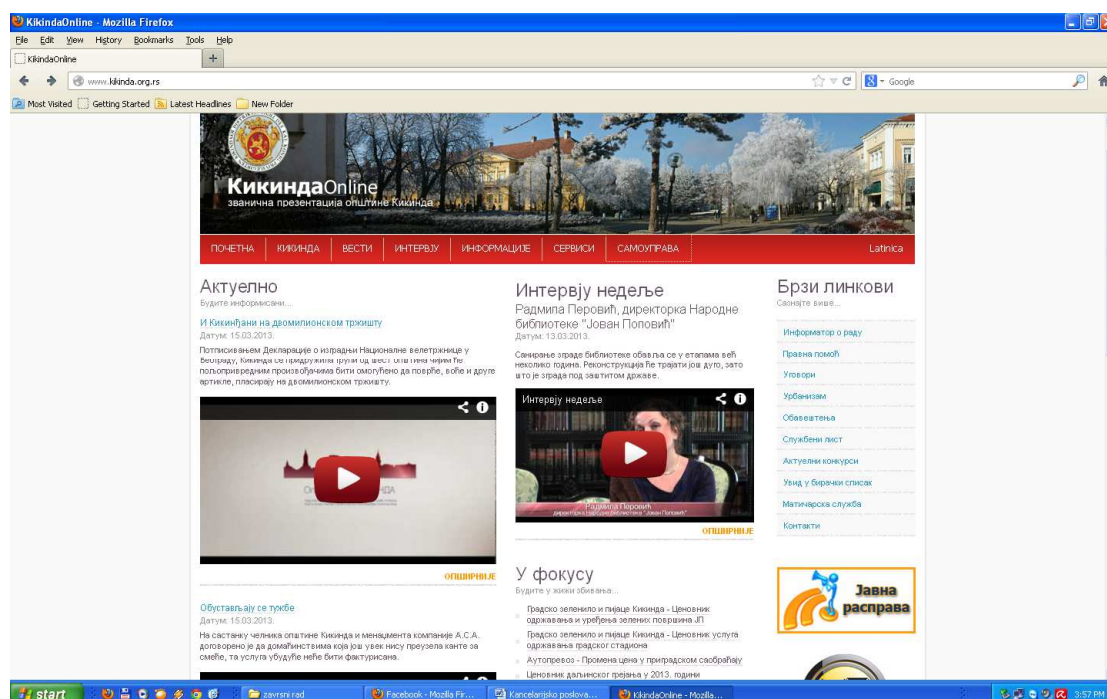
Vreme kreiranja

Natrag

Сл. 2. Екранска форма опције “Предмет”

5. ОПШТИНА КИКИНДА

Кикинда је једна од првих општина у нашој земљи која је увела систем информатичког вођења послова из своје надлежности и омогућила доступност информација грађанима о свом раду у електронској форми. Уз Општине Ниш и Чукарица, Кикинда је учесник у првом пројекту „Јавне набавке и унапређење рада општинске администрације“ 1990. године. Међутим већи број рачунара касније није могао да задовољи потребе без адекватне мреже. Зато је у другој половини 2001. г. расписан тендер за најбољег понуђача софтвера и информационог система, после чега је извршена и инсталација мрежне инфраструктуре и телекомуникационих канала. На улазу у зграду Скупштине општине постављен је инфо-киоск помоћу кога се може приступити електронском плану организације рада у општини, те телефонски контактирати са сваком службом, заказати издавање докумената и слично. Софтвер такође подржава и опцију „праћење предмета“. Наиме, сваки грађанин може уз идентификацију да надгледа докле је стигао његов случај и у којој канцеларији се налази документација.



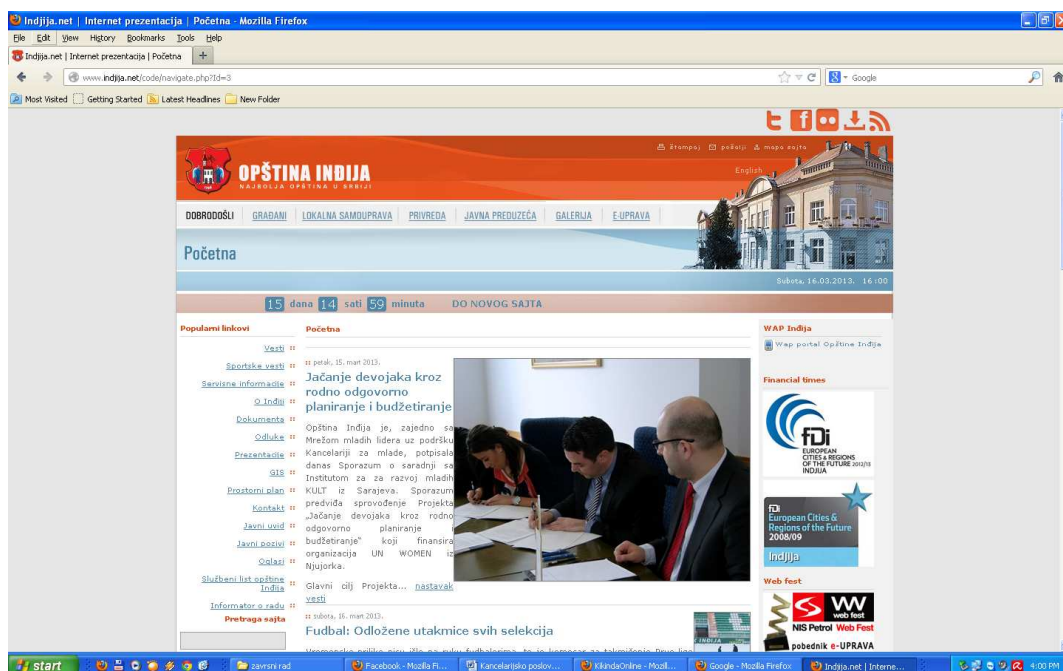
Сл.1. Сајт Општине Кикинда

6. ОПШТИНА ИНЂИЈА

Инђија је у технолошком смислу најнапреднија општина у Србији. Још 2002. године је развила софтвер који је значајно унапредио квалитет рада администрације, који се данас користи у преко 60 општина у Србији, а који је и у Европи препознат као један од софтвера који се препоручује општинама. Ова општина нуди свеобухватне услуге које се могу добити и на њеном веб-сајту, почев од издавања основних докумената, извод из матичних књига, па све до издавања дозвола и лиценци. Исто тако, ова општина има Центар за помоћ грађанима који веома добро функционише, а и успешно је копиран у десетинама других општина широм земље.

Инђија је прва Општина у Србији која је увела е-Управа систем и тиме постала још доступнија за своје грађане. На овај начин грађани могу да дођу до извода из матичне

књиге рођених, као и до других докумената. Овај систем је осмишљен тако да могу и друге општине и државне институције из истог града (судови, заводи), да се повежу.

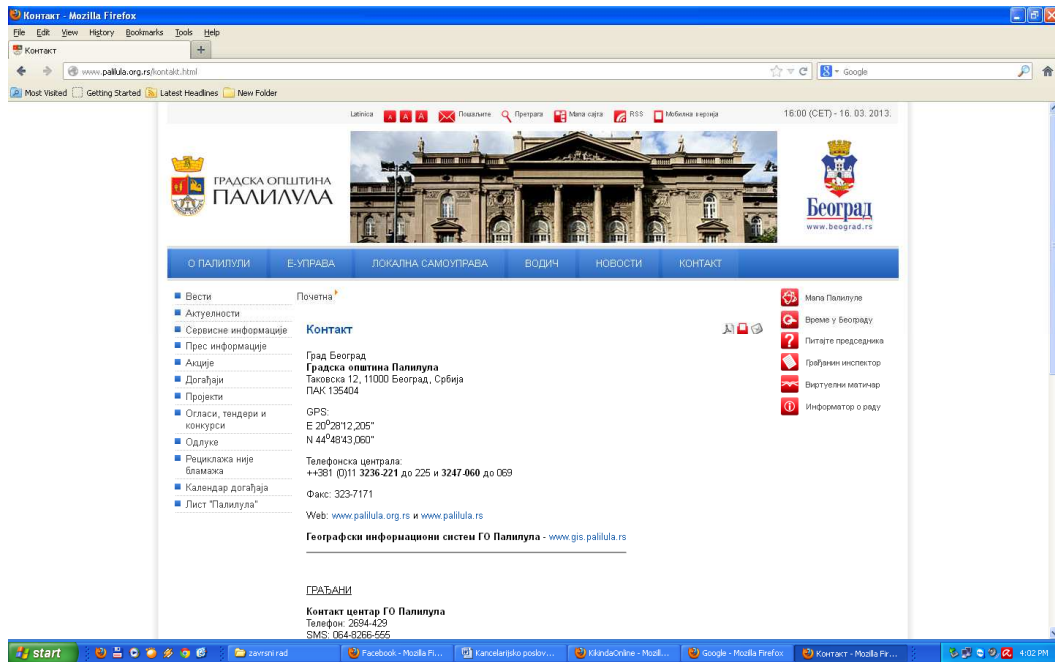


Сл.1. Сајт Општине Инђија

7. ГО ПАЛИЛУЛА У БЕОГРАДУ

ГО Палилула је такође успоставила ефикасну општинску управу. Захтеви грађана се решавају неупоредиво брже. Отворен је Услужни центар у приземљу зграде. У услужном центру се налази и писарница где се предају разни захтеви и стиже сва пошта која долази у Општину Палилула. На два велика монитора док грађани чекају могу да прочитају корисне сервисне информације и надлежности свих одељења и служби у Општини. Услужни центар је доступан и за особе са посебним потребама и постављен је лифт за особе са помагалима.

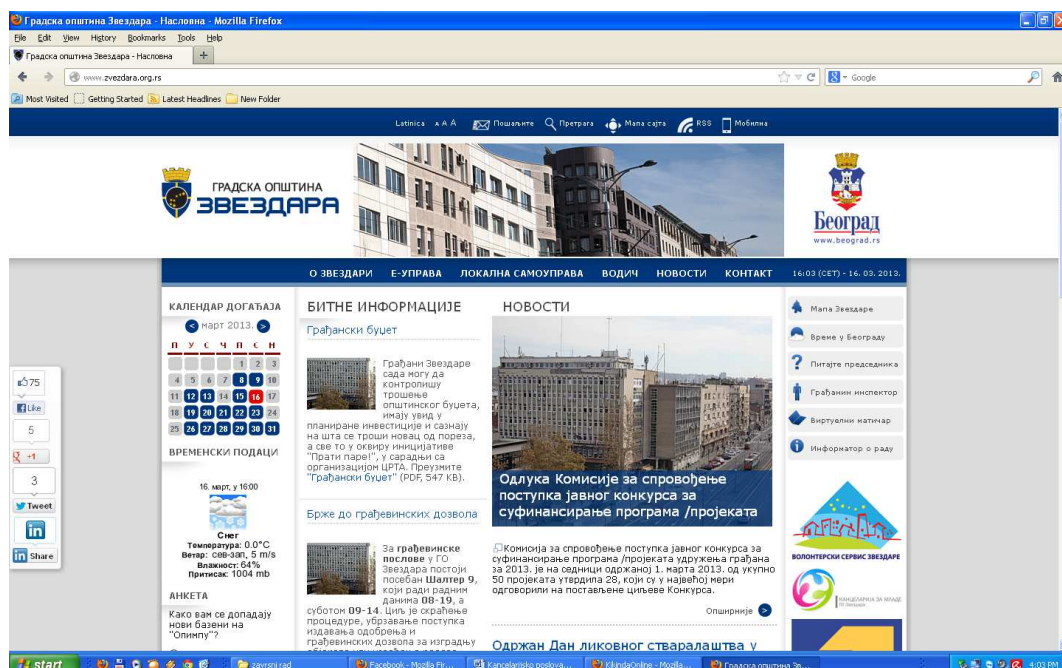
Затим је уведен позивни центар преко кога грађани могу да се распитају о начину решавања захтева, да закажу разговор са надлежнима или да наруче документа, а могућа је и достава извода на кућну адресу. Такође је креирана и нова интернет-презентација општине.



Сл.1. Сајт ГО Палилула у Београду

8. ГО ЗВЕЗДАРА У БЕОГРАДУ

Укидањем рејона, подручје данашње Општине Звездара је подељено на стари Ђерам и Звездару и ове две општине су 1960. године спојене у садашњу општину. ГО Звездара је део територије града Београда у којој се врше послови из надлежности Града, одређени Статутом града Београда. У ГО Звездара захтеви грађана се решавају брже, уз помоћ нових технологија. Цела зграда општине је реновирана, климатизована и прилагођена грађанима. Уведен је кодекс пословног понашања. Отворен је и Услужни центар у приземљу зграде, а и могућа је достава извода на кућну адресу уз наручивање телефоном или путем Интернета.



Сл.1. Сајт Градске општине Звездара Града Београда

9. ЗАКЉУЧАК

Када говоримо о будућности електронског пословања у Србији, морамо прво анализирати стање у коме се оно налази тренутно. Електронско пословање у Србији није развијено онолико колико би могло да буде. Садашње стање у Србији је такво да велики број општина ради помоћу дигиталних података. Огромне количине документационог материјала о становништву, привредним субјектима и др. обрађују се електронским путем.

Посебно је карактеристична слаба понуда он-лајн услуга, а у неким случајевима могуће је само једнострано „скинути“ неке формуларе са веб-сајта општине. На неким веб-сајтовима, грађанима је омогућено да постављају питања општинским руководиоцима и службеницима у општинама, али не постоји утврђена интерна процедура и нема општих прописа о томе која врста података треба да буде доступна јавности.

Иако недовољно развијено у Србији, електронско пословање почиње да се развија много бржим темпом него што је то до сада био случај.

У склопу припрема за пројекат е-владе до сада је направљен регистар здравствених осигураника који омогућава да свих 7 милиона становника Србије буду обухваћени здравственим осигурањем. Започет је и пројекат „е-Србија“ који ће организовати „беспапирну владу“ и тиме убрзати њен рад и смањити трошкове, као и пројекат „Електронска локална самоуправа“ који је усмерен на израду електронских матичних докумената.

ЛИТЕРАТУРА

- Балабан Н.: Информациони системи у менаџменту, Нови Сад, 2001.
Брачика Н., Живадиновић Ј.; Пословни и финансијски информациони системи, Чачак 2006.
Станкић Р. : Електронско пословање, Београд 2008.
<http://www.emportal.co.rs/zines/ekonomist> 01.12.2014 g.
<http://simlab.fon.bg.ac.rs> 01.12.2014 g.
<http://www.megatrend-on-line.com> 01.12.2014 g.
<http://www.znanje.org> 01.12.2014 g.
<http://comtradegroup.com/> Rešenja za javni sektor, 01.12.2014. g.
<http://palilula.org.rs/>, 01.12.1014. g.
<http://zvezdara.com/01.12.2014> g.
<http://www.indjija.net/code/navigate.php?Id=4&idvest=6772>, 01.12.2014. g.
<http://www.kikinda.rs/>, 01.12.2014. g.
http://www.medijana.rs/index.php?lang=sr_cir, 01.12.2014. g.
<http://www.srbija.gov.rs/>, 01.12.2014. g.
http://www.consulting.vibeko.rs/elektronsko_poslovanje_i_marketing/ 01.12.2014.g.

ULOGA STRATEŠKOG MENADŽMENTA U RAZVOJU JAVNOG SEKTORA NA KONKRETNOM PRIMJERU LOKALNE SAMOUPRAVE

THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF PUBLIC SECTOR ON A CONCRETE EXAMPLE OF LOCAL GOVERNMENT

Željko Sudarić²⁸³

Petrina Jurić²⁸⁴

Sadržaj: Menadžment ima vrlo važnu ulogu u lokalnoj samoupravi, a to je postavljanje ciljeva i razvijanje strategije za ostvarivanje istih, te služi za efikasno iskorištavanje resursa i usmjeravanje ljudskih potencijala kako bi se ostvarili prethodno zadani ciljevi. Uloga strateškog menadžmenta u lokalnoj samoupravi je postavljanje strateških ciljeva, formulacija strategije, te implementacija i realizacija strateškog plana. Kako bi se ostvario rast i razvoj gospodarstva, ali i javnog sektora neophodan je strateški menadžment. U ovom radu ćemo prikazati ulogu strateškog menadžmenta u razvoju lokalne samouprave na primjeru općine Stari Mikanovci.

Ključne reči: menadžment, strateški menadžment, javni sektor, gospodarski razvoj

Abstract: Management has a very important role in local government, and it is setting goals and developing strategies to meet them, and used for resource efficiency and directing human resources in order to achieve pre-set goals. The role of strategic management in local government is setting strategic goals, strategy formulation and implementation and realization of the strategic plan. In order to realize growth and development of the economy and the public sector is a necessary strategic management. In this paper we show the role of strategic management in the development of local government on the example of Stari Mikanovci.

Key words: public enterprises, quantitative economic indicators, financial crisis

1. UVOD

Europska povelja o lokalnoj samoupravi (Povelja) sadrži osnovna načela lokalne samouprave. U skladu s Poveljom lokalnim jedinicama treba omogućiti upravljanje lokalnim poslovima. Povelja o lokalnoj samoupravi je kao međunarodni ugovor sklopljena i potvrđena u skladu s Ustavom i čini dio unutarnjeg pravnog poretka Republike Hrvatske, a po pravnoj snazi je iznad zakona. Zakonom o potvrđivanju Povelje o lokalnoj samoupravi Republika Hrvatska prihvatila je 1997. godine dio odredbi Povelje o lokalnoj samoupravi. Za Republiku Hrvatsku Europska povelja o lokalnoj samoupravi na snazi je od 01. veljače 1998. godine, a zakonom o izmjeni i dopuni Zakona o potvrđivanju Europske povelje o lokalnoj samoupravi Republika Hrvatska prihvatila je i obvezala se na poštivanje preostalih odredbi Povelje, a iste su stupile na snagu 01. listopada 2008. godine. Time je Republika

²⁸³ Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Županijska 50, Vukovar Hrvatska

²⁸⁴ Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Županijska 50, Vukovar Hrvatska

Hrvatska u potpunosti ratificirala Europsku povelju o lokalnoj samoupravi. Ustavom Republike Hrvatske propisano je da je u Republici Hrvatskoj državna vlast ustrojena na načelu diobe vlasti na zakonodavnu, izvršnu i sudbenu, a ograničena je Ustavom zajamčenim pravom građanima na lokalnu i područnu (regionalnu) samoupravu. Uspostava sadašnjeg sustava lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj započela je 1992. godine postavljanjem temeljnog zakonodavnog okvira te je sustav uspostavljen 1993. godine, stupanjem na snagu zakona kojima se uređuje teritorijalni ustroj, samoupravni djelokrug, izborni sustav, način financiranja lokalne samouprave, a oživotvoren provedbom prvih lokalnih izbora. Jedinice lokalne samouprave su općine i gradovi, a jedinice područne (regionalne) samouprave su županije. Općina je jedinica lokalne samouprave koja se osniva, u pravilu, za područje više naseljenih mjesta koja predstavljaju prirodnu, gospodarsku i društvenu cjelinu, te koja su povezana zajedničkim interesima stanovništva. Općine, a i gradovi, u svom samoupravnom djelokrugu obavljaju poslove lokalnog značaja kojima se neposredno ostvaruju potrebe stanovništva općine, tj. građana, a koji nisu Ustavom ili zakonom dodijeljeni državnim tijelima i to osobito poslove koji se odnose na: uređenje naselja i stanovanje, prostorno i urbanističko planiranje, komunalno gospodarstvo, brigu o djeci, socijalnu skrb, primarnu zdravstvenu zaštitu, odgoj i osnovno obrazovanje, kulturu, tjelesnu kulturu i šport, te ostale poslove sukladno posebnim zakonima.

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.

Današnji nositelji procesa lokalnog samoupravljanja u općinama nalaze se pred velikim izazovom optimalnog zadovoljavanja sve zahtjevnijih potreba stanovništva, zajednice pri kojoj djeluju, dok u isto vrijeme moraju voditi računa o vlastitom rastu i razvitku. Privatni sektor već dugi period koristi strateški menadžment kao učinkoviti instrument pomoću kojeg nastoji odgovoriti fundamentalnoj ekonomskoj problematici zadovoljenja neograničenih potreba ograničenim resursima. Kako se lokalna samouprava susreće s principijelno istom zadaćom primjena principa strateškog menadžmenta prilagođenih njezinom javnom karakteru produktivan je odgovor zahtjevima novog gospodarsko-političkog doba [1]. Pod pojmom menadžmenta se podrazumijeva rukovođenje ili upravljanje u bilo kojoj vrsti organizacije, ali i jedinici lokalne samouprave. Menadžment je univerzalna ljudska aktivnost razvija se paralelno sa razvojem ljudskog društva, a upravljačke aktivnosti ugrađene u svakodnevne aktivnosti pojedinaca govore o univerzalnosti pojma menadžment [2]. Strateški menadžment predstavlja proces pri kojemu menadžeri određuju dugoročne ciljeve organizacije, postuliraju specifične ciljeve, razvijaju strategije kako postići postavljene ciljeve u svjetlu relevantnih vanjskih i unutarnjih okolnosti, te provode odabrani plan akcije, a upravo ovakav način, upravljanja lokalnom samoupravom znači prihvaćati način ponašanja koji se temelji na menadžerskom stilu, uvjerenju, vrijednostima, etici i prihvaćenim oblicima ponašanja unutar

organizacije koje strateško razmišljanje čini konkurentnim s kulturom organizacije. Upravo strateškim pristupom upravljanja lokalnom samoupravom u općini Stari Mikanovci planiraju se zadovoljiti svi razvojni ciljevi općine.

***Petrina Jurić** završna studentica je Upravnog studija na Veleučilištu Lavoslav Ružička u Vukovaru. Srednjoškolsko obrazovanje završila u Ekonomskoj i trgovačkoj školi Ivana Domca u Vinkovcima.*

2. STRATEGIJA RAZVOJA OPĆINE STARI MIKANOVCI

Strategija razvoja je prvi sveobuhvatni razvojni plan koji je osmišljen od strane Općine i svih njezinih aktera u suradnji, uglavnom putem predstavnika u općinskom partnerskom odboru. Strategija razvoja Općine produkt je i stanovništva, a plan sadrži direktne reference na nacionalne razvojne prioritete i problematiku, ali je primarno orijentiran na dobrobit stanovnika i poduzetnika Općine Stari Mikanovci. Strategija razvoja je zamišljena kao instrument koji će omogućiti Općini da strateškim i usklađenim razvojnim planom nastupa prema različitim donatorima i investitorima, uključujući Vladu RH, Županiju, Europsku Komisiju te niz drugih bilateralnih ili multilateralnih donatora. Kratkoročno, cilj je Strategije razvoja da omogući Općini efikasno i ekonomično pristupanje programima ministarstava Republike Hrvatske, fondovima Europske unije (Program ruralnog razvoja), te strukturnim i kohezijskim fondovima EU. Strategija razvoja uključuje identifikaciju glavnih razvojnih prioriteta i bit će proveden uglavnom putem projekata javnog sektora koji će omogućiti, potaknuti i zaštititi rast i razvoj privatnog i civilnog sektora. Razvoj privatnog sektora stvorit će bogatstvo i nove vrijednosti, a razvoj civilnog sektora izgradit će snažno i slobodno demokratsko društvo. Strategija razvoja će stvoriti poticajno i povoljno okruženje prvenstveno kroz projekte fizičke, ekonomske i socijalne infrastrukture koja je potrebna da bi se uklonile identificirane razvojne blokade u Općini te da bi se omogućilo i potaknulo privatni sektor i civilno društvo na realizaciju komercijalnih i socijalnih razvojnih mogućnosti i potencijala Općine. Strategija razvoja će tijekom prvih godina njegove provedbe biti vođena od strane javnog sektora, a fokusirat će se na davanje potpore privatnom sektoru u razvoju komercijalnih aktivnosti koje povećavaju ukupno ekonomsko bogatstvo. Drugi fokus Strategije razvoja biti će davanje potpore civilnom društvu u razvoju participativne i slobodne demokracije i stvaranju sustava socijalne podrške koji povećavaju ukupno društveno bogatstvo i dobrobit. Dogovorena vizija razvoja do 2021. godine biti će koncentrirana na smanjenje nezaposlenosti i povećanje životnog standarda kroz poticanje ekonomskih aktivnosti baziranih na održivom korištenju prirodnih resursa, tradiciji i među-sektorskom partnerstvu [3].

U viziji općine se navodi da će 2021. godine biti centar razvoja ruralnog turizma, te malog i srednjeg poduzetništva sa velikim udjelom novo-dodane vrijednosti. Tvrtke će zapošljavati velik broj obrazovanih u poboljšanim općinskim i županijskim obrazovnim institucijama. Općina će biti poznata po turističkim vrijednostima i ponudi, čistom okolišu, komercijalnoj poljoprivredi i organskim poljoprivrednim proizvodima koji će biti dostupni u svim članicama Europske Unije. Životni standard stanovništva poboljšati će se i približiti europskom prosjeku. Općina će također biti poznata po svojim nastojanjima da zaštiti okoliš i koristi prirodne resurse putem održivog razvoja, a uspjeh će biti rezultat zajedničkih napora javnog, poslovnog i civilnog sektora. Formulirani su ključni razvojni ciljevi:

- jačanje gospodarstva temeljenog na razvoju ruralnog turizma na način koji vodi značajnom i trajnom smanjenju nezaposlenosti,
- izgradnja infrastrukture koja je nužna za razvoj poduzetništva i mudro gospodarenje okolišem,

- razvoj poljoprivrede s ciljem na visokodohodovnim kulturama, te razvoj i izgradnja skladišnih kapaciteta,
- intenzivan razvoj i modernizacija obrazovnih sustava i
- razvoj socijalne infrastrukture sa ciljem poboljšanja položaja osjetljivih grupa društva [3].

Vizija razvojne Strategije općine Stari Mikanovci predstavlja željenu sliku društveno-gospodarskog stanja nakon ostvarenja prioriteta i provedbe zadanih mjera. Uzajamna ravnoteža svih spomenutih čimbenika koji mogu pozitivno doprinijeti održivom rastu od presudne je važnosti za stanovnike kao i za unaprjeđenje postojećeg životnog standarda. Zbog ograničenosti rada navesti ćemo najvažnije prioritete i mjere iz strategije, a koje su najbitnije za razvoj općine i ukupni rast i razvoj kompletnog gospodarstva. Poljoprivreda je jedna od osnovnih gospodarskih djelatnosti na području općine Stari Mikanovci i najvažnija grana kojom je stanovništvo preživljavalo od najstarijih vremena. Mogućnosti za njezin razvoj su velike, s obzirom na prirodne činitelje kao što su pogodnosti tla, klima i geografski položaj.

Prioritet 3. Razvoj poljoprivrede

- Mjera 1. Razvoj ekoproizvodnje
 - Mjera 2. Razvoj ljekovitog i aromatskog bilja
 - Mjera 3. Razvoja voćarstva
 - Mjera 4. Uređenje poljoprivrednih putova
 - Mjera 5. Razvoj sustava za navodnjavanje
 - Mjera 6. Razvoj povrtlarstva
 - Mjera 7. Izgradnja objekata za finaliziranje poljoprivrednih proizvoda
 - Podmjera 7.1. Izgradnja mini klaonice
 - Podmjera 7.2. Izgradnja mini sirana
 - Podmjera 7.3. Izgradnja pakiraonica za voće i povrće
 - Mjera 8. Izgradnja objekata za skladištenje i čuvanje poljoprivrednih proizvoda
 - Podmjera 8.1. Izgradnja Silosa i sušara
 - Podmjera 8.2. Izgradnja hladnjača
 - Mjera 9. Izgradnja tržnice
 - Mjera 10. Promocija i plasman poljoprivrednih proizvoda
 - Mjera 11. Zaštita izvornosti i brendiranje poljoprivrednih proizvoda
 - Mjera 12. Poticanje osnivanja Udruga i strojnih prstena na području Općine.
-

Tablica 1: Mjere za razvoj poljoprivrede

Jedna od mjera je i razviti ponudu ruralnog turizma temeljenog na tradicionalnim proizvodima, kulturnoj i prirodnoj baštini.

Prioritet 2. Razvoj turizma

- Mjera 1. Razvoj zdravstvenog turizma
 - Mjera 2. Razvoj povijesnog turizma
 - Mjera 3. Razvoj seoskog turizma
 - Mjera 4. Razvoj kulturnog turizma
 - Podmjera 4.1. Izgradnja biciklističkih staza i pješačkih staza koje će povezivati kulturne i povijesne i prirodne sadržaje
 - Podmjera 4.2. Izgradnja smještajnih kapaciteta za turiste
 - Mjera 5. Razvoj sportskog i adrenalinskog turizma
 - Podmjera 5.1. Izgradnja i razvoj sportsko rekreacijskih zona
 - Podmjera 5.2. Razvoj biciklističkih staza
 - Podmjera 5.3. Razvoj pješačkih i Nord-walking staza
-

Podmjera 5.4. Izgradnja adrenalinskih parkova
 Mjera 6. Razvoj kulturnog turizma
 Mjera 7. Edukacija stanovništva u turističke svrhe i promoviranje turizma

Tablica 2: Mjere za razvoj ruralnog turizma

Općina ima za cilj osigurati kontinuiranu i organiziranu potporu poduzetnicima.

Prioritet 4. Razvoj poduzetništva i malog obrtništva

Mjera 1. Izgradnja poduzetničke zone i unapređenje postojeće
 Mjera 2. Izgradnja poduzetničkog inkubatora
 Podmjera 2.1. Pomoć start — up poduzetnicima
 Mjera 3. Modernizacija i unapređenje prerade i proizvodnje
 Podmjera 3.1. Izgradnja, uređenje i unaprjeđenje objekata za industriju
 Podmjera 3.2. Modernizacija opreme i postrojenja
 Mjera 4. Razvoj i izgradnja sunčanih elektrana isključivo na postojećim građevinskim objektima
 Mjera 5. Edukacija stanovništva u sektoru gospodarstva i poduzetništva i promoviranje poduzetništva i obrtništva

Tablica 3: Mjere za razvoj poduzetništva i malog obrtništva

Dogovorni kriteriji za odabir projekata vode identifikaciju projekata. To je dinamičan proces, i uključuje davanje prvenstva (prioriteta) onim projektima koji su u skladu s Strategijom razvoja i koji su spremni za provedbu odnosno kompletirani s potpunom i pozitivnom procjenom izvedivosti. Slijedeći nakon tih prioritetnih projekata biti će oni projekti koji trebaju biti detaljizirani do različitih stupnjeva. Priprema projekata mora se obavljati za mnogo projekata prema njihovom stupnju pripremljenosti za provedbu. U bilo koje vrijeme, projekti koji su spremni za provedbu biti će u početnom stadiju provedbe dok će se istodobno raditi studije izvedivosti i pred-izvedivosti za druge projekte, u nadi da će se "proizvesti" projekti spremni za provedbu odmah nakon kraja provedbe prvog kruga projekata. Cilj je da uvijek ima u provedbi što više relevantnih projekata u Općini — koliko god sustav to može podnijeti. Posebice relevantni projekti su oni koji mogu kombinirati više od jednog prioriteta. To bi moglo uključivati one projekte koji razvijaju i čine dostupnom nove ili odgovarajuće tehnologije za lokalne tvrtke kroz predloženi lokalni Centar za nove tehnologije. Time bi se rješavale poslovne potrebe za uslugama, potreba za razvijanjem veće lokalne stručnosti na visokim položajima te potreba za boljim povezivanjem obrazovanja s potrebama lokalnih poduzeća. Partnerski dogovori na nacionalnoj i lokalnoj razini predstavljaju kamen temeljac gospodarskih programa koje sufinancira EU. Posljednjih 20 godina partnerstva na lokalnim područjima postala su popularna u Europi kao odgovor na socio-ekonomske promjene. Ovakva partnerstva vidljiva su u slučaju rada lokalnih i regionalnih vlasti s poslovnim i civilnim organizacijama u planiranju i izvršavanju razvojnih inicijativa. Partnerstvo se smatra načinom postizanja maksimalne mobilizacije resursa i utjecaja te je dokazano učinkovito kao odgovor na krizne situacije u gospodarstvu. Ovakve situacije odnose se na zatvaranje velikih tradicionalnih industrija, povećanje siromaštva i socijalnu isključenost. U nedostatku partnerskih dogovora smanjene su šanse za uspješan lokalni gospodarski razvoj. Interesne skupine mogle bi pokušati odgovoriti na glavne strukturalne probleme bez potrebnih informacija ili svijesti o dostupnoj potpori. Nedostatak partnerstava također nosi rizik od udvostručavanja i ponavljanja već poduzetih akcija, kao i opasnost da aktivnosti i projekti ne dospiju do onih korisnika kojima je podrška najpotrebnija. Općina Stari Mikanovci u procesu izrade Strategije razvoja koristi radne grupe. Početkom izrade Strategije razvoja formirano je zasebno tijelo, radna grupa, koja djeluje kao

savjetodavno tijelo Općine unutar procesa Strategije razvoja. Članovi ovog Odbora izabrani su od samih interesnih skupina kao njihovi predstavnici. Tijekom izrade Strategije razvoja, radna grupa konzultirana je u svim važnijim pitanjima razvoja i pripreme strategije. Na taj način jača se participacijska demokracija u Općini. U Osnovnoj analizi navedeno je da je civilno društvo u Općini nedostavno razvijeno. Razvoj civilnog društva Općina smatra vrlo važnim i jedan od prioriteta direktno se odnosi na njegovo jačanje s ciljem povećanja njegova utjecaja na razvoj u Općini. Provedbom Strategije razvoja nastaviti će se ustanovljeni partnerski odnosi. Jačanje općinskih kapaciteta i sposobnosti pratiti će i povećanje mogućnosti lokalnog stanovništva da upravljaju svojim gospodarskim razvojem. Unutar same vizije Općine napominje se da će većina uspjeha Općine biti rezultat zajedničkih napora javnog, poslovnog i civilnog sektora što potvrđuje da je Općina spremna otvoreno surađivati sa svim sektorima na gospodarskom razvoju. Jedinica za provedbu projekata Strategije razvoja osigurat će da se načelo partnerstva poštuje tijekom provedbe Strategije razvoja. Razvojne učinke Strategije razvoja u ovoj fazi teško je kvantificirati. Općenito, ciljevima se navode poželjni učinci, a prioritetima poželjni rezultati koji vode do tih implikacija. Bolja kvantifikacija ovoga nastat će iz sustava za ispitivanje i provedbu Strategije razvoja koji će sve više omogućivati utvrđivanje i mjerenje promjena koje prate Strategiju razvoja. Jedinica za provedbu projekata ili Razvojna agencija, osnovat će se unutar općinske strukture i biti centralno mjesto provedbe Strategije razvoja [3].

3. REZIME

U radu smo pokušali ukazati na potrebu i relevantnost starteškog menadžmenta u upravljanju lokalnom samoupravom, te o ulozi i značaju istog. Upravljanje u organu lokalne uprave ključni je element za razvoj lokalne zajednice. Ukazali smo da se nositelji procesa lokalnog samoupravljanja nalaze pred velikim izazovom optimalnog zadovoljavanja sve zahtjevnijih potreba stanovništva, zajednice pri kojoj djeluju, dok u isto vrijeme moraju voditi računa o vlastitom rastu i razvitku. Tradicionalne modele javne administracije se često kritizira da su preusko i kratkoročno orijentirani, zahtijevaju prejednostavnu percepciju strategije, a planiranja za budućnost uopće nema ili je vrlo ograničeno. Tradicionalni modeli upravljanja ne osvrću se previše na dugoročne perspektive, te brinući se previše o procesu često zaboravljaju da postoje viši ciljevi koje kao javne organizacije moraju ispuniti. Koristiti strateški menadžment znači stati na kraj uniformnosti administracije. Srž ideje o uvođenju strategije u upravljanje lokalnom samoupravom je postizanje rezultata. Imati strategiju znači odrediti ciljeve koje želimo postići, te načine kako do postavljenih ciljeva doći. Ključni dio ovog koncepta je odrediti cjelokupnu strategiju i ciljeve lokalne samouprave i to ne samo na razini vlade nego i same institucije i njezinih različitih dijelova. U radu smo zaključili da menadžment ima značajnu ulogu u razvitku i ostvarivanju dugoročnih ciljeva na primjeru općine Stari Mikanovci.

Institucionalna sposobnost za promicanje društveno - ekonomskog razvoja i upravljanje tim razvojem na razini lokalne uprave u Republici Hrvatskoj od sve je veće važnosti. Vlada Republike Hrvatske se obvezala da će promicati regionalni razvoj i lokalnu samoupravu.

LITERATURA

- [1] Bakota, B. „at al“ (2006) *Lokalna samouprava Hrvatska i Nizozemska iskustva*. Grafika, Osijek : Hrvatski institut za lokalnu samoupravu, Osijek
- [2] Pfeifer, S. (2012) *Interna skripta za kolegij Menadžment. Menadžment i menadžeri*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet Osijek
- [3] Jaić, T. (2016) *Strategija razvoja općine Stari Mikanovci 2016.-2021. godine*. Bjelovar, Jaić Consulting d.o.o., Bjelovar

FINANCIAL MANAGEMENT – DIFFERENCES BETWEEN CASH AND FINANCIAL RESOURCES

Nadya Marinova – Milanova²⁸⁵

Abstract: *The existence of modern notions of financial relations is defined by certain causes and conditions. The reason for their existence is revealed by objective necessity for the allocation of the aggregate social product and in particular its newly created value. The condition for the existence of Finance is determined by the need for exchange of products created in the production, i.e. of the emerging commodity relations and induced them need universal equivalent to the exchange, i.e. universal commodity (money). Consideration of Finance as part of the totality of objective monetary relations allows to reveal their content, i.e. type of monetary relations involving direct movement of values, while cash and financial resources can be converted into each other, the difference between them is essential. Financial resources are always movement of funds, but only obtained through alienation of values. Cash is not always incorporating financial resources.*

Key words: *Finance, financial relations, financial resources, monetary relations*

In economics, the term "Finance" began to actively use in the mid-18th century and in the next 200 years is associated exclusively with the commitment to the state and public sectors in the most general interpretation that Finance funds the state received in the form of money, materials and services.

By the mid 20th century, in the process of formation and internationalization of big business and the development of financial markets as a key tool for ensuring the activities of corporations its treatment of "Finances" substantial change taking into account the new realities. It is increasingly the focus shifted to the reasons related to the movement of financial resources in the field of private business.

Understanding the nature of finance include: **First**, to clarify the nature of money and monetary relations; **Second**, understanding that not all monetary relations and their groups operating in the exchange and distribution of aggregate and newly product (income) are financial; **Third**, clarify their objectivity; **Fourth**, understanding the subjectivity of their organizational forms by society as a whole.

The condition for the existence of Finance is determined by the need for exchange of products created in the production, i.e. of the emerging commodity relations and induced them need universal equivalent to the exchange, i.e. universal commodity (money). Because the essence of every good and service is a product of activities designed not for their own consumption but for exchange.

Money as universal equivalent, historically occur in two forms - real and conditional. The real money is real good against which every seller willingly traded their goods. But this product is supposed to be comfortable for both use and storage, and division, and transportation, etc. Such requirements do not correspond to each commodity. Historically, as universal

²⁸⁵ New Bulgarian University, Address: 21 Montevideo Sofia, Bulgaria

equivalent of commodities in different geographical areas have occurred - cattle hides, grain, salt, etc. But they are, regardless of their real value, had a number of practical shortcomings in terms of convenience of use, storage, division of parts, transportation, etc. In this regard gradually as real money appear precious metals like gold and silver. With the continuous development of commodity production and the huge increase in its volumes appears deficient in these real money in connection with the limited possibilities for their production. This gives rise to the idea of putting into commodity relations of conditional cash.

Conditional cash by their nature are not universal real good, but its representatives in the form of specific paper or other medium on which is designated a portion of the value of real goods. Therefore, the conditional cash in themselves do not have self-worth (not ultimately one that is indicated on them). In modern conditions it is paper money, appeared in ancient China.

With the advent of conditional cash, as representatives of the general real commodity appears allow full separation of the value of the goods from its material carrier having the use-specific properties, movement and self-distribution. So in a developed commodity-money relations all economic relations on the occasion of exchange and distribution of aggregate social product begin to manifest themselves in the form of monetary relations.

In connection with that money relations are used in the exchange and the distribution of aggregate social product and its newly created part (income), the totality of monetary relations can be divided into two groups: **first**, monetary relations arising in coins operations, i.e. movement of values through alienation (sale and purchase of products and workforce); second, monetary relations caused by the movement of values without alienation, i.e. movement of money when a certain part of them passes from one to another entity.

In exchange transaction partners through the movement of exchange values forms of value, i.e. abstract concrete goods against goods (money) and vice versa. When the exchange is equivalent basis, i.e. based on the law of value, then after the exchange and the seller, and the buyer does not occur any change in ownership values.

The movement of values has another nature. It can be done externally concealed or openly.

Nadya Marinova – Milanova

Graduated from the Technical University of Sofia in 1996 with a degree Engineer Master of Communication and security equipment and systems. She continued studies in Germany at the University Braunschweig, Lower Saxony - majoring in Industrial Management.



At the same time Nagya studied International Economic Relations at University of National and World Economy in Sofia.

In 2004 she defended thesis on the topic: Project Management in ecology and defended a PhD at the New Bulgarian University.

In 2010, she specializes in the Space Research Institute and developed thesis: Exploring opportunities to increase the efficiency of project management for protection from natural disasters and protect the environment by aerospace monitoring. In 2015 holds the academic title "professor". She is a lecturer at the New Bulgarian University and director of undergraduate and graduate programs in Economics, Business Administration, Earth Sciences, Ecology and Environmental Protection.

External hidden movement of values occurs when the exchange is done in violating the law of value, i.e. when the price of the goods deviate upward or downward from its real value (quantity and quality of labor input). This means that one partner can receive cash income that is not the result of his work, and the other - to lose some of the value of his work or income.

In turn open movement of value is manifested through the direct transfer of income from one entity to another in the form of taxes, fees, penalties, loans, insurance compensation, welfare, etc.

In this regard, as financial relations, not as cash, identify only those monetary relations under which takes place outdoors (directly) movement of values from one entity to another entity. Moreover, direct movement of values can take place not only between different subjects of activity, but in a subject production activities.

Consideration of Finance as part of the totality of objective monetary relations allows to reveal their content, i.e. type of monetary relations involving direct movement of values. Such as:

First, complex monetary relations of businesses with the State on the occasion of payments to the state budget and funding thereof to certain activities.

Second, monetary relations between the various operators regarding the implementation of sanctions and incentives in the performance of contractual obligations.

Third, monetary relations of businesses with their employees regarding the application of incentives and penalties related to the results of their functional obligations (here comes the good salary workforce, as it is the subject of sale, ie change form of ownership which is not a financial instrument as equivalents are exchanged, although in many cases it deviates from the value of the labor force).

Fourth, monetary relations of the state with the population regarding the charging him with taxes, in obtaining loans, attracting deposits in banks, payment of pensions, allowances, scholarships, free services in education, health, etc.

Fifth, internal government monetary relations in the allocation of the state budget in the process of its drafting, discussion and approval.

Sixth, monetary relations of businesses with the credit system in relation to attracting the return of borrowed funds, receipt and payment of interest on loans.

Seventh, monetary relations of businesses with the population on the occasion of realization, acquisition of shares and pay dividends;

Eighth, monetary relations of the state with other states and international funds in connection with providing and receiving grants, receiving and returning the loan payment and receipt of interest for the use of loans.

Ninth, monetary relations between partners in joint ventures in connection with the formation of the authorized capital, income distribution, etc.

Listed species monetary relations do not exhaust all their totality, characterized the nature and content of financial relations. The term finances should always be considered specifically, but it is always poorer in terms of its nature as the very essence itself is less specific, but why always more profound. So the essence of Finance is enough constant while the content (because of its specificity) may be changed. Therefore the development of economic relations should be recognized that arise and develop new types of financial relations, and some existing species grow old and die.

Based on the nature of monetary relations and their different functionality should be recognized that some of them mediate the change of holders of value, while others - the movement of value. On this basis, by their nature, they practically are distinguished as cash and financial resources.

Therefore, any amount of money received as a result of the change of its ownership, i.e. as the process of purchase, form the money for the sellers of a commodity. But in a certain amount of money as a present element concept finance. It can be revealed by the following example:

Entity (company) has realized commodity, i.e. is committed against exchange abstract commodity - money. The resulting amount the company deducted the part that compensates for the material costs for the production and marketing of goods. The remaining amount represents the newly created value or so-called value added. This amount is the gross income of the company. From the standpoint of economic theory it is income realized value of the commodity labor power. But the real value of the commodity labor force does not include the entire income from its realization. In general, the value of the commodity labor force is defined by that part of the proceeds from its implementation that provides the employee the necessary resources for its normal functioning and reproduction and it is defined as salary. Wage itself in turn depends on many factors - one is economic, and other non-economic. But in general, can never provide equality of income from the realization of the workforce and paid wages.

The difference between the full value of the labor force (the newly created value) and the salary is defined as value added. It forms the net income of the operator (the owner of the company), i.e. profits. Obtaining a goal for each entity producing a commodity product. It is inherently unpaid newly created full value of the commodity labor power. But without the formation and existence of profit is impossible the development of a market economy. Ultimately profits remaining as a result of the movement of value to the operator represents him financial resources.

Profit in the sphere of material production is the primary financial resource. But profit is not only meant to enrich businesses in material production, and means to expand the business.

Finally, it should be noted that as a result, the movement values can be overtly or covertly (i.e. deviation of price from value), the financial resources are divided into own (profit, resources, budget and extra budgetary funds), loans (loans from credit agencies) and drawn (by resilient liabilities of credit obligations, etc.).

REFERENCES

- [1] Buckley R & Caple, Jim, (2009) *The Theory & Practice of Training*, Kogan Page
- [2] Dibb, S., LSimkin, W .M. Pride, O.C. Ferrell, (1994) *Marketing - Concepts and Strategies*, Houghton Mifflin Company, Boston
- [3] Gargarov, Z. (2009) *Economics and Market*, Sofiq 2000

- [4] Gargarov, Z. (2007) *International business (in the new millennium)*, Iranik-M
- [5] Khan, M. Y. (2004) *Management of Financial Services*, McGraw Hill
- [6] Marinova N. & Gargarov Z., (2010) *International marketing*, Sanin- N & N

USRESREĐENOST NA POTROŠAČA NEMINOVNOST U PROCESU MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE

FOCUS ON THE CONSUMER NECESSITY IN THE PROCESS OF MARKETING COMMUNICATIONS

Rade Kovač²⁸⁶
Namik Čolaković²⁸⁷

Sažetak: Obzirom da živimo u dinamičnom i turbulentnom vremenu, ono traži i proaktivne organizacije koje su spremne da sprovede krupne, radikalne i transformacione promjene kako ne bi doživjele sudbinu dinosaurusu i u kojima znanje postaje jedini značajan resurs kao glavno jezgro kompetentnosti i usredsređenosti na potrošača i njegovu uključenost u poslovnoj i marketinškoj komunikaciji, predstavlja odlučujuću konkurentsku prednost. Proces uključenosti potrošača u marketinšku komunikaciju kroz neminovnu poslovnu transformaciju kompanija treba da je stalni i glavni izazov za menadžment i primarni ako ne i jedini zadatak poslovnih lidera. Oduševiti potrošača i nadmašiti njegova očekivanja bi trebalo biti pravilo i obaveza svake kompanije, bez obzira na veličinu ili na oblik poslovanja. Zadovoljiti potrošača koji prvi put koristi usluge kompanije ili kupuje proizvod je bitno ali je mnogo bitnije da se taj isti kupac vrati i prema tome treba ustrojiti poslovnu kulturu orijentisanu prema potrošaču. Istraživanja govore da povećanje zadovoljstva potrošača i povećane percepcije dovodi do smanjenja osjetljivosti potrošača na povećanje cijena. Marketing poslovno komuniciranje sa potrošačem je dio važnog odnosa koji postoje u društvenom i poslovnom okruženju, i kao svaka druga tržišna aktivnost pod snažnim je uticajem globalnog poslovnog sistema komuniciranja i njegove strukture.

Ključne riječi: usredsređenost na potrošača, svakodnevne promjene, marketing komunikacija, doživotni potrošač, dinamičko okruženje

Abstract: Since we live in a dynamic and turbulent times, it requires proactive organizations that are ready to implement large, radical and transformational change in order not to have experienced the fate of the dinosaurs, and where knowledge becomes the only important resource as the main core of competence and to the focus on the consumer and his involvement in business communication. It becomes crucial competitive. Process of involvement of consumers in the marketing communication through the necessity business transformation of company should be permanent and a major challenge for the management and the primary if not the sole task of business leaders. Delight consumers and exceed their expectations should be the rule and obligations of any company, regardless of size or shape of business. Delight consumer who for the first time uses the services of the company or buys a product is important but it is more important to have that consumer returns and therefore we should establish a business culture oriented towards consumer. Researches are telling us that increasing of consumer's satisfaction and increasing perception leads to a reduction in the sensitivity of consumers to price increases. Marketing business communication with the consumer is an important part of the relations that exist in the social and business environment and, like any other market activity, was strongly influenced

²⁸⁶ Služba za poslove sa strancima, Braće Mulića 38, Sarajevo, Bosna i Hercegovina

²⁸⁷ Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Aleja Konzula 5, Travnik, Bosna i Hercegovina

by global business communication system and its structure.

Key words: *focus on the consumer, everyday changes, marketing communications, lifetime consumer life, dynamic environment*

1. UVOD

Živimo u vremenu sve bržih, dramatičnijih, kompleksnijih i nepredvidljivih promjena, koje sve značajnije utiču na ponašanje i upravljanje u organizacijama. Poslovne sredine i život organizacija karakterišu *žurba* i *haos* i one postaju sve više dinamične, različite i pune diskontinuiteta u odnosu na prošlost, jer se dešavaju *hiperpromjene* sa zgušnjavanjem prostora, vremena i materije tako da određeni standardi koji su važili do juče i po deset godina sada važe jednu godinu ako ne i samo nekoliko mjeseci, tako da se koncept poslovanja u vremenu svakodnevnih i turbulentnih promjena mora konstantno usavršavati i prilagođavati isključivo prema potrošaču.

Uslovi poslovanja u globalnim razmjerama utiču na sve značajnije okretanje marketing komuniciranju sa potrošačem. Tehnologija je omogućila da potrošač imperativno poveća stepen svoje uključenosti u proces marketing komuniciranja jer ne samo da više ne zavisi od informacija koje mu proizvođač nudi, već postaje i vlasnik medija. Potrošač se samostalno uključuje u interaktivno komuniciranje i selektuje i analizira sve raspoložive informacije.

Ukoliko želite biti najbolji u poslovanju onda morate pitati potrošače šta žele i pružati im to uvijek i iznova. Gostoprimstvo je dobra polazna osnova uspjehnog poslovanja ali sistemi a ne osmjesi su garant uspjeha. Izvolite i hvala nije uvijek garancija za uspjeh to vam garantuje samo razrađen sistem. U komunikaciji sa potencijalnim potrošačem obećajte malo a pružite mnogo i više od toga i održite riječ. Svaki zaposleni treba da bude partner i plaćajte ih tako i da zaposleni ima sva ovlaštenja da rješava probleme za potrošače i da mjere sve aktivnosti jer će tako znati gdje se griješi i kako ispraviti greške na zadovoljstvo potrošača.

U ovakvim uslovima, komunikaciona aktivnost sa potrošačem postaje od izuzetne važnosti za svaku kompaniju, pogotovo za onu koja želi da posluje na međunarodnom tržištu.

ZNAČAJ INFORMACIJA ZA PROMOCIJSKO INFORMISANJE POTROŠAČA

Svjesni smo da se cjelokupno čovječanstvo nalazi u fazi burne transformacije ka potpuno novom društvu, koje se temelji na novim premisama, na novom sistemu vrijednosti, gdje je usredsređenost na potrošača nezaobilazan faktor uspjehnog poslovanja, promovišući nove strukture i institucije spremne za često mijenjanje filozofije poslovanja.

Marketing menadžeri moraju biti upućeni u način odvijanja komuniciranja sa potrošačem. Komuniciranje predstavlja proces prenošenja informacija između ljudi. Glavne strane u komuniciranju su pošiljalac i primalac, dok instrumente komuniciranja predstavljaju poruka i medij.

Cilj komunikacije jeste da se primalac pokrene na akciju, u smislu formiranja određenog stava koje rezultira preuzimanjem ili odustajanjem od akcije.

Marketing predstavlja upravljanje kompanijom koja je usmjerena potrošaču, odnosno koja je tržišno orijentisana. Philip Kotler definiše *marketing kao društveni proces kojim – putem*

stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima – pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele.

Uopšteno je prihvaćena McCarty-jeva podjela funkcija marketinga na osnovne četiri (4P):

- Proizvod – *product*,
- Promocija – *promotion*,
- Prodaja, distribucija – *place*,
- Cijena – *price*.

Tačnije ono znači šta se prodaje, koliko se naplaćuje to što se prodaje, na koji način se približava kupcima i gdje se prodaja i promocija vrše.

Peto *P* predstavlja novi pogled na klasičnu teoriju marketinga i dodaje joj novu dimenziju *percepciju*. Potrošači uvijek prilikom kupovine stiču određenu percepciju o proizvodu ili kompaniji i ona ostaje ili se mijenja nakon kupovine. Da bi zadržali potrošača kompanije razvijaju način komunikacije sa potrošačem kako bi na što bolji način čuli njihova mišljenja i pretvorili negativna u pozitivna a pozitivna u oduševljenje.

U komunikacijskom sistemu, značajno mjesto zauzima i promocija. Promocijsko informisanje potrošača staro je koliko i trgovina, razvijalo se kao i trgovina, ali osnovni cilj je ostao isti: informisati potencijalnog potrošača o postojanju proizvoda ili usluge, mogućnostima i uslovima nabavke proizvoda ili usluge, te izazvati željenu odluku i ponašanje potrošača. Danas možemo reći da postoji pet oblika marketing komuniciranja, a to su:

- privredna propaganda,
- lična prodaja,
- unapređenje prodaje,
- odnosi sa javnošću,
- publicitet,
- a javljaju se i novi oblici kao što su sponzorstvo i direktni marketing.

Propaganda je planska i organizovana aktivnost smišljenog širenja različitih ideja u funkciji pridobivanja javnosti za ostvarivanje ciljeva različitih društvenih organizacija. Odnosno, propaganda predstavlja svaku aktivnost kojom se na neki način utiče na mišljenja i stavove ljudi, a samim time i na njihove akcije u željenom pravcu.

Privredna propaganda je svaki plaćeni oblik prezentacije i promocije proizvoda i usluga, koju plaća određeni sponzor. To je *najvidljivija* marketing aktivnost preduzeća.

Smatra se da privredna propaganda ima tri osnovna cilja: *da informiše, ubijedi i odsjeti*.

Sa stanovišta ekonomskog uticaja privredne propagande na poslovanje kompanije, osnovna svrha ovog oblika promocije jeste da pomjeri krivu tražnje u korist preduzeća. Ipak, većina kompanija, po principu outsourcinga, koristi usluge spoljne agencije koje im pomažu da donesu neke ili sve propagandne odluke. Propagandne agencije su stručne organizacije koje na zahtjev preduzeća-klijenta djelimično ili u potpunosti obavljaju poslove u vezi istraživanjem, planiranjem, organizovanjem i privođenjem, te kontrolom pojedinih propagandnih akcija.

DIREKTNİ KONTAKTI KAO ELASTIČAN OBLIK PROMOCIJE I RAZMJENE INFORMACIJA SA POTROŠAČEM

Lična prodaja i komunikacija sa potrošačem predstavlja najstariji i najviše primjenjivan oblik promocije. To je oblik promocije kod kojeg dolazi do direktnog–ličnog kontakta između kompanije-prodavca i kupca. Cilj lične prodaje je da se postigne prodajna porudžbina na osnovu razgovora o prodaji.

Lična prodaja je elastičan oblik promocije jer je proces razmjene informacija dvostran i direktan. Faktori koji favorizuju ličnu prodaju u komunikacijskom miksu jesu: broj potencijalnih kupaca, namjena proizvoda, faza kupoprodajnog procesa, vrijednost proizvoda, ograničenja ili zabrane korištenja nekih oblika masovnog komuniciranja, kao strategija prodaje koju primjenjuju rukovodioci preduzeća.

Najveća prednost lične prodaje u odnosu na ostale oblike promocije jeste ta što kod lične promocije odmah može doći do zaključenja kupoprodajnog ugovora, dok bi glavni nedostatak odnosio na izuzetno visoke troškove - lična prodaja je tri do četiri puta skuplja od privredne propagande.

Neophodno je pratiti želje kupaca i biti uvijek u stanju odgovoriti na njih.

Prodavač predstavlja kompaniju. Za većinu kupaca on jeste kompanija. Dakle, prodavač je najznačajniji i najefikasniji medij promocije.

Uspješan prodavač u međunarodnom marketingu predstavlja sintezu znanja, vještine i stava. Pod *znanjem* se podrazumijeva znanje o: proizvodu/usluzi, preduzeću, konkurenciji, kupcu, okruženju. Kada se govori o *vještinama* koje prodavač mora imati, onda se misli na: komunikativnost, sistematičnost, plansko razmišljanje, sposobnost brzog i pravilnog rasuđivanja, strpljivost, inovativnost, sposobnost učenja i dobar smisao za organizaciju posla i vremena. *Stav* se odnosi na: profesionalizam, odlučnost, entuzijazam, eleganciju, optimizam, preciznost.

STIMULISANJE POTROŠAČA U CILJU UNAPREĐENJE PRODAJE

Unapređenje prodaje obuhvata one aktivnosti koje stimulišu kupovinu potrošača i efikasnost posrednika, kao izlaganje, prikazivanje, izložbe, demonstracije i druge pojedinačne mjere. Cilj ove aktivnosti je da proizvod što prije stigne do krajnjeg potrošača i zadovolji ga.

U visoko razvijenim industrijskim zemljama, u nepoštediteljnoj borbi za svakog kupca i potrošača, odnosno za svaki kvadratni metar prodajnog prostora, došlo se do spoznaje o neophodnosti i neminovnosti jačanja ove promocijske aktivnosti. Unapređenje prodaje upotrebljava se da bi se ostvario jači komunikacioni uticaj, koji će rezultovati brzim odgovorom-kupovinom proizvoda. Unapređenje prodaje može se svesti na četiri principa:

- *Uštedi* – sniženje, popusti;
- *Besplatno* – pokloni, besplatni uzorci;
- *Osvoji* – takmičenja, nagradne igre, lutrija;
- *Daj* – u dobrotvorne svrhe.

Unapređene prodaje ostvaruje se targetiranjem ciljnog segmenta potrošača. Ovako

organizovana aktivnost promocije utiče na jačanje uloge prodajne operative na lokalnom tržištu. Takođe, efekti su direktni i veoma mjerljivi.

Kao instrumenti unapređenja prodaje najčešće se javljaju sajmovi i izložbe. Sajmovi su posebne marketing institucije koje omogućavaju susret prodavača i kupaca na određenom mjestu, u određeno vrijeme, radi upoznavanja sa određenim proizvodom, ima za cilj da pruži mogućnost izlagačima da predstave svoje proizvode, prikažu nova tehnološka dostignuća, a sve radi zaključivanja posla. Najpoznatiji i najznačajniji sajmovi danas, održavaju se u: Hanoveru, Frankfurtu, Parizu, Milanu, Tokiju, Kairu itd.

Izložbe služe za prezentaciju proizvoda i usluga jedne kompanije ili za prezentaciju potencijala i sposobnosti jedne zemlje. Ovdje ubrajamo modne revije, sportska takmičenja i kulturne manifestacije. Izložbe mogu biti stalne ili povremene i pokretne.

POSLOVNE AKTIVNOSTI USMJERENE PREMA JAVNOSTI

Odnosi s javnošću (PR) predstavljaju višedimenzionalnu i izuzetno kompleksnu poslovnu aktivnost, koja zahtijeva poznavanje različitih polja ljudskog djelovanja (psihologija, komunikologija, novinarstvo, ekonomija, politika, etika, kultura i sl.) i njihovo kombinovanje radi ostvarivanja efikasne komunikacije. Odnosi sa javnošću (PR) predstavljaju izuzetno značajan instrument promotivnog miksa kompanije.

PR sve više dobivaju na značaju u savremenom svijetu, gdje su svi segmenti društva međusobno povezani i zavisni jedni od drugih. Istraživanja su pokazala da su PR, u savremenim uslovima razvoja medija, jedan od ključnih faktora efikasnosti u procesu upravljanja bilo koje organizacije ili institucije.

Prema Kotleru, javnost je svaka grupa ljudi koja ima aktuelni i potencijalni interes ili uticaj na sposobnost preduzeća da ostvari svoje ciljeve i od kojih organizacija želi odgovore u vidu naklonosti, povoljnog mišljenja ili priloga u novcu ili vremenu. Svaka organizacija vjerovatno ima širok krug pojedinaca ili grupa s kojima želi da komunicira. Neophodno je odrediti koja je ciljna javnost najrelevantnija u nekom specifičnom trenutku.

Ciljna javnost može biti unutrašnja i spoljna. Unutrašnju ciljnu javnost jedne kompanije

Rade Kovač je doktor ekonomskih nauka, zvanje je stekao odbranom doktorske disertacije na Univerzitetu Privredna akademija. Načelnik je Sektora za operativnu podršku u Službi za poslove sa strancima, Ministarstvo sigurnosti BiH. Angažovan je u nastavi na Univerzitetu u Travniku-Fakultet za menadžment i poslovnu Ekonomiju i Fakultetu za tehničke studije. Kao gostujući profesor angažovan je na Visokoj školi unutrašnjih poslova u Banja Luci iz oblasti kontrole kretanja i boravka stranaca. Posедуje veliki broj certifikata o završenim obukama iz oblasti menadžmenta, rukovođenja, liderstva i organizacije rada u organizaciji kako Agencije za državnu službu, nadležne za zapošljavanje državnih službenika tako i drugih institucija.

U prethodnom periodu od 2010. godine kao certifikovani predavač sa liste eksperata od strane Agencije za državnu službu, izabran je i kao predavač iz menadžerskih i Softskills obuka i ocjenjivan sa najvišim ocjenama od strane polaznika kroz evaluacije. Kao sportski stručnjak trenutno je angažovan u FS RS i FS BiH kao delegat na prvoj ligi RS i Premijer omladinskoj ligi BiH. i u periodu 2004-2012 bio je trener reprezentacije BiH u malom fudbalu. Autor je velikog broja naučnih radova.

čine: stalno i honorarno zaposleni, rukovodstvo, pripravnike, sindikat i rukovodstvo sindikata i zaposlene u filijalama u zemlji i inostranstvu. Spoljašnja ciljna javnost je raznovrsnija i čine je: potrošači, snabdjevači i distributeri, država i lokalna uprava, financijske institucije, mediji, trgovinska i profesionalna udruženja, ekološke i druge grupe za pritisak.

PR predstavljaju sve oblike planirane komunikacije prema vanjskim segmentima i zaposlenima, s ciljem postizanja određenih ciljeva putem međusobnog razumijevanja. Oni treba da budu dugoročno planirana aktivnost.

Pri ostvarivanju ovog zadatka, stručnjaci PR prvo moraju istražiti okruženje u kojem posluju, proučiti ekonomske, socijalne, kulturne i političke karakteristike datog poslovnog okruženja. Bitno je razmotriti da li je kompanija dobrodošla na određenom tržištu ili ne.

Sljedeća faza je izbor medija do dosezanja publike. Ograničenje pri izboru najbolje kombinacije medija je veličina budžeta namijenjenog toj svrsi.

Na kraju je potrebno izvršiti vrednovanje postignutih rezultata, a koje se može biti kvantitativno – u dugom roku, putem porasta profita i vrijednosti dionica ili kvalitativno – uspoređivanjem stavova i mišljenja pojedinih segmenata publike prije i poslije poduzetih aktivnosti.

S obzirom na specifične ciljeve i zadatke službe PR, osnovu stručnog tima predstavljaće iskusan novinar.

UNAPREĐENJE RAZUMJEVANJA KOMPANIJE I NJENOG OKRUŽENJA

Sponzorstvo je multimedijaska forma komuniciranja sa potencijalnim potrošačem. Ono djeluje indirektno na publiku, motivišući zainteresovane pojedince i grupe za proizvode i usluge. Sa stanovišta onoga koji se sponzoriše, kao i šire javnosti, sponzorstva se mogu tretirati kao aktivnosti koje su povezane s kreiranjem i unapređivanjem razumijevanja između preduzeća i njegovog okruženja.

Sponzorstva su specifične aktivnosti odnosa sa javnošću zbog širine komunikacionih dejstava i složenosti efekata koji se javljaju kao njihova posljedica.

Putem sponzorstva firme se mogu predstaviti i onim segmentima javnosti koje ne prate privredne aktivnosti. Snaga sponzorstva leži u činjenici da se ime preduzeća ponavlja prije samog događaja, u vezi s njim i po njegovom završetku. Preduzeće može poboljšati svoje odnose sa potrošačima i smanjiti odbojnost ako ona postoji, sponzorisanjem kulturnih i humanitarnih akcija. Istim tim akcijama, preduzeća može da smanji svoje poresko opterećenje, tj. ako sponzoriše kulturu, sport, umjetnost, obrazovanje, jer za iznos uložen u sponzorisanje plaća manji porez.

Danas se velike firme posebno interesuju za sponzorisanje velikih sportskih manifestacija međunarodnog karaktera i tako ostvare svoju komunikativnu aktivnost. Međunarodni vrhunski sport medijski je dobro pokriven, visoko interaktivan i velik broj ljudi prati sportska dešavanja. Kroz aktivnosti sportskog marketinga sponzorišu se pojedinci, timovi, događaji i cjelokupni sportovi. Međutim, treba spomenuti i još jedno područje gdje se javlja sponzorstvo, a to su nekretnine. Na primjer, Pepsi Center u Denveru, koji ima potpisan petnaestogodišnji ugovor sa kompanijom Pepsi Cola vrijedan \$68 miliona, je dvorana gdje možete dobiti samo Pepsi colu. Količina Pepsi cole koja se popije nije toliko važna koliko je

važna činjenica da su pravi ljubitelji Coca-cole prisiljeni da promjene brand dok gledaju sportski ili zabavni sadržaj u toj dvorani.

Bez obzira šta je osnovni cilj sponzorstva, ako je uspješno provedeno i pravilno predstavljeno, rezultira propagiranjem preduzeća, formiranjem dobrih odnosa sa javnošću i većim ugledom preduzeća. Zbog toga je neophodno da preduzeće redovno učestvuje u sponzorstvu aktuelnih aktivnosti na užem i širem području.

DIREKTNA KOMUNIKACIJA SA POTENCIJALNIM POTROŠAČIMA

U međunarodnim razmjerama, direktni marketing i komunikacija postaje sve više značajna aktivnost, a ujedno je i oblik marketinga koji doživljava najbrži rast u odnosu sa potencijalnim potrošačima.

Direktni marketing predstavlja i obuhvata sve one promotivne aktivnosti kojima se uspostavlja direktna komunikacija sa unaprijed definisanim potencijalnim potrošačima ili sa tržišnim segmentima ciljnim segmentima. Riječ je o komuniciranju kroz različite medije, kod koga se stupa u interakciju sa potrošačem da bi on direktno odgovorio.

Ovaj oblik marketinga doživljava dramatičan uspon u cijelom svijetu, a za to postoje i mnogobrojni razlozi:

- *Kompjuter*: Troškovi elektronskog čuvanja podataka toliko su smanjili da to čuvanje ni za preduzeće ni za pojedince ne predstavlja problem;
- *Upravljanje podacima*: poznavanje istorije odnosa kupca sa preduzećem postaje temelj povećanja tržišnog uspjeha;
- *Cjelokupna prodaja*: poznato je da cjelovita prodaja ako se pored klasičnih metoda koriste i metode direktnog komuniciranja;
- *Povećanje troškova srodnih medija*: troškovi prodaje na terenu su se u posljednjih 15 godina povećali za šest puta i to sa tendencijom natprosječnosti;
- *Mijenjanje potrošačevih vrijednosti*: sve veće propadanje masovnih tržišta odvija se uporedo sa mijenjanjem individualnog potrošača, koji postaje sve nepredvidljiviji;
- *Masovnost proizvoda*: promijenjeni potrošač zahtijeva veću raznovrsnost ponude. Tako potrebe potrošača kao i ponuda postaju slojeviti.
- *Preopterećenost informacijama*: povećava se informacijska konkurencija za pridobivanje naklonosti ciljnih grupa.

KOMUNIKACIJA SA POTENCIJALNIM POTROŠAČIMA NA MEĐUNARODNOM TRŽIŠTU

Razvijenost, odnosno prakse direktnog marketinga i direktne komunikacije su najveće u SAD, gdje je već početkom 1990-ih god. obim prodaje preko nekih formi direktnog marketinga dostigao nivo od 70 milijardi dolara godišnje, a oko 100 miliona Amerikanaca kupilo je nešto iz

kuće. U velikoj Britaniji, zemljama Beneluksa, Francuskoj i Skandinaviji prodaja preko direktne prodaje se udvostručila tokom osamdesetih godina. Da se radi o formama marketinga i tržišnog komuniciranja, koje imaju sve veću primjenu u međunarodnim razmjerima, govori i podatak o strukturi prihoda najpoznatijih američkih agencija za direktni marketing. Naime, tri od četiri najveće agencije koje se bave direktnim marketingom više od polovine svog prihoda ostvare na inostranim tržištima. Prihod koji te

agencije ostvare van SAD raste po višim godišnjim stopama od prihoda koji one ostvare na američkom tržištu.

U okviru međunarodnog direktnog marketinga, javljaju se četiri tehnike ili forme, a to su: direktna pošta, direktna prezentacija, telemarketing i Internet.

- *Direktna pošta* afirmiše logiku neposrednog i adresiranog obraćanja ciljno definisanim kupcima i potrošačima, koje se zasniva na direktnom slanju kataloških ponuda, uzoraka, oglasa ili prospekata, omogućujući potencijalnom kupcu da upozna kompletnu ponudu i, eventualno, obavi narudžbu. Prednosti koje nudi ovaj vid direktnog marketinga su u mogućnosti komuniciranja sa svakim pojedincem dajući mu time veće značenje uz pribavljanje pažnje, ne postoje istovremene konkurentske poruke koje se takmiče za pažnju potencijalnog kupca, ne postoje ograničenja veličine oglasa, boje, forme i sl., predstavlja relativno jeftin i jednostavan oblik komunikacije.
- *Direktna prezentacija* u međunarodnom marketingu može se realizovati na više načina: "door to door" prodaja, multilevel marketing, pojedinačne prezentacije, kolektivne prezentacije, prezentacije na ulici, na prometnim mjestima, u prodavnici, a moguće je uspostavljati i direktne kontakte i komunikaciju preko medija, tzv. direktni advertising. – *Telemarketing* predstavlja prezentaciju i prodaju preko telefona. Početkom 90-ih godina, teleprodaja u SAD iznosila je oko 50 milijardi dolara. U Velikoj Britaniji, obim prodaje po osnovu telemarketinga dostigla je iznos od preko 16 milijardi dolara u 1995. god. Prodaja preko telefona omogućuju kompanijama brz pristup velikom broju kupaca za kratko vrijeme, a u pravilu je jeftiniji varijanta od eventualnog korištenja lične prodaje ili direktne prezentacije..
- *Internet* predstavlja globalnu mrežu računarskih mreža koja omogućuje milionima korisnika u svijetu da međusobno komuniciraju, razmjenjuju poruke, pregledavaju najnovije vijesti, komercijalne sajtove itd. Internet marketing postaje sve atraktivniji za mnoga međunarodno orijentisana preduzeća. Svoju marketinšku efikasnost i probojnost će povećati ona preduzeća koja brzo shvate pravu suštinu i realne tržišne i komunikativne domete interneta.

Direktnu vezu s kupcem moguće je kreativno ostvariti u svim on-line poslovima. Elektronske usluge za mnoga preduzeća znače prije svega potrebu za postizanjem zakašnjelog i još bolje analiziranjem kupaca.

Tradicionalnim medijima nije trebalo puno da shvate potencijal koji nudi Internet za poboljšanje njihovog osnovnog medija. Stoga, ove organizacije postavljaju svoje Internet stranice. Međutim, iako su ove stranice postavljene da bi se povećao doseg i imidž njihovog osnovnog medija, one su počele živjeti same za sebe.

ZAKLJUČAK

Možda je potrebno sve rukovodioce, menadžere i marketare sa naših prostora upoznati sa krilaticom „da sve zavisi od potrošača i od njegove percepcije“. Ako bi se naše kompanije okrenule isključivo potrošaču, vjerovatno bi tada mogle konkurisati na međunarodnom tržištu. Svaka strategija, a naročito marketing strategija i komunikacija započinje, živi i završava se sa potrošačem. Kompanije koje nisu bazirale svoju strategiju na potrošaču, da s tim u vezi čuju šta potrošač misli i želi, osuđene su na neuspjeh i propast. Iz izloženog materijala u ovom radu, može se vidjeti koliko važnost nosi prije svega percepcija

o proizvodu usluzi i samoj kompaniji jer ona utiče na potrošača hoće li biti ne samo zadovoljan već oduševljen potrošač jer samo oduševljen potrošač se vraća i postaje doživotni pa kojeg kad stvorite trebate na sve moguće načine zadržati.

Isto tako promocija i svi njeni oblici u poslovanju kompanija imaju veliku važnost i govori, kolika se pažnja treba i mora posvetiti ovim fenomenima da bi se opstalo u globalnim uslovima i u bespoštednoj konkurenciji.

U radu se dalje može vidjeti koliko je razvoj digitalne tehnologije uticao na razvoj elektronske trgovine, a koja je s druge strane promijenila kupovne navike i odnose sa potrošačima. Može se slobodno reći da je na pomolu buđenje tzv. digikomije, tj. nove forme globalne distribucije i prodaje i komunikacije sa potrošačima. Kompanije koje posluju po novim principima i principima usredsređenosti na potrošača tada brže, jeftinije i efektivnije prodaju robe i usluge bilo gdje u svijetu.

Na taj način ostvaruju satisfakciju potrošača i čine ga oduševljenim i tada postoje realne pretpostavke da će se potrošač stalno vraćati što treba da je glavni strateški cilj u poslovanju kompanija u vremenu svakodnevnih promjena.

LITERATURA

- [1] Adizes, I. (2006) Menadžment za kulturu, Adizes, Novi Sad.
- [2] Black, S. (2003) Odnosi s javnošću, Clio, Beograd.
- [3] Cappel, J., (2004) Budućnost oglašavanja, Futura Media, Sarajevo.
- [4] Domazet A., Jović, M., Rakita, B., Sinanagić, M. (2001) Međunarodni marketing, Ekonomski fakultet, Sarajevo.
- [5] Drucker, P. F. (2006) Moj pogled na menadžment : ideje koje su unapredile menadžment. Izbor iz dela o menadžmentu Petera Drakera, Adizes, Novi Sad,
- [6] Đorđević, D., Bešić, C. (2004) Marketing komuniciranje, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin,
- [7] Đorđević, D., Bešić, C. (2005) Odnosi s javnošću, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2005.
- [8] Galogaža, M. (2005) Marketing menadžment odnosa sa javnošću, Marketing Management College, Novi Sad,
- [9] Kesić, T. (2003) Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb,
- [10] Kotler, F. (2006) Marketing od A do Z : 80 pojmova koje svaki menadžer treba da zna, Adizes, Novi Sad,

IMPLEMENTING IT SYSTEM: CONSULTANT VS DO IT YOURSELF APPROACH

IMPLEMENTACIJA IT SISTEMA: ANGAŽOVANJE KONSULTANTA ILI DIY PRISTUP

Nikola Vojtek²⁸⁸

Bojan Smuda²⁸⁹

Abstract: Establishing a successful IT system implementation, such as ERP, has become very important for the company success in today's modern business. Implementing a complex business system solutions on-time, on-budget, and without disruption of business operations takes significant planning, expertise and resources. Company is facing two major paths of implementation - consultant engagement, and in-house solution (Do-It-Yourself approach). This paper offers the comparison of two IT system implementation approaches and propose guideline to company for selection.

Key words: IT system implementation, Enterprise Resource Planning, Consultant, Do-It-Yourself approach

Sadržaj: Uspostavljanje uspešne implementacije IT sistema, kao što je ERP, od velike je važnosti za uspeh kompanije u današnjem poslovnom okruženju. Implementacija kompleksnog poslovnog rešenja na vreme, u okviru budžeta i bez narušavanja poslovnih operacija, zahteva značajno planiranje, znanje i resurse. Kompanija se suočava sa dva glavna načina implementacije – angažovanje konsultanta i interno rešenje (uradi sam pristup). Ovaj rad upoređuje dva načina implementacije IT sistema i daje predlog smernica kompaniji za odabir pristupa.

Ključne reči: Implementacija IT sistema, Planiranje resursa organizacije, Konsultant, Uradi sam pristup

1. INTRODUCTION

In today's modern business and fast changing markets, companies are challenged in many ways, both from external and internal sources. To survive and achieve results, companies are focusing on the fulfilment of stakeholder's requirements, to acquire attention of interested parties and try to establish, improve and strengthen their position on market. Establishing a successful IT system implementation, such as ERP, has become very important field. These enterprise resource-planning systems are providing company with many various kind of options for integrations [1] and development of both strategic and operational plans [2].

Through time, many companies developed different IT implementation mechanisms, which are helping them to execute system implementation. Implementing complex business system solutions on-time, on-budget, and without disruption to customer service or business levels takes significant planning, expertise and resources, as presented by [3]. Often times, system

²⁸⁸ Fakultet organizacionih nauka, Beograd, Srbija.

²⁸⁹ Project Manager, Air Serbia, Srbija.

must be expertly customized to meet specific business strategies and operational requirements. This could require a significant investment of company resources, and because of that, a best suited implementation approach must be chosen.

On high level, company is facing two major paths of implementation. First path is related to the consultant engagement, and second one relies on the in-house solution, so called Do-It-Yourself approach (DIY). On company is to analyze and take into consideration all factors and relevant stakeholders and decide which of these approaches to choose. In some situations, as clearly explained by [4] and [5], consultant engagement could play a vital role in the implementation project. On the other side, DIY approach could be very challenging, but also have some advantages. As highlighted by [6], today's modern information technologies are offering a great help if a company decide to go on its own into the implementation project.

This paper offers the comparison of two IT system implementation approaches (Hiring a Consultant and Do-It-Yourself) and gives the guideline for the approach selection. Implementation of IT system could be much easier now than before. In favor for the first approach, there are many consultants, and usually providers of the IT system are offering their consultant team for the implementation. These teams have people characterized with specific skills, knowledge and experience in the implementation area. On the other side, there are many general tools with high quality information and easy to use solutions, which could help and guide company if chose to go on its own through the implementation process. In second part of this paper, a literature review is conducted and different approaches to the implementations were highlighted. In the third part, both major approaches are reviewed and compared. After that, in the fourth part, advantages and disadvantages of both approaches are analyzed. In the fifth part, a guideline for the approach selection is elaborated. In the conclusion part, summary of the approaches is presented, major pros & cons highlighted and guidelines addressed.

2. LITERATURE REVIEW

Some of the most complex systems used in business are related to the resource planning, so called ERP systems. One of the reasons for their implementation could be found in the information flow issues which companies are dealing with [7]. Due to the complexity and possibilities, ERP is combining both business processes and information technology functionalities [8].

All kind of organizations are adopting ERP softwares [9], with the aim to increase operation capabilities, enhance business process performance and optimize the use of resources [10]. When it comes to the factors that could affect the implementation project, many of them are incorporated into various kind of researches. [11] identifies a six common factors that are indicative of successful or non-successful SAP implementations - Worked with SAP functionality/maintained scope, Project team/management support/consultants, Internal readiness/training, Deal with organizational diversity, Planning/development/budgeting and Adequate testing. Another group of authors [12] summarizes their findings about implementation factors into next categories - the assistance provided by external consultants; knowledge transfer; knowledge transfer concerning technical aspects of ERP systems, as well as conflict resolution among organizational members. They also emphasize in their findings that the role of top management support seems to be of less importance that the one provided by users.

Companies are choosing various ways to approach the implementation. It could depend on the

company size, complexity and type of IT system, internal knowledge and availability of staff [13]. All these and above factors are considered when the implementation strategy is developed. One of the major decision is related to the implementation approach. Two logical ways are present. First involves hiring a consultant and the second one relies on the internal resources, so called Do-It-Yourself approach. Both of approaches have positive and negative sides, and to overcome negative ones, in some situations where it is possible, companies are usually deciding to go with the combined approach. Such approach to the implementation is presented by [14] and [15].

3. APPROACHES OVERVIEW AND COMPARISON

Considering the requirements and complexity of system, implementation process could be very complicated without the expert help. Company could find and hire a skilled and certified consultant to conduct necessary activities, could decide to conduct the project by itself or could combine both approaches. Advantages and disadvantages of both approaches are presented in the next table.

Implementation Approaches	Hiring a consultant	Do-It-Yourself
ADVANTAGES	Adding a set of a specific skills to the project; Adding previous experiences from similar projects; Offer outside perspective and opinions on the project; Implementation project could last less;	Low implementation costs; A opportunity for the growth & development of employee; Residual knowledge stays within the company; Internal perspective and familiarity with the processes, operations and infrastructure; Lower risk of proprietary information to be lost or misused; Higher motivation and dedication to the project;
DISADVANTAGES	A lost employee growth & development opportunity; Residual knowledge of the project walks out the door; Lack of internal perspective; High implementation costs; Higher risk of proprietary information to be lost or misused; Possibility of low motivation and dedication to the project success;	Implementation will last longer; Very easy to get off track and lost in the implementation steps; Could fail to cover some of the important requirements; Lack of implementation experience; Lack of specific range of skills and knowledge; Lack of external opinion, new perspective and diversity of ideas;

Table 1: Implementation approaches comparison

As clearly seen and highlighted through this comparison table, a costs element is something that is always present and under review, and almost always will be put in the first place. Nevertheless, costs are not the only resource that needs to be included, when company is deciding on the implementation strategy. A certain balance between financial and non-financial arguments should be created.

4. APPROACHES ANALYSIS

Advantages of hiring a consultant approach

Consultant is expert in certain areas and possess a specific range of skills and knowledge. Some of them could be a prerequisite for the implementation of IT system [16]. Consultant is bringing a certain doze of experience from similar previous projects on which he worked. This could also be very important for dealing with challenges and resolving issues during the project phases. Since consultant is externally engaged side, he could introduce fresh ideas, different outside perspective and opinions. At the end, hiring a consultant could be a very good decision if the implementation project needs to be completed in a short time period and the deadlines are tight.

Nikola Vojtek is a quality and business process analyst with more than 5 years of experience, working on different kind of projects within companies. He was born in Vrsac 1986. He finished B.Sc. Faculty of



Organizational Sciences, quality management at Belgrade University and M.Sc. at the same faculty. Currently he is attending Ph.D. studies in the field of System control. So far, he published papers on domestic and international conferences on various topics regarding business processes, quality management and risk management. His focus is on supply chain, logistics and airline industry.

Disadvantage of hiring a consultant approach

Implementation of IT system could be an opportunity for a company to invest, grow and develop its own employee in this area [16]. With the consultant, this opportunity could be lost, and residual knowledge of the project will walk out the door. This means that, when a consultant finish his engagement at the project, he will left the company (probably in search for other engagements) and brings with him all the know-how and knowledge obtained at the project and retained in the unaided memory. For some projects, a certain internal perspective is needed, and this may not be achieved if a company choose to hire an outside consultant. This goes along with the motivation and dedication issues. Consultant is focused on the financial aspect of the whole story. Most likely, that is his major motivator. At the end, this approach could make some consultants to choose the easiest way of implementation. While it is not against the rules and still can lead to a successful project end – it may not necessarily be in company's best interest.

Advantages of Do-It-Yourself approach

It will definitely cost less if a company decide to implement IT system by itself. No matter if a consultant is paid per hour or fixed price, choosing to go internally with the implementation will be financially more adequate. As clearly stated in [17], Do-It-Yourself approach is the opportunity for company to invest in its employees, and on a longer term, this could payback multiple times. Moving on, when the project is finished, employee will stay in the company (usually with some of the responsibilities for new implemented system), residual knowledge will stay within the company and maybe used further in some other projects to come. Employee engaged on the system implementation project could show higher level of motivation and dedication, which is very important in the case of tight deadlines. At the end, choosing to involve only the employees could provide an internal perspective to the project. Employees are familiar with the company's business, processes, major operations and infrastructure. They will know exactly what are the critical areas, what are the possible issues and challenges, and on what to focus. This approach could also decrease the risk of proprietary information to be lost

or misused by the external party.

Disadvantages of Do-It-Yourself approach

Choosing to conduct IT system implementation by itself, company could definitely have certain risks [17]. First is related to the duration of the project because some steps of the implementation require a possession of specific skills and knowledge. Some part of projects could be complex and if not careful, the implementation team could easily get off track and lost in the implementation steps. Also, there is a possibility that some of the requirements will not be covered or fulfilled. With the Do-It-Yourself implementation strategy, company should consider that employees in the project team do not have needed experience in this area, do not possess the specific range of skills and knowledge. With this approach, project will get only an internal dimension, which could be a certain disadvantage for some situations where fresh ideas are needed, different opinion and very different perspective on challenges, issues or other matters.

Bojan Smuđa is a project manager with more than 10 years of experience managing complex projects in various industries in country and abroad. He was born in Belgrade in 1978. He finished M.Sc. Mechanical engineering, aerospace division at Belgrade University and Specialist academic studies of management at FON. He is certified project management professional (PMP) as well as certified scrum master (CSM). Worked as PM successfully delivering R&D projects on time and in budget in energy sector, electronic manufacturing services, IT and aviation. His expertise are traditional and agile project management, lean, process improvement, and team growing. Currently he works in Air Serbia as a PMO - Project Manager.



5. GUIDELINES FOR APPROACH SELECTION

Before formulating entire implementation strategy, it is vital for company to choose the approach that best suits its needs. What is important and counts and the end, is that the project is successful. Project success criteria have been measured in a variety of ways. Although the conventional measurement of project success has focused on tangibles [18], the current thinking is that, ultimately, project success is best judged by the stakeholders, especially the primary sponsor [19]. As stated by [20], after successful finish, every ERP implementation project is at the same time change management project too, and they deliver overall change in organization.

To determine approach as much closely as possible, next three questions are proposed in form of a guideline.

Why do company really need to implement IT system?

This starting question is related to the reason of the implementation. Is it because some of the key stakeholders (partners, clients, principals, suppliers...) require to implement IT system? Is it because it represent the prerequisite for entering a new market? Or some other reasons? Answer to this question could be one of the major determinant of the implementation strategy.

What are the key characteristics of company's business and structure?

Second question is related to the organizational structure of company, type of industry in which it is operating and business environment. Next couple of questions derive: How many organizational units do company have? On how many locations? Who are the customers, principals, partners and suppliers? Do they have any specifics? Which IT system is in place?

What is planned to be the scope of the implementation?

This practically represent the highest management decision. Will the entire company be involved? Or, only one organizational unit, or just a single process? It is important that this is formulated in the beginning part, before choosing the implementation approach, formulating strategy and setting up the project.

Answers to these questions will help company to develop implementation strategy. Together with this, above given advantages and disadvantages for both implementation approaches should be considered.

6. CONCLUSION

Implementation of IT system could bring many financial and non-financial benefits to the company. On company is to decide which approach will use for the implementation strategy (hiring a consultant, Do-It-Yourself). This paper offers a comparison of advantages and disadvantages for implementation approaches, and it is clear that both are suitable for some situations. Either approach that company choose, will bring certain benefits and introduce a certain risks [21], [22]. Because of that, a more broader picture is required. Following the proposed guideline in the fifth part of this paper, company should try to answer formulated questions. First it should try to find the reasons for the implementation, then to evaluate the key business characteristics and its structure, to define the type of information it deals with and to specify the planned scope of the implementation. Answers to these questions could lead to the easier formulation of implementation strategy.

LITERATURE

- [1] Bose, I., Pal, R. and Ye, A. (2008). ERP and SCM systems integration: The case of a valve manufacturer in China. *Information & Management*. Volume 45, pp. 233–241;
- [2] Kelle, P. and Akbulut, A. (2005). The role of ERP tools in supply chain information sharing, cooperation, and cost optimization. *Int. J. Production Economics*, Volume 93–94, pp. 41–52;
- [3] Ehie, I.C. and Madsen, M. (2005). Identifying critical issues in enterprise resource planning (ERP) implementation. *Computers in Industry*, Volume 56, pp. 545–557;
- [4] Bradshaw A, Cragg P, Pulakanam V (2012) Do IS consultants enhance IS competences in SMEs? *Electron J Inf System Eval*. Volume 16, pp. 14–25;
- [5] Chang JY, Wang ET, Jiang JJ, Klein G (2013) Controlling ERP consultants: client and provider practices. *J Syst Softw*. Volume 86, pp. 1453–1461;
- [6] Scurtu, L., E. and Lupu, V. (2016). Enterprise resource planning - erp for business and knowledge management. *USV Annals of Economics & Public Administration*. Volume 16, pp. 145-153;
- [7] Chen, J., I. (2001). Planning for ERP systems: analysis and future trend. *Business Process Management Journal*, Volume 7, pp.374 – 386;
- [8] Marnewick, C. and Labuschagne, L. (2005). A conceptual model for enterprise resource planning (ERP). *Information Management & Computer Security*, Volume 13, pp. 144-55;
- [9] Zack, O., Munkvold, B. E. and Olsen, D. H. (2014). ERP system implementation in SMEs: exploring the influences of the SME context. *Enterprise Information Systems*, Volume 8, pp. 309 - 335;
- [10] Chang, M-K., Cheung, W., Cheng, C-H. and Yeung, J.H.Y. (2008). Understanding ERP system adoption from the user's perspective. *Int. J. Production Economics*, Volume 113,

- pp. 928 – 942;
- [11] Vidyaranya, B. Gargeya, C. B. (2005). Success and failure factors of adopting SAP in ERP system implementation. *Business Process Management Journal*, Volume 11, pp. 501– 516;
 - [12] Dimitrios M., Dimitrios C., and Charalampos, T. (2011). Factors affecting ERP system implementation effectiveness. *Journal of Enterprise Information Management*, Volume 25, pp. 60 – 78;
 - [13] Doom, C., Milis, K., Poelmans, S., and Bloemen, E. (2010). Critical success factors for ERP implementations in Belgian SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, Volume 23, pp. 378 – 406;
 - [14] Parr, A., N. and Shanks, G. (2000). A taxonomy of ERP implementation approaches. *System Sciences*, 2000. Proceedings of the 33rd Annual Hawaii International Conference.
 - [15] Sun, H., Ni, W. and Lam, R. (2015). A step-by-step performance assessment and improvement method for ERP implementation: Action case studies in Chinese companies. *Computers in Industry*, Volume 68, pp. 40 – 52;
 - [16] Anthony, M. (2000). Purchasing management consulting, PM Network. Accessed on November 20, 2016 from: <http://www.pmi.org/learning/library/purchasing-management-consulting-4597> ;
 - [17] Diaz, A. E. (2006). Methodologies to implement ERP systems are they PMBOK guide compliant? PMI Global Congress Proceedings – Madrid, Spain. Accessed on November 20, 2016 from: <http://www.pmi.org/learning/library/methodologies-erp-systems-pmbok-8166>;
 - [18] Serrador, P. and Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal*. Accessed on November 20, 2016 from: <http://www.pmi.org/learning/library/relationship-project-success-efficiency-9480>;
 - [19] Project Management Journal Turner, R. and Zolin, R. (2012). Forecasting Success on Large Projects: Developing Reliable Scales to Predict Multiple Perspectives by Multiple Stakeholders Over Multiple Time Frames. *Project Mgmt Journal*, Volume 43, pp. 87 - 99;
 - [20] Pollack, J. (2007). The changing paradigms of project management. *International journal of project management*, 25(3), 266-274.
 - [21] Poba-Nzaou, P. and Raymond, L. (2011). Managing ERP system risk in SMEs: a multiple case study. *Journal of Information Technology*, Volume 26, pp. 170;
 - [22] Lech, P. (2016). Causes and remedies for the dominant risk factors in Enterprise System implementation projects: the consultants' perspective. *Springer Plus*, Volume 5, pp. 238;

MONITORING AND EVALUATION OF QUALITY IN RAIL TRANSPORT SERVICES – AN ELEMENT OF QUALITY MANAGEMENT

Vasko Vasilev²⁹⁰

Emil Velinov²⁹¹

Abstract: *The paper aims to explain the process of realization of the services in the Macedonian railway business through necessary setting up criteria for monitoring and evaluation of the services quality as an effective protection of the public interest. The paper further suggests that higher quality in the transport services, better conditions for all stakeholders taking part in the lifecycle of the transport services. Moreover, the study argues that with applying particular criteria for quality, we create pre-conditions for setting up a mechanism for developing and optimizing of the results as system for penalties for not meeting the contracts conditions as well. It stems from the fact that the collected data should be based on adequate collecting system, data analysis and the paper proposes certain simplified model for analysis and assessing of the transport services quality. The latter model consists of qualitative and quantitative variables from technical point of view and from perspective of quality level of the transport services provided to the end customer.*

Key words: *quality, public interest, qualitative parameters, quantitative parameters, transport services.*

INTRODUCTION

The quality of railway transport services are effected primarily from the decisions taken by the competent authorities in the name of responsible for rail transport person/entity. The regulatory function is implemented through a specially created system of quality control (Evans & Lindsey, 2002). This control is achieved through the following measures:

- Control of the quality process which is formed as control variable in the set of quantitative and qualitative indicators;
- Control of carried out service by identifying and analyzing deviations and violations of quality of service;
- control system for quality management;
- Policy and quality objectives are introduced in order to provide direction in the management of the organization. It is an imperial to determine the desired results and assist the organization to use its resources to achieve better results (Flyvbjerg, 2013). Quality objectives must be consistent with the policy and the desire for continuous improvement, while using measurable indicators for reporting. The achievement of quality objectives can have a positive impact on product quality, the efficiency of operations and financial performance and thus - and on the satisfaction and confidence of consumers of rail transport.

Based on what the paper formulates the following objectives of the process of strengthening the system of quality management:

²⁹⁰ Transport University-Kableskov

²⁹¹ Riga School of Economics and Business Administration (RISEBA)

- Formulating and maintaining of the policy and quality objectives in the field of railway transport;
- Introduction of policy and quality objectives throughout the organization to increase awareness, motivation and involvement;
- Definition and presentation of stipulated requirements;
- Ensuring that appropriate processes enable it to meet the requirements of customers and other stakeholders and to achieve quality objectives;
- Ensuring the construction, implementation and maintenance of effective and efficient system of quality management.

METHODOLOGY

In order to better functioning system in the railway business it should be developed based on the following principles (Flynn, et.al., 1994):

- Customer orientation – Railway companies depend on their customers and therefore we should understand their present and future business needs. This leads to understanding their requirements and striving statistics of their expectations.
- Effective management - The main objective of the operation of the railway is improving quality. State authority plans and take all possible measures to ensure the necessary conditions to achieve specific objectives, i.e. for tasks, and hence the overall objectives. The working methods are aimed at clearly defining responsibilities, clarifying the issues and seeking options for their solution.
- Involvement of all stakeholders - state body by way of placement of tasks and building information arrays, including discussions on all important issues, allowing significant possibilities for improvements.

Measurement of the status quo

The model deals with the measurement of the activity as a separate procedure from the control process in rail transport. It focuses on the key role as an element of feedback in the management process. The assessment is expressed in a set of activities related to the studies of the tasks of the centers of responsibility (described in the reports) resulting from the annual objectives of rail transport undertakings. In the procedure are defined the deviations for which it makes sense to take corrective action (significant deviations).

The assessment procedure is the penultimate operation procedure of the control process (Montgomery, 2007). It has a direct connection with the two procedures of the process - pre- and post- January The assessment procedure is preceded by a procedure of analysis of variance for the period. The analysis of deviations ends with a detailed classification of variations in species and in relation to their causes. The procedure for analyzing information comes total (cumulative) unacceptable deviations of the evaluation procedure. Based on these deviations generate estimates of activity for the reporting period in the eponymous procedure. They are the product of the evaluation procedure. Information from the assessment procedure and the procedure for the analysis of variance was used in the final process procedure (procedure "reaction"). The reaction in the management of railway consists of:

- Reporting of various entities in the organization of the results of the analysis of deviations and evaluation
- Take corrective action with respect to operations.

In creating the rating are applied two types of data. The underobjective data is applied in order

to understand the data that do not depend on anyone's judgment. Such data typically are applied periodically by authorized persons in the administrative registers, forms or official databases. Then aggregated and processed at different levels and are then available to certain users in the form of reports, statistical publications, databases and more. The rating system of quality indicators used several sources - data from administrative databases of the Ministry of Transport and Communications, data from railway companies, international statistical database rail. Under subjective Given such data, which depend on one's judgment.

Such data typically collected through sociological methods of collecting information, then summarized and analyzed.

Purely subjective information concerns itself respondent's personal experiences, feelings, judgments about how something like it, is useful or valuable to him. With regard to this information respondent authority of last resort in the sense that there can be more authoritative judgment. For example, managers of railway companies and external assessors can agree that rail transport services were of sufficient quality.

If customers are convinced that this mode of transport has been insufficiently accessible to people with special needs and they have experienced difficulties in using it, we have to evaluate the transport service as insufficiently accessible.

When it comes to facts, the survey is normally alternative used when data cannot be collected otherwise. For example, if there is no record that describes cases of impossibility of transporting persons with special needs, one way to get objective information that otherwise is to ask customers to tell us whether they are witnesses of such cases.

There is probability of a hard measurable error associated with recall of facts willingness to share it and more. But in all cases the inability to use this mode of transport remains a fact that is potentially verifiable and otherwise.

Choosing a scale for measuring

At the beginning it is important to clarify what the paper aims to explain by rating and what is in experts and practitioners' opinion the difference between rating and ranking system. The rating is a type rating that ranked arranges objects (quality indicators) for some relatively enduring characteristics. In this type of rating the rating differs from the rankings as a result of specific, individual event. It is necessary to make a difference between the results of a particular event and long-term performance of the business based on predefined indicators. The rating system is a generalized method of producing sustainable charts called rating. Of course, much of the new rating is not arranged indicators in a new way, just because performance must have (and actually has both shows our rating system) defined sustainability. So if a railway undertaking is good at something, it is very likely to be good in other things.

Vasko Vasillev is associate professor at University of Transport "T. Kableshev", Sofia, Bulgaria (lectures and seminars on Theory of Management, Economic Analysis and Business Economics).



Member of Advisory Board to the transport committee of Bulgarian Parliament.

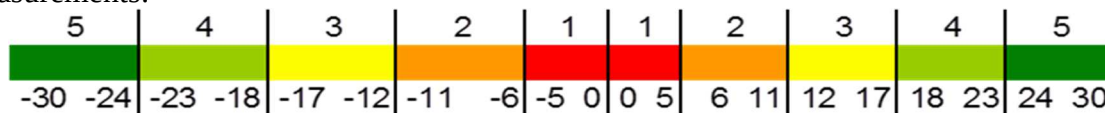
Certified Management Consultant – Member of Bulgarian Association of Management Consulting Organizations.

Manager of the consulting company for the preparation and implementation of investments and management projects.

Measurement scale and the rating of individual performance and 5 rates:

- 1-dissatisfied,
- 2-happy,
- 3-best,
- 4-very good ,
- 5-excellent.

The scale is divided in the following ranges, depending on the direction of change of the measurements:



1. Defining the object of study in our rating system all possible rankings are key areas of activity.

- Movement of trains operating perspective;
- Movement of trains from a commercial perspective
- Safety;
- Opportunities for realization of transport service;
- Availability of transportation for persons with special needs;
- Status of the rail market;
- Ability to realize the capacity of the railway network;
- transport service for people with special needs;
- Status of the rail market;
- Ability to realize the capacity of the railway network.

The idea of the team was to compare only comparable things. In purely computational plan, of course, there is no problem to do some rock in which rank indicators as a whole. The numbers and ranks can not give a sense of order. Only people can. We never thought how can we interpret an arrangement in which they are mixed in their various meaningful features rail activities. It could be argued that in this case can be compared to the management of railway undertakings and their activities, their prestige in society, the quality of administrative and other activities.

So we decided to develop a system that offers leaderboards only business lines. In this case, the interpretation is quite simple, as are separately identified enterprise infrastructure and railway operators. This provides an opportunity to assess the pros and cons of different services in different activities. For the purpose it has been built the following coefficients of weight / importance / performance. The weight refers to the distribution in each group and the sum of the coefficients in the group is equal to 1.

Effective demand in our system requires more effort than "reviewing" an indicator of the quality of rail services, but we are convinced that they are worth. It is at least a basic knowledge of the structure of the railways to allow information seekers to navigate the numbers and the logic of classification of activities and services.

Methodology for assessing the quality of railway transport

For the purposes of assessing a comprehensive method based on the use of complex quality indicators.

The system works with a total of 36 indicators divided into 10 groups for a total of two players on the rail market. The indicator system was made after a review of international experience and the experience of other countries that have developed a system for evaluating the quality of rail services. Similar groups of indicators can be found in most ratings of varying severity in different combinations.

The assessment is done by the state regulator of rail transport services and for the purpose of self- control from the transport company. In the absence of information about the outcome of the averaging used assessment 1, aligned on a scale of 1 to 5, where 1 means "poor" or lack of assessment 2 - "unsatisfactory" 3 - "average" 4 - "satisfactory" 5 - "very good".

Source of information: Accounting and statistical reports of railway undertakings and national statistics.

The ratings are based on information available and is functionally linked to its security. The choice of weights is the most delicate task in complex assessments (evaluations that include more than one indicator). Most of the possible marks in our rating system, including standardized, are precisely of this type. The choice of appropriate weights is for us one of the most demanding tasks.

The main logic in the choice of weights is that important (relevant indicators) for which there is reliable information must obtain a relatively high burden. By reducing the importance of the indicator and the reliability of data is reduced and gravity. Less important indicators receive less weight even when very reliably measured simply because their importance for quality assessment as a process and product is great. Even the most important indicators may also receive a lower weight when their measurement is not reliable enough, simply because the information obtained in this way lies great uncertainty and it is not good to have crucial.

For all railway companies in the event that more than one in a dno direction of activity is used the same system of weights.

Each rating system has its limitations. This is no exception. It provides information for railway companies that have published statistical yearbook. Others, as well as potential participants in this market have not been evaluated. Another circumstance of what we want to pay attention to is that in cases where the information gathered for an indicator of activity is not sufficient to allow us to make reliable conclusions, we are removing them "below the line". This means that data on individual indicators for these. For the purposes of assessing in the paper it is embodied a comprehensive method based on the use of complex quality

Dr. Emil Velinov is an Assistant professor at the Department of European Business at Riga School of Economics and Business Administration (RISEBA). He has completed his PhD studies at the latter institution in the area of International Management and Business. His international experience is related to managing interinstitutional projects in the area of Diversity Management, New Public Management and International Business. Dr. Velinov has been teaching in several universities across Europe including University of Economics and Business, Vienna, University of Liechtenstein, University of Economics- Plekhanov, etc. He speaks fluently English, Czech, Bulgarian and Russian and he presents different research papers at international conferences in the area International Management, Diversity Management and Corporate Governance.



indicators, obtained by the following algorithm:

1. Definition of the system of quality indicators,
2. Determining absolute indicators,
3. Choosing a benchmark / base year /
4. Determination of relative changes in performance compared to the base year,
5. Decision on acceptance of the results of differentiated evaluation Final,
6. Define parameters of significance indicators,
7. Restatement based on the parameters of significance,
8. Determination of the integrated quality indicator.

CONCLUSIONS

The proposed model for quality assessment was implemented by the Ministry of Transport for the needs of rail transport in the Republic of Macedonia, used by the Agency for regulation of rail transport (Mitrev, E, et.al., 2016). Results are reliable and it represents the basis for making a number of decisions to improve rail transport service.

Using a system of quality management leads to significant changes in public transport by clarifying the responsibilities and opportunities of all stakeholders in the process. To sum up the result of a specific event are highly dependent on momentary random factors as rating ranks based on stable, long-term results. This is one of the ways to increase customer satisfaction and railways.

REFERENCES

1. Bošković, B., & Bugarinović, M. (2015). Why and how to manage the process of liberalization of a regional railway market: South-Eastern European case study. *Transport Policy*, 41, 50-59.
2. Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations management*, 11(4), 339-366.
3. Flyvbjerg, B. (2013). Quality control and due diligence in project management: Getting decisions right by taking the outside view. *International Journal of Project Management*, 31(5), 760-774.
4. Mitrev, E., Nikolov, E., Nikolova, B., Taskov, N., & Dimitrov, N. (2016). Methodology for Optimizations of Business Processes in Macedonian Railways-Transport in the Republic of Macedonia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3 S1), 394.
5. Mitrev, E., Nikolov, E., & Nikolova, B. (2016). Application of Total Quality Management (TQM) in the Macedonian Railways Transport in the Republic of Macedonia. *Calitatea*, 17(151), 55.
6. Montgomery, D. C. (2007). *Introduction to statistical quality control*. John Wiley & Sons.
7. Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2002). *The management and control of quality* (Vol. 5, pp. 115-128). Cincinnati, OH: South-Western.
8. Mitra, A. (2016). *Fundamentals of quality control and improvement*. John Wiley & Sons.
9. Profillidis, V. A. (2014). *Railway management and engineering*. Ashgate Publishing, Ltd.

ZNAČAJ RAČUNOVODSTVA U EKONOMIJI

Omar Elghariani

Računovodstvo ima važnu ulogu u oblasti planiranja i aktivnosti vlade. Ekonomski planeri trebaju računovodstvene informacije u cilju identifikovanja prošlosti i trendova ekonomskog razvoja, i treba da se sprovede studija izvodljivosti i da se prate aktuelni ekonomski projekti kako bi se olakšala kontrola i revizija planova. Seidler tvrdi da "u ovom procesu nije uvek prepoznat potencijalni doprinos računovodstva". Ovo zanemarivanje (značaja računovodstva u procesu ekonomskog razvoja) proizilazi delom iz osećanja koja potiču od ekonomista koji rade u ekonomskom razvoju za opšti računovodstveni odnos samo privatnih preduzeća. Ne samo da smo pretpostavili da je privatni sektor sposoban da zadovolji svoje potrebe u tom smislu, ali se opsežna uloga preduzeća računovodstva koja utiče na rad vlade i razvojnog planiranja ignoriše.

Nacionalno ekonomsko planiranje i kontrola su aktivnosti koje se rangiraju visoko na dnevnom redu većine ekonomija u razvoju. Čak i vlade razvijenih zemalja sa slobodno-tržišnim ekonomija će normalno obavljati određeni stepen kontrole nad njihovim ekonomijama kroz monetarne i fiskalne politike. Shodno tome, zemlje u razvoju zahtevaju računovodstveni sistem koji snabdeva informacije koje odražavaju ekonomske realnosti u zemlji, a koji se bavi proizvodnjom informacija koje su korisne za pomaganje nacionalnog planiranja ekonomskog razvoja.

Nepouzdana ili nedostupna informacija otežavaju sposobnost vlade da ostvari svoje ekonomske ciljeve, jer to znači da izbor modela razvoja neće biti koncipiran na osnovu realne procene trenutne ekonomske situacije i sposobnosti zemlje da postigne očekivane planove.

Informacija koja je sporadična ili nije u skladu, a mogla bi dovesti do ekonomskog plana koji pokriva određene delove privrede, jednostavno zato što su informacije dostupne u tom sektoru. Manjak informacija o međuzavisnosti "glavnih privrednih grana", će dovesti do loše osmišljenog plana ekonomskog razvoja, kao što će nedostatak informacija o "relativnoj nestašici sredstava raspoloživih za razvoj" i shodno tome neuspeha, generisati tačnu procenu napretka u igri ka ekonomskim ciljevima (Mirghani, 1982, str. 60).

Kao rezultat globalizacije snaga u mnogim zemljama u razvoju koje su usvojile računovodstveni sistem zapadnih i razvijenih zemalja sa malo briga, što daje sposobnost tih sistema da stvore informacije koje su neophodne za efikasno nacionalno i ekonomsko planiranje (Mir i Rahaman, 2005; Shareia, 2005). Najčešće su to bili US / UK. računovodstveni sistemi koji su usvojeni, i faktori koji su identifikovani u ovom procesu uključuju Britansku imperiju, engleski jezik, dostupnost stručnih kvalifikacija koje nude neke od britanskih profesionalnih računovodstvenih tela u prekomorskim zemljama, kao i obrazovnu razmenu i direktnu pomoć od strane SAD i Velike Britanije (Briston, 1990). Ipak, postoje moćni argumenti koji ukazuju da je malo verovatno da bi se zadovoljile potrebe za informacijama zemalja u razvoju u potrazi sistema uvezenog iz zapadne nacije da nastave ka ciljevima ekonomskog razvoja (Briston, 1990; Baidoun i Villett, 1995; Bloom, Fuglister et al., 1998; Bakra i Rasel, 2003). Libija, kao i svaka ekonomija u razvoju, ima istorijske i faktore zaštite životne sredine koji se značajno razlikuju od faktora sredine u razvijenim zemljama, naročito u Velikoj Britaniji i SAD.

Globalna proliferacija računovodstvene prakse iz razvijenih zemalja u ekonomije u razvoju je olakšana preko super-nacionalnih organizacija, kao što su Svetska banka, Međunarodni

monetarni fond i Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj. Pod ovim uticajima su one profesionalne, međunarodne računovodstvene firme, koji kredibilitet za računovodstvene profesije u razvoju pridodaju privredama u razvoju (Mir i Rahaman, 2005; Irvin, 2008).

Tri od četiri velike internacionalne računovodstvene firme ("Deloitte", 2010; "Ernst and Young", 2010; "KPMG", 2010; "Pricewaterhouse and Coopers", 2010) su pokazale prisustvo u Libiji i pomogle njenu privredu, kako i razvoj koji će dalje voditi Libiju ka računovodstvenoj profesiji prema zapadnom modelu, tipično za uticaj Velike Britanije i SAD-a. Naučna literatura o uspostavljanju računovodstvene profesije u razvoju ili privredama u razvoju uglavnom je fokusirana na globalnim faktorima, implikacijama transnacionalne regulacije kod nacionalnih regulatora, ili pitanjima imperijalizma i rase i identifikovanje globalizacije kao novog imperijalizma.

Prema tome, bez obzira na prirodu ekonomije, pristup računovodstvu treba da se proširi, da se uzmu u obzir svi različiti ciljevi, ali što je još važnije, da se imaju u vidu činjenice da se kroz oskudne računovodstvene veštine možu napraviti snažniji doprinosi ukoliko su usmerene ka informacijama za donošenje odluka, internoj reviziji, i merenju učinka, a ne da bude usmerene na eksterne revizije aktivnosti koje su već završene. U cilju optimizacije doprinosa relevantne i pouzdane računovodstvene informacije mogu da doprinesu u ekonomskom razvoju zemlje, službenici njene računovodstvene profesije moraju biti dobro obučeni, organizovani.

MSFI Fondacija je nezavisna, neprofitna organizacija, privatni sektor koji radi u javnom interesu. Njeni glavni ciljevi su:

1. Da razvije jedinstveni skup visokog kvaliteta, razumljivo, izvršnih i globalno prihvaćenih međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja MSFI (eng. IFRS) preko svog tela koji postavljaju standarde, IASB;
2. Da promoviše korišćenje i tačanu primenu tih standarda;
3. Da uzmu u obzir potrebe finansijskog izveštavanja u ekonomijama u razvoju malih i srednjih subjekata (MSP);
4. Da konvergencije nacionalnih računovodstvenih standarda i MSFI dođu do visoko kvalitetnih rešenja.

Upravljanje i nadzor aktivnosti preduzete od strane MSFI fondacije i njeno telo za određivanje standarda, počiva sa svojim poverenikom, koji je takođe odgovoran za čuvanje nezavisnost IASB i obezbeđivanje i finansiranja organizacije.

Poverenici su javno odgovorni Odboru državnih organa za praćenje. (The Trustees are publicly accountable to a Monitoring Board of public authorities.)

IASB je nezavisno telo MSFI fondacije za postavljanje standarda. Njeni članovi (trenutno 15 članova s punim radnim vremenom) su odgovorni za razvoj i objavljivanje MSFI, uključujući i MSFI za MSP i za odobravanje tumačenja MSFI. Svi sastanci IASB se održavaju u javnosti i uživo.

U ispunjavanju svojih dužnosti postavljaju standarde, IASB sledi temeljan, otvoren i transparentan proces zbog čega je objavljivanje konsultativnih dokumenata, kao što su diskusije radova i nacrti izlaganja, za javnu raspravu važna komponenta. IASB se angažuje u bliskoj saradnji sa zainteresovanim stranama širom sveta, među kojima su investitori, analitičari, regulatori, poslovnih lidera, računovodstveni standard-potezne i računovodstvene profesije.

Razvoj i uspešno usvajanje jedinstvenog seta visokokvalitetnih globalnih standarda finansijskog izveštavanja za upotrebu širom sveta zahteva ulaz iz širokog spektra zainteresovanih strana, veliku podršku za taj cilj i poverenje u kvalitet i relevantnost informacija koje MSFI pruža. Formalno savetodavno telo IASB predstavlja značajne kanale za MRSO da primi taj ulaz i da se konsultuje sa zainteresovanim stranama. Sastanci sa formalnim savetodavnim telom se održavaju u javnosti i sa prenosom uživo. Predstojeći sastanci sa savetodavnim telima su objavljeni na dnevniku sastanaka, gde se snimci i beleške posmatrača takođe stavljaju na raspolaganje. IASB ima redovne javne sastanke sa Savetodavnim većem MSFI (i sa Analyst Representative Groupom (ARG)). ARG i GPF su nezavisni organi uspostavljeni posebno da sarađuju sa IASB i obezbeđuju međunarodne kanale za redovne, javne razmene sa korisnikom. Osim toga, IASB uspostavlja formalne radne grupe za mnoge od njenih glavnih projekata koje treba da obezbede dodatni i praktični input i stručnost.

IASB normalno uspostavlja radne grupe za svoje velike projekte. Sastanci radnih grupa su objavljeni na dnevniku sastanka, otvorenom za javnost, a predsedava član IASB.

Članovi su uključeni u materijalima za diskusiju u sastancima IASB. Trenutne radne grupe su:

1. Naknade zaposlenima radne grupe,
2. Zakup Računovodstva Radne grupe,
3. Radna grupa za osiguranje,
4. Zajednička Međunarodna grupa za prezentaciju finansijskih izveštaja,
5. Finansijske institucije za upozorenje,
6. Grupa za finansijske instrumente.

MSFI okvirno opisuje osnovne pojmove koji leže u osnovi i pripremi za prezentaciju finansijskih izveštaja za eksterne korisnike. MSFI okvir služi kao vodič za odbor u budućnosti koji razvijaju MSFI i kao vodič za rešavanje računovodstvenih pitanja koja nisu adresirana direktno u međunarodnim računovodstvenim standardima ili Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja.

U odsustvu standarda ili tumačenja koji se posebno odnosi na transakcije, menadžment mora koristiti svoje presude u razvoju i primeni računovodstvene politike koja dovodi do informacije koja je bitna i pouzdana. U odluci, MRS (eng. IAS) 8.11 zahteva se od rukovodstva da razmotri definicije, kriterijume priznavanja i merenja koncepta za imovinu, obaveze, prihode i rashode u MSFI okvirima. Svi izdati MSFI standardi su navedeni u tabeli 1.

MSFI se koriste u mnogim delovima sveta, uključujući i Evropsku uniju, Hong Kong, Australiju, Maleziju, Pakistan, zemalje GCC, Rusiju, Južnu Afriku, Singapur i Tursku. Od 27. avgusta 2008. godine, u više od 100 zemalja širom sveta, uključujući i celu Evropu, zahteva se MSFI izveštavanje. Oko 85 od tih zemalja trebaju MSFI izveštavanje za sve domaće, kotirane kompanije. Pored toga, SAD je takođe usmeren prema MSFI. DIK (eng. SEC), u SAD se polako ali postepeno pomera od zahteva za samo US GAAP za prihvatanje i MSFI i najverovatnije će prihvatiti MSFI standarde. Uporedni podaci su neophodni za prethodno izveštavanje periode (MRS (eng. IAS) 1.36). Entitet priprema MSFI račune gde po prvi put mora da primeni MSFI u potpunosti za tekući i uporedni period iako postoje prelazni izuzetci (IFRS1.7). Dana 6. septembra 2007. godine, IASB je izdao revidirani MRS 1. Prezentacija finansijskih izveštaja. Komponente o sveobuhvatnoj dobiti ne mogu biti predstavljene u izveštaju o promenama u kapitalu. Prikazivanje finansijskog položaja preduzeća prvenstveno se pruža u izvještaju o finansijskom položaju.

IFRS 1 Prvi put usvojen od strane internacionalnog finansiskog standarda za prijavljivanje	IFRS 2 Deljenje osnovnih zarada
IFRS 3 Tipovi poslovanja	IFRS 4 Ugovori osiguranja
IFRS 5 Dugoročna sredstva prodaje koja se obustavljaju	IFRS 6 Istraživanje i procena mineralnih sirovina
IFRS 7 Finansiski instrument: Objavljivanje	IFRS 8 Segmenti operacija
IFRS 9 Finansiski instrument	IAS 1 Prezentacija finansiskih izjava
IAS 2 Zalihe (inventorne knjige)	IAS 3 Konsolidovani Finansiski izveštaji originala iz 1976 sa 1 jan. 1977, i zamena iz 1989 IAS 27/29
IAS 4 povučene amortizacije u računovodstvu iz 1999 zamenjen IAS 16,22,38 svuda je revidirano 1998	IAS 5 Informacije koje trebaju biti poznate u finansiskim izjavama original izdat Oct.1976 uključujući 1 jan.1997 i izmenama iz IAS 1 u 1997
IAS 6 Računovodstvena odgovornost menjanja cena izmenjeno u IAS 15, koji je povučen dec. 2003	IAS 7 Tok novca, izveštaji
IAS 8 Računovodstvene polise, izmene u procenama i greškama	IAS 9 Računovodstvo za istraživanje i razvoj, izmenjen IAS 38, efektivno 1,7,99
IAS 10 Događaji nakon bilansa stanja	IAS 11 Konstrukcijski ugovori
IAS 12 Takse na prihod	IAS 13 Prezentacija trenutne imovine i obaveza,zamenjeno IAS1
IAS 14 Izveštavanje po segmentima (izmenjeno IFRS8 1. jan. 2008)	IAS 15 Informacije efektne promene cena - povučen dec. 2003
IAS 16 Nekretnine, postrojenja i oprema	IAS 17 Lizing
IAS 18 Prihodi	IAS 19 Primanja zaposlenih
IAS 20 Računovodstvo državnih davanja i obelodanjivanja državne pomoći	IAS 21 Efekti promena deviznih kurseva
IAS 22 Poslovne kombinacije-zamenjene IFRS 3 efektivno 31 mart 2004	IAS 23 Troškovo pozajmice
IAS 24 Izveštaj o povezanim stranama	IAS 25 Računovodstvo investicija-zamenjenoIAS 39 i IAS 40 efektivno 2001
IAS 26 Računovodstvo i izveštavanje o planovima korišćenja penzija	IAS 27 Konsolidovani finansiski izveštaji
IAS 28 Ulaganja i pridružena preduzeća	IAS 29 Finansisko izveštavanje i hiperinflatornim privredama
IAS 30 Obelodanjivanje banaka i sličnih finansiskih institucija - zamenjeno IFRS 7 efektivno 2007	IAS 31 Učešća u zajedničkim poduhvatima
IAS 32 Finansijski instrumenti: Prezentacija (Finansijski instrumenti obelodanjivanja u IFRS 7, Finansijski instrumenti: Objavljivanje, a ne više IAS 32)	IAS 33 Zarada po akciji
IAS 34 Periodično finansisko izveštavanje	IAS 35 Poslovanje koje se obustavlja-zamenjeno IFRS5 efektivno 2005
IAS 36 Obezvredivanje sredstava-imovine	IAS 37 Rezervisana, potencijalne obaveze i potencijalna sredstva

IAS 38 Nematerijalna ulaganja	IAS 39 Finansiski instrumenti: priznavanja i merenja
IAS 40 Investicije nekretnine	IAS 41 Poljoprivreda

Tabela 1. Lista IFRS finansiskog izveštavanja koja sadrži (IAS1.8)

Elementi finansijskog izveštaja uključuju:

1. Imovinu: Sredstvo je resurs pod kontrolom preduzeća kao rezultat prošlih događaja od kojih se očekuju buduće ekonomske koristi u preduzeću.
2. Odgovornost: Obaveza je prisutna obaveza preduzeća po osnovu prošlih događaja, od kojih se izmirenja očekuje da će dovesti do odliva iz preduzeća resursa, tj sredstva.
3. Kapital: Kapital je ostatak u imovini preduzeća nakon odbitka svih obaveza prema računovodstvu modela istorijskih troškova. Kapital je takođe poznat kao osnivački ulog. Pod jedinicom konstantne kupovne modela, snaga kapitala je stalna i predstavlja realnu vrednost akcionarskog kapitala.

Finansijski rezultati preduzeća prvenstveno pružaju bilans uspeha ili bilansa neuspeha. Elementi bilansa uspeha ili elementi koji se mere za finansijski učinak su sledeći:

1. Prihodi: povećanje ekonomske koristi tokom obračunskog perioda u obliku priliva ili poboljšanja sredstava ili smanjenjem obaveza koje dovode do povećanja kapitala. Međutim, to ne uključuje doprinos od strane učesnika kapitala, odnosno, vlasnika, partnera i akcionara.
2. Troškovi: pad u ekonomiji tokom obračunskog perioda u obliku odliva ili računovodstvenih sredstava ili valute obaveza koje rezultiraju smanjenjem. Prihodi i rashodi se mere u nominalnim monetarnim jedinicama prema konceptu istorijskih troškova Računovodstvo modela i u jedinicama stalne kupovne moći (prilagođena inflaciji) pod jedinicom stalne kupovne moći.

LITERATURA

- Aboody, D., J. Hughes, and J. Liu (2005): Earnings Quality, Insider Trading, and Cost of Capital, *Journal of Accounting Research* 43: 651-673.
- Amihud, Y. (2002): Illiquidity and Stock Returns: Cross-Section and Time-Series Effects, *Journal of Financial Markets* 5: 31-56.
- Balakrishnan, K., E. Bartov, and L. Faurel (2010): Post Loss/Profit Announcement Drift, *Journal of Accounting and Economics* 50: 20-41.
- Barry, C., and S. Brown (1985): Differential Information and Security Market Equilibrium, *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 20: 407-422.
- Barth, M.E., Y. Konchitchki, and W.R. Landsman (2010): Cost of Capital and Earnings Transparency, Working paper, June.
- Bartov, E., S. Radhakrishnan, and I. Krinsky (2000): Investor Sophistication and Patterns in Stock Returns after Earnings Announcements, *The Accounting Review* 75: 43-63.
- Bhattacharya, U., H. Daouk, and M. Walker (2003): The World Price of Earnings Opacity, *The Accounting Review* 78: 641-678.
- Bebchuk, L, A. Cohen, and A. Ferrell (2009): What Matters in Corporate Governance?, *Review of Financial Studies* 22: 783-827.
- Burgstahler, D., and E. Chuk (2010): Earnings Precision and the Relations Between Earnings and Returns, Working Paper, October.
- Carhart, M. (1997): On Persistence in Mutual Fund Performance, *Journal of Finance* 52: 57-82.

EFFICIENCY IN PROCESSING INDUSTRY

Dakheel Abubaker Ihmedat

Energy efficiency in industry has improved significantly in the last decade, and additional improvements are still possible through the implementation of best available technologies (BATs) and design guidelines for existing assets. Moreover, efficiency measures offer some of the least-cost options for reduction of carbon dioxide (CO₂) emissions; however, a wider deployment of well-known, cost-effective policy instruments is needed to achieve this potential. Technologies such as carbon capture and storage (CCS), smelting reduction, separation membranes and black liquor gasification are expected to contribute massively to meeting these challenges.

In the O&G Industry, the downstream business is strongly constrained by high crude oil costs, the required investments, increasing complexity of business processes and close monitoring of product prices, due to the huge impact of energy prices on national economies, in particular in developing countries. This can be attributed to the refining activity, which has a long history of rigorous management of its operational costs, focusing on energy efficiency, maintenance practices, personnel management, etc.

In order to evaluate the energy performance of a refinery or petrochemical plant, analyze its performance trends and compare with other plants, it is important to consider performance indicators that take into account the complexity of the systems and its operations, and allow a critical analysis of its results by the manager, to bridge the gaps between the results and the proposed goals general, the refinery energy management is based on the Energy Intensity Index (EII), developed by Solomon Associates, which developed standard consumption values for each refinery process plant, considering its impact, complexity, technological advances and good practices for operational excellence. The EII is calculated dividing the real consumption by the standard consumption, which is the sum of standard consumption values for each process calculated based on the unit supply and its specific standard consumption.

EFFICIENCY IN THERMAL POWER GENERATION

Increased operating efficiency as well as more efficient CO₂ capture and storage (CCS) in the medium term are the types of technology developments leading towards CO₂ free electricity production from fossil fuels. To give an example, Siemens has built a combined cycle power plant for E.ON AG in Irsching (Germany) with a capacity of 570 MW and an electric efficiency of 60.75%. This is the first plant in the world to exceed the 60-percent mark, and it will save over 40,000 metric tons of CO₂ annually compared with state-of-the-art power plants of existing design with an efficiency of 58% coal-fired power generation, for example, efficiencies above 46% are being reached today with the aim to come close to the 50% level in the next few years.

Although the state-of-the-art technology is at such high levels, the average efficiency of gas and coal fired plant across the world is approximately 41% for gas and 34% for coal. Looking at the coal fired power plant fleet, it becomes obvious that there is a huge efficiency potential. The total installed capacity of steam power plants in Europe is around 2,300 GW (2011) and 40% of them will be retired in the next two decades. That means roughly 1,000 GW of capacity needs to be replaced. In the USA, due to the availability and low costs of shale gas, old coal plants could be substituted by high efficiency combined cycles.

Carbon Capture and Storage (CCS) is the only large scale technology for mitigation of greenhouse gases emissions from fossil fuel power plants. Integrating CCS in fossil fuel plants leads today to a 6 to 10 % efficiency penalty. Due to the increasing share of volatile renewable power generation from wind and solar, certain flexibility is needed with respect to controlling loads on the grid. Conventional power plants in the future must be capable of reacting even more rapidly to load changes by ramping the power plant output up or down. At the same time, more flexibility is needed at the load-side to react in a more elastic fashion, i.e. “load follows generation”. This requires end-to-end detailed data from generation and via grid to load. How these requirements can be fulfilled together with a high level of efficiency can be demonstrated by the FACY (Fast-cycling) technology developed by Siemens. This technology improves the start-up efficiency of a gas-fired combined cycle plant by 14% during a hot start.

Carbon Capture and Storage (CCS) is the only large scale technology for mitigation of greenhouse gases emissions from fossil fuel power plants. Integrating CCS in fossil fuel plants leads today to a 6 to 10 % efficiency penalty. Due to the increasing share of volatile renewable power generation from wind and solar, certain flexibility is needed with respect to controlling loads on the grid. Conventional power plants in the future must be capable of reacting even more rapidly to load changes by ramping the power plant output up or down.

At the same time, more flexibility is needed at the load-side to react in a more elastic fashion, i.e. “load follows generation”. This requires end-to-end detailed data from generation and via grid to load. How these requirements can be fulfilled together with a high level of efficiency can be demonstrated by the FACY (Fast-cycling) technology developed by Siemens. This technology improves the start-up efficiency of a gas-fired combined cycle plant by 14% during a hot start.

In addition there are further possibilities to decrease the amount of fossil fuels and increase the efficiency of the overall power production e.g. in Combined Heat & Power (CHP) plants, by co-firing biomass in coal power plants or using sugar cane bagasse and straw in the ethanol processing industry. Improving the reliability of power plant is another possible way of achieving higher overall efficiencies in power generation. It has been calculated that if all power plants in the world could operate with the same degree of availability, which is today achieved by the top 25% of plants, the world could save at least US\$80 billion per year and avoid CO₂ emissions of 1Gt and corresponding amounts of other pollutants.

EFFICIENCY AND POWER GRIDS

Power grids play an important part in delivering electricity to the consumer. The grid uses a transmission system to transport large quantities of power at highest voltage levels, either with direct or alternating current (DC, AC). The distribution system secures transport of power at medium and low voltage levels. During this transport there are losses of power amounting to 12% which today is the global average. Therefore, it is crucial to minimize the losses through an optimized set up of a grid structure combined with latest technologies.

However, the massive expansion of wind and solar generating capacity with its volatile output – is pushing the present supply infrastructure up towards the limits of its maximum performance capability. For instance in Germany and in the USA, grid constraints make it increasingly difficult to provide an adequate balance between generation and load due to the high renewable share, resulting in disconnection of generators in order to maintain stability of the electricity grid.

The European Wind Energy Association (EWEA2) estimates that the EU27's total generation capacity will reach 300-350 GW by 2030. Wind turbines will be built on land and, to an increasing extent, off-shore in the open sea. This means that it will be necessary to transport large amounts of electricity with minimum losses over long distances and therefore High-Voltage Direct Current (HVDC) transmission technology becomes an important issue for consideration. The highest-capacity electricity highway in the world has been built in China and more are in the planning: it will transport GWs of power from hydropower plants in the interior of the country over distances of thousands of kilometers to the coastal cities, with only minimal losses.

This is possible by utilizing transmission voltages of +/- 800 kV, the first time that a voltage level of this magnitude has been deployed anywhere in the world. Even higher voltage levels – up to and above 1,000 kV – are feasible with HVDC technology to transport large amounts of electricity over long distances, with transmission losses of about 3–4 percent per 1,000 kilometers. HVDC may become a part of the overall solution: HVDC is cost-effective compared to HVAC for distances above 100 km.

ENERGY EFFICIENCY IN THE TRANSPORTATION SECTOR

The estimated energy efficiency for an automobile is 280 Passenger-Mile/106 Btu. There are several ways to enhance a vehicle's energy efficiency. Using improved aerodynamics to minimize drag can increase vehicle fuel efficiency. Reducing vehicle weight can also improve fuel economy, which is why composite materials are widely used in car bodies. More advanced tires, with decreased tire to road friction and rolling resistance, can save gasoline. Fuel economy can be improved by up to 3.3% by keeping tires inflated to the correct pressure. Replacing a clogged air filter can improve a car's fuel consumption by as much as 10% on older vehicles. On newer vehicles (1980s and later) with fuel-injected, computer-controlled engines, a clogged air filter has no effect on mpg but replacing it may improve acceleration by 6–11%.

Energy-efficient vehicles may reach twice the fuel efficiency of the average automobile. Cutting-edge designs, such as the diesel Mercedes-Benz Bionic concept vehicle have achieved a fuel efficiency as high as 84 miles per US gallon (2.8 L/100 km; 101 mpg-imp), four times the current conventional automotive average. The mainstream trend in automotive efficiency is the rise of electric vehicles (all electric or hybrid electric). Hybrids, like the Toyota Prius, use regenerative braking to recapture energy that would dissipate in normal cars; the effect is especially pronounced in city driving.

EFFICIENCY IN COMMERCIAL AND RESIDENTIAL USE OF ENERGY

A building's location and surroundings play a key role in regulating its temperature and illumination. For example, trees, landscaping, and hills can provide shade and block wind. In cooler climates, designing buildings with south-facing windows increases the amount of sun (ultimately heat energy) entering the building, minimizing energy use, by maximizing passive solar heating. Tight building design, including energy-efficient windows, well-sealed doors, and additional thermal insulation of walls, basement slabs, and foundations can reduce heat loss by 25 to 50%.

Dark roofs may become up to 39 C° (70 F°) hotter than the most reflective white surfaces, and could transmit some of this additional heat inside the building. US Studies have shown that lightly colored roofs use 40% less energy for cooling than buildings with darker roofs. White

roof systems save more energy in sunnier climates. Advanced electronic heating and cooling systems can moderate energy consumption and improve the comfort of people in the building.

Proper placement of windows and skylights as well as the use of architectural features that reflect light into a building can reduce the need for artificial lighting. Increased use of natural and task lighting has been shown by one study to increase productivity in schools and offices. Compact fluorescent lights use two-thirds less energy and may last 6 to 10 times longer than incandescent light bulbs. Newer fluorescent lights produce a natural light, and in most applications they are cost effective, despite their higher initial cost, with payback periods as low as a few months.

Effective energy-efficient building design can include the use of low cost Passive Infra Reds (PIRs) to switch-off lighting when areas are unoccupied such as toilets, corridors or even office areas out-of-hours. The choice of space heating or cooling technology in buildings can have a significant impact on energy use and efficiency. There are also district heating and cooling systems which can use city wastes.

Energy efficiency sometimes is considered to be an easy solution for achieving immediate energy savings. Efficient technical solutions are available already today for most applications and uses. Technological developments are offering and will offer in the future a range of technical solutions for improving energy efficiency, but there are barriers: organizational, financial and behavioral which need to be addressed in a holistic way.

The ambitious goals for energy efficiency are reaching beyond purely technical solutions and go much further in terms of cost-effectiveness, financing, acceptance, innovation and environmental impact assessment.

Cost-effectiveness of technical solutions: profitability of investing in energy efficiency technologies are often unknown or questioned. Governmental agencies should promote unbiased comprehensive studies of profitability, including cost/benefit assessments.

Financing-Energy efficiency requires a long-term commitment, and the financing framework should take this into account. The loan terms should be covering the entire lifetime of the solution.

Acceptance-Energy savings do not always turn out as expected (rebound effect). Acceptance and willingness to adapt to new consumption patterns are essential for successful implementation of policies and measures. ,

Innovation-Technology roadmaps can be useful tools for design of possible futures and help decision-makers to agree on short-term solutions.

Environmental impact assessment should be based on a full life-cycle analysis, and be realistic and achievable.

CONCLUSION

Energy efficiency programs are being operated successfully across many different contexts: regulated and unregulated markets; utility, state, or third party administration; investor, publicly, and cooperatively-owned utilities; and gas and electric utilities.

Energy efficiency resources are being acquired through a variety of mechanisms including system benefits charges (SBC), energy efficiency portfolio standards (EEPS), and resource planning (or cost-of-service) efforts.

Cost-effective energy efficiency programs exist for electricity and natural gas, including programs that can be specifically targeted to reduce peak load. Effective models exist for delivering gas and electric energy efficiency programs to all customer classes. Models might vary for some programs based on whether a utility is in the initial stages of energy efficiency programming or has been implementing programs for years. Energy efficiency programs, projects, and policies benefit from established and stable regulations, clear goals, and comprehensive evaluation.

Energy efficiency programs benefit from committed program administrators and oversight authorities, as well as strong stakeholder support. Most large-scale energy efficiency programs have improved productivity, enabling job growth in the commercial and industrial sectors. Large-scale energy efficiency programs can reduce wholesale market prices.

LITERATURE

World Energy Council, Energy Efficiency Technologies: Overview Report, 2013, available at <http://www.worldenergy.org>

BUSINESS PLAN AS AN IMPORTANT COMPONENT OF COMPANY'S STRATEGY

Evgeniya Yazovskikh²⁹²

Tatyana Chernyakova²⁹³

Abstract: *One of the most important factors of the company's activity both at the stage of setting up new business and at the stage of functioning the company an important role belongs to business planning. While working out a business plan an entrepreneur should consider the following factors: instability of the economic environment, changing national and international policy, different internal and external factors and their influence on the activity of a new company, a situation in the market, competitive strategies and possibilities of partners, legislation system of the country and in the world, preferences of consumers and many other ones. An entrepreneur must work out a document enabling to answer the question: Is it worth investing the project and will the company get any profit realizing it? In reality a business plan must show the necessity and profitability of the project. It can also be good advertisement for potential investors and partners. The plan must contain the steps of realizing the project and the aim of setting a company. Nowadays some computer programs for business planning are widely used both in Russia and abroad. Among the most popular are the following: Project Expert by "PRO-INVEST CONSULTING" company, "Alt-Invest" by "Alt" company (Saint-Petersburg), "Investor" by "INEK" company, "TEO-INVEST" by the Institute of management problems of the Russian Academy of Science, COMFAR, PROSPRIN and others.*

Key words: *business plan, investments, software, program, projects*

INTRODUCTION

While starting up new business one of the most important element is working out a business plan. As a rule, a businessman should find out in the bank or in the investment company the standards according to which he must work out a business plan to get investments. In different countries banking systems deal with different standards of business planning and hence, offer their clients specially worked out software for making business plans.

In some countries a business plan is not included in the fixed package of documents that are necessary for investing projects. Working out a business plan has main and auxiliary goals:

- for evaluating a financial situation and investment attractiveness of business by potential investors (banks, funds, financial companies, business purchasers, co-investors);
- "for yourself" – for complex analyzing a business idea or a project and evaluating their prospects;
- for getting government support in the form of target financing, privileges, subsidies, saving on expenses, compensation for costs and losses;
- for getting bank credits, equipment for leasing, etc. [1]

²⁹² Ural federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin, Russia

²⁹³ Russian State Vocational and Pedagogical University, Russia

The application of some special technologies of project management makes the company flexible, capable to realize the development project during a short period of time using limited resources very effectively. [2]

METHODOLOGY

Questions concerning business planning are always topical. There is no single methodic approach to the definition and the contents of a business plan. It can be explained by the following reasons:

Firstly, the problems that should be solved and the aims that should be achieved with the help of the worked out business plan.

Secondly, field of the activity where the company plan to work.

Thirdly, the strategy the company is going to follow in its activity.

Fourthly, there are many other factors that are connected with specification of the company's activity, the purpose of working out a business plan, etc.

Let's consider some definitions of the business plan. They differ in descriptions and details of the notion but they have some specific features in common.

Some specialists consider a business plan as a document including the results of research and activity of the company aimed at studying its development, assortment of products or services in the market and existing economic conditions. [3].

Others say that any business project is always connected with a business plan that has internal and external factors. The internal factors of a business plan imply understanding the degree of perspective of a business idea, grounding the problems and the ways of their solution with the help of true information about resource potentials of the company and the level of business competitiveness. The external factors concern confirmation of the real situation in the company and the possibility of realizing a business project by the company in case of its being financed. [4]

Others again declare that a business plan is a document made by an entrepreneur before starting new business where he describes all the aspects of the company he plans to establish in all details. [5]

Others again confirm that a business plan is a complex strategic document, that reflects perspectives of a company addresses to a potential investor to attract his capitals. [6]

Others again write that a business plan is a program aimed at fulfilling business operations, company's activities, that contains important information about the company, its products,

Evgenia Yazovskikh is associate professor at the Department of foreign languages and translation, Ural federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin

Main activities: Entrepreneurship, State regulation of business, Competition, Marketing, Management and Strategic Management, Theory of organization and organizational behavior

E. Yazovskikh is a regular participant 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.

manufacturing processes, distribution channels, markets, marketing, effectiveness of the company. [7]

DISCUSSION

Specialists and experts say that there are many standards on business planning in the Russian Federation. Let's enumerate some of them:

- to get a bank credit for realizing investment projects: standard of Vnesheconombank, standard of MPS Bank (Russian bank of the development – RosBR), standard of Ak Bars bank, standard of Sberbank, standard of Rosselkhoz bank, standard of Rosagroleasing;
- to finance investment projects, the requirements of state (Ministries and administrations) and other non-bank organizations (private or institutional investors) to the business plan format: a business plan by the requirements of the Ministry of the economic development of Russia for special economic zones, a business plan by the requirements of the Ministry of the economic development of Russia for industrial parks, a business plan by commendations of the Chamber of Commerce and Industry.

The requirements of OAO "Sberbank" to the business plan or technical and economic substantiation of the project, confirming its economic effectiveness and recoupment of costs for the credited period, should contain the following components:

- the grounds of all financial calculations;
- the detailed calculations showing the necessities of the credit;
- the plan of getting and returning back the credit;
- well-grounded parameters of the profitable part of the project (sales volume, production price, terms of payments to clients);
- all items of business expenses and grounds of current expenses volumes;
- a detailed market analysis and the competitive environment, a marketing plan showing the market for distributing production and explaining competitiveness of the calculated prices;
- indicators of credit and investments attractiveness of the project, namely: NPV, IRR, ROI (the coefficient of investment profitability);
- the term of investment recoupment, a break-even point, the term of credit return, the dynamics of credit return, a quantitative level of project risks, etc.;
- the financial model in Microsoft Excel format.

Besides, business plans by standards applied in the EU countries are also popular in the Russian Federation. Among them are the following: EBRD, TACIS, KPMG, UNIDO. As a rule, foreign investors require to show them the data and calculations according to the mentioned standards with the help of licensed program products: COMFAR, PROPSPIN. These methods and computer facilities are universal. They are used in working out business plans and assessing financial and economic efficiency of the project. They have a limited application in the Russian market that is connected with the following reasons:

- differences in the business environment (legal base, legal regulatory documents, standardization system, norms of business communication);
- differences in the structure of documents (analytical forms).

There exist business plans for definite types of projects in Russia, e.g. a business plan standard for establishing and developing industrial parks that are set up by the initiative of:

- bodies of state and municipal administration;

- bodies possessing rights on territories where it is and allowed to build industrial parks;
- potential managers or residents of industrial parks;
- private proprietors of the territories where there exist already objects of industrial production or they are planned to be built there. [8]

A business plan of such a standard implies obligatory requirements to the concept of the industrial park. This standard is a document signed by the project initiator. It should be agreed and approved by government authorities of the Russian Federation and it should guarantee residents of the industrial park that its basic parameters will not be changed. Such a business plan should contain the following information:

- 1) an executive summary where the terms of its realization, size of the territory, technical parameters of capital constructive objects, capacity of energy resources will be indicated;
- 2) a hierarchical structure (legal and functional structure of the managerial company, description of services of the industrial park, its pricing policy for residents);
- 3) specialization of the industrial park and functional zoning a territory;
- 4) a plan of the prospect development;
- 5) residential policy and branch specialization;
- 6) a concept of engineering infrastructure development;
- 7) calculations of social, economic and budget effect;
- 8) marketing strategy;
- 9) investment strategy;
- 10) calculating risks.

The choice of methods of working out a business plan, the time and depth of its analysis, the variety of decisions included in it, the number of attached documents and information depend on various factors. Among them one can emphasize the volume of the investments (that can be allocated) for the definite project and specification of a potential investor. It is not principle which method to choose. The important thing is that the worked out document should contain some obligatory parts where definite aspects are analyzed, initial and final information must be true and based on document resources and calculations.

Among the European methods the most popular is “The guidance on the assessment of efficiency of investments” offered by the Organization of United Nations on the industrial development (UNIDO) and its computer version “COMFAR”.

The main disadvantage of this program for the Russian sector is the absence of the information describing taxes. Trying to make this program universal, specialists, who worked out it, made some simplifications that cannot be justified from the viewpoint of solving problems in business planning.

Formation of production supplies, application of complex payment schemes for materials and raw materials, non-standard sales schemes of the manufactured production cannot always be properly described considering accesses accepted in the system.

In terms of Russian economy, which is rather complicated today, all these negative factors are critical mass and do not allow to recommend COMFAR as an “every day” system of business planning.

Another popular European computer product for business planning is PROSPIN. It is not suitable for conducting business in Russia either. The thing is that that packet is not the means

for making a complex financial analysis but it can be used for fast viewing of different variants (finding them) that will be appropriate for further activity, i.e. it performs only some part of all necessary work.

A serious drawback of the package is that inflation is not taken into account (that is typical for today's realities of the Russia Federation). It is on the one hand. On the other hand, it doesn't consider the influence of market factors on the price and volume of the manufactured production, resources, etc.

Nowadays, the following special computer programs for business planning are popular in Russia: Project Expert by "PRO-INVEST CONSULTING" company, "Alt-Invest" by "Alt" company (Saint-Petersburg), "Investor" by "INEK" company, "TEO-INVEST" by the Institute of management problems of the Russian Academy of Science, etc.

Some specialists, analyzing comparative characteristics of business offers, divide software on project management into two groups: programs of the initial level for making schedules with the accent on easy application and professional systems with functional and communicational possibilities for making the management environment for some complex projects. [9].

The program "Project Expert" is based on contemporary approaches to calculations and analyses of investment projects based on the principles of the international standard of accounting. The indicators of investment efficiency are calculated on the base of the imitational model of money flows. The additional module "Audit Expert" operates with national forms of accounts, conducts a financial analysis and enterprises rating.

In descriptions of the investment and operational activity the program gives a great number of possibilities, namely: a calendar plan, that should be considered as an advantage of this program; the program of sales of all kinds of production considering seasons, term of delivery and payment. The program enables to describe in details the volume of the manufactured production, consumption norms of all kinds of raw material for a unit of production, obtaining material resources, consideration of expenditures on personnel and total production costs [10].

The financial activity is described in full details. It includes the formation of share capital, attraction of borrowed funds, etc. One should notice that the possibility of optimizing selection of the borrowed funds size depends on the balance of money on the account.

It is also possible to operate ownership capital through investments, namely investing some alternative projects with temporarily available money resources. It can also be optimized. The distribution of profits and tax exemptions enable to estimate profitability of shares and calculate correctly the taxation base. In the final version one should especially emphasize the appearance

Tatyana Chernikova is associate professor at the Department of informational systems and technologies, Russian State Vocational and Pedagogical University.

***Main activities:** Application of informational technologies in the applied aspect of the economic process and phenomena, Psychological and pedagogical aspects of teaching students for working on computers and training them for their future activity*

Besides, T. Chernyakova is a regular participant in national and international conferences both in Russia and abroad. She is constantly engaged in many projects and campaigns as a leader and a part of a project team.

of the possibility of creating the enterprise structure, distributing all kinds of production and production costs inside it.

The economic environment includes a normal set of indicators: the rate of the main and additional currency, differentiated inflation on various kinds of revenues and expenses, discount rates on the borrowed funds, the taxation environment resulting in imposing taxes considering the taxation base.

The method offered by “Alt” company, that lies on the base of the program, basically corresponds to methodic requirements of UNIDO. For calculating the indicators of efficiency of the investment project an imitational model of money flows is used. “Alt-Invest” is realized in the Microsoft Excel environment and possesses good flexibility to structure changes, it offers a user various possibilities on changing duration of intervals of planning, i.e. a scale of the time period of the project calculation in “weeks” and even “in days” can be set.

The method is very convenient for current planning of the enterprise activity. It is also possible to set any quantity of production, material resources and non-circulating assets. Thanks to the system any initial and current parameters can be correctly described. That’s why “Alt” company uses its program as a basic one for detailed describing the activity of definite enterprises. Planning investment implies the acquisition of fixed assets at the expense of internal funds or borrowed funds. Besides, it is possible to obtain the equipment in leasing.

“Investor” – is the program that shows many years’ policy of the company on working out computer programs for national enterprises and investors. It completely corresponds to the Russian system of accounting and tax legislation. There is an imitational model of money flows on the base of calculations of indicators of investment efficiency.

The program ‘Investor’ enables a user to solve practically all problems of investment projecting. First of all, one should notice the presence in the program a module of introducing initial financial information, that has all forms of reporting corresponding to the Russian legislation since 1991 and also it allows to import the data of balance and reporting from automated systems of accounting and introduce them by hand.

The data can be compared through transforming them in analytical forms. If there is enough information it enables to analyze financial and economic activity in details at the stage of preparation of the investment project and to create a data bank regularly renewing this base (e.g. commercial banks for regular financial monitoring their clients).

The analytical possibilities of the program are its main advantages and differences from other programs. First of all, it is necessary to pay attention to the financial analysis that allows to calculate more than eighty different indicators characterizing all aspects of the company’s financial activity (liquidity, business solvency, financial stability, possibility of bankruptcy and creditability).

The analysis can be made both for the periods preceding the beginning of project realization and for forecasting financial documents that are automatically formed while calculating a business plan in standard forms of the balance.

Besides, the function of the block concerning financial analysis includes representation of national standard forms of accounting in such international standards as GAAP and IAS. The greatest interest represents the analysis of the operational activity that is indicated by the index and factor analysis.

Thus, the program “Project Expert” may be recommended to those who deals, basically, with foreign investors from the West dealing with the documents prepared by this program.

The program “INVESTOR” can be recommended to those, who deals with national investors or plans to participate in different investment contents conducted by various state structures.

The program “Alt-Invest” should be recommended to various consulting companies as a basis for working out an individual model of enterprise’s functioning. However, it may require participating the personnel who work out this program in this process.

It is worth emphasizing the key parts that are the base of Russian standards for making business plans and are logically connected with correct calculating risks: financial plan, marketing plan, production plan through plans of enterprises (a definite scheme of project realizing).

CONCLUSION

A well worked out business plan is an instrument helping the company’s management be sure of its future success. While working a business plan an entrepreneur should bear in mind all the factors connected with the activity of the company, programs and software that can assist him in the working our process.

Specialists indicate the following factors that can serve as recommendations for nosiness planning:

- 1) work out a business plan on the base of blocks;
- 2) consult the definite investor;
- 3) make a business plan on the base of definite methods;
- 4) study the market and competitors acting on it;
- 5) chose the right strategy for the company;
- 6) concentrate on the internal and external environment of the company, etc. [11].

Unfortunately, Russian commercial banks do not have a common unique method of working business plans, hence, almost every big bank tries to work out its own method where it implies its requirements. Some banks think that it is necessary to calculate a financial plan in two units of currency, there is no single approach to calculate risks, etc.

REFERENCES

1. Chernyak V., Cgernyak A., Dovidenko I. (2003), Business planning. Moscow, RDL. p. 272.
2. Mansurova Yu., Khakimov A. (2013), Forming a company’s system of business planning. Vestnik UGATU. № 7 (60). pp. 98-100
3. Albaki B., Golubeva L. (2015), Basic categories of a business plan. Social and economic phenomena and processes. № 3. pp. 7-12.
4. Rubin Yu. (2012), A course of professional entrepreneurship. Moscow, Moscow financial and industrial University “Sinergia”. p 571.
5. Daft R. (2009), Management. Vanderbilt University. South Western Thompson learning. p. 776.
6. Vertakova Yu, Simonenko E. (2008), Management of innovations. Moscow, EKSMO, p. 415.
7. Raisberg B, Lozovsky L, Starodubtseva E. (2002), Modern economic dictionary. Moscow. INFRA-M. p. 40.

8. Naumova T. (2012), Service of Savings bank. Direct investments. № 9. Pp. 82-85.
9. Kalachev V., Ovcharenko O. (2004), The choice of program instruments for automating processes for business planning. Izvestiya YuFU, Technical sciences. № 3. pp. 144-149.
10. Larson E., Gray C. (2013), Project management. The managerial process. Mc Graw-Hill. p. 224.
11. Lapusta M. (2009), Entrepreneurship. Moscow. INFRA-M. Pp. 271-273.

MOGUĆNOST PRIMENE AVIONA ZA NAPREDNU LETAČKU I BORBENU OBUKU U FUNKCIJI KONTROLE I ZAŠTITE VAZDUŠNOG PROSTORA

THE POSSIBILITY OF USE OF ADVANCED TRAINER AND LIGHT ATTACK AIRCRAFTS IN THE AIR POLICING ROLE

Damir Ilić²⁹⁴

Tatjana Ilić-Kosanović²⁹⁵

Sadržaj: Kontrola i zaštita vazdušnog prostora predstavljaju imperativ suverenosti jedne države. U uslovima restriktivnog vojnog budžeta moraju da se pronađu efikasni načini u cilju uspešne realizacije te uloge. Nabavka nove tehnike, koja je preduslov za realizaciju tog cilja, podrazumeva izbalansiran pristup između stvarnih potreba i realnih mogućnosti u pogledu izbora vazduhoplova za normalno funkcionisanje dežurne jedinice. Ishitrena ili iznuđena rešenja mogu potencijalno da imaju štetne posledice na funkcionisanje sistema RV i PVO za čije otklanjanje bi bile potrebne godine ili pak decenije.

Ključne reči: Kontrola, Zaštita, Dežurna jedinica, LIFT avion, Obuka.

Abstract: Air policing missions are imperative for sovereignty of a state. In conditions of restrictive military budget we must find effective ways to get this role successfully implemented. Purchase of a new technique, which is a prerequisite for the realization of this goal, involves balanced approach between real needs and real possibilities in terms of selection of aircraft for the normal functioning of combat air patrol unit. Rushed or forced solutions can potentially have adverse effects on the functioning of the Air Force and its elimination could take years or even decades

Key words: Control, Protection, Combat air patrol unit, LIFT aircraft, Training.

1. UVOD

Tragični događaji od 11. septembra 2001. godine, kada su za realizaciju svojih namera teroristi upotreбили putničke avione prilikom napada na ciljeve u Njujorku i Vašingtonu, pokazali su koliko pažnje jedna država mora da posveti zaštiti sopstvenog vazdušnog prostora. Taj tragičan događaj se odigrao na teritoriji suverene države koja je u to vreme slovila za jedinu preostalu vojnu supersilu sa respektabilnim kapacitetima kada je u pitanju mogućnost zaštite sopstvenog vazdušnog prostora. U datoj situaciji Savezna administracija za avijaciju SAD (Federal Aviation Administration - FAA) nije pružila adekvatne i pravovremene informacije Severnoameričkoj komandi za zaštitu vazdušnog prostora (North American Aerospace Defense Command - NORAD), što je, uz impozantan broj civilnih letelica koje su se u tom trenutku nalazile u vazdušnom prostoru SAD, u potpunosti onemogućilo izvršenje zadataka praćenja otetih letelica od strane Ratnog vazduhoplovstva SAD. [1] Kuriozitet predstavlja činjenica da su tog dana za praćenje aviona kompanije United Airlines na letu 93 i

²⁹⁴ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd

²⁹⁵ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, 11000 Beograd

njegovo presretanje poslata dva nenaoružana aviona *F-16 Fighting Falcon* 121 skvadrona D. C. Nacionalne garde. Piloti pomenutih letelica su bili spremni da u slučaju da se avion uputi prema prestonici SAD, izazovu kontrolisani sudar sopstvenih aviona sa pomenutim putničkim avionom, pri čemu bi stradale letelice kao i njihove posade.[2] Pomenuti događaji su rezultovali naporima da se na globalnom nivou efikasnije zaštite vazdušni prostori država čime bi se predupredile neželjene situacije i sačuvala imovina i ljudski životi. Zakonom o Vazдушnom saobraćaju Republike Srbije su definisane nadležnosti sistema RV i PVO kao i civilnih organa zaduženih za bezbednost vazdušnog saobraćaja. "Sistem zaštite vazdušnog prostora predstavlja skup mera, radnji i postupaka na očuvanju suvereniteta vazdušnog prostora Republike Srbije obuhvata: osmatranje, identifikaciju, postupke u slučaju povrede vazdušnog prostora i terorističkih pretnji i civilno-vojnu koordinaciju". [3] Vazdušni prostor iznad Republike Srbije se nalazi pod stalnom kontrolom, kako civilnih tako i vojnih struktura, koje su u stalnoj koordinaciji. U sistemu kontrole i zaštite vazdušnog prostora veoma važnu ulogu imaju dežurne jedinice RV i PVO.

Damir Ilić je diplomirao, a zatim i stekao akademski naziv Master inženjer menadžmenta na Fakultetu za inženjerski menadžment u Beogradu. Doktorand je na Tehničkom Fakultetu u Boru Univerziteta u Beogradu, na odseku za inženjerski menadžment. Asistent je u nastavi i rukovodilac Službe kontrole kvaliteta na Fakultetu za inženjerski menadžment u Beogradu. U fokusu njegovog istraživanja su upravljanje projektima, kontrola kvaliteta, informacione tehnologije i odbrambena industrija.



2. TEHNIČKA OPREMLJENOST DEŽURNIH JEDINICA RV I PVO REPUBLIKE SRBIJE PO PITANJU SPROVOĐENJA ZADATAKA KONTROLE I ZAŠTITE VAZDUŠNOG PROSTORA

Trenutno Ratno vazduhoplovstvo Republike Srbije raspolaže sa tri operativna aviona *MIG-21UM* (dvosedna varijanta) na kojima su izvršene modifikacije kako bi mogli da koriste rakete *AA-8 (R-60K i R-60MK) Aphid* sa IC samonavođenjem za blisku borbu u vazduhu. RV i PVO na raspolaganju ima i četiri aviona *MIG-29* (od kojih su tri u letnom stanju) i resursi postojećih vazduhoplova ističu 2018. (tri letelice) odnosno 2020. godine (jedna letelica). [4] Pomenute letelice nisu u stanju da u potpunosti odgovore potrebama kontrole i zaštite vazdušnog prostora Republike Srbije uzevši u obzir njihovo brojno stanje, kao i njihovu starost. Ukoliko se pomenute letelice angažuju za potrebe dežurne jedinice, to uzrokuje manji broj aviona raspoloživ za obavljanje redovnih zadataka. U proteklih nekoliko godina u javnost su plasirane informacije (neretko senzacionalističkog karaktera), čiji su izvor visoki vojni zvaničnici, političari ili novinari, a koje se tiču nabavke novih vazduhoplova za potrebe RV i PVO Republike Srbije. Zajednički imenitelj svih tekstova i saopštenja je nabavka određenog broja aviona *MIG-29* za potrebe RV PVO od Ruske Federacije. General Ranko Živak, komandant RV i PVO je povodom dana roda avijacije izjavio kako je za potrebe RV i PVO neophodna nabavka šest do osam aparata *MIG-29* ili nabavka 12-14 novih letelica. [5] Najčešće se u javnosti pominje brojka od šest polovnih aviona *MIG-29* koji bi bili poklon od strane Rusije, dok bi Republika Srbija morala da plati njihov remont i dovođenje u letno stanje. [6] Avion *MIG-29* je u stanju da ponese na zadatak rakete *AA-8 (R-60)* i *AA-11 (R-73) Archer* malog dometa sa IC samonavođenjem i rakete *AA-10 (R-27) Alamo* srednjeg dometa sa poluaktivnim radarskim samonavođenjem. Raketa *AA-10 (R-27)* se proizvodi i u verziji sa aktivnim radarskim samonavođenjem (*R-27 EA*), ali avioni *MIG-29* koji se nalaze u naoružanju RV i

PVO Republike Srbije nemaju mogućnost njihove upotrebe. Standardno naoružanje aviona sačinjava i top 30 mm GŠ-30-1. Novije verzije aviona MIG-29 imaju mogućnost upotrebe raketa AA-12 (RVV-AE/R-77) Adler sa aktivnim radarskim samonavođenjem. [7] Remont aviona bi svakako podrazumevao unapređenje letelica do verzije SMT čime bi se dobila upotrebljiva višenamenska letelica. Vazduhoplovni zavod „Moma Stanojlović“ nažalost trenutno nema uslove za remont na postojeći standard, pa bi poslove najverovatnije preuzela na sebe kompanija Russian Aircraft Corporation "MiG" (naslednik nekadašnjeg čuvenog Mikoyan and Gurevich Design Bureau). Pomenuti remont bi produžio vek upotrebe letelica za narednih 10 godina (uz pretpostavku redovnog snabdevanja rezervnim delovima), ali se postavlja opravdano pitanje šta i kako dalje? Piloti RV i PVO bi svoju početnu i osnovnu obuku sprovodili na avionu Lasta 95, a potom bi nastavljali sa daljom obukom na avionu za prelaznu obuku G-4 Super galeb. Pomenuti avion G-4 Super galeb je dugi niz godina predmet planova modernizacije kojim bi se vek upotrebe modernizovanih letelica G-4MD (modernizovani digitalizovani) produžio do 2030 godine.[8] Do danas nije došlo do realizacije projekta modernizacije usled restriktivnog vojnog budžeta, ali, sa pravom možemo da tvrdimo, i nedostatka vizije kojim putem razvijati RV i PVO Republike Srbije. Remont aviona MIG-29 bi svakako za izvesno vreme otklonio probleme sa kojima se danas susrećemo, ali ne bi presudno uticao na neophodnu korenitu reorganizaciju čitavog sistema kontrole i zaštite vazdušnog prostora na duži vremenski period. Realno postoji opasnost da se usled neophodnosti nabavke letelica namenjenih normalnom funkcionisanju dežurne jedinice ugroze planovi modernizacije aviona G-4 Super galeb što bi se negativno odrazilo na kvalitet obuke pilota koji bi jednog dana sačinjavali deo sistema stalnog dežurstva.

3. MOGUĆNOST UPOTREBE AVIONA ZA NAPREDNU LETAČKU I BORBENU OBUKU U FUNKCIJI KONTROLE I ZAŠTITE VAZDUŠNOG PROSTORA

Avioni za naprednu letaćku i borbenu obuku ili u zapadnoj terminologiji poznatiji kao LIFT (Lead-in fighter training) avioni predstavljaju savremene letilice čija je osnovna namena napredno školovanje pilota i koje odlikuju izuzetne letne performanse i respektabilni borbeni potencijali. U ovu klasu aviona spadaju letelice poput italijanskog, Alenia Aermacchi M-346 Master, korejski KAI T-50 Golden Eagle, ruski Yakovlev Yak-130, kineski Hongdu L-15, američko-švedski Boeing-Saab T-X trainer i drugi. U uslovima restriktivnog budžeta namenjenog odbrani, postojeći aparati bi mogli da posluže kao supstituti daleko skupljim višenamenskim borbenim avionima. Uz neminovno odustajanje od pojedinih aspekata borbene primene višenamenskih aviona sačuvala bi se zdrava osnova za dalje usavršavanje pilotskog kadra. Navešćemo primer da na svetskom tržištu avion Yakovlev Yak-130 košta oko 15 miliona američkih dolara u zavisnosti od nivoa opremljenosti, dok je cena savremenog višenamenskog borbenog aviona četvrte generacije nekoliko puta veća. [9] Yakovlev Yak-130 pokreću dva turbo-ventilatorska motora od po 2.500 kg potiska i omogućavaju mu maksimalnu brzinu od 1050 km/h. Plafon leta iznosi 12.500 metara, uz radijus dejstva od 2.000 kilometara. Životni vek letelice iznosi 10.000 sati naleta. U stanju je da ponese oko 3.000 kg naoružanja na 8 podvesnih tačaka. [10] Avion poseduje savremenu elektronsku opremu koja mu omogućava let u složenim vremenskim uslovima i noću. Postoji opcija ugradnje radara Osa koji omogućava praćenja do osam letelica u vazduhu istovremeno, uz mogućnost simultanog dejstva na četiri. Domet radara za cilj efektivne radarske površine od 5m² iznosi 85 km u dolasku i 40 km u odlasku. Zahvat cilja radarom je moguć u modu automatskog praćenja na rastojanju od 65 km. Avion poseduje tzv. Glass Cockpit i informacije prikupljene od senzora se prikazuju na tri višefunkcionalna donja pokazivača (HDD), gornjem pokazivaču (HUD) kao i na nišanu koji je ugrađen na kacigu pilota (HMSS) [11] Za napad na ciljeve u vazdušnom prostoru avion Yakovlev Yak-130 može da upotrebi rakete AA-11 (R-73) Archer. Bitno je napomenuti da YAK-

130 predstavlja izuzetno adaptibilnu platformu pogodnu za ugradnju elektronske opreme renomiranih svetskih proizvođača. Ahilova peta RV i PVO Republike Srbije nije samo lovačka avijacija koja ima aktivnu ulogu u kontroli i zaštiti vazdušnog prostora, već i lovačko-bombarderska avijacija, kao i avioni namenjeni za osnovnu i naprednu obuku pilota. Gore navedeni podaci idu u prilog činjenici da bez obzira što se radi o avionu čija je osnovna namena napredna obuka pilota, avion *Yakovlev Yak-130* je u stanju da parira ili da izvrši zadatke kontrole i zaštite vazdušnog prostora daleko efikasnije u odnosu na *MIG-21* koji se trenutno koristi za pomenute zadatke u okviru RV i PVO Republike Srbije. Treba istaći i činjenicu da verzija aviona *MIG-21 UM* koja se trenutno nalazi u sklopu dežurne jedinice ne poseduje radar, već informacije o situaciji u vazdušnom prostoru prima od vojne kontrole leta. Vazduhoplove *MIG-21* za obavljanje istih ili sličnih zadataka koriste i ratna vazduhoplovstva nama susednih zemalja Hrvatske i Rumunije (modernizovane varijante osnovnog modela). *Yakovlev Yak-130* je u stanju da ponese više naoružanja na svojim potkrilnim nosačima od bilo kog aviona kojim danas raspolaže RV i PVO Republike Srbije, uključujući tu i avione tipa *MIG-29*. Za potrebe izvršenja dejstava po kopnenim ciljevima, RV i PVO Republike Srbije danas upotrebljava jurišni avion *J-22 Orao* koji je u stanju da ponese maksimalno 2.200 kg naoružanja i opreme na pet podvesnih tačaka na trupu i krilima.[12] Razvoj aviona *J-22 Orao* je počeo sedamdesetih godina prošlog veka i primetno je da poseduje zastarelu elektronsku opremu i osetno lošije letne karakteristike u poređenju sa avionom *Yakovlev Yak-130*. Poslednja iskustva koja su proizišla iz sukoba u Avganistanu, Iraku, Siriji i Libiji su pokazala koliki značaj imaju letelice za pružanje neposredne vazdušne podrške, koje su sposobne da dobro manevrišu pri malim brzinama i na malim visinama, a da su pri tom opremljene savremenim senzorima i naoružanjem. Ukoliko bi se razmatrala nabavka aviona poput *Alenia Aermacchi M-346 Master* ili *KAI T-50 Golden Eagle* troškovi realizacije tog poduhvata bi bili nešto veći u odnosu na *Yak-130*, ali i dalje niži u odnosu na cenu nabavke višenamenskog borbenog aviona četvrte generacije. Ako se posmatra geostrateški položaj Republike Srbije i ako uzmemo u obzir činjenicu da smo u potpunosti okruženi državama članicama NATO pakta ili onima koje pretenduju da to postanu u bliskoj budućnosti, nabavka samo 6 polovnih aviona čija je uloga zaštita vazdušnog prostora Republike Srbije postaje blago rečeno bespredmetna. To je samo jedan argument više zašto se treba fokusirati na temelju reorganizaciju RV i PVO umesto parcijalnog popunjavanja formacijskih praznina.

4. ZAKLJUČAK

Nabavkom aviona za naprednu letачku i borbenu obuku RV i PVO bi dobio letelice koje bi u pojedinim segmentima efikasnije izvršavale zadatke kontrole i zaštite vazdušnog prostora nego što je to danas slučaj sa vazduhoplovima koji se trenutno nalaze u naoružanju RV i PVO. Koristi nabavke LIFT aviona bi se ogledali u činjenici da se za relativno mala uložena sredstva dobijaju u pravom smislu te reči višenamenski borbeni avioni, sposobni za uspešnu realizaciju raznovrsnih borbenih misija. Ukoliko bi se u nekom trenutku stvorili materijalni preduslovi za nabavku aviona 4++ generacije, proces preobuke bi bio olakšan jer bi Vojska Srbije u svom sastavu imalaiskusne pilote koji su do tog trenutka ostvarili veliki broj časova naleta uz prihvatljivo niske troškove održavanja vazduhoplova. Pouzdanost letelica, s obzirom da se radi o novim, a ne o polovnim vazduhoplovima bi bila na višem nivou uz manju verovatnoću otkaza nekog sistema. U uslovima restriktivnog vojnog budžeta nabavka više novih letelica univerzalne namene bi svakako morala imati primat u odnosu na remont ograničenog broja polovnih vazduhoplova. Parcijalno i ishitreno rešavanje nagomilanih problema uzrokovanih višedecenijskim neadekvatnim ulaganjima u vojnu tehniku može uzrokovati potencijalno velike probleme u godinama koje slede.

LITERATURA

- [1] Ryan, K., (29.04.2011.) Why the Planes Were Not Intercepted on 9/11, foreignpolicyjournal.com, Preuzeto 28.10.2016. sa <http://www.foreignpolicyjournal.com/2011/04/29/why-the-planes-were-not-intercepted-on-911/>
- [2] Hendrix, S., (08.09.2011.) F-16 pilot was ready to give her life on Sept. 11, washingtonpost.com, Preuzeto 28.10. 2016. sa https://www.washingtonpost.com/local/f-16-pilot-was-ready-to-give-her-life-on-sept-11/2015/09/06/7c8cddbc-d8ce-11e0-9dca-a4d231dfde50_story.html
- [3] Zakon o vazдушnom saobraćaju, Glava treća, Zaštita vazdušnog prostora, Sistem zaštite vazdušnog prostora, član 20, Preuzeto 28.10.2016. sa http://www.rpkns.com/images/stories/privredni_sistem/Zakon-o-vazdusnom-saobracaju.pdf
- [4] Banković, Ž., (01.06. 2016.) Šta je sve pregovarano prošle godine oko nabavke MiG-ova 29 za srpsko ratno vazduhoplovstvo, Tangosix, Preuzeto 28.10.2016. sa <http://tangosix.rs/2016/01/07/nabavka-borbenih-aviona-za-rv-pvo-ponovo-aktuelizovana-pregovori-u-toku/>
- [5] Galović, M., (24.08.2016.) Da nam je „Mig 29”, pa makar i polovni, Politika, Preuzeto 28.10. 2016 sa <http://www.politika.rs/sr/clanak/362154/Da-nam-je-Mig-29-pa-makar-i-polovni>
- [6] Petrović, M. R., (16.08.2016) Rusija poklanja Srbiji migove, ali pod jednim USLOVOM, Blic, Preuzeto 28.10.2016. sa <http://www.blic.rs/vesti/drustvo/rusija-poklanja-srbiji-migove-ali-pod-jednim-uslovom/d9dr454>
- [7] Vlačić, S., (2012). Višenamenski borbeni avioni, Medija centar Odbrana, Beograd, str.170 -173.
- [8] Radić, A., (2009.)Srpsko vojno vazduhoplovstvo danas, Medija centar Odbrana, Beograd, str. 34.
- [9] Harress, C., (18.06.2015.) Lined Up For Sale As Fighter-Bomber To Foreign Customers, Including Syria, ibtimes.com, Preuzeto 29.10.2016. sa <http://www.ibtimes.com/russian-yak-130-training-jet-being-lined-sale-fighter-bomber-foreign-customers-1973610>
- [10] IRKUT Corporation, YAK-130, Preuzeto 28.10.2016. sa http://www.yak.ru/ENG/PROD/new_130.php#specif
- [11] airforce-technology.com, Yak-130 Combat Trainer, Preuzeto 29.10.2016. sa http://www.airforce-technology.com/projects/yak_130/
- [12] Radić, A., (2012). Orao, Pogled iz Jugoslovenskog ugla, Medija centar Odbrana, Beograd, Str.275.

CAN SLIM STRATEGIJA IZBORA DOBRIH AKCIJA

CAN SLIM STRATEGY OF CHOICE GOOD SHARES

Radomir Stojković²⁹⁶

Stanko Bulajić²⁹⁷

Sadržaj: Autori se u radu bave problematikom investiranja u vlasničke hartije od vrednosti. Finansijsko tržište je podložno dnevnim promenama, pa je za proces investiranja neophodna dobra strategija. Kao jedan od najboljih načina selekcije akcija javlja se tzv. CAN SLIM strategija. Ova strategija ima karakteristike i kvalitativne i tehničke analize berzanskog materijala. Ulaganje u akcije, zasnovano na CAN SLIM strategiji, uglavnom donosi dobre rezultate.

Ključne reči: finansijsko tržište, akcije, strategija, CAN SLIM

Abstract: The author of the paper deals with the issue of investment in shares as equity securities. The financial market is subject to daily changes, it is necessary for the process of investing a good strategy. CAN SLIM strategy is one of the more representative way of selecting stocks. This strategy has the characteristics of both qualitative and technical analysis of stock exchange. Investing in shares, based on CAN SLIM strategy, generally brings good results.

Key words: financial market, shares, strategy, CAN SLIM

1. UVOD

Tržište akcija i generalno finansijsko tržište je veoma aktivno. Ima velike uspone i padove i zavisno je od svih društvenih dešavanja. Kada je reč o načinu/strategiji za pronalaženje dobrih i profitonosnih akcija, treba naglasiti da mnogi teoretičari ovaj proces smatraju „umetnošću“. Umeće biranja dobrih akcija predstavlja proces skrininga akcija i preduzeća na osnovu određenih kriterijuma.

Ne postoji jedinstvena filosofija niti filosofski sistem za izbor dobrih akcija. Drugim rečima, ne postoji magični ključ za otključavanje odnosno stvaranje korpe profitonosnih akcija. Ovo, međutim, ne znači da ne postoji način uvećavanja ličnog i poslovnog bogatstva putem finansijskog tržišta, već upravo suprotno. Kako je već rečeno, teoretičari smatraju da je odabir dobrih akcija vrsta finansijske umetnosti. Naime, za takav stav postoje određeni razlozi među kojima su najbitniji: procena relevantnosti informacija (podataka), nemogućnost kvantitativnog iskazivanja podataka, neracionalnost ljudskog ponašanja i sl.

²⁹⁶ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, Beograd

²⁹⁷ Fakultet za inženjerski menadžment, Bulevar vojvode Mišića 43, Beograd

2. CAN SLIM STRATEGIJA

CAN SLIM strategija obuhvata skrining, kupovinu i prodaju običnih akcija. Ovu filosofiju investiranja razvio je Vilijam O'Nil.[1] U investicionom i berzanskom svetu ova strategija označava jedan kvalitetan i uspešan način za utvrđivanje akcija u koje vredi i treba ulagati.

Ono što CAN SLIM čini različitom od ostalih strategija je njena pažnja koju posvećuje materijalnoj aktivi i zaradama, ali i nematerijalnim kao što su kompanijska jačina i/ili ideje. Najbolja stvar u vezi ove strategije jeste činjenica da postoje dokazi da ona funkcioniše. Naime, postoji veliki broj primera kompanija koje su u drugoj polovini 20. veka primenjujući CAN SLIM kriterijume, pre nego što su ostvarile ogroman rast cene akcija.

Kao što se na osnovu skraćenice može shvatiti ova strategija ima 7 parametara (koraka, faza). U daljem delu teksta biće objašnjeni svaki parametar pojedinačno.

3. C – TEKUĆA (KVARTALNA) ZARADA, (CURRENT EARNING)

O Nil u svom konceptu naglašava važnost izbora onih akcija čija zarada, samim tim i zarada po akciji (EPS) u poslednjem kvartalu ima porast u odnosu na nivo zarade iz prethodne godine. Na primer, podaci jedne kompanija vezano za EPS u tekućoj godini i u prvom kvartalu iste, trebaju biti veći u odnosu na EPS koeficijent za taj isti period od prošle godine.

Odnos zarade po izdatoj akciji, konkretnije procenat rasta ovog koeficijenta, neke kompanije može da ukaže na neke (ne)logičnosti u poslovanju i da ukaže na priliku za odabirom akcija i obrnuto. U slučaju CAN SLIM strategije, preporuka je da vrednost „C“ u posmatranom periodu ne bude manja od 18%-20% istog u prethodnom periodu (kvartalu).

O'Nil je svoju teoriju pokrepio istraživanjem vrednosti akcija 500 najboljih izdavalaca hartija od vrednosti u periodu od 1953. do 1993. godine. Naime, on je u svom istraživanju došao do podatka da $\frac{3}{4}$ od 500 najboljih izdavalaca akcija beleži konstantni kvartalni rast zarade i dobiti od skoro 70% pre znatnog povećanja cena akcija. Preostalih 25% izdavalaca akcija zabeležila je rast zarade najmanje dva kvartala godišnje.

4. A – GODIŠNJA ZARADA (ANNUAL EARNING)

Pored važnosti kvartalne zarade CAN SLIM strategija ukazuje i na važnost rasta godišnje zarade. Prema ovoj strategiji da bi ovaj pokazatelj bio pozitivan, koeficijent EPS u prethodnih pet godina mora da beleži rast.

Dr Radomir Stojković,

docent, doktorirao je 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. Uže naučne oblasti i interesovanja: opšta ekonomija, međunarodna ekonomija i politika, ekonomska diplomatija, međunarodne poslovne finansije

Sam kreator ove strategije, Vilijem O'Nil, naglašava činjenicu da na tržištu ne postoji investitor koji želi da ulaže u posao koji ne pokazuje rast u odnosu na prethodni period. To znači da se i analizi godišnje zarade mora prići veoma oprezno. U sadašnjim uslovima privređivanja, izvorni rok analize od pet godina, neki analitičari, smanjuju na tri. Razlog za takvu situaciju leži u vrtoglavom razvoju finansijskog tržišta od sredine 90-ih godina prošloga veka do danas.

Analiza godišnje zarade je bitan element strategije. Slično kao i u prethodnom „C“ koraku i ovde se investitor mora uveriti da je ulaganje u određenu kompaniju pravi put do ostvarivanja cilja odnosno zarade. I u ovom slučaju EPS na godišnjem nivou može poslužiti kao pokazatelj potencijalnog ulaganja. Međutim, ukoliko se posmatra samo zarada to može biti mač sa dve oštrice. Zarada se može povećati, a da istovremeno ne dolazi do rasta poslovanja. To se ostvaruje tako što se smanjuju troškovi koji čine većinu u ukupnoj strukturi troškova. Pad tražnje za proizvodima i uslugama na taj način se maskira. Pad tražnje je jedan od najvećih problema u procesu investiranja koji uzrokuje probleme u poslovanju preduzeća, ali i čitave delatnosti. Zato je, iz ugla investitora, zdrav i dugoročan rast zarade odnosno ostvarivanja profita veoma bitan pokazatelj. Godišnji rast zarada mora biti zasnovan na realnim i jakim osnovama.

Preporuka kreatora strategije, O'Nila jeste da se dobrim akcijama smatraju one vlasničke hartije od vrednosti čiji prosečan godišnji rast iznosi 25-50%. Na osnovu prva dva koraka CAN SLIM strategije može se reći da su oni logički koraci koji se koriste i u kvantitativnoj analizi. Identifikovanjem kompanija koje imaju dobre kvartalne i godišnje rezultate stvara se veoma dobar preduslov za kvalitetan odabir vlasničkih hartija od vrednosti koje na kraju godine mogu doneti visoke dividende. Međutim, ono što ovu strategiju diferencira od kvantitativne, jesu ostala pet koraka (kriterijuma).

5. N – NOVO (NOVITETI), NOVI PROIZVOD I/ILI USLUGA (NEW PRODUCT OR SERVICE)

Treći korak odnosno kriterijum za odabir dobrih, akcija u koje vredi ulagati odnosi se na promene koje utiču na poslovanje organizacije. Naime, u savremenim uslovima poslovanja i života kada su potrošači sve zahtevniji, kompanije moraju da se prilagođavaju zahtevima i potrebama potrošača. To zapravo znači da kompanija koja želi da bude uspešna mora konstantno da se menja i inovira svoj asortiman proizvoda i usluga. Promene su jedan od faktora uspeha, odnosno rasta i razvoja.

Kada se govori o promenama odnosno novitetima koji utiču na poslovanje kompanije, a koji su predmet analize u trećem koraku CAN SLIM strategije, isti se mogu odnositi na promene unutar

Dr. Stanko Bulajić rođen je 1981. u Zaječaru. Osnovnu i srednju školu završio je u Beogradu. 2000. godine 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 prodekan za nastavu i docent na Fakultetu za inženjerski menadžment na predmetima Osnove ekonomije, Strategijski menadžment, Marketing za inženjere (Osnovne studije) i Finansiranje projekata (Master studije).

same organizacije i van nje. Promene i noviteti koji imaju interni karakter odnose se na neposrednu proizvodnju (osavremenjavanje proizvodnje, lansiranje nove vrste proizvoda odnosno usluge), zatim promene koje se dešavaju u rukovodećem vrhu odnosno top menadžmentu, kao i porast prodaje, samim tim i zarade. Promene iz ekstrenog okruženja, takođe su predmet analize u ovom koraku. Novi industrijski trendovi u velikoj meri mogu uticati na investicione odluke.

Novo tržište, konkretnije ulazak kompanije na nova (pre svega inostrana) tržišta, takođe će imati pozitivan uticaj na investitore da svoja likvidna sredstva ulažu u nove projekte.

Porast cene akcije logičan je sled okolnosti iz prva dva koraka. Povećanje prihoda u najmanje tri kvartala, logično povlači i povećanje godišnje zarade. Uspešna preduzeća su magnet za investitore. Zainteresovnost ulagača za određenu kompaniju, uz visoku stopu zarade za posledicu ima porast cene akcije.

Na finansijskim berzama važi pravilo „Napolje sa starim, unutra sa novim proizvodima“. To znači da najbolje berzanske performanse ostvaruju inovativne kompanije. Noviteti odnosno novi proizvodi ili usluge upotpunjuju prvi deo ukupne *CAN SLIM* strategije.

6. S – PONUDA I TRAŽNJA (*SUPPLY AND DEMAND*)

Slovo S, u skraćenici naziva strategije odnosi se na ponudu i tražnju. Investitor, u ovom koraku mora da obrati pažnju na ukupnost odnosa i zakona koji važe na određenom tržištu. U analizi tržišnih uslova, konkretnije odnosa ponude i tražnje u *CAN SLIM* strategiji pokazala je, da se pri ostalim nepromenjenim uslovima, mala i srednja preduzeća daleko bolje snalaze i ostvaruju bolje poslovne rezultate. Razloga za takvu situaciju ima više. Naime, preduzeća iz MSP sektora imalu daleko manji broj emitovanih akcija. Uglavnom se izdaju samo obične akcije. S druge strane, veliki poslovni sistemi veoma često emituju i preferencijalne odnosno prioritetne akcije. Broj akcija koje izdaju velika preduzeća je takođe veliki. Drugim rečima, da bi se ostvarila dobra zarada veliko preduzeće mora da ostvari velike profite odnosno neto dobit. Ostvarivanje dobiti, u oba slučaja, uslovljeno je nivoom tražnje.

Ukoliko postoji velika tražnja za ograničenom količinom dostupnih akcija, takva situacija prouzrokuje skok cene akcije konkretnog preduzeća. Važi i obrnuto, odnosno momentom povećanja dostupnih akcija za prodaju, dolazi do pada cene akcije.

U „S“ koraku *CAN SLIM* strategije koristi se i tehnička i kvalitativna analiza. U ovom kontekstu, parametri koji se uzimaju u obzir su: tržišna kapitalizacija (dnevna i mesečna), zatim obim trgovanja u toku nedelje i meseca i EPS koeficijent.

7. L – LIDERSTVO (*LEADER OR LAGGARD*)

Peta faza ukupne strategije odnosi se na pravljenje razlike između tržišnih lidera i ostalih kompanija iz delatnosti. O'Nil je ovu fazu predstavio kao dilemu „liderstvo ili kompanija na začelju“. Autor strategije ukazao je na to prilikom investiranja pažnja treba da bude samo na kompanije koje su lideri u svojoj delatnosti. Naime, u svakoj industriji postoje oni koji vode, koji obezbeđuju veliku dobit za akcionare, zatim oni koji zaostaju i oni koji ostvaruju zaradu koja je, u najboljem slučaju osrednja. Ideja je da se razdvoje oni koji imaju od onih koji se pretvaraju da imaju tržišnu perspektivu.

Nivo odnosa cena akcija kreće se u intervalu od 1 do 99. Ukoliko, primera radi kompanija ima nivo do 75 znači da je kompanija u datum vremenskom roku premašila 75% akcija u svojoj tržišnoj grupi. O'Nil je u konceptu svoje teorije naveo i zahteva da kompanija mora imati najmanji RS indeks 70. Tržišnim liderima smatraju se kompanije čiji se nivo odnosa cena kreće u intervalu od 80 do 90. Kompanije sa ovim nivoom cena imaju najveće šanse za ostvarivanje najvećeg nivoa dobiti u grani.

Institucionalni investitori imaju veliku moć uticaja na promenu cene akcije. U slučajevima kada postoji kvartalno povećanje zarada odnosno korak „C“ ima pozitivne rezultate uz istovremeno ostvarivanje povećanja godišnjih zarada za period od najmanje pet godina (što predstavlja pozitivan korak „A“) koji su rezultat uvođenja novih proizvoda odnosno usluga neminovno dolazi do povećanja tražnje za datim proizvodima (uslugama). Preduzeća koja imaju ovakvu situaciju, prosto, postaju magnet za institucionalne investitore. Zainteresovanost investitora za kompaniju dodatno utiče na povećanje nivoa tražnje, ali i tražnje za berzanskim tržišnim materijalom. Time se stiče L u ukupnom *CANSLIM* sistemu.

8. I – INSTITUCIONALNO POKROVITELJSTVO (SPONZORSTVO)

CAN SLIM strategija prepoznaje i naglašava važnost kompanija koje imaju neki vid institucionalnog pokroviteljstva odnosno sponzorstva. Generalno, ovaj kriterijum se zasniva na ideji da, ukoliko kompanija nema institucionalnog pokrovitelja, rukovodeći kadar veoma brzo može preći u druge, čak i konkurentne kompanije.

Institucionalno pokroviteljstvo podrazumeva da su vlasnici akcija jake, pre svega, finansijske institucije – banke (investicione, komercijalne), zajednički i penzioni fondovi, investicioni fondovi, osiguravajuća društva. Organizacije ove vrste imaju veoma široku strukturu analitičara koji pomno prate dešavanja na berzama i ulažu u akcije onih preduzeća koja ostvaruju najveće promete i zarade u kvartalnom periodu.

Po *CAN SLIM* strategiji, akcije odnosno preduzeća u koja vredi ulagati su ona čije hartije od vrednosti poseduju između 3 i 10 institucionalnih investitora. Broj institucionalnih investitora, između ostalog, ukazuje i na atraktivnost preduzeća i mogućnost uticaja na raspodelu neto dobiti.

9. M – TRŽIŠNI PRAVAC (MARKET DIRECTION)

Poslednji korak u *CAN SLIM* strategiji je tržišni pravac (*market direction*). Kada se biraju akcije u procesu investiranja, veoma je važno prepoznati o kakvoj se vrsti tržišta radi. Treba sagledati i makro i mikro okruženje kompanije u čije se hartije od vrednosti ulaže. Naime, ukoliko investitori ne razumeju u kom pravcu i smeru se tržište kreće lako mogu doći u situaciju da ulažu u biznis koji nema perspektivu.

CAN SLIM strategija zagovara proces investiranja u one poslove koji imaju tržišni uspon. Pored toga, kada dođe do pada aktivnosti na određenom tržištu, kompanija moraju naći način da zaštite svoje akcionare i održe stabilnost poslovanja.

U situacijama kada dolazi do pada tržišnih aktivnosti na određenom tržištu, tri od četiri akcije imaju trend opadanja vrednosti. To znači da je u takvim tržišnim uslovima mogućnost za propast ulaganja u akcije tih preduzeća iznosi 75%.

Poslednji, „M“ korak najjednostavnije se može objasniti na sledeći način: Svako ko ulaže u tržište sa jakim trendom rasta ima verovatnoću uspeha investiranja od 75%. S druge strane, ukoliko se ulaže u industrije koje beleži pad tržišnih aktivnost, šanse za neuspeh su, takođe, velike i iznose 75%.

ZAKLJUČAK

Sumirajući sve izneto o načinu biranja dobrih akcija na osnovu O'Nilovog koncepta može se zaključiti da je *CAN SLIM* strategija sveobuhvatna analiza kompanije i industrije u okviru koje organizacija funkcioniše. Zbog turbulentnosti finansijskog tržišta, tendencije na ukupnom tržištu se moraju pratiti i na taj način odrediti koje akcije kupiti. Dobra kupovina podrazumeva ulaganje u ona preduzeća i industrije koje beleže trend rasta.

LITERATURA

1. O'Neil, W. (1995), *How to Make Money in Stocks: A Winning System in Good Times Or Bad*, McGraw-Hill, New York
2. <http://www.nasdaq.com/symbol/aapl/historical> (datum pristupa: 03.11.2016.)
3. <http://investdaily.custhelp.com> (datum pristupa: 03. 11 – 05.11. 2016.)
4. www.investors.com (datum pristupa: 05.11.2016.)

ULOGA INTERKULTURNOG DIJALOGA U DIPLOMATIJI - UKLANJANJE BARIJERA

ROLE OF INTERCULTURAL DIALOGUE IN DIPLOMACY - OVERCOMING THE BARRIERS

Dana Gak²⁹⁸
Jelena Rajković

Apstrakt: Tradicionalni pojam diplomatije, čak i one koja bi se nazivala kulturnom, podpada pod upravu države. Postavlja se pitanje u kojoj meri se koncept diplomatije može protegnuti i do nedržavnih aktera? Termin kulturna diplomatija podrazumeva „diplomaciju uz pomoć kulture“, odnosno državnu delatnost čiji je cilj promocija i propaganda države u inostranstvu koja utiče na formiranje javnog mnjenja u stranim državama i kao sredstvo uticaja na druge vlade. Ne sme se zaboraviti da kulturnom delatnošću jedna nacija najbolje predstavlja sliku o sebi i kada se to ima u vidu onda se slobodno može reći da je kulturna diplomatija glavni stub i neizostavni deo javne diplomatije.

Ključne reči: diplomatija, kultura, kulturno nasleđe, dijalog, nacija

Abstract: The traditional concept of diplomacy, even those that would be called cultural, falls under the administration of the state. The question is to what extent the concept of diplomacy may extend to non-state actors? The term cultural diplomacy involves "diplomacy with the help of culture," and state activities aimed at promoting and advertising the country abroad that affect the formation of public opinion in foreign countries as a means of influencing other governments. Must not forget that cultural activity is one nation best represents the image of yourself and when to bear in mind it's safe to say that the main pillar of cultural diplomacy and an essential part of public diplomacy.

Key words: diplomacy, culture, cultural heritage, dialogue, nation

UVOD

Različiti kulturni sistemi uslovljavaju veoma često različite stilove ponašanja koje oblikuje kultura, nivoi obrazovanja, istorija, tradicija i politički sistem svake nacije. Iz tih razloga sigurno je da i u diplomatiji ljudi ne mogu izbeći svoje kulturne pretpostavke, predrasude i druge stavove u toku realizacije svojih diplomatskih aktivnosti. Imajući u vidu da se diplomatska aktivnost u najvećoj meri odvija van matične zemlje, za očekivati je da se onda kroz dijalog potpuno razume druga strana, uz ostvarivanje onoga što svaka strana želi da ostvari kroz taj dijalog. U toku dijaloga mogu se koristiti različite taktike koje moraju biti kulturno prihvatljive za drugu stranu. Na taj način obe strane koriste i neguju interkulturalni dijalog. Ovo iz razloga jer pojam interkultura predstavlja ukrštanje znanja i mešanja znanja i iskustva ljudi iz različitih kulturnih zajednica širom sveta.

Neuspeh u interkulturalnom dijalogu i pregovaranju može da bude posledica pre svega u nedovoljnom poznavanju i poštovanju da postoje različite kulture i različiti načini razmišljanja,

²⁹⁸ Odbor za kulturu i informisanje Narodne skupštine Republike Srbije

odnosno nedovoljnom poznavanju i poštovanju istorije, kulture i imidža zemlje sa kojom se vodi dijalog.

Naravno pored različitosti postoje i sličnosti među kulturama koje umnogome olakšavaju interkulturalni dijalog. Polazna osnova interkulturalnog dijaloga u diplomatiji je u poznavanju, razumevanju, prihvatanju i prilagođavanju različitim kulturama, što može da predstavlja izazov za svakog diplomatu- upoznavanje sa drugačijim vrednostima, običajima i naravima.

IDEJA INTERKULTURNOG DIJALOGA:

U materijalu „Bele knjige“, interkulturalni dijalog je proces koji obuhvata otvorenu i dostojanstvenu razmenu mišljenja između pojedinaca i grupa različitog etničkog, kulturnog, verskog i jezičkog porekla i nasleđa uz uzajamno razumevanje i poštovanje. Potrebno je imati slobodu i sposobnost izražavanja, kao i volju i umeće da se sasluša mišljenje drugog. Interkulturalni dijalog doprinosi političkoj, socijalnoj, kulturnoj i ekonomskoj integraciji i koheziji kulturno različitih društava. On neguje jednakost, ljudsko dostojanstvo i smisao zajedničkog cilja. Teži da razvije dublje razumevanje različitih pogleda i praksi u svetu, da poveća saradnju i učestvovanje (ili slobodu da se napravi izbor), da osnaži razvoj i transformaciju pojedinca, kao i da promoviše međusobnu toleranciju i uvažavanje. Interkulturalni dijalog ima nekoliko ciljeva, pre svega da promoviše potpuno uvažavanje ljudskih prava, demokratije i vladavine prava. On je neophodna karakteristika inkluzivnog društva u kom nijedan pojedinac nije marginalizovan niti izopšten. On je moćno sredstvo medijacije i pomirenja: konstruktivnim zalaganjem za prevazilaženjem kulturnih podela on se bavi istinskim problemima društvenog raslojavanja i nesigurnosti, dok istovremeno neguje integraciju i socijalnu koheziju. Sloboda izbora, sloboda izražavanja, jednakost, tolerancija i uzajamno poštovanje ljudskog dostojanstva jesu vodeća načela ovakvog konteksta. Uspešan interkulturalni dijalog traži da se neguju principi demokratske kulture – između ostalog slobodoumlje, volja za dijalogom, volja da se drugima dozvoli da iskažu svoje mišljenje, sposobnost da se konflikti reše mirnim sredstvima i da se prepoznaju osnovani argumenti drugih. On doprinosi jačanju demokratske stabilnosti i borbi protiv predrasuda i stereotipa u javnom životu i političkom diskursu, olakšava stvaranje koalicija između različitih kulturnih i verskih zajednica i može sprečiti eskaliranje konflikata i u situacijama nakon konflikta ili tokom „zamrznutog konflikta“. Naravno da ne postoje laka rešenja. Interkulturalni dijalog nije lek protiv svakog zla, niti je odgovor na sva pitanja i mora se priznati da može imati ograničeno dejstvo. Često se s pravom ističe da je dijalog sa onima koji odbijaju dijalog –

Mr Dana Gak rođena je 1981. godine u Arandelovcu. Na Fakultetu muzičke umetnosti, odsek klavir, diplomirala je 2003. godine u klasi prof. Marije Đukić. 2005. godine pohađala je studije kulturologije na Gete Univerzitetu u Frankfurtu. Magistrsku tezu odbranila je 2009. godine na Interdisciplinarnim studijama Univerziteta umetnosti u Beogradu na temu „Kulturna diplomatija-međunarodna kultura saradnja Austrije i Srbije“. Od 2006-2009. i 2011-2014. godine radila je u Italiji, Crnoj Gori i Srbiji kao predavač i profesionalni izvođač - pijanista. Od 2009-2010. bila je angažovana na projektima Austrijskog kulturnog foruma u Beogradu. Od 2014 - 2015. godine radila je kao savetnik u Kabinetu potpredsednika Vlade na koordinaciji i realizaciji zadataka u oblasti rodne ravnopravnosti sa organima državne uprave, međunarodnim organizacijama i predstavnicima nevladinih organizacija u Republici Srbiji. Trenutno obavlja posao sekretara Odbora za kulturu i informisanje Narodne skupštine Republike Srbije. Bila je angažovana kao konsultant za OHCHR-a na projektima u oblasti kulturnog prava. Tečno govori engleski i italijanski jezik a služi se i nemačkim jezikom.

nemoguć, što ne oslobađa jedno otvoreno i demokratsko društvo obaveze da stalno nameće dijalog. S druge strane, dijalog sa onima koji su spremni da učestvuju u njemu, ali ne dele, ili ne u potpunosti, „naše“ vrednosti može označiti početak dugotrajnog procesa saradnje na čijem kraju će se možda doći do sporazuma o važnosti i praktičnoj primeni vrednosti i ljudskih prava, demokratije i vladavine prava.[4]

ULOGA KULTURNOG NASLEĐA U DIPOMATIJI

Nijedna kultura nije nastala potpuno odvojeno od drugih kultura. Ona predstavlja potencijalno najznačajniji instrument u rukama diplomata, kroz koji se nacionalni interes može prezentovati na dostojanstven i pozitivan način. Primer su mnoge evropske zemlje koje su formiranjem specijalizovanih centara i agencija osnažile svoj politički uticaj kroz aktivnosti u kulturi i promociju kulturnog nasleđa svoje zemlje.

Kulturno nasleđe u svojim najširim razmerama obuhvata sva materijalna i nematerijalna (duhovna) dobra koja je čovek tokom vremena stvorio.

Sama definicija kulturnog nasleđa u Okvirnoj Konvenciji Saveta Evrope o vrednosti kulturnog nasleđa za društvo glasi, da je kulturno nasleđe skup resursa nasleđenih iz prošlosti, koje ljudi identifikuju, nezavisno od vlasništva nad njima, kao odraz i izraz neprekidno evoluirajućih vrednosti, uverenja, znanja i tradicija. Ono obuhvata sve vidove životne sredine nastale interakcijom čoveka i prostora tokom vremena. Stoga, može se reći da bogatstvo jednog prostora i naroda leži ne samo u spomenicima kulture, arheološkim nalazištima i muzejima već i u njihovom jeziku, religiji, običajima kao i mnogim drugim formalnim i neformalnim vezama uspostavljenim u jednoj društvenoj strukturi.²⁹⁹

Ipak, veliki broj nepokretnog kulturnog nasleđa je ugrožen dugogodišnjim zanemarivanjem, krađama i oštećivanjem a politizacija istog vrlo često sprečava razvojni sociološki, kulturološki ali i ekonomski potencijal koje kulturno nasleđe poseduje. Kroz inicijative, bilateralnu saradnju i poštovanje međunarodnih konvencija, može se u velikoj meri unaprediti promocija kulturnog nasleđa i ujedno poboljšati saradnja dve ili više zemalja.

Znanje o tradiciji, istoriji i kulturi drugog naroda može biti od velike pomoći u prevazilaženju političkih nesuglasica i doprineti daljoj promociji nacionalnih interesa i kulturne raznolikosti.

UNAPREĐENJE KULTURNE RAZNOLIKOSTI

Unapređenje kulturne raznolikosti i interkulturnog dijaloga nadalje, predstavlja značajan segment kulturne politike jedne države i sastavni deo međunarodne kulturne saradnje. U međunarodnom kontekstu, u Univerzalnoj deklaraciji UNESCO-a o kulturnoj raznolikosti ističe se da je „neophodno obezbediti skladnu interakciju između pojedinaca i grupa sa različitim, promenljivim, i dinamičnim kulturnim identitetom i njihove volje da žive zajedno.“

Cilj Konvencije jeste upravo to da se državama potpisnicama stvore uslovi za poštovanje različitih kulturnih izraza. Naime, za razliku od multikulturalizma čija je osnovna definicija

²⁹⁹ U Republici Srbiji, kulturna raznolikost i tradicija autentične kulturne baštine ogleda se i u posebnosti nematerijalnog kulturnog nasleđa. Međutim, neadekvatna prezentacija i promocija, loši uslovi rada, doveli su do toga da je nematerijalno kulturno nasleđe u poslednjih nekoliko godina u socijalnom i kulturološkom smislu marginalizovano. Postoje pozitivni pomaci u prethodnom periodu kroz podizanje svesti u društvu o značaju i promociji nematerijalnog kulturnog nasleđa.

kulturna raznolikost, potrebno je napraviti distinkciju sa interkulturalizmom koji podrazumeva dijalog i interakciju različitih kultura.

Interkulturalizam podrazumeva razmenu mišljenja između pojedinaca i grupa različitog etničkog, kulturnog, verskog, jezičkog porekla i nasleđa i njihovo uzajamno razumevanje. Takođe, nedostatak ili nepostojanje interkulturalnog dijaloga može voditi ka manjku tolerancije, poštovanja, stvaranju netrpeljivosti i jačanju diskriminacije. Unapređenje interkulturalnog dijaloga jednako je važno kao i jačanje bilateralne saradnje sa zemljama u svrhu očuvanja kulture raznolikosti i smanjenje rasizma.³⁰⁰

Jelena Z. Rajković

Osnovne studije:
Univerzitet „Džon Nezbit“
Fakultet za poslovne
studije 2011-2015

Master studije: Univerzitet
u Novom Sadu, Tehnički
fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin, smer
: Inženjerski menadžment 2015-2016
Univerzitet u Beogradu, Poljoprivredni
fakultet, smer: Upravljanje bezbednošću i
kvalitetom hrane 2015-
Saradnik u nastavi na Fakultetu za
inženjerski menadžment.



INTERKULTURALIZAM I DIPLOMATIJA

Imajući u vidu navedeno, osnivanjem kulturnih centara³⁰¹ i instituta za promociju kulture, može se smatrati da države učvršćuju svoju poziciju na međunarodnoj političkoj i kulturnoj sceni. Kroz programe i afirmaciju nacionalnih kulturnih identiteta, diplomatija može predstavljati i širu platformu za interkulturalni dijalog i otvaranje različitih perspektiva kroz instrumente kulturne politike. Kulturne aktivnosti mogu predstavljati izvor znanja o različitom kulturnom izražavanju doprinoseći stvaranju tolerancije, uzajamnog razumevanja i uvažavanja. Strateški posmatrano, neke države međunarodnu kulturnu saradnju posmatraju sa isključivo političkog ili ekonomskog aspekta.

Vođenje međunarodnih odnosa u duhu interkulturalnog dijaloga uspešno odgovara na mnoga pitanja. Smatra se da se „interkulturalnim dijalogom može sprečiti nastajanje sukoba ili se mogu naći rešenja za postojeće sukobe i podržati pomirenje i građenje društvenog poverenja.“[4] Podrškom razvoja diplomatije u kulturi kao i organizacijom kulturnih događaja, potencijalno se može delovati u okvirima međunarodne saradnje, pa i pod pretpostavkom da se te delatnosti mogu odvijati u različitim socijalnim i političkim uslovima.

RIZICI NE-DIJALOGA:

Potrebno je obratiti pažnju na sve rizike ne-dijaloga. Neučestvovanje u dijalogu znači lakše stvaranje stereotipa jednih o drugima, stvaranje klime uzajamne sumnje, nemira i nezadovoljstva, korišćenje manjine kao žrtvenog jarca i stvaranje netrpeljivosti i diskriminacije. Nedostatak dijaloga u društvu i između društava može u određenim slučajevima napraviti klimu

³⁰⁰ Dr. Sc Daniela Angelija Jelinčić, Projekat – Kulturna raznolikost, interkulturalna komunikacija i digitalna kultura, str.33

³⁰¹ Kulturni centar Srbije osnovan je 1973. godine u Parizu sa ciljem da stranu javnost upozna sa političkim, kulturnim, naučnim i ostalim sadržajima SFRJ. Ovo je ujedno i jedini kulturni centar Republike Srbije. Drugi primer je Austrija, koja ima kulturne centre osnovane u 27 zemalja sa istim ciljem, afirmacija nacionalne kulture i svojih umetnika.

u kojoj se lako stvara i zagovara ekstremizam, čak i terorizam. Interkulturni dijalog, i na međunarodnom nivou, nezamenjiv je među susedima.

Zatvaranje vrata u raznolikom društvu samo na izgled nudi sigurnost. Povlačenje u na izgled sigurno i udobno društvo isključivosti može dovesti do pretećeg komformizma. Nedostatak dijaloga lišava svakoga potencijalne koristi novog kulturnog početka, neophodnog za lični i društveni razvoj u globalnom svetu. Zajednice u kojima vlada segregacija i uzajamna isključivost stvaraju klimu koja je često neprijateljska prema autonomiji pojedinca i neometanom postojanju ljudskih prava i osnovnih sloboda. Nedostatak dijaloga ne uzima u obzir lekcije evropskog kulturnog i političkog nasleđa. Evropska istorija bila je mirna i produktivna kad god je postojala iskrena odlučnost da razgovaramo sa našim susedima i da zajedno prevaziđemo ono što nas deli. Često je vodila do ljudskih stradanja kad god nije bilo otvorenosti jednih prema drugima. Samo dijalog pruža mogućnost da jedinstveni živimo u svojoj raznolikosti.[4]

ZAKLJUČAK

Kulturna diplomatija ili takozvana meka sila (soft power) ili “nežni” pristup u odnosima država i nacija uvek se činila kao dugoročno vrlo isplativa investicija. Jeste da uticanje kroz kulturu zahteva dugotrajne napore i dugoročne strategije, pa i ulaganja koja ne mogu uvek da se tačno mere u preciznim efektima, ali ovaj pristup kroz kulturu, nauku, obrazovanje, rađa poverenje, a poverenje je osnova svakog odnosa – ljubavnog, prijateljskog, poslovnog, političkog. Poverenje se gradi na istinskom razumevanju drugog.

Ljudi postaju bliski ukoliko međusobno pokazuju zanimanje i respekt prema kulturi, jeziku, običajima i sličnosti onog drugog.

Može se zaključiti da se kroz, unapređenje kulturne raznolikosti i interkulturnog dijaloga, mogu jačati bilateralni odnosi, podsticati svest kod ljudi o značaju kulture i o poštovanju različitih kulturnih izraza.

LITERATURA

- [1] De Monbrijal T. (2006), Delanje sveta, Klio, Beograd
- [2] Najetović Dž. (2003), Funkcije diplomatije iz oblasti culture, obrazovanja, nauke I sporta, Sarajevo
- [3] Jelinić D. Projekat – Kulturna raznolikost, interkulturna komunikacija i digitalna kultura, str.33
- [4] Bela knjiga o interkulturnom dijalogu, Živeti zajedno kao jednaki u dostojanstvu, (2008), Savet Evrope, str.10,11,26.
- [5.] Kisindžer H. (1999), Diplomacija, verzal press, Beograd, str.18
- [6.] Dž. Visomirski M. I Šnajder P.S. (2006), Kulturna diplomatija, Balkankult fondacija, Beograd
- [7.] Mića Jovanović Božinov; Ana Langović-Milićević, Interkulturni izazovi globalizacije, Beograd, 2009

INFORMACIONE TEHNOLOGIJE KAO KLJUČNI FAKTOR EKONOMSKOG I TEHNOLOŠKOG RAZVOJA PREDUZETNIŠTVA

INFORMATION TECHNOLOGY AS A KEY FACTOR OF ECONOMIC AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP

Goran Đoković³⁰²
Petar Čelik³⁰³
Marijana Milunović³⁰⁴

Sadržaj: Informacija je postala ključni resurs preduzetništva današnjice. Od informacije zavisi svaki aspekt svakodnevnog života i čovekovog rada. Za razliku od materije i energije, informacija se upotrebom ne troši. Ako posedujemo neko znanje, možemo ga podeliti sa drugima, a da ga pri tom ne gubimo, a znanje koje smo podelili se oplemenjuje, dograđuje i produbljuje.

Ključne reči: informacija, preduzetništvo, tehnološki razvoj, preduzetnička ekonomija, informatika, preduzetništvo, komunikacija, ekonomija znanja.

Abstract: Information has become the key resource of modern entrepreneurship. Every aspect of daily life and human labor depends on information. In contrast to the material and energy, using and distributing information does not reduce its value. If we have some knowledge, we can share it with others, and at the same time not losing it, and the knowledge shared becomes improved, formed and deepen.

Keywords: Information, entrepreneurship, technology development, entrepreneurial economics, information technology, entrepreneurship, communication, knowledge economy.

1. UVOD

Početnu deceniju XXI veka obeležio je obiman i intenzivan tehnološki razvoj čitavog kompleksa informacionih i komunikacionih tehnologija. U današnjem svetu može se nametnuti i poslovno dominirati prvenstveno tehnologijom i znanjem. U naučnoj oblasti, kao i na području informacionih tehnologija, efekti se ne mogu postići ako se ne postigne određena kritična masa ulaganja koja je u sprezi sa odgovarajućom kritičnom masom kadrova, uz adekvatnu opremljenost.

Ključno je pitanje kako odgovoriti izazovima savremenih informacionih tehnologija i kako iskoristiti sve pozitivne efekte koji iz njihove primene proizilaze, kako za privredu, tako i društvo u celini, uz sve postojeće okolnosti kojima su iste prožete.

Primena računara, u širem smislu informacionih tehnologija, u funkciji je poboljšanja efikasnosti i efektivnosti poslovnih i integrativnih procesa i svih aktivnosti u vezi sa obradom podataka koje čovek može obavljati. Na tom polju se može potpuno jasno identifikovati koliko je značajno sporije i neefikasnije rešavanje problema i definisanje kritičnih postupaka i

³⁰²Visoka škola modernog biznisa, Beograd

³⁰³Visoka strukovna škola za preduzetništvo

³⁰⁴Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci

procedura ako su iste u funkciji preduzetničkog rešavanja analitičkih i suštinskih problema, ako bi na primer isti podrazumevali složena izračunavanja koja čovek bezmalo nikada samostalno ne bi mogao izvesti, ako bi to bio slučaj rešavanja sistema od nekoliko desetina hiljada, ili miliona linearnih jednačina, kod primene numeričkih metoda za rešavanje problema iz različitih oblasti.

U današnje vreme, tehnološki napredak dovodi do kvalitativnog skoka, do informatizacije koja ima sve karakteristike nove, industrijske i društvene revolucije. U suštini ovih kvalitativnih tehnoloških skokova nalazi se sveukupna naučna revolucija. Istovremeno u njoj dolazi do spajanja tradicionalno odvojenih sfera ljudskih aktivnosti, kao što su: obrazovanje, preduzetnička inspiracija (inicijativa), proizvodni rad, upravljanje, informisanje, odlučivanje i kontrola. Da bi što kvalitetnije obavljao svoj posao i zapravo opstao na tržištu, savremeni preduzetnik-inženjer mora se permanentno obrazovati.

Dr Goran Đoković rođen je 1974. godine u Požegi. Doktorirao je na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo Univerziteta “Braća Karić” u Beogradu. Vanredni profesor je na Visokoj školi modernog biznisa u Beogradu, za naučnu oblast Marketing i menadžment. Objavio je veći broj naučnih radova i učesnik je brojnih međunarodnih i domaćih naučnih i stručnih skupova. Član je Naučnog društva ekonomista Srbije (NDES) od 2011.godine, kao i uređivačkog odbora stručnog časopisa *AKADEMSKA REČ* i uređivačkog odbora međunarodnog stručnog časopisa *SMISAO*. Recenzent je naučnih radova objavljenih u naučnim časopisima. Učesnik je na više međunarodnih i domaćih istraživačkih projekata.



2. EKONOMIJA ZNANJA (TENDENCIJE) U SAVREMENOM DRUŠTVU

2.1. ZNANJE KAO RESURS

Dosadašnji razvoj poslovne svesti i doktrine prepoznao je specifičnu težinu i važnost kvaliteta znanja, odnosno ljudskih resursa sa tim kvalitetom i osobinom, kao i potrebu oslobođenja upotrebe tog znanja i specifičnih iskustava za osmišljavanje, pokretanje i stvaranje poslovnih prilika i uspeha iz tako nastalih sopstvenih ideja. Takve ideje se čvrsto oslanjaju na poslovnu intuiciju, spremnost na tržišnu borbu i ubacivanje inovacija na tržište kroz rad preduzetnika na novi ili drugačiji način, a kroz poslovne ideje nastale na tim inovacijama.³⁰⁵

Znanje kao resurs u naše vreme ima po svemu sudeći presudan uticaj na sve segmente privrede i društva.³⁰⁶ Međutim, ono se različito definiše i predstavlja, što dovodi do čestih nedoumica i u sferi upravljanja. Najveći broj autora smatra da „*znanje čine kontekstualne informacije, koje se nazivaju eksplicitno znanje, odnosno znanja koja se mogu kodifikovati i zabeležiti za kasniju primenu ili transfer i tzv. tacit znanja u koje spadaju: intuicija, iskustvo, veštine, stavovi i kreativnost.*“

Takođe, prema mišljenju većine autora, ovu vrstu znanja nije moguće kodifikovati. Međutim, ozbiljni pokušaji kodifikovanja tacit znanja redovno se obavljaju u najrazvijenijim svetskim kompanijama. Analize ovog nastojanja jasno pokazuju, da ni jedan resurs nije ispoljio toliko

³⁰⁵ Đoković, G., Pavićević S., Čelik P., *Razvoj preduzetništva, tranzicija i ljudski resursi*, Glasnik za društvene nauke, Alfa univerzitet, godina V, br.5, Beograd, 2014.

³⁰⁶ Lovreković Z., *Upravljanje znanjima-izazov novog doba*, Zbornik radova, FM, Novi Sad, 2003. str. 9-17.

uticaj na nacionalne i globalne nivoe, kao što je to učinilo znanje.³⁰⁷ Ekonomija znanja je kao pojam nastala 50-tih godina prošlog veka, kada je postalo potpuno izvesno da razvoj ekonomije i društva u celini, ne zavisi samo od raspoloživosti materijalnih resursa, već sa tim i intenziteta tehnoloških promena, koje pritom obuhvataju:

- unapređivanje i uvođenje novih sredstava za rad i predmeta rada,
- aktivnosti stalnog istraživanja i razvoja,
- uvođenje novih oblika i načina organizovanja procesa proizvodnje.

Ukupan značaj i uticaj znanja na privredu i društvo svake nacionalne zajednice, kao i na globalnom nivou, može se sagledati kroz nekoliko sledećih činjenica:

- **Znanje utiče na nivo demokratije** - što je više znanja, to je više demokratije.

- **Znanje povećava efikasnost privrede i društva** - što u nekoj organizaciji ili društvu postoji veći kvantum znanja, to će i njena efikasnost biti veća.

- **Nivo znanja utiče na stil upravljanja** - u društvima i organizacijama koje neguju stil prinude, odnosno autokratski metod upravljanja, po pravilu ima nedostataka znanja. U ovim sistemima, nedostatak znanja pokušava se nadoknaditi snagom vlasti i moći koju neko ima, zahvaljujući pozicionom autoritetu i obrnuto. Nasuprot tome, u intelektualnim organizacijama primenjuje se stil pridobijanja ljudi za ideje menadžmenta.

- **Značaj znanja je i u zaradi** - prodajom znanja se daleko više zarađuje, nego prodajom drugih dostupnih resursa.

- **Tržište menadžmenta znanja se brzo razvija** - u skoroj budućnosti, ovo tržište će nesumnjivo dostići, a možda i prestići tržište roba, kapitala i zbog toga će taj resurs biti glavni element naprednih preduzetničkih strategija.

- **Znanje stavlja tehnologiju u pravi kontekst** - tehnologija i upravljanje tehnologijom omogućava da pojedinci, kompanije i uopšte društva razvijaju poslovne procese koji su bitni za njihovu efikasnost.

- **Znanje je promenilo i odnos prema ljudima koji znaju** - danas se fokus pažnje menadžmenta usmerava na čuvanje ljudskog kapitala, kao „suvog zlata“.

Sve ovo jasno dovodi do zaključka da suštinski postoje četiri ere u industrijskoj revoluciji:

*Mr **Petar Čelik** rođen je 1974. godine u Bačkoj Palanci. Osnovne i magistarske studije završio je na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo Univerziteta "Braća Karić" u Beogradu. Zvanje Magistra nauka međunarodne ekonomije iz oblasti ekonomske diplomatije stekao je 2011. godine. U svom profesionalnom radu bavio se privatnim biznisom i radio za veći broj međunarodnih organizacija, kao što su OSCE, UN, EU. Mr Petar Čelik je godinama radio i na projektima koje je su finansirali Svetska banka i druge međunarodne institucije koje finansiraju restrukturiranje privrede i razvoj privatnog sektora. Učestvovao je na više međunarodnih konferencija i stručnih skupova i objavio je veći broj naučnih radova iz više oblasti. Zaposlen je kao predavač strukovnih studija u Visokoj strukovnoj školi za preduzetništvo u Beogradu*



³⁰⁷ Radosavljević, Ž. *Menadžment znanja*, Novi Sad 2012, str.29.

- era manufakturne proizvodnje,
- era masovne proizvodnje,
- informatička era i
- era znanja.

Ako bi sa stanovišta navedenog probali da izdvojimo neke od osnovnih karakteristika prelaska sa stare na novu ekonomiju poslovanja, možemo definisati da:

- Informacija postaje veoma važan resurs,
- Informaciona i komunikaciona tehnologija postaju temeljna infrastruktura,
- Poslovanje se ubrzava, znatno se skraćuju proizvodni i poslovni ciklusi,
- Relacije između zaposlenih su sve kompleksnije.

Znanje i intelektualni kapital vremenom su postali ključni resursi poslovanja, a upotreba informacione tehnologije predstavlja nužnost koja omogućava koordinaciju ukupnih poslovnih aktivnosti. To je istovremeno dovelo do nužne rekonceptualizacije onoga što podrazumevamo pod tradicionalnim preduzetništvom, kao i toga kako, gde i kada preduzetnici trebaju da preduzimaju svoje poslovne aktivnosti. Iz ovoga proizilazi da je osnovni pokretač svih promena u poslovanju novog doba sam preduzetnik, kao onaj koji ovu tendenciju ispoljava kroz neprestanu potrebu za napretkom i stvaranjem novih vrednosti u domenu sopstvenog ekonomskog delovanja.

3. KONCEPT DOŽIVOTNOG OBRAZOVANJA (UČENJA) KAO POSLEDICA INTENZIVNOG RAZVOJA INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA

Prema brojnim prognozama, obrazovanje će morati postati jedan od najznačajnijih sektora u globalnoj ekonomiji 21. veka. Najznačajnija novina u tom smislu odnosi se na činjenicu da je to proces koji traje, ne samo do trenutka okončanja formalnog obrazovanja, bilo srednjeg ili visokog, već neprestano tokom celog života. Koncept doživotnog obrazovanja/učenja (*Lifelong Learning-LLL*) odnosi se na ideju učenja koje traje čitavog života. Ova dva termina, doživotno obrazovanje i doživotno učenje se preklapaju u značajnom stepenu, jer doživotno obrazovanje podrazumeva sistem organizacionih, administrativnih, metodoloških i proceduralnih mera koje promovišu doživotno učenje.

Doživotno učenje tako stiče najvažniju ulogu u kontinuiranom obrazovanju odraslih, a takvo obrazovanje je u neposrednoj funkciji ukupne društvene produktivnosti i bržeg i lakšeg zapošljavanja koje nastaje kao posledica razvoja privrede i preduzetništva. Obrazovni sistem stoga mora stalno da se menja i prilagođava novonastalim okolnostima, jer znanja se stalno obnavljaju i inoviraju, radi čega i sam proces prenošenja znanja postaje predmet stalnih promena, koje sa sobom pored svega ostalog najviše donosi razvoj i dostupnost interneta. Zbog izazova koje nameće ekonomija znanja, doživotno učenje postaje neophodan subjekt razvoja modernog preduzetništva.

U tradicionalnoj, danas i „zastareloj” industrijskoj ekonomiji, posedovanje imovine (fizičkog kapitala, fabrika, železnica, naftnih bušotina, elektrana i sl.) značilo je više nego bilo šta drugo. Ekonomska snaga preduzeća se temeljila i na što većem broju radnika koje su fabrike zapošljavale. Ciljevi produktivnosti odnosili su se uglavnom na to koliko jeftinije ili brže možete nešto napraviti ili sastaviti pomoću ljudskih ruku, a najpre od fizičkih materijala i stvari. Ekonomski zakoni vodili su se uglavnom prema zakonima fizike, imajući u vidu da je bilo najvažnije proizvesti što veće količine fizičke robe. Međutim, svet se promenio, pa je danas neslućeno brz i intenzivan razvoj informacionih tehnologija i interneta, kao mreže znanja,

učinio učenje, a time i ukupno do sada stečenog znanje, dostupnijim, pristupačnijim i jeftinijim nego što je to ikada do sada bilo.

Dok su preduzeća u „Staroj“ ekonomiji bila potpuno zavisna od materijalne imovine, današnja „Nova intelektualna ekonomija“ temelji se na inoviranoj vrsti preduzetništva i kapitala koji su suprotno od toga, zavisni u najvećoj meri od nematerijalnih imovinskih segmenata, kao što su na primer, informacije i znanje. Tako je u današnjoj globalnoj i zapravo informacijskoj „Novoj ekonomiji“ znanje kao resurs postalo vrednije nego ikada pre u poznatoj istoriji sveta. Znanje je tako postalo ono što stvara novu vrednost, dok istovremeno stvara i nova znanja, a moderne informacione tehnologije i internet kao globalna informaciona mreža, trenutno omogućavaju širenje svih tih znanja širom sveta, što daje obiman podsticaj i razvoju i potencijalu preduzetništvu novog doba. Tako je došlo do paradoksa da što je više ljudi uključeno u podelu znanja, znanje ima veću vrednost, povećava se, proširuje i produbljuje.

Dr Marijana Milunović

rođena je 1973. godine u Beogradu. Doktorirala je na Fakultetu za trgovinu i bankarstvo Univerziteta „Braća Karić“ u Beogradu. Vanredni profesor je na Fakultetu za menadžment u Sremskim Karlovcima, Univerzitet Union-Nikola Tesla, za naučnu oblast ekonomija i finansije. Objavila je veći broj naučnih radova i učesnik je brojnih međunarodnih i domaćih naučnih i stručnih skupova. Član je Naučnog društva ekonomista Srbije (NDES), programskog odbora međunarodne naučno-stručne konferencije, recenzent univerzitetskih udžbenika i naučnih radova objavljenih u naučnim časopisima.



Ovaj paradoks se može ilustrovati sledećim primerom: ***Kada vam ja prodam telefon, ja ga više nemam. Kada vam ja prodam informaciju, ja imam više informacija samom činjenicom da je imam i dalje i da znam da je i vi imate.***³⁰⁸

Skoro kompletno teoretsko znanje se, u jednom ili drugom obliku, može pronaći na internet mreži i koristiti kako od strane stručnjaka tako i početnika. Ova pristupačnost dovodi u pitanje način na koji se obrazujemo, te sa sobom provlači preispitivanje tradicionalnih pristupa kako formalnom tako i neformalnom, doživotnom obrazovanju. Posledica ovoga jeste sve veća integracija novih informacionih tehnologija u sve sfere naučno-obrazovnog procesa. Učenje je postalo veoma olakšano i van samog programskog učenja, te se sve veći akcenat stavlja na obuku pojedinaca za samostalno, permanentno učenje.

Doživotno učenje (Lifelong Learning - LLL) je jedno od ključnih pitanja koje je Evropska univerzitetska asocijacija (EUA) postavila u svom „Trendovi V“ upitniku.³⁰⁹ Projekat „Trendovi“ je osmišljen tako da prikuplja pouzdane informacije o tome kako se evropski prostori visokog obrazovanja i istraživanja razvijaju. Nakon četiri ranija izveštaja, pripremljena za dvogodišnje bolonjske sastanke ministara obrazovanja, „Trendovi V“ imaju za cilj sakupiti informacije iz što je moguće većeg broja evropskih visokoškolskih ustanova, kako bi bilo moguće proceniti postignuti napredak, te utvrditi kojim pitanjima treba posvetiti posebnu pažnju.

Ovaj koncept je jasno objašnjen sledećim: „Doživotno učenje je suštinski element u Evropskom prostoru visokog obrazovanja. U Evropi budućnosti, koja počiva na obrazovanom društvu i

³⁰⁸ Peter Drucker - Austrian-born American management consultant.

³⁰⁹ Dmitrović, P., *Doživotno učenje*, 4. Internacionalna Konferencija, Tehnički fakultet Čačak, 1–3. jun 2012.

ekonomiji, strategije celoživotnog učenja su neophodne za suočavanje sa izazovima konkurentnosti i upotrebe novih tehnologija, te za unapređenje društvene kohezije, jednakih prilika za sve i kvaliteta života”.³¹⁰

Doživotno učenje je stoga jedan od najvažnijih uslova pred zemljama članicama bolonjskog procesa, a tu spada i R. Srbija. Prihvatajući obavezu reformisanja visokoškolskog obrazovanja i univerzitetske ustanove u našoj zemlji su preuzele odgovornost za postizanje kvalitetnih sistematskih procesa kroz razvijanje koncepta celoživotnog učenja.

4. OBLICI DOŽIVOTNOG OBRAZOVANJA POTREBNI ZA PODSTICANJE PREDUZETNIČKIH AMBICIJA

Razvoj preduzetništva u informaciono-komunikacionom pravcu je definitivno podstaknut novim ekonomskim tendencijama, na kojima su se razvile i paradigme konkurentnosti i posebnosti preduzetnika 21. veka. Neke od tih paradigmi su, kreiranje specijalizovanih timova, odnosno malih i fleksibilnih preduzeća, umrežavanje i koordinacija timova pomoću informacione i komunikacione tehnologije, smanjenje hijerarhijskih nivoa i demokratizacija u poslovnom odlučivanju, kao i povećanje autonomije zaposlenih i samostalnosti u donošenju odluka.³¹¹

Ideja doživotnog učenja bez sumnje odgovara izazovima modernog društva i ubrzanog načina života, upravo zbog razuđenosti oblika učenja koje obuhvata:

- učenje kod kuće,
- obrazovanje odraslih ili sticanje formalnih kvalifikacija i veština za rad ili razonodu kasnije u životu,
- kontinuirano obrazovanje kroz seminare i kurseve koje nude ustanove visokog obrazovanja,
- profesionalno znanje stečeno kroz profesionalni razvoj i trening na radnom mestu,
- učenje iz ličnog okruženja ili samoučenje korišćenjem različitih izvora i Internet aplikacija.³¹²

Čini se da je najveća prepreka za zaživljavanje koncepta doživotnog obrazovanja, u koji je utkana ideja jednakih šansi za sve, prevazilaženje ustaljenog obrasca da su formalno stečene diplome i sertifikati jedini garant posedovanja kvalitetnog obrazovanja i trajnog znanja.

Kada se stvari sagledaju realno, diplome su samo ulaznica u svet naučnog mišljenja, ali tek otvorenost ka novom mišljenju i shvatanju potvrđuje njihovu suštinsku vrednost. Ono što pokreće doživotno učenje jeste potreba da se usled susreta sa novim činjenicama i pod uticajem novih iskustava, već stečeno znanje rekonstruiše, prilagodi ili potpuno odbaci.

Tu najveći doprinos daje preduzetništvo kao filter i rezervoar znanja, a njegovo delovanje nesumnjivo ili potvrđuje tačnost i održivost prethodno stečenih znanja i veština, kao i njihovu kompatibilnost sa novim vremenima i tendencijama, ili da dovede do toga da se sporna znanja odbace, obzirom da nisu došla do potvrđenja u praksi.

310 BFUG Furthering the Bologna Process. „Report to the Ministers of Education of the signatory countries. Prague, General Reporteur: Prof. Pedro Lourtie, , may 2001.

311 Đoković, G., Milunović, M., Čelik P., *Informatički izazovi preduzetništva podstaknuti novim ekonomskim tendencijama*, Konferencija HR 2016, Beograd, 2016.

312 Starčević, N., Škrbić, V., *Doživotno učenje u funkciji demokratizacije obrazovanja*, 5. Konferencija sa međunarodnim učešćem, FTN Čačak, 30–31. maj 2014.

Stoga, preduzetništvo se i može, i treba posmatrati kao filter, sintetizator i provodnik evolucije znanja i njegovog jasnog potvrđenja kroz primenu na stvaranje novih vrednosti koje generiše vek nove, suštinski intelektualne ekonomije. Naučno tehnološki rast, sve složeniji privredni i društveni razvoj, doveli su tako do potrebe za praćenjem sve više novih podataka i njihovo pretvaranje u informacije. Tome je u značajnoj meri doprineo i informatički koncept „Internet o things“³¹³, tako da je ukupno ljudsko znanje nastalo do 1900. godine udvostručeno do 1950. godine, a od tada se celokupno ljudsko znanje udvostručava svakih pet do osam godina, najpre na temeljima intelektualnog ekonomskog modela koji se naslanja i suštinski razvija na razvoju internet znanja i automatizovanog tehnološkog nappretka.

Istraživačka uloga onoga koji uči, ogleda se u otkrivanju novih, alternativnih puteva sticanja znanja, otkrivanju različitih značenja, ali i u otkrivanju sebe, svoje nove uloge i rekonstruisane uloge svih partnera u kontinuiranom obrazovnom procesu.



Слика 1. ³¹⁴

Imajući u vidu prethodno analizirane teorijske postavke, nesumnjivo je da je promovisanje obrazovanja, učenja i ovladavanja znanjima iz oblasti preduzetništva, informacionih tehnologija i posredstvom oblasti informacionih tehnologija, tokom života jedan od preduslova stvaranja adekvatne osnove za kontinuirano razvijanje personalnih i profesionalnih kompetencija u funkciji sticanja i održavanja konkurentске prednosti u dinamičnim uslovima poslovanja, kao i podsticanja i razvoja svih preduzetničkih ambicija na kojima počiva ekonomija.

U procesu obrazovanja i učenja tokom života, naročito je značajno formulisanje i implementacija strategije održivog razvoja integrativnog okruženja, jer takvo okruženje podrazumeva set partnerskih aktivnosti ustanova visokog obrazovanja i privrednih subjekata kao nosilaca stvaranja novih ekonomskih i time intelektualnih vrednosti.

³¹³ Internet stvari (engl. Internet of Things, skraćeno IoT) se odnosi na mrežu fizičkih objekata ili „stvari” sa ugrađenom elektronikom, softverom, senzorima i konektivnošću koji omogućavaju objektima da razmenjuju podatke sa proizvođačem, operaterom i/ili drugim povezanim uređajima.

³¹⁴ Izvor: <http://obrazovneparadigme.pbworks.com/w/page/63596015/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%82%D0%B8%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B5%20%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8>

Prof. B. Mašić (2004) ističe da se menadžment znanja razmatra kao proces u kojem se znanje kreira, osvaja, čuva, deli i primjenjuje, i da s ciljnog aspekta predstavlja efikasnu primenu znanja u svim situacijama odlučivanja. Tri ključna faktora menadžmenta znanja su stoga: ljudi, tehnologija i organizacioni procesi.

Međutim, celoživotno učenje kao činilac se više ni ne može posmatrati van konteksta funkcije preduzetništva u modernoj ekonomskoj stvarnosti, imajući u vidu da sam razvoj preduzetništva i razvoj malih i srednjih preduzeća principijelno čini temeljni i segment šire strategije i programa ekonomskog razvoja društva. Značajna funkcija preduzetništva će se tek pokazati kroz pokretanje širih privrednih aktivnosti i kroz stvaranje ambijenta u kome će opstanak na tržištu biti u direktnoj zavisnosti od ekonomske efikasnosti preduzetnika, tj. njihovog prihvatanja odgovornosti za sopstveni materijalni status i njegov progress, što u biti zavisi od efektivne primene informacionih tehnologija i stalnog učenja i naučnog napredovanja preduzetnika i njegovih zaposlenih.

Poslednjih godina i u našoj zemlji sve je prisutnija svest o tome da preduzetništvo i preduzetnici daju značajan doprinos tranziciji našeg društvenog i privrednog sistema i time su oni postali značajna poluga za obnovu i rast naše privrede u celini.³¹⁵ Dugoročno funkcionisanje preduzetništva širom sveta predstavlja riznicu dragocenih iskustava - koja se mogu iskoristiti i prilagoditi sadašnjem trenutku razvoja i naše zemlje, koji nesumnjivo počiva na preduzetništvu kao motoru tog razvoja.

Naša društveno-ekonomska situacija prepoznaje da se mora ubrzano ulagati u razvoj celoživotnog učenja, informacione i komunikacione tehnologije i preduzetništva, kao i da se stvore mogućnosti za podršku svakom preduzetniku u vidu pružanja stručnih i pravovremenih saveta uz dobre ideje u početnoj, za početnike često i presudnoj fazi, kada je pomoć stalnog učenja i iskustva najpotrebnija.

Preduzetništvo se dakle, po svojoj suštini odnosi na sposobnost pojedinca da sopstvene ideje pretvori u održivu ekonomsku, odnosno preduzetničku akciju. Preduzetništvo samo po sebi mora da sadrži kreativnost, inovativnost i preuzimanje rizika, kao i sposobnost preduzetnika da planira i upravlja projektima u cilju postizanja svojih ciljeva. Ovo shvatanje pomaže svim preduzetnicima da po principu „dan za dan“ stalnim inoviranjem znanja i veština, bilo kod kuće ili u društvu, oni postanu još više svesni konteksta svog rada i da bolje iskoriste i prepoznaju poslovne prilike, na čemu leži temelj preduzetničkog uspostavljanja društvenih i komercijalnih aktivnosti.

U tome se javljuju konkretni ciljevi koji se moraju dostići kroz kontinuirano preduzetničko obrazovanje. U to mogu spadati, unapređenje preduzetništva kroz usmeravanje razmišljanja mladih, koje treba da im omogući da budu kreativni i samouvereni u svemu što rade, a to se postiže stečenim primenjivim znanjem, onda kroz podsticanje inovativnih poslovnih start-up inicijativa radi poboljšanja njihove uloge u društvu i ekonomiji i u vremenima koja dolaze. Više jasnog uvida u uticaj kontinuiranog preduzetničkog obrazovanja može svakako da doprinese prevazilaženju identifikovanih prepreka za razvoj preduzetničke inicijative.

Bolje znanje o uticaju preduzetničkog obrazovanja je svakako jedna od stvari koje i države članice EU³¹⁶ stalno traže, pa je to i predmet određenog broja istraživanja i sačinjenih strategija sprovedenih poslednjih godina, ali čiji broj je nedovoljan da bi se postigao ozbiljniji suštinski

³¹⁵ Karavidić, S., *Preduzetništvo - izazov i rizik*, Škola biznisa, Naučno-stručni časopis.

³¹⁶ Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education Brussels, March 2012.

efekat kod kontinuiranog preduzetničkog obrazovanja, dok inicijative na ovom polju često potiču iz SAD-a i određenih međunarodnih projekata, a ne iz ovih krajeva.

Uprkos prepoznatoj potrebi celoživotnog učenja i obrazovanja preduzetnika i nažalost, nedostatku naučno potkrepljenih dokaza o efektima kontinuiranog preduzetničkog obrazovanja, ključna uloga preduzetništva i celoživotnog obrazovanja ne sme da se zanemari, jer pored opremanja mladih ljudi sa veštinama potrebnim za 21. vek, preduzetničko obrazovanje, kao celoživotna kategorija doprinosi svakako i povećanju socijalne inkluzije, socijalnog preduzetništva, doprinosi povećanju ukupnog broja preduzetnika i socijalnih i komercijalnih, a to može biti kapija za veću integraciju našeg poslovnog prostora i građana kao preduzetnika u okvir evopskog poslovnog okruženja, čime se stiču ključne kompetencije za celoživotno učenje i celoživotni razvoj i prosperitet na znatno većem tržištu.

ZAKLJUČAK

Izgradnja informatičkog društva znanja zasnovanog na ljudskom kapitalu, stalnom obrazovanju, istraživanjima i inovacijama (kreativnosti) poboljšava potencijale za rast i omogućava da spremni dočekamo preduzetničke izazove koje nose budući razvoj i kretanja na globalnom tržištu.

Razvoj i negovanje kulture doživotnog učenja, i preduzetništva kao ideje i nosioca razvoja, počev od najranijeg uzrasta, ključni je uslov za izgradnju društva znanja koje treba da okupi i organizuje sve nosioce tog široko zastupljenog i još uvek nedovoljno organizovanog i sistematizovanog opšteg projekta, počev od transnacionalnog nivoa, nacionalnog nivoa, pa do nivoa lokalne zajednice, institucija i pojedinaca, koji su znali to ili ne, neposredno uključeni u opšteobrazovne procese, kao i osposobljavanja i „developing“ preduzetnika kao centralnog aktera.

Ipak, i samo znanje nije dovoljno. Ono mora biti podržano adekvatnim osobinama i veštinama preduzetnika koje će doprineti da znanje koje je svedostupno bude na pravi način i u pravo vreme iskorišćeno i ciljno usmereno. Zato i postoji niz osobina koje trebaju da „krase“ uspešnog preduzetnika, a to su: upornost, kreativnost, predanost, istrajnost, učenje na greškama, fleksibilnost, organizovanost, komunikativnost, itd., pa sinergija svih ovih znanja, sposobnosti i preduzetničkih osobina dovode do stvaranja uspešnog preduzetnika i nosioca razvoja.

Krajem XVII veka, parna mašina je bila ta koja je pokrenula revoluciju, a tu revoluciju vode roboti priključeni sajberfizičkom sistemu. Ekonomisti su ovom fenomenu dali ime „četvrta industrijska revolucija“.³¹⁷

Stručnjaci raznih oblasti se slažu da smo „Na ivici tehnološke revolucije koja će promeniti iz korena naš način života, način na koji radimo i odnosimo se jedni prema drugima“, što predviđa i Klaus Švab (Klaus Schwab)³¹⁸, autor knjige „Četrta industrijska revolucija“, koja je objavljena ove godine. Posledice ove „četvrte industrijske revolucije“ uticaće na to kakvi smo, kako se odnosimo jedni prema drugima, „revolucija“ će uticati na poslovno tržište, budućnost posla, nejednakost u prihodima, a njihovi poslednji trzaji vremena na izmaku uticaće na geopolitičku sigurnost i etičke odrednice, a time i sve ono što znamo onakvim kakvo je danas.

³¹⁷ Izvor: <http://www.iserbia.rs/novosti/cetvrta-industrijska-revolucija-4716/>

³¹⁸ Izvršni direktor Svetskog Ekonomskog Forumu - WEF

„Četvrta industrijska revolucija se više ne određuje skupom novonastalih tehnologija, već prelaskom na nove sisteme koji su sagrađeni na infrastrukturi prethodne, digitalne revolucije“, pa kako to reče poznati menadžer Edward Esber, **„Računar neće od lošeg menadžera da napravi dobrog, ali će pomoći dobrom da postane još bolji, a lošem još gori“** ukoliko ne shvate, ne prihvate i ne savladaju sve izazove koje donosi ekonomija znanja, celoživotno učenje i informacione tehnologije kao ključni faktor ekonomskog i tehnološkog razvoja društva i preduzetništva.

LITERATURA:

- [1] Alheit P., Dausien B.: The 'double face' of lifelong learning: Two analytical perspectives on a 'silent revolution', *Studies in the Education of Adults*, Vol. 34, Issue 1, str. 3-22, 2002.
- [2] Braton, J., Gold, J.: *Human resource Management*, Palgrave, Macmillan, New York, 2007.
- [3] BFUG Furthering the Bologna Process. „Report to the Ministers of Education of the signatory countries. Prague, General Rapporteur: Prof. Pedro Lourtie, , may 2001.
- [4] Dmitrović, P., *Doživotno učenje*, 4. Internacionalna Konferencija, Tehnički fakultet Čačak, 1–3. jun 2012.
- [5] Đoković, G., Pavićević S., Čelik P., *Razvoj preduzetništva, tranzicija i ljudski resursi*, Glasnik za društvene nauke, Alfa univerzitet, godina V, br.5, Beograd, 2014.
- [6] Doživotno učenje u funkciji demokratizacije obrazovanja Nataša Starčević, Vanja Škrbić, 5. Konferencija sa međunarodnim učešćem, FTN Čačak, 30–31. maj 2014.
- [7] Čomski, N.: Profit iznad ljudi — Neoliberalizam i globalni poredak, Svetovi, Novi Sad, 1999.
- [8] Eldridge, J.E.T.: *Industrial disputes*, Routledge, London, 1968.
- [9] "Ethic and economy", Collection, Institute for social sciences, Belgrade, 2008.
- [10] Ehlers, S. ed. (2006) *Milestones towards Lifelong Learning System*, Danish University of Education Press, 2006.
- [11] European University Association: *Lisbon Declaration Europe's Universities beyond 2010: Diversity with a common purpose*, 2007.
- [12] *Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education* Brussels, March 2012
- [13] Lovreković Z., *Upravljanje znanjima-izazov novog doba*, Zbornik radova, FM, Novi Sad, 2003. str. 9-17.
- [14] *Škola biznisa*, Naučno-stručni časopis, Preduzetništvo - izazov i rizik, Slavko Karavidić
- [15] Lundmark, C.: Lifelong learning. *BioScience*. Vol. 52, No. 4, p. 325, 2002
- [16] *Memorandum on Lifelong Learning*. Commission of the European Communities SEC1832, 2000.
- [17] *OECD Lifelong Learning: Policy Brief*, OECD.2004. *OECD Qualification and Lifelong Learning: Policy Brief*, OECD, 2007.
- [18] Radosavljević, Ž. *Menadžment znanja*, Novi Sad 2012,
- [19] *The Key Competences for Lifelong Learning — A European Framework*. Official Journal of the European Union on 30 December, L394 , 2006

INTERNET IZVORI:

- [20] <http://boreformf.wordpress.com/tag/potpuno-koriscenje-mogucnosti-za-ucenje-radi-povecanja-uposljenosti/>
- [21] http://www.meritplan.rs/media/organizacije_koje_uce.pdf
- [22] <http://obrazovneparadigme.pbworks.com/w/page/63596015/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%82%D0%B8%20%D0%BD%D0%BE%D0%B2>

%D0%B5%20%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8

[23] <http://www.iserbia.rs/novosti/cetvrta-industrijska-revolucija-4716/>

ULOGA I ZNAČAJ KORPORACIJA KAO SAVREMENIH OBLIKA POSLOVANJA I ORGANIZOVANJA

ROLE AND IMPORTANCE OF CORPORATIONS AS MODERN FORMS OF BUSINESS AND ORGANIZATION

Vuk Bevanda³¹⁹

Milica Nestorović³²⁰

Andrea Bučalina Matić³²¹

Sadržaj: *Savremenu svetsku privredu, u uslovima globalizacije, karakteriše internacionalizacija kapitala, odnosno dominacija transnacionalnih i multinacionalnih kompanija. Ove velike svetske kompanije su, najčešće, rezultat procesa centralizacije kapitala u svojim matičnim zemljama. Međutim, investirajući u inostranstvu, one povećavaju koncentraciju kapitala i na svetskom planu. Cilj rada je da se ukaže na ulogu i značaj korporacija u savremenom poslovanju.*

Ključne reči: *Korporacije, kapital, poslovanje, privreda.*

Abstract: *The modern world economy, in circumstances of globalization, is characterized by the internationalization of capital, or the domination of transnational and multinational companies. These large word companies are, most often, the result of a process of centralization of capital in their home countries. However, by investing abroad, they increase the concentration of capital on the world scale. The aim of this paper is to highlight the role and importance of corporations in modern business.*

Key words: *Corporations, capital, business, economy.*

1. UVOD

Najčešći oblici organizovanja velikih poslovnih sistema u svetu su korporacije. U privredama razvijenih zemalja one su dominantni oblik i forma organizovanja preduzeća. Korporacije su preovlađujuće po vrednosti proizvodnje i prodaje u okviru razvijene nacionalne privrede. [1]

Korporacije najčešće čine velika preduzeća (kompanije), ali i multinacionalne i transnacionalne kompanije. Američke multinacionalne korporacije se javljaju i kao najveća globalna preduzeća u svetskoj privredi.

Osnovni cilj korporacija je tržišno poslovanje i ostvarivanje profita. Većina korporacija je u privatnom vlasništvu. U praksi razvijenih tržišnih zemalja korporacije funkcionišu kao dugotrajna i stabilna preduzeća. [1]

³¹⁹ Fakultet za poslovne studije, Bulevar Maršala Tolbuhina 8

³²⁰ Fakultet za poslovne studije, Bulevar Maršala Tolbuhina 8

³²¹ Fakultet za poslovne studije, Bulevar Maršala Tolbuhina 8

U korporacijama je razgraničeno vlasništvo nad kapitalom od upravljanja preduzećem. Korporacije vode dobro plaćeni menadžeri i eksperti, motivisani visokim zaradama. U korporacijama je vlasništvo lako prenosivo, što im daje prednost u odnosu na inokosna i partnerska preduzeća.

Masovnost savremenih korporacija kao oblika organizovanja privrednih delatnosti rezultat je prednosti koje one imaju nad drugim oblicima obavljanja privrednih delatnosti. Prednosti korporacija su veoma značajne. U jednu od njih spada to što vlasnici korporacije, koji poseduju njene akcije, imaju ograničenu odgovornost. Oni nisu lično odgovorni za poslovanje, obaveze i dugove korporacije. Za to je odgovorna sama korporacija, jer se ona predstavlja kao subjekt poslovanja. Vlasnici akcija odgovornost i uticaj za njeno poslovanje snose samo u visini vrednosti akcija koje poseduju. U toj meri oni snose i rizik za poslovanje korporacije. Ako korporacija padne pod stečaj, vlasnici gube samo vrednost kapitala uloženi u akcije. [1]

2. POJAM I KARAKTERISTIKE KORPORACIJE

Korporacija predstavlja asocijaciju akcionara – delimičnih vlasnika, koja ima poslovnu moć isto kao fizičko lice. Kada je reč o imovini, vođenju poslova, zaključenju ugovora i sl. korporacija ima ista prava kao i fizičko lice. Korporacija je jedinstven poslovni i pravni entitet i predstavlja pravno lice. Akcionari – osnivači biraju takozvani bord direktora i usvajaju statut korporacije. Statut sadrži sva pravila, regulacije i limite koji se primenjuju u korporaciji. [2]

Korporacija je oblik organizovanja velikih poslovnih sistema u razvijenim zemljama tržišne privrede. Kao oblik organizovanja, korporacija ima niz specifičnih obeležja.

Korporacija po svom organizacionom ustrojstvu i sadržini predstavlja akcionarsko društvo. Ona je, dakle, preduzeće koje kapital za svoju delatnost pribavlja emitovanjem i prodajom akcija. Bez obzira na to o kojem se kapitalu radi: početnom, osnivačkom ili onom koji se naknadno stiče tokom rada preduzeća, on se obezbeđuje kupoprodajom akcija preduzeća. Kapital korporacije uglavnom se stiče preko akcija, odnosno njihove emisije i prodaje. [1]

Korporacija ima ograničenu odgovornost. U Engleskoj umesto skraćenice Inc. koristi se skraćenica Ltd da se pokaže da to je – limited Liability company – kompanija sa ograničenom odgovornošću. To znači da se samo imovina korporacije može koristiti za podmirenje njenih obaveza. Ako neko ima akcije korporacije koja ne izvršava svoje obaveze i ne plaća dugove,

Vuk Bevanda je vanredni profesor na Fakultetu za poslovne studije, Univerzitet Džon Nezbit. 2011. godine 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. 2008. godine odbranio magistarsku tezu »Uloga poslovnih inkubatora u podsticanju i razvoju preduzetništva« na Fakultetu za poslovne studije, 2004. godine diplomirao na Fakultetu za poslovne studije u Beogradu kao student generacije (srednja ocena 10,00), smer kompjuterski inženjering. Od 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.



takve akcije mogu postati bezvredne, ali akcionar ne može izgubiti više od vrednosti akcija. Odgovornost je ograničena na iznos nabavne cene akcija. [2]

Državna regulativa za korporacije je detaljnija nego za druge oblike organizacije biznisa. Poslovanje korporacije podleže kontroli ovlašćene revizorske organizacije i izveštaj o nalazu se javno publikuje. Profit se, posle oporezivanja, deli među akcionarima u obliku dividende. Korporacije plaćaju porez na dobit (profit), a vlasnici – akcionari takođe plaćaju porez na dividendu iz tog profita. Postoje i korporacije koje se po pitanju poreza i nekim drugim svojstvima, nalaze između partnerstva i prave korporacije, što je regulisano zakonodavstvom o korporacijama u mnogim zemljama. [2]

Korporacija je legalni pravni entitet i predstavlja organizaciju odvojenu od vlasnika i njegove imovine. U pogledu odgovornosti za poslovanje i obaveze, vlasnik ili akcionari korporacije nisu lično odgovorni za dugove i obaveze iz poslovanja korporacije. Kada je u pitanju izmirivanje obaveza, samo je imovina korporacije na udaru, ali pri tome postoji veliki broj izuzetaka.

Korporacija predstavlja jedinstvenu celinu u poslovnom i vlasničkom pogledu. Ona čini jedno preduzeće, u obliku celovitosti poslovno-organizacionog sistema. [1]

Kao preduzeće, korporacija poseduje sve ono što imaju i sva druga preduzeća, organizovana kao ortačka društva, privatna preduzeća. Korporacija ima status pravnog lica, pa time i zakonsko ovlašćenje da stupa u pravni promet sa drugim preduzećima i poslovnim partnerima. Ona ima sopstvenu imovinu, odnosno kapital, delatnost, organe upravljanja.

Delovi korporacije nemaju sopstvena sredstva niti kapital. Kapital i sredstva kojima oni raspolažu pripadaju korporaciji. Njihovo pokriće su izdate akcije o kojima brine menadžment na nivou korporacije.

Delovi korporacije nemaju ni sopstvene upravljačke organe. Te organe ima korporacija kao celina. Organi upravljanja donose osnovne upravljačke odluke koje se odnose i na delove korporacije. Za sprovođenje tih odluka odgovorni su menadžeri raznih nivoa u korporaciji i njenim delovima. [1]

Bez obzira na veličinu, korporacija predstavlja obračunsku jedinicu sa državom i društvom. Samo na nivou korporacije se vrši utvrđivanje i obračun ostvarenih poslovnih rezultata, poreskih i drugih obaveza prema državi i njenim organima.

Korporacija predstavlja jedinstveni upravljački sistem u vlasničkom i poslovnom smislu. Celokupan kapital je u posedu korporacije, podeljen na akcije pojedinačnih vlasnika koje glase na ime korporacije. [2]

Menadžment korporacije upravlja korporacijom, emituje i prodaje akcije, određuje dividende i postavlja strategiju i planove razvoja.

*Doc. dr **Milica***

***Nestorović**, celokupno obrazovanje stekla je u Beogradu, gde i gradi akademsku karijeru, na Univerzitetu Džon Nezbit. Doktorirala je na temu iz oblasti ekonomije. Autor je više naučnih radova objavljenih u časopisima domaćeg i stranog karaktera, kao i jednog udžbenika. Učestvovala je na više naučnih konferencija. Profesionalni interesi u budućoj akademskoj karijeri su u okviru ekonomske teorije i prakse, odnosno u oblasti ekonomije (makroekonomija, mikroekonomija).*



Kao upravljačke organe korporacija ima: grupu deonika, upravni i nadzorni odbor koji donose i kontrolišu osnovne poslovne odluke, odnosno vode poslovnu politiku korporacije. Menadžeri se brinu o organizaciji i sprovođenju odluka korporacije. Upravljački sistem korporacije je jedinstven, zaokružen i kontrolisan sa vrha korporacije.

3. UNUTRAŠNJA ORGANIZACIJA I VRSTE KORPORACIJA

Veliki poslovni sistemi, organizovani kao korporacije, uglavnom su decentralizovani i u svom sastavu imaju preduzeća i poslovne jedinice različitog stepena samostalnosti u poslovanju. One se organizuju u različitim segmentima poslovanja korporacije, kao zaokružene poslovno-tržišne celine.

Poslovne jedinice se mogu osnivati i u užim segmentima poslovanja korporacija, kao što je slučaj sa tzv. *troškovnim centrima*. U ovim centrima rezultat delatnosti nije moguće iskazati u profitu, već samo prema ostvarenim troškovima. [1]

Autonomija poslovnih jedinica korporacije je najčešće veoma visoka. Ona je izražena u tzv. diversifikovanim korporacijama i korporacijama konglomeratskog tipa. Profitni centri i poslovne jedinice u ovim korporacijama funkcionišu skoro kao zasebno organizovana preduzeća. Oni čak samostalno obavljaju i takve funkcije kao što su: istraživanje i razvoj, planiranja, marketing. [1]

Status posebnih poslovnih jedinica imaju i integrisana ili pripojena preduzeća korporaciji.

Korporacija može biti zatvorena ili javna. U malom biznisu korporacije su obično zatvorenog tipa. To znači da se njihove akcije ne prodaju javno na tržištu kapitala i hartija od vrednosti. Ako neki akcionar odluči da proda svoje akcije – obično ih prodaje drugom akcionaru iste korporacije ili nekome izvan korporacije, ako se postojeći akcionari sa time slože. Na taj način vlasništvo biznisa ostaje selektivno i kontrolisano. [2]

Javna ili otvorena korporacija nudi svoje akcije javnosti preko tržišta hartija od vrednosti. To znači da su akcije dostupne svakome ko poseduje kapital i želi da ih kupi. Vlasnik javne korporacije je većina akcionara, odnosno akcionari koji poseduju najveći broj akcija.

Finansiranje emisijom hartija od vrednosti ima prednost, u odnosu na druge načine finansiranja, u tome što je ukupan kapital podeljen na manje zaokružene iznose i na taj način se proširuje lista finansijera korporacije. [3]

Tržišne okolnosti upućuju korporaciju da kapital pribavi emisijom akcija (imovinsko-pravnih hartija od vrednosti) ili pak putem obveznica (zajmovno-pravnih hartija od vrednosti). Na taj način korporacija obezbeđuje dugoročni i srednjoročni kapital putem izdavanja obveznica i kratkoročno finansiranje putem kratkoročnih instrumenata – komercijalnih papira. Emisija obveznica, sa aspekta korporacije, ima svojih prednosti u odnosu na akcije, budući da se sa njima ne prenosi pravo učešća u upravljanju i vlasništvo nad delom korporacije. S druge strane, investitori su motivisani za kupovinu obveznica korporacija, pošto one kao finansijski instrument svom vlasniku obezbeđuju prioritet nad akcijama u naplati iz stečajne mase u slučaju likvidacije preduzeća. Prema tome, relativno mali stepen rizika i sigurni prihodi, bez obzira na uspešnost poslovanja korporacije-emitenta, učinili su da obveznica iz određene modifikacije,

koju su nametnuli novi tržišni uslovi, postane atraktivan finansijski instrument naročito za investitore koji ne misle mnogo da rizikuju, tzv. risk-aversere. [3]

Za razliku od toga, prihod vlasnika akcija karakteriše veći stepen nesigurnosti jer varira u zavisnosti od uspešnosti poslovanja korporacije i nema prioritet isplate u slučaju stečaja.

4. PREDNOSTI I NEDOSTACI KORPORACIJA

Korporacija ima prednost što okuplja veći broj vlasnika sa različitim veštinama, znanjima i talentima. U malim korporacijama akcionari mogu u njima raditi i deliti odgovornosti, odnosno obavljati različite poslove kao što su knjigovodstvo, propaganda, prodaja i slično. U korporaciji je jednostavan transfer vlasništva. On se obavlja prodajom akcija putem brokera, berze ili privatnom prodajom. Firma, odnosno posao se ne gasi ako akcionar umre ili napusti korporaciju. Akcije se prenose naslednicima vlasnika i time korporacija obezbeđuje kontinuitet rada. [2]

Prednosti korporacija su veoma značajne. U jednu od njih spada to što vlasnici korporacije, koji poseduju njene akcije, imaju ograničenu odgovornost. Oni nisu lično odgovorni za poslovanje, obaveze i dugove korporacije. Za to je odgovorna sama korporacija, jer ona predstavlja subjekt poslovanja. Vlasnici akcija odgovornost i uticaj za njeno poslovanje snose samo u visini vrednosti akcija koje poseduju. U toj meri oni snose i rizik za poslovanje korporacije. Ako korporacija padne pod stečaj, vlasnici gube samo vrednost kapitala uloženi u akcije. [2]

Prednost korporacije je jednostavna promena vlasništva. Lica koja poseduju njene akcije mogu ih u celini, ili u određenom delu prodati kada to sami odluče. Oni mogu da ih prodaju svima koji su spremni da ih kupe po odgovarajućoj ceni. Da bi se izvršila prodaja akcija, vlasnici ili posednici treba samo da obaveste subjekte koji vrše kupoprodaju akcija, odnosno berzu i brokere. [1]

Najveća prednost savremenih korporacije je što omogućava prikupljanje finansijskih sredstava velikog obima od raznih vrsta posednika, pa i sitnih štediša. Time se omogućuje obavljanje krupnih poslovnih i investicionih poduhvata, kao što su izgradnja železnica, auto puteva, elektrana, itd. Da bi se ta kapitalna sredstva pribavila, potrebno je da se emituju i puste u prodaju akcije pristupačne i malim vlasnicima finansijskih sredstava, odnosno kapitala. Otkupom tako emitovanih akcija stvaraju se velike, finansijski moćne korporacije, sa često milionskim brojem akcionara. [1]

Međutim, korporacija ima i slabih strana. Ona sačinjava složenu organizaciju sa relativno visokim troškovima. Pretvaranje organizacije u akcionarsko preduzeće može malo koristiti vlasnicima, kada je reč o malom biznisu. Za korporaciju su, po pravilu, veći lokalni i drugi porezi, neophodne su pravne usluge, složenija je izrada dokumenata i izveštaja koji se redovno podnose državnim i drugim organima itd.

5. GLOBALIZACIJA I KORPORACIJE

Korporacije tragaju za širokim tržištima za trgovinu i ulaganja na globalnom nivou. Nesumnjivo je da te kompanije predstavljaju jedan od dominantnijih činilaca u savremenom razvoju svetske privrede i svetskih ekonomskih odnosa. One su postale takva svetska sila, koja je u stanju, u skladu sa svojim sopstvenim interesima, da dovede do neslučenih promena u svim sferama društva, a posebno u sferi ekonomskog života. U svojoj globalnoj strategiji podvrgavanja interesa zemalja u kojima plasiraju svoj kapital, transnacionalne kompanije ne

vode mnogo računa o nacionalnim planovima, ekonomskim ciljevima i socijalnim prioritetima, tako da se mnoge od tih zemalja, usled nemogućnosti da efikasno kontrolišu aktivnostovih korporacija, nalaze u svojevrsnoj ekonomskoj zavisnosti. [4]

Svojim zakonima, politikom i njihovim sprovođenjem, država može i treba da reguliše ulazak, funkcionisanje i izlazak transnacionalnih preduzeća (preduzeća globalne ekonomije) u svoj domaći ekonomski prostor. Dakle, uticaj na domaće ekonomske (i druge) odnose se pomera sa domaćih organa države prema preduzećima koja su u stranom vlasništvu. Ovo je osnaženo u protekloj deceniji, jer se u gotovo svim državama na svetu domaće vlade dodvoravaju transnacionalnim korporacijama radi privlačenja ulaganja u proizvodnju. Nacionalne vlade često kao da učestvuju na "globalnim turnirima" za strana ulaganja, pa se ponašaju na način "ko da više" povlastica, ne shvatajući da su osnovni razlozi za strana ulaganja veličina i rast domaćeg platežno sposobnog tržišta i privilegovani pristup iz određene lokacije međunarodnom tržištu. [4] Troškovi proizvodnje na određenoj lokaciji su bitni, ali slobodan i povlašćen pristup međunarodnom tržištu (razni bilateralni sporazumi o slobodnoj trgovini ili ekonomska integracija) igra presudnu ulogu u izboru zemlje za strana ulaganja. Razne povlastice koje se nude stranim ulagačima u nameri uvlačenja domaće privrede u "globalnu" mrežu proizvodnje i distribucije ponekad mogu da imaju štetne posledice ne samo po razvoj domaćih preduzeća, kojima su takve povlastice nedostupne, već i po životnu okolinu. [4]

Bez obzira na sve, mereno zbirom stranih ulaganja, najprimamljivije lokacije za strana ulaganja su još uvek razvijene zemlje. Kvalitetna infrastruktura je mnogo primamljivija za strane ulagače (transnacionalne korporacije) od raznih fiskalnih pogodnosti. Dakle, razne finansijske pogodnosti koje zemlje pružaju transnacionalnim korporacijama ne samo što su čist finansijski gubitak za zemlju koja ih pruža, već iste vrlo malo utiču na odluku stranaca o ulaganju. Vrlo često se smetne sa uma činjenica da globalizacija ne donosi ništa bitno novo na svetsku ekonomsku pozornicu. [4]

Globalizacija donosi zahteve za većom slobodom u trgovini robama i uslugama, a takođe i za povećanom slobodom za strana ulaganja. Ekonomska uloga nacionalnih granica se smanjuje jer se narodne privrede stapaju u "globalnu celinu". Veliko i brzo širenje transnacionalnih korporacija po svetu učinilo ih je najvećim simbolom globalizacije. [4]

6. ZAKLJUČAK

Korporacije, u savremenim uslovima poslovanja, imaju ključni značaj, kako za privredni tako i za društveni razvoj. Mnoge od njih posluju u više zemalja (nacionalnih ekonomija), a neke i na više kontinenata, zapošljavajući na desetine hiljada ljudi sa prihodima koji se mere u milijardama. Kao takve, one su snažan generator privrednog rasta i razvoja. One su i inicijatori tehnološkog napretka, koji dalje vodi i društvenom napretku.

Kada se sve uzme u obzir, danas je većina korporacija ipak društveno odgovorna. To znači da one ne vode borbu za ostvarivanje samo i isključivo profita, već se uključuju i u brojne društvene aktivnosti pomažući lokalnu zajednicu u kojoj posluju, ili na globalnom nivou, brinući se kako o održivosti sopstvenog poslovanja, tako i o održivom razvoju.

Svojim poslovanjem i ekspanzijom, korporacije brišu granice između država, čak i između kontinenata. Po mnogima, velike korporacije su uticajnije i od vlada pojedinih država u kojima posluju. Prihodi pojedinih korporacija veći su od bruto domaćeg proizvoda (GDP-a) pojedinih država. Prihodi pojedinih kompanija približni su budžetima određenih država a od nekih su i

daleko veći. Primera radi, kompanija *Wal-Mart Stores* (SAD) imala je u 2011. godini godišnji prihod u iznosu od 421 milijardu dolara, što je skoro jednak iznos GDP-a Austrije za 2011. godinu koji je iznosio 425 milijarde dolara.

7. LITERATURA

- [1] Živković, M., Ilić, S., Bevanda, V. (2014), *Ekonomika poslovanja*, sedmo izmenjeno i dopununjeno izdanje, Megatrend, Beograd
- [2] Grupa autora (2004), *Preduzetništvo*, Megatrend, Beograd
- [3] Aswath Damodaran (2005), *Korporativne finansije - teorija i praksa*, Modus, Beograd
- [4] Joksimović, Bajec (2002), *Savremeni privredni sistemi*, Ekonomski fakultet, Beograd
- [5] Lojpur, A. (2004), *Korporacijsko upravljanje u teoriji i praksi privatizacije*, Podgorica
- [6] Čolak Mihalik, M. (2006), *Korporaciono upravljanje i modeli korporacionog upravljanja*, *Bankarstvo*, (9-10/2006)

INOVACIJE U TURIZMU – GLOKALIZACIJA

TOURISM INNOVATION - Glocalisation

Tamara Kliček³²²

Miladin Kalinić³²³

Časlav Kalinić³²⁴

Sažetak: Ovaj rad je baziran na jednostavnoj ideji, a to je da određene stvari, male i velike, mogu biti katalizatori transformacija turizma na određenoj destinaciji. Kada je reč o atraktivnosti neke lokacije u turizmu i za razvoj održivog turizma na destinaciji, pitanje je, koje su to 'određene male stvari'. Još tačnije, kako one mogu doprineti stvaranju bolje i lepše stvarnosti i atraktivnosti, pre svega za svoje stanovnike, a potom i za turiste, biznis, investicije, jer ako je destinacija atraktivna svojim stanovnicima i donosi im bolji kvalitet života, onda je ona atraktivna i za sve ostale. Globalizacija je doprinela da se danas, svaka destinacija koja ima šta da ponudi savremenim turističkim tokovima, nađe na turističkoj globalnoj mapi. A da bi se destinacija našla na ovoj mapi, upravo je njena lokalnost ta koja je čini poželjnom i atraktivnom u turizmu. Upravo je predmet ovog rada simbioza između lokalnog i globalnog koji se sjedinjuju u konceptu - glocalizacije.

Ključne reči: Glocalizacija, kreativnost, održivi turizam, civilni turizam

Abstract: This work is based on a simple idea that certain things, small and large, can be catalysts of tourism attractiveness transformation at a certain destination. When it comes to the attractiveness of a location in tourism and the development of sustainable tourism in the destination, the question is, what are those certain small things. More precisely, how they can contribute to creating better and more beautiful reality and attractiveness, especially for its citizens, and then for tourists, business, investment as well. This is because if the destination attractive to its inhabitants and makes them a better quality of life, then it is an attractive and for everyone others. The process of globalization has contributed that every destination can be placed on global touristic map if it has what to offer to the modern tourist flows. It is the local quality of the destination that makes it attractive in tourism sense. The subject of this paper is symbiosis between local and global which are united in the concept – glocalization.

Key words: Glocalisation, creativity, sustainable tourism, civil tourism

UVOD

Fenomen turizma u ovom radu zasniva se na konceptu kreativnosti u kome se regija, grad ili mesto posmatraju holistički kroz paradigmu održivosti. Koncept kreativnosti je vrlo širok tako da se odabrana destinacije može posmatrati iz više različitih aspekata, različitih stejkholdera. Koncept održivosti kao razvojni potencijal u svoj fokus stavlja

³²² The College for Applied Science in Management and Business Communication, Mitropolita Stratimirovica 110, Sremski Karlovci

³²³ The College for Applied Science in Management and Business Communication, Mitropolita Stratimirovica 110, Sremski Karlovci

³²⁴ Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Faculty of Science, University of Novi Sad, Serbia.

kreativnost. Održivi turizam je katalizator različitih vrsta kreativnosti različitih stejkholdera, ali jedna od najvažnijih je kreativnost samih stanovnika na određenoj lokaciji, što prevazilazi koncept kreativnih industrija, kreativne klase i koncept kreativne ekonomije. Prema Čarlsu Landriju (Charls Landry, 2000), engleskom teoretičaru i praktičaru koji se bavi socio-kulturnim urbanim pitanjima i koji je postavio teoriju o kreativnom gradu, kreativnost 'običnih' ljudi, građana predstavlja važan resurs razvoja destinacije, pa i razvoja održivog turizma. Autori koji se bave kreativnošću (Csikszentmihalyi M, 1996; Landry C, 1995) kao fenomenom se slažu da je jedna od glavnih odlika ljudi, kapacitet da misle. Oni hteli ne hteli, koriste svoju kreativnost kao potencijal za rešavanje problema i izazova, ulepšavanje i funkcionisanje svakodnevnog života u regiji, mestu ili gradu. Zato je važno pitati, aktivirati 'obične' ljude da doprinesu novim načinima rešavanja prepreka, izazova i problema u javnoj i društvenoj sferi života na određenoj lokaciji koja teži da postane atraktivna u društvenom, ekonomskom, kulturološkom, ekološkom smislu, a samim tim i turistički atraktivna.

Cilj ovog rada je da teorijski razmotir osnove održivog turizma i da da analizira nekoliko praktičnih primera iz Srbije kroz prizmu atraktivnosti održene destinacije, kojoj je doprinela kreativnost autohtonog stanovništva kroz svoja inovativna rešenja. Ovi razvojni projekti koji imaju elemente turističke ponude predstavljaju kao celina značajni početak razvoja održivog turizma.

GLOKALIZACIJA

Dobro je poznata misao: 'misli globalno, radi lokalno'. Jedino tako je moguće ojačati i pomoći poslovanju i ohrabriti lokalnu proizvodnju i trgovinu da rade. Izazov je za svaku ekonomsku aktivnost da nađe dobar balans između globalnog uspeha i onoga što je lokalno i vredno očuvanja i razvoja. Ovo važi i za turističke proizvode i usluge i od ključne je važnosti za uspeh. Glokalizacija jača osećaj pripadnosti i zajedništva lokalnom miljeu u svetu u kome se stvari odvijaju velikom brzinom na globalnom nivou (<http://global-influences.com>).

Glokalizacija je koncept proistekao iz japanskog pojma *dochakuka* (postati autohton), koji opet dolazi od japanske reči *dochaku* (živeti na nečjoj zemlji). Prvobitno se ovaj pojam odnosio na poljoprivredu u smislu prihvatanja opštih principa poljoprivrede i prilagođavanja na lokalne uslove. Kasnije je ovaj pojam bio prihvaćen od strane japanskih poslovnih ljudi da bi se izrazila globalna lokalizacija ili globalni pogled na svet prilagođen lokalnim uslovima (Salazar, 2010).

Ukratko, glokalizacija je odnos između globalnog i lokalnog i njihova povezanost. Globalno i lokalno se u konceptu glokalizacije više nadopunjuju i osnažuju, nego što se potiru. Kada je savremeni turizam u pitanju, preko marketinških aktivnosti lokalno se brzo širi po celom svetu tj. globalno postaje lokalno adaptacijom i lokalno postaje globalno (Salazar, 2010). Iako se proizvodi i lokacije plasiraju u globalnom kontekstu, oni su po svom dizajnu i sadržaju lokalni (Resinger & Dimanch, 2011). Tako su sve turističke destinacije zahvaćene globalizacijom postale deo 'globalnog sela'. Sve destinacije i postojeće i u razvoju, globalizacija plasira na globalno tržište i upravo im ona donosi turiste i investitore. Zato bi sve turističke trebalo da iskoriste prednosti globalizacije, da održe svoju različitost, autentičnost i da ojačaju svoj lokalni identit, kao što to čini kreativan grad.

Glokalizacija turističkih destinacija izaziva potrebu za autentičnošću, različitost i prepoznatljivošću, na globalnom Turističke destinacije igraju važnu ulogu u ekonomskom sistemu država i zato je važno napomenuti značajnost inovacija u turizmu, jer je on pre svega u službi ekonomije i privlačenja posetilaca, biznisa i investicija.

INOVACIJE U TURIZMU - „Civilni turizam“

Danas je turizam postao kultura savremenog čoveka (Richards, 2001). Kao reakcija na masovni turizam, turisti su počeli da traže sve više "svakodnevna", autentična iskustva. Savremeni turisti traže ono što je originalno i stvarno. "Turistima je oduzeta umetnost putovanja" (Sighn, 2004) - ova izjava se odnosi pre svega na kulturni turizam, koji je postao deo turističke ponude uz nameštanje čitavog turističkog proizvoda za turiste. Ali, savremeni turisti žele više, jer je turizam postao mnogo više integrisan sa svakodnevnim životom nego ranije i postaje važna uloga traženja loklanog i autentičnog za tu sredinu, čak "običnog" i "svakodnevnog" na putovanju (Richards, 2001).

Istraživanja vezana za ispitivanje lokalnog stanovništva o razvoju turizma na njihovoj destinaciji, još uvek su retka. Ipak, poslednjih godina su sve više zastupljena i u razvijenim zemljama, ali su naročito potrebna regijama i gradovima koji su slabije razvijeni u ekonomskom i turističkom pogledu. Upravo zato je cilj ovog rada da stavi akcenat na pristupu od dole ka gore (bottom-up) tj. na kreativnosti loklanog stanovništva da istaknu i iskoriste postojeće resurse u svrhu razvoja turizma. Ovakav pristup spada u oblast - civilnog turizma, čija misija je da da 'iskoristi' turizam kao alat za izgradnju zdravije i razvijenije zajednice.

Svrha ovog rada jeste da doprinese znanju o značaju održivosti ekonomskih, socioloških, kulturoloških, ekoloških faktora i faktora kvaliteta života na destinaciji, a sa krajnjim ciljem razvoja turizma na njoj. Kroz primere gloklaizacije. za moguće efikasni i efektivni razvoj turizma u specifičnim oklonostima u našoj sredini.

Primer 1. 'Budi lokalac' – Rio de Žaneiro, Brazil³²⁵

Agencija 'Budi Lokalac' iz Ria de Žaneria je počela sa radom 2003. godine, sa idejom da turistima pokaže grad iz lokalne perspektive. Preko ove agencije mogu se posetiti lokalne fudbalske utakmice i lokalni karnevali. Uz to se može prijaviti za razgledanje grada dugim šetnjama i može se prisustvovati velikim žurkama u favelama. Ipak, ovo poslednje nosi sa sobom potencijani rizik koji je isti i za stanovnike favela i za turiste. "Pre nekoliko godina desilo se da je došla policija i parapolicijske grupe da se obračunaju sa lokalnom bandom koja je dilovala drogu za vreme velike favela žurke, ali zahvaljujući informacijama iznutra uspeali smo da se izvučemo na vreme", izjavio je jedan od turista koji su bili prisutni.

Ova agencija, dakle, pored standardnih tura u gradu, nudi i posetu favelama. Ona je tražila lokalnu podršku, sigurnost i maksimum dostupnih informacija da bi turistima omogućili da zaista iskuse kako je to biti Kariouka (Carioca; plesač kariouke, brazilskog plesa sličnog sambij) tj. da iskuse svakodnevni život u najvećoj faveli Ria, Rosinji.

Civilni turizam: U Brazilu je lako biti stranac. Tu su predivne plaže, spektakularni predeli i lud noćni život. Zahvaljujući agenciji 'Budi lokalac' nudi se pravi uvid u život u siromašnim četvrtima Ria. Nudi se veliko iskustvo sa malo sjaja. To nije razgledanje favela iz džipa, kao na safariju, već šetnja kroz samo srce favele, upoznavanje lokalnih ljudi, tako da autsajderi mogu doživeti i saznati direktnim iskustvom ono što se događa. Agencija se odlučila za ovakve ture po gradu, jer su mnogi dotadašnji klijenti želeli da zaista vide kako se živi u favelama. A upravo ovako Rio se može iskusiti i na drugačiji način. Na ovaj način, otvara se pogled ljudima na stvarni život i pokazuje im kako se može biti srećan i sa malo novca i kako se može imati dobar

³²⁵ Be a Local: <http://bealocal.com>

i srećan porodični život, bez obzira na siromaštvo. Ali naravno tu je i gomila problema, koje ekstremno siromaštvo nosi sa sobom.

Ova agencija svojim turama po favelama pruža beneficije i lokalnom stanovništvu, koje ima mogućnost da jedino na ovaj način upozna ljude iz celog sveta. Turistima se ovako omogućava da vide i iskuse ono o čemu samo slušaju u vestima ili gledaju na filmu.

Preko agencije se može uplatiti donatorstvo za projekte za unapređenje kvaliteta života ljudi u faveli, a sav novac koji se zaradi od tura po favelama, takođe ide za projekte u faveli. Preko agencije se može i prijaviti za volontiranje u favelama Ria i pomoć njihovim siromašnim stanovnicima.

DVA KREATIVNA PRIMERA GLOKALIZACIJE, SRBIJA

U doba globalizacije, svetsko turističko tržište je prezasićeno stereotipnim destinacijama, sa porukom 'dođite, potrošite i idite'. Međutim, sve je veći trend da savremeni turisti traži nove, specifične prostore, kao i nove načine prezentacije turističkih proizvoda. Oni traže destinaciju sa pričom, koja poručuje 'dođite, naučite, ostanite duže, potrošite, idite, ali nam dođite opet'. Ovakva destinacija postaje iskustvo (www.citymayors.com). Sjedinjenjem globalnog i lokalnog dobija se koncept baziran na identitetu lokaliteta, mesta ili regije. Ovde dajemo dva primera glocalizacije u Srbiji.

Primer 2. Neobičan spomenik - Gornji Milanovac, Srbija³²⁶

Gornji Milanovac je gradić od oko 24.000 stanovnika u Moravičkom okrugu, u centralnom delu Srbije. Ovaj gradić je 2010. godine u oktobru dao počast u vidu spomenika, jednoj svojoj sugrađanki, spremačici Leposavi Milovanović koja je te godine par meseci ranije umrla u 75. godini života.

Ideja da se ženi koja je svoj radni vek provela u javno komunalnom preduzeću kao čistačica ulica, a posle još narednih 18 godina, bez nadoknade čistila gradski park, došla je od strane umetnika, a podržali su je društvo vajara, lokalna samouprava, privrednici i građani.

Slikar i vajar, prof. Branko Dimitrijević koji je izneo ovu ideju, kaže kako je i posle penzionisanja ova žena nastavila da čisti park, ne tražeći ni pare, iako je živela vrlo skromno od svoje mizerne penzije, samo je molila da joj daju novu kantu za smeće i brezovu metlu. Tako je gradski park bio najuredniji kutak u čitavom kraju, a Leposavu je poznavao i pozdravljao čitav grad. Vremenom je gradski park dobio i svoj nezvanični lokalni naziv – Lepin park.

Spomenik Leposavi Lepi Milovanović koja je do svoje smrti bila maskota grada i simbol radnog i vrednog čoveka, ujedno je i spomenik svim čistačima ulica sveta, na koje niko ne obraća pažnju, a koji su ti koji, u stvari, donose čistoću, zdravlje i urednost gradovima sveta.

U oktobru 2010. godine, skoro sve novine u Srbiji su pisale o podizanju ovog neobičnog spomenika čistačici, čak je i određeno mesto u gradskom parku gde će biti podignut. Međutim,

³²⁶ Izvori primera:

- Blic Online: www.blic.rs
- Vesti Online: www.vesti-online.com
- Facebook: www.facebook.org

do dan danas iz nekog razloga spomenik nije još uvek podignut (Informacija dobijena iz prepiske sa sajtom opštine Gornji Milanovac, na facebook-u).

Primer 3. Srpski Holivud (orig. Српски Holywood) - Mutanj, planina Rudnik, Srbija³²⁷

Retko kome ko je u poslednje vreme putovao Ibarskom magistralom uz planinu Rudnik iz pravca Beograda, pažnju nije privukao veliki svetleći natpis „Holivud“ na brdu Straževica u blizini prevoja sa koga magistrala niz obronke ove planine ponire prema Gornjem Milanovcu. Pitaju se ljudi o čemu se radi, nagađaju, a malo njih zna da je četiri metra visok, latinično-ćirilični natpis „Српски Holywood“, nesvakidašnji pokušaj Ivana Jakovljevića, poznatijeg po nadimku Car, da privuče posetioce u svoje malo selo. Ovaj slikar i vajar amater, a nadasve zaljubljenik u film, hteo je da skrene pažnju javnosti na ovaj kraj i selo Mutanj u kome živi. I uspeo je.

Za razliku od većine svojih vršnjaka koji svoju budućnost ne vide na selu, a što je i uticalo da u Mutnju, kao i u mnogim selim Srbije, danas živi svega pedesetak meštana, a napuštene i ruinirane kuće jesu ono po čemu se selo danas prepoznaje, dvadesetčetvorogodišnji Ivan drugačije gleda na stvar. Ovaj portir u Rudniku olova i cinka, odlučio je da uloži i ideje, trud, ali i novac, kako bi Mutanj vremenom postao atraktivna turistička destinacija, ali i stecište likovnih i filmskih umetnika.

„Mnogi me pitaju zašto baš Holivud, a ne nešto što se može povezati sa ovim krajem ili Srbijom. Čak su mi i zamerali zbog toga, ali kada sam ih pitao zbog čega oni, na primer, piju koka kolu, puše američke cigarete, gledaju holivudske filmove, nose farmerke, ostajali su bez odgovora. Ipak, da bi se Srpski Holivud razlikovao od američkog, iz natpisa u originalu na engleskom jeziku, namerno izbacio sam jedno 'l' (Hollywood i Holywood). Usput, to sam uradio i zato da se 'Ameri' ne bi žalili da im kradem autorska prava, a to je aluzija na ono brdo iznad Los Anđelosa i filmski grad koji je simbol svetske filmske umetnosti. Osim što me je brdo Straževica oduvek asociralo na brdo iznad Los Anđelosa koje je postalo sinonim filmske umetnosti, želja mi je bila i da isprovociram ljude, u čemu sam, izgleda, uspeo. Sve više vozača, koji su ranije kroz ovaj kraj prolazili bez zaustavljanja, sada staju u podnožju prevoja, fotografišu natpis i raspituju se o čemu se radi. Imao sam sreću da je moju ideju podržala bukvalno cela porodica, pa čak i vlasnik rudnika olova i cinka Darko Vukobratović, koji mi je nabavio rasvetu, jer dva reflektora koja smo postavili nisu bila dovoljna da osvetle natpis“, priča Ivan.

Sve ovo je koštalo oko 2.000 evra, od kojih je Ivan 800 nabavio putem kredita, a ostatak mu je pozajmio otac. Ivanu je cilj bio da privuče ljude koji bi uložili novac da se u Mutnju, koji je bukvalno oaza mira i tišine, izgradi etno i umetničko naselje, ali i da se napuštene kuće koje se mogu kupiti za bagatelu renoviraju i pretvore u vikendice. Prvo atraktivnost i turizam, privlačenje novih ljudi iz drugih krajeva, pa onda investiranje i zadržavanje mladih da ne odlaze odavde je, po Ivanovom mišljenju i mišljenju njegove porodice, jedini način da se ovaj kraj koji odumire kao i mnogi drugi širom Srbije, oživi.

Uskoro bi na Straževici sa koje puca pogled na obronke Rudnika i šiljati vrh Ostrvicu trebalo da počne izgradnja lovačke kuće, a u šumarku, neposredno uz natpis, Jakovljevići su već počeli da podižu vajat. Nedavno Ivan Jakovljević je otišao još dalje u ponudi lepote svog sela pa je za

³²⁷ Izvori primera:

- Vesti Online: www.vesti-online.com
- Filmske radosti: <http://www.filmske-radosti.com>

znatiželjne i turiste prostor pored šumskog puta, u dužini od kilometra, uredio i oživeo likovima iz čuvene priče 'Čarobnjak iz Oza'.

Da je ideja Ivana Jakovljevića, za koju kaže da se kao i mnoge druge rodila u njegovom ateljeu gde slika i vaja (koji je nazvao Fabrika za proizvodnju milion ideja Ivana Cara), pobudila interesovanje, možda najbolje svedoči to što mu je pomoć obećalo nekoliko ljudi koji žive u Americi i Kanadi, a koji potiču iz takovsko-rudničkog kraja.

„O onome što radim upoznali su se preko mog internet sajta , koji iz dana u dan, otkada su se za mene i moj projekat zainteresovali mediji, beleži sve više poseta. Čak su se već neki interesovali da kupe parcelu koju smo otac i ja krčili više od mesec dana kako bismo postavili natpis. Čuo sam da je i opština spremna da snosi troškove struje za rasvetu koji iznose oko 1.500 dinara mesečno. Mislim da će se za srpski Holivud tek čuti kada u noći između 30. aprila i 1. maja na Straževici budemo napravili okupljanje uz logorsku vatru kako se to nekada radilo u ovom kraju. Najsrećniji bih bio kada bi se za sve zainteresovala neka filmska kuća i u ovom kraju, jedinstvene prirode, izgradila studio za proizvodnju turističkih, dokumentarnih i amaterskih filmova“ - priča Ivan.

U avgustu 2011. godine, u Holivudu na Rudniku je počeo trodnevni filmski festival na kome je prve godine bilo prikazano 12 filmova. Žiri je odlučio da svi filmovi budu nagađeni priznanjem "šumski patuljak". Organizator festivala je niko drugi do Ivan Jakovljević. Ideja za održavanje festivala, potekla je od Miroslava - Bate Petrovića, poznatog filmskog reditelja i producenta, a Ivan je ideju prilagodio prirodnim uslovima i da realizovao uz pomoć meštana koji su dali sve od sebe da gosti budu zadovoljni. Nekoliko dana nasipali su put do mesta gde je održan festival, krčili rastinje pored puta i oko festivalskog prostora, razvlačili kablove za struju, pravili festivalsku binu, dočekivali goste. Ivan je zahvalan svojim komšijama na pomoći ali su i oni zahvalni njemu.

”Mislim da je on pomogao više nama, nego mi njemu. Zahvaljujući Ivanu posle mnogo godina video sam neke ljude iz sela. Bolesne i iznemogle dovezli smo traktorima da vide to rudničko čudo. Njemu treba sa se zahvalimo što nas je okupio i to će, kako sam shvatio biti svake godine. Neki, a među njima i ja, nikada nisu bili u bioskopu. Dočekao sam da filmove gledam pod otvorenim nebom i to usred naše rudničke šume gde zalazimo samo kada spremamo drva za ogrev ili kada beremo pečurke. U mom veku ovako nešto nisam video. Video sam i kameru kojom se snimaju filmovi. Bilo je i nekih u selu, kao što je Cumpo, koji ne voli filmove, ali njemu smo dali da radi ono što najbolje zna - da peče prase za goste i nije se obrukao priča - Siniša Milovanović (86) najstariji posetilac festivala”.

ZAKLJUČAK

Novi tokovi turizma, podstiču integralni pristup destinaciji. To znači da turizam ne treba da se dešava epizodno i od projekta do projekta, kao što je do sada bilo uobičajeno, već u turizmu danas, sama destinacija postaje projekat. Takva destinacija živi, menja se, diše, osvežava svojom kreativnošću. A život i kreativnost destinaciji daju ljudi. Kada je u pitanju održivost turizma, još je važnije da u planiranju kreiranja i unapređenja atraktivnosti destinacije, učestvuju lokalni stanovnici.

Ukoliko se u destinaciju investira, ne samo finansijski, već i konceptualno, ona može postati privlačan turistički proizvod. Ovo nije jednostavno posao. Lokalne vlade i institucije bi morale proširiti i ojačati dijalog o razvoju turizma sa ljudima, koji su direktno izloženi dešavanjima na

destinaciji i koji su uključeni u sam život na destinaciji, a to su njeni stanovnici. Turizma će biti sigurno uspješniji, ukoliko je javnost na strani razvoja turizma u određenom pravcu i ukoliko je svesna beneficija koje joj turizam donosi. A ukoliko su javnost i lokalne vlade ujedinjene oko razvoja turizma on će sigurno biti održiv i uspješan na duge staze.

Upravo zbog razvoja turizma, važan je proces globalizacije na lokalnom nivou. Globalizacija je simbioza globalnog i lokalnog, na raznim nivoima od kvaliteta života do ekonomskog, ekološkog, sociološkog i kulturološkog i sl. U ovom radu je dat prikaz dva primera kreiranja atraktivnosti destinacije za turizam na lokalitetima Srbije, koji su pasivni po pitanju turizma, ali koje su iskoristile kreativnost lokalnih stanovnika. Ovi primeri pokazuju koliko je važna kreativnost lokalnih stanovnika u cilju razvoja održivog turizma i autentične atraktivnosti destinacije, bez velike finansijske podrške.

U doba globalizacije, budućnost turizma ne leži u daljem investiranju u stereotipne destinacije. Stereopi na destinacijama poput velikih hotela, restorana, franšiza, pa možda i manifestacija ukoliko su u službi autentičnosti destinacije su itekako protrebni. Međutim, specifičnosti prostora, kultura, ljudi koji tu žive, su te koje savremeni turisti sve više traže. Lokaliteti i destinacije potkrepljene lokalnom kreativnošću, postaje autentično i neponovljivo iskustvo, kakvo se danas sve više traži u savremenim turističkim tokovima.

LITERATURA:

1. Landry C, Bianchini B, (1995), *The Creative City*, Demos, London, UK
2. Landry C, (2000), *The Creative City – Toolkit for Urban Innovators*, Earthscan, London, UK
3. Resinger Y, Dimanche F, (2011), *International Tourism: Cultures and Behavior*, Routledge, London, UK
4. Richards, G. (2001), *Cultural tourists or a culture of tourism? Development in the European cultural market*, *Innovations in cultural tourism*, Proceedings of 5th ATLAS International Conference *Innovatory approaches to culture and tourism - 1998*, Rethymnon, Crete, Greece
5. Salazar, N B, (2010) *The glocalisation of heritage through tourism: Balancing standardisation and differentiation*, in S. Labadi & C. Long (Eds.), *Heritage and globalisation* (pp. 130-147), Routledge, London, UK
6. Singh, T. V (2004), *New Horizons in Tourism – Strange Experiences and Stranger Practice*, CUBI Publishing, Wallingford, Oxfordshire, UK
7. Be a Local: <http://bealocal.com>
8. Blic Online: www.blic.rs
9. City Mayors: www.citymayors.com
10. Filmske radosti: <http://www.filmske-radosti.com>
11. Global Influences: <http://global-influences.com>
12. Vesti Online: www.vesti-online.com